

Projet Stratégique 2015 - 2020



LE HAVRE * ROUEN * PARIS

Sommaire

1. INTRODUCTION

- 1.1 Ports de Paris 7
- 1.2 Un bilan contrasté de la mise en œuvre du projet stratégique 2010-2015 . . 9
- 1.3 Les enjeux structurants des 6 ans à venir 12
- 1.4 Inscription du projet dans la démarche HAROPA 2030. 14

2. LE POSITIONNEMENT DU PORT

- 2.1 Une intervention à trois échelles d'égale importance stratégique 19
 - 2.1.1 Le Port, porteur d'enjeux nationaux et européens 19
 - 2.1.2 Le Port, porteur d'enjeux franciliens 21
 - 2.1.3 Le Port, porteur d'enjeux locaux 22
- 2.2 Une triple création de valeur, conforme aux missions de service public du Port 22
 - 2.2.1 Le Port, créateur de valeur économique 23
 - 2.2.2 Le Port, créateur de valeurs citoyennes 25
 - 2.2.3 Le Port, créateur de valeur verte 25

3. STRATEGIE PATRIMONIALE, COMMERCIALE ET MULTIMODALE

- 3.1 La stratégie patrimoniale : le port aménageur et exploitant exemplaire . . . 29
 - 3.1.1 Des ports conçus avec les territoires. 29
 - 3.1.2 Une offre portuaire de qualité, adaptée aux besoins des clients. . . 30
 - 3.1.3 Une exploitation portuaire exemplaire pour assurer la pérennité du réseau 33
- 3.2 La stratégie commerciale : développer les trafics, améliorer le service aux clients, mobiliser tout notre potentiel de croissance 34
 - 3.2.1 Le développement des trafics. 34
 - 3.2.2 Renforcer notre culture de prestation de service 39
 - 3.2.3 Rechercher des relais de croissance 41
- 3.3 A la croisée de l'aménagement et du développement : la stratégie multimodale. 45
 - 3.3.1 La multimodalité, une stratégie portée par HAROPA. 45
 - 3.3.2 La priorité au soutien du transport fluvial 45
 - 3.3.3 La mobilisation pour redynamiser le transport fluvial de conteneurs 46
 - 3.3.4 Conforter l'offre ferroviaire. 48
 - 3.3.5 Participation au financement de la desserte routière des ports . . . 50

4. STRATEGIE SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE

4.1	La structuration du Port autour d'une démarche de responsabilité sociale et environnementale (RSE)	53
■ 4.1.1	Mettre en place une charte RSE.	54
■ 4.1.2	Assurer le suivi de la charte	54
■ 4.1.3	Piloter la charte par un système de gouvernance adaptée	55
4.2	La responsabilité sociale de HAROPA - Ports de Paris	55
■ 4.2.1	Rechercher l'exemplarité dans sa gestion des ressources humaines.	55
■ 4.2.2	Rechercher l'exemplarité dans son fonctionnement interne	56
■ 4.2.3	Participer à la recréation du lien social	56
4.3	La responsabilité environnementale de HAROPA - Ports de Paris	57
■ 4.3.1	L'environnement, un point de convergence stratégique entre les trois ports et la Vallée de la Seine.	57
■ 4.3.2	Les axes de progrès de HAROPA - Ports de Paris en matière environnementale	57

5. PERSPECTIVES ECONOMIQUES, FINANCIERES ET MOYENS ASSOCIES

5.1	Les principaux ajustements du modèle économique du Port.	61
■ 5.1.1	La recherche d'une meilleure maîtrise du risque financier	61
■ 5.1.2	Le réexamen de la politique d'investissement.	62
5.2	Les condition de la soutenabilité du projet stratégique	62
■ 5.2.1	Les moyens humains et les effectifs	62
■ 5.2.2	Le développement des compétences	63
■ 5.2.3	La recherche de partenariats	63
■ 5.2.4	Le besoin de subventions et de financements tiers	63
5.3	La nécessité d'un pilotage actif de la mise en œuvre du projet stratégique	64
■ 5.3.1	La déclinaison du projet stratégique dans un projet d'entreprise	64
■ 5.3.2	La déclinaison du projet stratégique dans un contrat Etat-Port	64
5.4	La modélisation financière 2015-2020.	64
■ 5.4.1	Les investissements	64
■ 5.4.2	Le chiffre d'affaires.	66
■ 5.4.3	Les charges	66
■ 5.4.4	Les trois scénarii étudiés	66
■ 5.4.5	Les principaux agrégats	67



1 INTRODUCTION

1.1 Ports de Paris

HAROPA - Ports de Paris est à la fois le premier port fluvial de France pour le trafic de marchandises (20,7 Mt en 2014) et le premier port fluvial mondial dans le domaine du tourisme (près de huit millions de passagers en 2014).

Etablissement public de l'Etat créé en 1970 pour gérer seul les espaces portuaires publics d'Ile-de-France, il contribue depuis plus de 40 ans au développement des infrastructures et des équipements nécessaires à la croissance du trafic fluvial et ferroviaire dans la région capitale. Depuis la loi Grenelle II, il est pleinement propriétaire du domaine public remis par l'Etat.

Exploitant 70 sites portuaires, dont six plateformes multimodales et six terminaux à conteneurs, le Port contribue naturellement à l'ouverture de la région parisienne vers sa façade maritime – plus encore depuis 2012 et la création du système portuaire HAROPA, constitué avec les Grands Ports Maritimes (GPM) de Rouen et du Havre. Le Port prend ainsi place au sein du 5^{ème} ensemble portuaire nord-européen générant un trafic de plus de 130 millions de tonnes de trafics maritimes et fluviaux.

La démarche stratégique conduite par HAROPA - Ports de Paris en 2010 a inscrit l'établissement dans une logique de développement, matérialisée en interne par des objectifs ambitieux en termes d'investissement et de chiffre d'affaires, et en externe par la réaffirmation de son rôle de soutien à la logistique durable et à la croissance économique régionale. Elle l'a également positionné comme un aménageur exemplaire, mobilisé sur le dialogue avec les territoires et la performance environnementale.

Ces orientations restent pleinement valides, mais plusieurs facteurs conduisent à les compléter et les enrichir, en particulier la rapidité de l'émergence de HAROPA et la crise multiforme que traversent ses territoires d'intervention. A cette fin, le Port a lancé la révision de son projet stratégique pour couvrir la période 2015-2020, dans un calendrier compatible avec la révision parallèle des projets stratégiques des ports du Havre et de Rouen, en s'inscrivant dans les orientations communes résultant du travail prospectif HAROPA 2030 réalisé en 2013.



1.2 Un bilan contrasté de la mise en œuvre du projet stratégique 2010-2015

La réalisation des principales actions phares

La période 2010-2014 a été marquée par la réalisation de nombreuses actions phares, parmi lesquelles :

■ La performance environnementale

Le système de management environnemental (SME) mis en place à l'échelle de l'établissement permet aujourd'hui de mieux maîtriser les impacts et risques environnementaux des ports et de préserver les milieux naturels. Le Port a ainsi réalisé l'ensemble des actions inscrites à son Plan d'Actions Environnementales 2010-2012. L'établissement a également obtenu en octobre 2013 la certification ISO 14001 pour l'exploitation de la plateforme multimodale de Gennevilliers (92) et le processus de création de deux infrastructures portuaires : l'Eco-port des 2 rives de Seine (78) et Port Seine-Métropole Ouest (78).

■ L'intégration des voies ferrées portuaires

Conformément à la loi Grenelle II qui organise le transfert des voies ferrées portuaires de RFF aux ports, l'établissement s'est impliqué dans un nouveau métier complexe et a mis en place la gestion déléguée de l'organisation des circulations ferroviaires et de l'entretien des infrastructures. Cette transition a pu être soutenue par HAROPA - Ports de Paris sans surcoût pour ses clients qui ont augmenté leurs trafics de 70% de 2010 à 2013 et bénéficié d'un service de plus grande proximité et des investissements renouvelés améliorant les conditions d'exploitation et de sécurité.

■ Le Schéma de Services Portuaires d'Ile-de-France

Le Port a fait aboutir en 2013 une démarche partenariale associant toutes ses parties prenantes, pour définir sa stratégie par site et par filière à l'horizon 2020-2025, autour d'objectifs communs : développer et adapter l'offre, optimiser le report modal, améliorer l'insertion des ports dans leur environnement urbain et naturel et renforcer les liens avec les territoires. Les lignes de force de ce projet commun sont réaffirmées et complétées par la stratégie présentée au travers de ce document.

■ La révision de la politique tarifaire

Les règles tarifaires appliquées par le Port ont été en grande partie refondues en 2011 et 2012, avec plusieurs objectifs : revaloriser les tarifs pour mieux les corrélés à l'avantage économique résultant de l'occupation privative du domaine public, moderniser et simplifier la structure de la tarification, harmoniser les pratiques commerciales et maintenir une tarification transparente garantissant l'égalité de traitement.

■ L'élaboration de politiques transversales

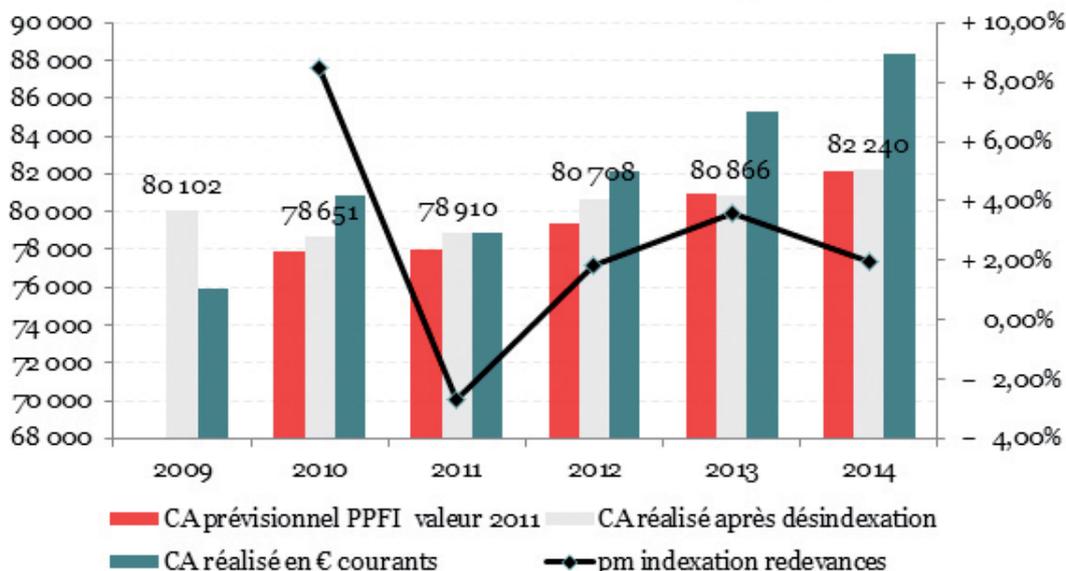
HAROPA - Ports de Paris s'est attaché à élaborer des politiques visant à consolider et à rendre plus efficace sa gestion interne. Ainsi, ont été définies et déployées sur la période sous revue les politiques de gestion concernant les domaines suivants : « Environnement », « Achats », « Investissements », « Maîtrise d'ouvrage », « Entretien du patrimoine » et « Gestion des risques ».

Le Port a également renforcé ses outils de pilotage de l'activité et modernisé la gestion de ses ressources humaines : négociation d'un nouvel accord d'entreprise, introduction d'un pilotage par les objectifs, démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), revue de l'accord d'intéressement avec, notamment, l'insertion de critères liés à la politique environnementale, etc...

Des facteurs de nuance du succès

- Des fondamentaux économiques sains, mais une croissance du chiffre d'affaires en trompe-l'œil

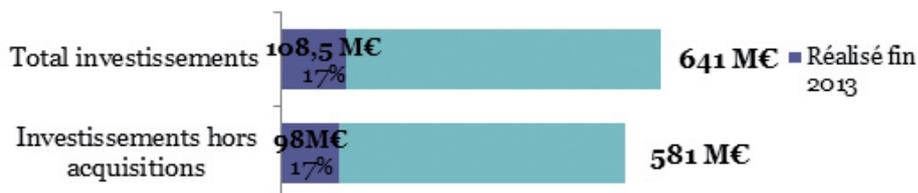
Evolution du Chiffre d'affaires 2009-2014



Entre 2009 et 2014, la croissance du chiffre d'affaires a atteint + 15,5 % en euros courants, mais +2,7 % hors indexation, faute de rentabilité de certains investissements et d'effets rapides des nouvelles tarifications : la capacité du Port à dégager des ressources a donc principalement reposé sur l'ajustement annuel des tarifs en fonction de l'indice du coût de la construction (ICC), ce qui peut constituer un facteur de fragilité. La situation financière du Port n'en est pas moins restée très satisfaisante : l'autofinancement demeure en moyenne proche de la moitié du chiffre d'affaires net, et le remboursement de la dette ne représenterait qu'une année de CAF. Fin 2014, la dette atteint 39 M€, contre 73 M€ prévus à la même date dans le projet stratégique précédent.

- Un investissement partiellement décalé par rapport à la prévision

Réalisation des investissements

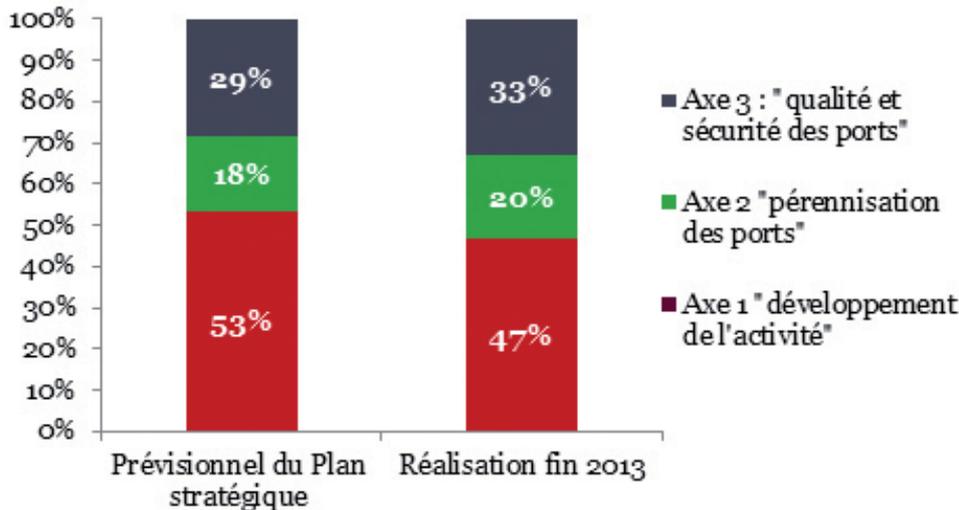


L'investissement, dont la croissance marquait la volonté de développement dans le projet stratégique 2010-2015, est resté en-deçà de la prévision (108,5 M€ sur trois ans, contre 120 M€ programmés). Ce retrait tient notamment au retard qu'ont connus plusieurs grands projets (Achères, Triel), inhérents aux procédures administratives.

Pour autant, la déclinaison annuelle de la programmation a connu des taux de réalisation supérieurs à 97%, ce qui traduit une forte mobilisation des équipes. Pour atteindre ces résultats, le Port a créé dès 2011 une nouvelle instance interne de pilotage, le COMINEX, chargée d'examiner chaque mois l'avancement des opérations ainsi que l'évolution des besoins afin de procéder aux réaffectations nécessaires.

La typologie des investissements a été globalement respectée, avec toutefois une part des investissements structurants non amodiables supérieure à la prévision, ayant pour effet de réduire la rentabilité globale prévisionnelle des aménagements réalisés par le Port.

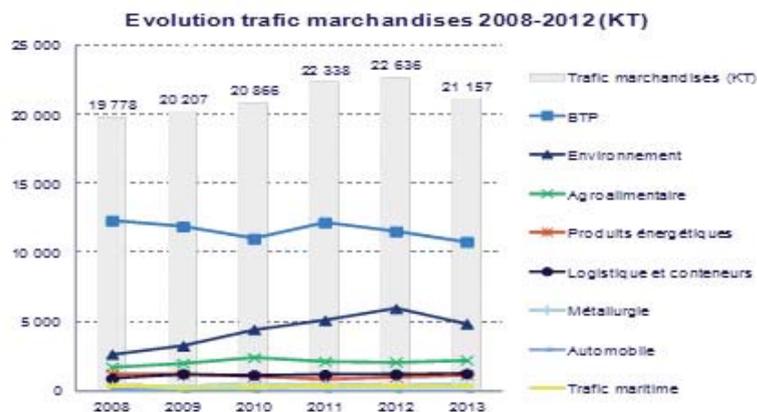
Réalisation des investissements par axe à fin 2013



Le projet stratégique 2015-2020 intègre donc un double objectif en matière de travaux et d'acquisitions foncières : une programmation prudente et un dispositif de pilotage qui s'attachera à compléter les critères de comparaison et d'arbitrage des investissements, notamment au regard de leur rentabilité.

Par ailleurs, la politique d'investissement du Port inclura une enveloppe pour des opérations liées à l'objectif de diversification du chiffre d'affaires ou au soutien au report modal, et des moyens pour des développements informatiques au service de l'efficacité (gestion budgétaire, facturation, gestion patrimoniale).

■ Une croissance du transport fluvial qui marque le pas, sous l'effet de la crise économique



2013 marque un point d'inflexion dans une trajectoire pluriannuelle de croissance des trafics fluviaux, avec des baisses marquées dans les filières clés (-13 % pour le BTP, affecté par la crise de la construction). A la conjoncture s'ajoutent aussi des effets structurels : éloignement de l'extraction des granulats des voies navigables, poursuite de la transition énergétique (perte programmée des trafics de charbon). Les relais de croissance existent, mais doivent encore monter en puissance : valorisation de déchets, logistique urbaine, etc. Par ailleurs, les travaux du Grand Paris (transports et logement) et le Canal Seine Nord Europe (CSNE) contribueront à redynamiser le transport fluvial.

Inversement, HAROPA-Ports de Paris enregistre des résultats encourageants sur les trafics ferroviaires, avec 1,9 Mt transportées en 2013 depuis ou à destination des sites portuaires franciliens. D'importantes implantations dans le secteur du BTP ou de la presse ainsi que le redémarrage du transport combiné à Bonneuil-sur-Marne auront été à la source d'une croissance du trafic ferré de l'ordre de 70% entre 2010 et 2013.

1.3. Les enjeux structurants des 5 ans à venir

Dans la définition de sa stratégie pour les cinq ans à venir, le Port doit tenir compte en particulier des facteurs exogènes suivants, constitutifs de risques ou d'opportunités selon les cas :

■ La persistance d'un contexte économique et budgétaire défavorable

Les perspectives économiques ne laissent pas espérer de reprise marquée à court terme. Cette situation fait peser des risques pour le Port et plus généralement pour HAROPA : fragilisation des clients, mise en sommeil de leurs projets d'investissement ou d'innovation, atonie voire baisse des trafics, notamment dans les filières les plus exposées (filière BTP dépendante de la conjoncture logement, filières conteneurs dépendante de la consommation intérieure etc.), impact sur les indices de références (ICC...). Inversement, elle implique que les ports, établissements publics de l'Etat, soient mobilisés pour contribuer à la sortie de crise, à travers leurs propres investissements, ou leur capacité à réimplanter sur l'axe Seine des entreprises et des trafics.

La crise est également budgétaire, avec un impact possible sur les ports via la réduction des ressources de l'Etat disponibles pour financer des projets d'infrastructures ou des aides au report modal, et parallèlement, des contraintes accrues sur les collectivités locales susceptibles de cofinancer les investissements portuaires. Cette perspective est toutefois nuancée par la génération des contrats de plan 2015-2020, dans laquelle l'Etat réinscrit le financement de projets portuaires fluviaux qui permettraient de porter le taux de subvention publique à près de 44 %. L'Etat, en renouant avec le soutien aux investissements du Port, et la Région, en confirmant et confortant son aide, matérialisent les ambitions collectivement nourries pour le développement de l'axe Seine.

■ La recomposition territoriale

Au 1er janvier 2016, l'émergence de la Métropole du Grand Paris pose les bases d'une re-fonte de la carte administrative francilienne. Elle aura pour le Port des effets directs, sur sa gouvernance si la suppression de certains départements est confirmée, et indirects, sur la redistribution des compétences (aménagement, développement économique, etc.) entre ses partenaires. Au-delà de l'Ile-de-France, l'affirmation d'une unique région normande serait de nature à renforcer la logique d'axe et à conforter l'initiative HAROPA. Enfin, la pérennisation du dispositif mis en place par le gouvernement pour dynamiser la Vallée de la Seine (délégué interministériel, schéma du développement) permettrait d'appuyer HAROPA sur une démarche qui dépasse le domaine portuaire.

■ La concrétisation des chantiers du Grand Paris

La période 2015-2020 sera celle des premiers chantiers du réseau de transport du Nouveau Grand Paris, et celle de l'accélération souhaitée de la production de logements en Ile-de-France. Le Port aura de ce point de vue un rôle décisif à jouer pour proposer des solutions logistiques durables, tant pour l'approvisionnement en matériaux de construction que pour l'évacuation des déblais. Dans ce contexte, le projet phare de la politique d'investissement du Port sera Port Seine Métropole Ouest (PSMO), conçu comme une réponse portuaire stratégique aux besoins du Grand Paris.

Port Seine-Métropole Ouest (PSMO)

Le projet Port Seine-Métropole a été conçu comme un projet global, sur 400 ha à l'Est et à l'Ouest de la RN 184 sur les communes d'Achères, Andrésy, Conflans Sainte Honorine et St Germain en Laye, dans le cadre des réflexions du Grand Paris. Toutefois les conditions de réalisation de la partie Est, en particulier les conditions de desserte routière, ne sont pas réunies à ce stade. L'Etat a donc demandé au Port de saisir la Commission Nationale du Débat Public sur la seule partie Ouest, pour un projet de port dédié au BTP sur 100 ha environ, chargé de répondre aux besoins du Grand Paris (transports et logement), sans nécessiter de desserte routière supplémentaire. Un débat public a été conduit au cours du second semestre 2014 sur ce projet d'investissement de 110 M€ dont la montée en charge sera progressive jusqu'en 2035-2040. Le projet Port Seine Métropole Ouest se veut exemplaire, tant sur le plan de la concertation préalable que sur celui du traitement environnemental. HAROPA - Ports de Paris mènera les études dans le cadre de la certification ISO14001 du processus de création de ports, obtenue en 2013.

■ La poursuite de la transition écologique

Le gouvernement est engagé dans la poursuite et l'accélération de la transition écologique. Le Port, par son objet social comme par ses méthodes de travail, doit être un levier au service de l'Etat pour atteindre les objectifs de report modal du Grenelle de l'environnement (porter d'ici 2022 la part des modes de transport alternatifs à la route de 14 % à 25 %) ou les objectifs de la loi de programmation de la transition énergétique (réduire de 40 % nos émissions de gaz à effet de serre en 2030, et les diviser par quatre en 2050, par rapport à la référence de 1990 ; réduire de moitié la consommation d'énergie à l'horizon 2050 par rapport à 2012). D'ici 2020, le Port inscrira pleinement sa stratégie dans les suites de la Conférence « Climat Paris 2015 », dont HAROPA est partenaire.

La relance du Canal Seine Nord Europe

L'affirmation par le gouvernement de son intention de faire entrer le projet de Canal Seine Nord Europe (CSNE) dans sa phase de réalisation ouvre la perspective d'un démarrage des travaux en 2017 et d'une mise en service vers 2023-2025 pour une infrastructure qui constituera un puissant relais de croissance du transport fluvial en décroissant le bassin de la Seine et en l'ouvrant sur les port du Range Nord. Cette perspective crée un double défi pour en tirer le plus grand profit : créer en Ile-de-France les conditions d'absorption des trafics fluviaux supplémentaires qui résulteront à terme de l'ouverture du canal (réponse au besoin capacitaire sur le fret et le tourisme, en particulier en Seine aval, un secteur où sont concentrés les grands projets d'investissement du projet stratégique, avec Triel, Limay et PSMO) et, à l'échelle de la Vallée de la Seine, participer à la consolidation de l'ensemble portuaire HAROPA pour faire face au choc de compétitivité qui en résultera pour les ports normands et saisir les opportunités de développement qu'il créera (développement de l'offre HAROPA, dans ses dimensions foncière, douanière, desserte multimodale. Sur ce dernier point, les contrats de plan 2015-2020 témoignent d'une réelle volonté de l'Etat de conforter l'investissement public sur l'axe Seine.).

L'ouverture du canal et la création des plateformes appelées à mailler son parcours, créeront des opportunités de développement, à la fois pour le Port, auquel son statut permet d'intervenir hors de sa circonscription, et pour ses filiales PTSA et TDS, en tant qu'opérateurs de manutention.

Outre ces facteurs exogènes structurants, le Port pourrait enfin être concerné par des évolutions jurisprudentielles nationales et communautaires : les incertitudes qui s'attachent à la pérennité de son statut fiscal spécifique seraient susceptibles, si elles conduisaient à sa remise en cause, de modifier substantiellement son modèle économique.

1.4. Inscription du projet dans la démarche HAROPA 2030

Marqués par la création des Grands Ports Maritimes (GPM), la mise en œuvre de la loi portuaire du 4 juillet 2008 et l'émergence rapide de HAROPA, les cinq dernières années ont permis des évolutions institutionnelles et organisationnelles essentielles pour le développement et la compétitivité des ports de la Vallée de la Seine. Ces évolutions positives ont été matérialisées par l'exercice prospectif commun mené par les trois ports, HAROPA 2030, dont les ambitions doivent trouver leur traduction dans le projet stratégique du Port.

■ Quatre ambitions pour 2030

Constituer un hub logistique majeur, au service des clients, en France et en Europe

Cette ambition doit se concrétiser grâce à la mobilisation de plusieurs leviers :

- Une offre maritime de tout premier plan, reposant notamment sur une capacité à accueillir les plus gros navires, sur des services aux navires performants et sur un large éventail de dessertes deep-sea et short-sea ;
- Une large palette de solutions de desserte de l'hinterland, ferroviaires, fluviales et routières. L'enjeu pour la desserte ferroviaire est d'élargir notre hinterland jusqu'à l'Allemagne du Sud, la Suisse et l'Italie du Nord. A horizon 2030, la massification pour les conteneurs devrait atteindre 25% ;
- Un nouvel écosystème logistique de la vallée de la Seine, raccordé au schéma logistique national et européen, s'est mis en place (performance logistique, performance environnementale, dessertes urbaines innovantes) ; les liens forts avec les aéroports parisiens et les plateformes intérieures offrent de nouvelles opportunités aux professionnels de la logistique ;
- Une fluidification du passage de la marchandise, reposant principalement sur des procédures douanières simplifiées, une intégration des chargeurs et des transporteurs routiers dans le système d'information communautaire, et une capacité de ce système à fournir des informations tout au long de la chaîne logistique, à la fois sur le contenant et sur la marchandise.
- Une offre foncière large et diversifiée pour accueillir de nombreux entrepôts, avec notamment une réserve de 300 ha disponibles en permanence le long de l'axe Seine
- Une capacité d'accueil aux nouveaux entrants, notamment pour les centres de distribution à vocation continentale, dans un marché dominé aujourd'hui par les acteurs européens (montée en puissance des logisticiens asiatiques)
- Un développement de la logistique urbaine, à travers des centres de distribution logistiques permettant de basculer des modes massifiés vers des véhicules de livraison de petite taille et électriques pour le dernier kilomètre.

Devenir un cluster industriel durable, offrant des conditions d'implantation et de fonctionnement optimales

Ce cluster se structure autour de plusieurs activités phares :

- Ports des énergies à l'ère du renouvelable. Le pétrole continue de jouer un rôle vital dans les transports et reste prépondérant dans les trafics maritimes en 2030. HAROPA est au cœur de l'évolution du mix énergétique français, renforçant son rôle

dans l'approvisionnement du pays en hydrocarbures, avec près de 50% de part de marché, et développant de nouveaux savoir-faire avec ses clients dans les énergies nouvelles. Les ports de HAROPA tiennent une place de premier plan pour l'éolien marin et terrestre et l'hydrolien.

- Hub chimique de premier plan. Avec une concurrence exacerbée du Moyen-Orient, d'Asie et des Etats-Unis, la vallée de la Seine maintient son avantage concurrentiel grâce à la présence de deux plateformes pétrochimiques performantes et de chimistes spécialisés de rang mondial. La pétrochimie, composante majeure de la chimie de base, stagne tandis que se développe la chimie fine et de spécialité avec l'arrivée de nouveaux acteurs. De nouveaux acteurs s'installent également pour le retraitement et le recyclage des déchets chimiques.
- Cluster céréalier et agro-alimentaire majeur en France et en Europe. Rouen demeurerait en 2030 le premier port exportateur de céréales en Europe grâce à l'amélioration de la desserte massifiée de l'hinterland, l'évolution de l'offre de services pour gagner des parts de marché et l'optimisation du passage portuaire facilité par la mise en place d'un système d'aide à la décision pour les acteurs de la filière.
- Clef de voûte de la construction du Grand Paris. Situé au cœur de trois régions productrices de granulats alluvionnaires, HAROPA souhaite devenir un acteur incontournable de la logistique durable des acteurs de la filière du BTP, au fil de la réalisation des différents projets du Grand Paris.
- Au cœur des flux du recyclage, des installations de compostage, de tri, de stockage et de valorisation matière s'implantent sur l'axe Seine, profitant de l'importance du gisement de l'Ile-de-France. A l'horizon 2030, première région productrice de déchets du pays, la région Ile-de-France deviendrait un leader européen de la valorisation. Tout au long du circuit, la gestion des déchets s'organiserait autour du fleuve. La collecte serait réalisée au cœur de Paris et des agglomérations puis massifiée en zone périurbaine. Le traitement et la revalorisation seraient opérés en zone portuaire.

Contribuer à faire de la Seine un territoire touristique attractif

Pour concrétiser cette ambition, plusieurs orientations sont identifiées :

- Contribuer à faire de la vallée de la Seine une destination de référence en matière d'écotourisme fluvial ;
- Confirmer la position de HAROPA comme premier port intérieur du monde en termes d'animation loisirs ;
- S'imposer comme un port tête de ligne intermédiaire de référence pour les croisières maritimes sur le Range Nord.

Dans cette perspective, HAROPA s'est d'ores et déjà fixé plusieurs axes de travail :

- Favoriser un développement d'activités touristiques fluviales maximisant les retombées économiques locales pour les territoires ;
- Adapter ses infrastructures et leur organisation aux besoins des compagnies et de leurs clients. HAROPA ambitionne notamment de doter la capitale d'une gare fluviale qui regrouperait de nombreuses activités d'animation loisirs ;

- Participer activement, en partenariat avec les acteurs du territoire, à l'émergence d'un plan de promotion de l'offre touristique fluviale et maritime à l'échelle du territoire Paris Seine Normandie ;
- Conduire un plan Croisière + pour accompagner la croissance de la filière croisière fluviale sur l'axe Seine, en lien avec les collectivités territoriales touchées ;
- Susciter et soutenir des initiatives de développement de projets d'enrichissement de l'offre touristique fluviale et maritime sur le territoire Paris Seine Normandie.

Devenir une référence en matière d'intégration des ports HAROPA dans leur environnement urbain et naturel.

A travers HAROPA 2030, les 3 ports de l'axe Seine affichent l'ambition de faire de l'excellence environnementale une marque de fabrique, grâce à des actions fortes de protection de l'environnement mises en œuvre en coordination étroite avec l'ensemble des parties prenantes :

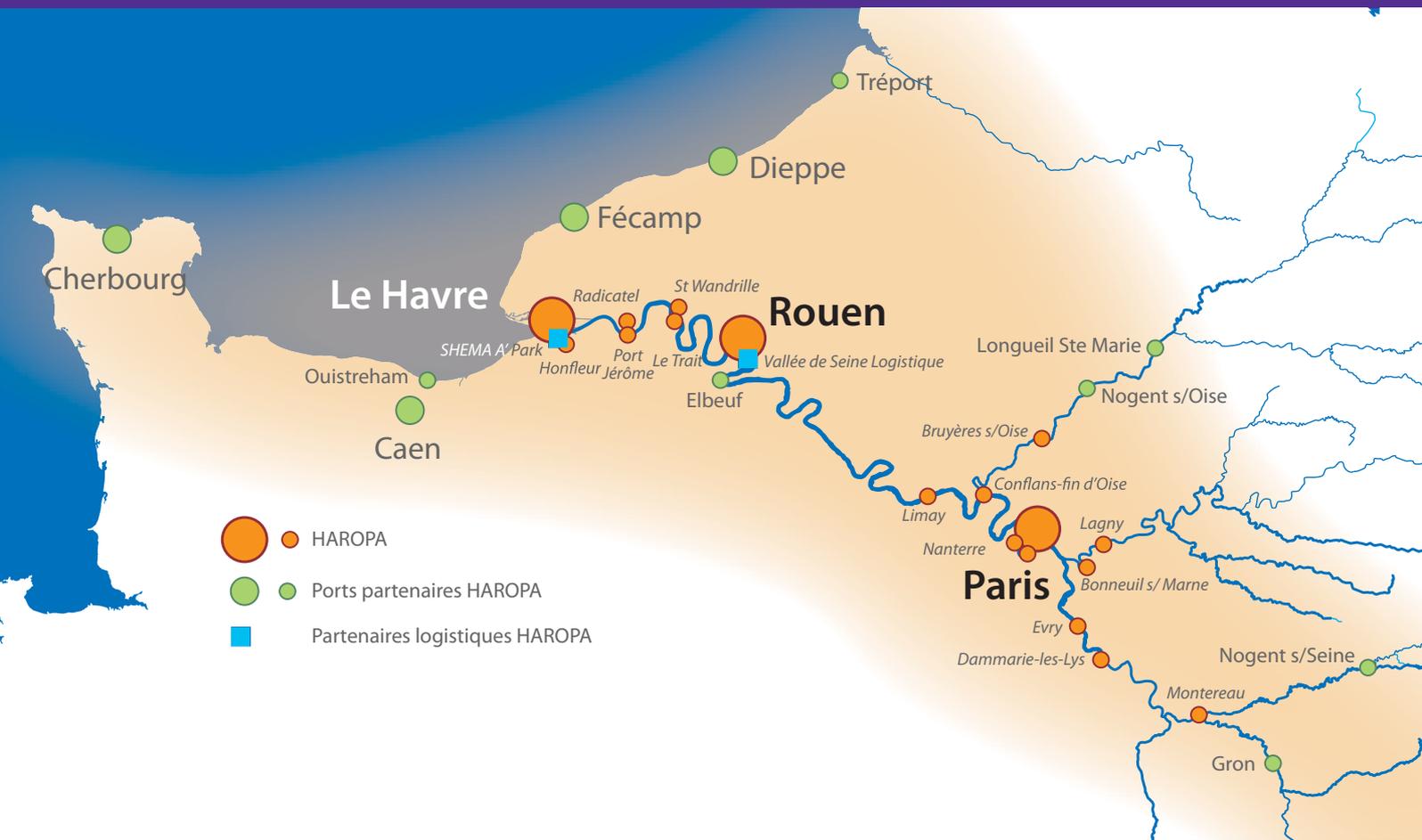
- Mise en place d'un système de management environnemental (SME), permettant de prendre en compte, d'évaluer et de réduire l'impact environnemental des activités. Celle-ci reposera sur la constitution d'un socle commun de pratiques : écobilans, démarches d'écologie industrielle, intégration de clauses environnementales dans les cahiers des charges et les conventions avec les usagers des terrains portuaires...
- Déploiement d'une stratégie de gestion durable du territoire. Les plans d'aménagement territoriaux devront à cet égard permettre d'optimiser l'utilisation des espaces, et en particulier de limiter les besoins en foncier au strict nécessaire, en favorisant, dans la mesure du possible, le « développement du port sur le port ». L'aménagement des espaces portuaires intégrera systématiquement l'existence de Trames Vertes et Bleues, visant à reconstituer un réseau écologique permettant aux espèces animales et végétales de circuler, de s'alimenter et de se reproduire.
- Meilleure maîtrise des activités portuaires, de manière à minimiser leur impact sur l'environnement. L'élaboration de diagnostic d'assainissement sera systématisée sur les zones industrialo portuaires, de façon à mettre en conformité les réseaux d'assainissement. La gestion et l'entretien des berges des cours d'eau, ainsi que la gestion différenciée des espaces verts et des dépendances des ports, permettra de réduire les pollutions liées à l'utilisation d'herbicides chimiques. Les nouveaux schémas de gestion et de valorisation des sédiments de dragage intégreront la recherche de filières de valorisation, dans le secteur du BTP et le remblaiement en ballastière (recréation de zones humides ou d'habitats d'intérêt écologique). Les démarches d'écologie industrielle seront encouragées, aussi bien à l'échelle de chacune des zones industrielles qu'à l'échelle de l'axe Seine.
- Co-construction des interfaces ville-ports, afin d'intégrer les préoccupations locales. Les citoyens pourront profiter des espaces de bords de Seine et des modes de déplacements doux (piste cyclable, cheminement piéton...), tandis que des mesures spécifiques de réduction des nuisances (bruit et poussières) permettront aux habitants des villes de profiter pleinement des espaces littoraux et fluviaux. De nouvelles méthodes de concertation permettront aux maîtres d'ouvrage de mieux comprendre la perception d'un projet et les attentes des parties prenantes, tout au long des différentes étapes de son élaboration et de sa conception.

Stratégie de HAROPA – Ports de Paris

Dans la lignée des ambitions des 3 ports au sein de HAROPA, l'enjeu du projet stratégique 2015-2020 de HAROPA - Ports de Paris consistera à « dessiner un Port du XXI^{ème} » :

- Qui s'intègre dans un système portuaire à l'échelle de la Vallée de la Seine
- Qui poursuit l'objectif d'améliorer en continu le service rendu et la relation clients
- Qui s'applique à créer de la valeur économique dans les territoires
- Qui s'affirme comme un moteur de la politique de report modal
- Qui associe les parties prenantes au développement de ses infrastructures
- Qui veille à l'intégration des ports dans leur environnement urbain et naturel
- Qui s'illustre comme un acteur exemplaire de la transition énergétique
- Qui recherche l'exemplarité dans son fonctionnement interne

Dans ce contexte le Port, entreprise de service public, devra inscrire son action dans une logique d'amélioration systématique de sa performance et de mobilisation accrue de son potentiel pour contribuer à la sortie de crise et à l'accélération de la transition écologique, à toutes ses échelles d'intervention.



2 LE POSITIONNEMENT DU PORT

Le projet stratégique 2015-2020 renouvelle les ambitions du projet stratégique précédent en les complétant de deux points de vue :

- **De nouvelles actions ou modes d'action innovants**, pour conforter son modèle et exploiter pleinement son potentiel en période de crise et garder un temps d'avance en prévision de la sortie de crise.
- **Une explication de son positionnement, sous l'angle fédérateur de la création de valeurs et de l'exemplarité dans tous les domaines** (relation clients, aménagement et exploitation des ports, environnement, sécurité, concertation, éthique, relations sociales, responsabilité sociale etc.). Cette réflexion sur le positionnement du Port doit permettre de légitimer son intervention, d'en faire partager l'intérêt à toutes ses parties prenantes et de créer les conditions de sa pérennité.

Le Port se conçoit comme un établissement créateur de valeurs, sous trois formes (économique, verte et citoyenne) et à trois niveaux d'intervention (européen et national, francilien et local).

2.1. Une intervention à trois échelles d'égale importance stratégique

Le Port doit penser son développement à trois échelles distinctes et complémentaires :

- Composante de l'ensemble portuaire HAROPA et de son réseau de partenaires, le Port est porteur d'enjeux nationaux et européens
- Seul compétent pour gérer les ports publics d'Ile-de-France, le Port est porteur d'enjeux franciliens
- Partenaire de l'aménagement et du développement des villes portuaires, le Port est porteur d'enjeux locaux.

2.1.1. Le Port, porteur d'enjeux nationaux et européens

- **HAROPA - Ports de Paris, carrefour des réseaux et des échanges économiques européens**

HAROPA, en tant que maillon stratégique et intégré aux Réseaux Transeuropéens de Transport (RTE-T), est légitime pour jouer un rôle important dans la gouvernance des corridors Atlantique et Mer du Nord Méditerranée et, de manière générale, dans la mise en

œuvre du réseau central des RTE-T. A l'échéance 2050, l'Union Européenne s'est fixée pour objectif de se doter d'un réseau européen de transport unifié, interopérable sans chaînon manquant ni goulet d'étranglement. Le fonds créé pour atteindre cet objectif est le Mécanisme d'Interconnexion pour l'Europe (MIE). Cette intégration de l'Europe des transports est prévue en deux étapes avec deux niveaux de réseaux identifiés à interconnecter :

- Un réseau central composé des principaux ports maritimes et fluviaux et des principales agglomérations (objectifs prioritaires de réalisation en 2030)
- Un réseau global plus élargi (objectif de réalisation en 2050)

Les instruments essentiels de mise en œuvre du réseau principal consistent en 9 corridors multimodaux traversant chacun au moins 3 Etats et dont la vocation est une meilleure cohérence et efficacité des infrastructures de transport et de l'offre multimodale le long de ces axes stratégiques. **Les 3 ports de HAROPA sont identifiés dans le réseau central prioritaire et concernés par 2 corridors multimodaux : le corridor Atlantique et le corridor Mer du Nord-Méditerranée.**

■ HAROPA – Ports de Paris, composante à part entière d'un ensemble portuaire d'importance nationale

Une ambition : bâtir un ensemble portuaire « Vallée de la Seine » : les trois ports de HAROPA constituent la 1^{ère} plate-forme pour le commerce extérieur de la France. HAROPA est le support de la supply chain d'un bassin de vie de 25 millions de consommateurs et participe à la création de valeur d'un nouveau territoire unifié par l'axe Seine, et qui inclut la Vallée de l'Oise et son prolongement par le Canal Seine Nord Europe. Ce corridor économique participe à l'amélioration de la distribution sur le marché français et ouest-européen.

L'ambition de HAROPA consiste à contribuer à faire de l'axe Seine un système logistique majeur en Europe, compétitif et durable, au service des entreprises et des territoires. **Connecté au monde entier grâce à une offre maritime internationale, HAROPA constitue aujourd'hui le 5^{ème} ensemble portuaire nord-européen et assure le trafic de plus de 120 millions de tonnes de marchandises.**

Une façade maritime de premier plan

- 1^{er} port français pour les conteneurs
- 1^{er} port pour le commerce extérieur de la France
- 1^{er} port fluvial européen pour le vrac
- 1^{er} port européen exportateur de céréales
- 1^{er} port français pour l'approvisionnement énergétique
- 1,2 milliard d'€ d'investissements pluriannuels

L'axe Seine

- Un savoir-faire industriel de pointe (pétrochimie, automobile, aéronautique/spatial, agriculture, NTIC...) : 1^{ère} région industrielle de France.
- Une main d'œuvre qualifiée : 160 000 emplois directs et indirects.
- Un fort potentiel en termes de recherche et d'innovation : universités, centres de formation, pôle de compétitivité...
- Près d'un millier d'hectares de terrains et réserves foncières destinés à des implantations industrielles et logistiques.
- 1^{er} marché de consommation français et 2nd européen Accès fluide et rapide au Grand Ouest européen.

■ HAROPA, une opportunité de développement pour le Port

Le Port tire bénéfice de l'ensemble HAROPA à de nombreux égards :

- la complémentarité des expertises des deux grands ports maritimes : le GPMH sur le trafic de conteneurs (1^{er} port conteneur de France), le GPMR sur le trafic de céréales (1^{er} port européen d'exportation de céréales),
- une force commerciale renouvelée : le Port peut maintenant inscrire sa communication et son action commerciale dans un ensemble plus large avec une offre unique,
- des opportunités de développement : HAROPA a pour vocation de générer de nouvelles implantations pour le Port et de nouveaux trafics,
- une visibilité renforcée : la marque HAROPA permet d'être davantage visible auprès des partenaires institutionnels et des clients,
- des relations facilitées avec les partenaires, notamment avec les co-financeurs : négociations dans le cadre du CPIER (Contrat de Plan Interrégional de la Vallée de la Seine) ou encore du RTE-T (Réseau Transeuropéen de Transport).

Le Groupement d'intérêt économique (GIE) HAROPA

Pour appuyer le projet d'un système portuaire à l'échelle de la Vallée de la Seine, les trois ports ont créé un GIE regroupant leurs fonctions de développement : commercial, stratégie, développement industriel, communication, réseaux terrestres. Ce sont ainsi près de 100 personnes qui œuvrent quotidiennement à ce développement commun. Au-delà du GIE, les spécialistes des ports échangent sur des domaines aussi variés que le droit, l'environnement, la sûreté etc. et organisent la convergence vers les meilleurs standards au travers de « groupes métier ». Le Port finance ce groupement à hauteur de 25%.

Au cours des cinq prochaines années, la priorité sera donnée à la consolidation du GIE à périmètre constant, tant dans son organisation que dans son fonctionnement, pour faire jouer à plein les synergies qu'il permet.

2.1.2. Le Port, porteur d'enjeux franciliens

Par son patrimoine foncier et l'envergure de son réseau de sites portuaires, le Port est un outil au service de la région capitale et de son développement. La Région Ile-de-France et l'Etat ont donc identifié les enjeux portuaires dans les documents de planification :

- **le Schéma Directeur de la Région Ile-de-France (SDRIF)** approuvé le 28 décembre 2013 rappelle le rôle majeur de la Seine comme élément structurant pour l'aménagement du territoire francilien à l'horizon 2030. Il recherche l'optimisation du fonctionnement logistique francilien en encourageant le recours aux modes alternatifs au tout routier : le fer et la voie d'eau. Dans ce cadre, le SDRIF préconise que les ports urbains soient maintenus et développés, que les plateformes logistiques multimodales existantes soient densifiées pour répondre à l'augmentation des flux, enfin que de nouveaux sites soient aménagés.

- **Le Plan de déplacement urbain de la région Ile-de-France (PDUIF)**, approuvé définitivement en juin 2014, fait de la logistique portuaire et fluviale un élément moteur de l'amélioration de la fluidité du transport de marchandises en Ile-de-France.

La contribution du Port à la logistique propre des chantiers du Nouveau Grand Paris fera partie intégrante du **Plan régional d'évacuation des déblais de chantier (PREDEC)**, adopté fin 2014 par la Région Ile-de-France.

Ces documents de planification se déclinent concrètement dans le soutien de la Région Ile-de-France aux projets d'investissements du Port qui peuvent être cofinancés dans le cadre de la planification Etat-Région. Cette contribution, essentielle pour la stratégie de développement de l'établissement, a été fixée pour la période 2015-2020.

L'apport de HAROPA fait partie intégrante du schéma du développement de la Vallée de la Seine, qui donne sa cohérence au CPIER propre à l'axe Seine.

L'apport du Port au développement régional s'étend au-delà du fret, et concerne également l'activité touristique fluviale, qui reste sous-exploitée en-dehors de Paris. Cette offre doit devenir une composante à part entière de la marque touristique « Visit Paris Region ».

2.1.3. Le Port, porteur d'enjeux locaux

Dans sa double activité d'aménageur et d'exploitant, le Port a un impact sur le développement économique local, l'organisation des territoires, la qualité de vie etc. Il doit donc tenir compte de cette réalité, dans son positionnement comme dans ses méthodes de travail :

- Le Port se positionne comme un acteur à part entière des villes portuaires, soucieux d'apporter des réponses à leurs besoins, et non comme un établissement régional inattentif aux réalités locales.
- Ce positionnement se traduit concrètement par la volonté de faire des ports « de nouvelle génération », i.e. des ports différents dans leur conception (en concertation avec les parties prenantes locales) comme dans leurs caractéristiques (intégrés dans leur environnement urbain et ouverts à la mixité des usages). Le Port s'engage ainsi à nouer des relations vertueuses fondées sur trois piliers :
 - la concertation avec les habitants et les élus, matérialisée par exemple par les Commissions Locales d'Informations Portuaires (CLIP),
 - la programmation pour donner de la visibilité et de la prévisibilité à son action, matérialisée en particulier par le Schéma de services portuaires,
 - la contractualisation avec les territoires qui le souhaitent

2.2. Une triple création de valeurs, conforme aux missions de service public du Port

Etablissement public de l'Etat investi d'une mission de service public, le Port doit accentuer la légitimité de son action par le service qu'il rend à la collectivité, à plus forte rai-

son dans un contexte de crise économique et de crise de confiance dans les autorités publiques. Cette légitimité tient à sa capacité à créer de la valeur, de trois points de vue : valeur économique, valeur sociétale, valeur verte.

2.2.1. Le Port, créateur de valeur économique

Le Port ancre de l'activité et de l'emploi dans les territoires

■ Une offre portuaire de qualité favorise l'implantation et le développement des entreprises

La plus-value de HAROPA-Ports de Paris réside dans sa capacité à proposer aux entreprises des secteurs logistiques, industriels et touristiques, un écosystème favorable à l'implantation et au développement de leurs activités, avec des atouts en termes de localisation, de dessertes multimodales, d'infrastructures (quais, estacades, darses...), de patrimoine (entrepôts, locaux d'activités, bureaux...), et de prestations de services (sécurité, entretien, etc.).

L'exemple du Port de Gennevilliers

L'activité du port de Gennevilliers est caractéristique de cette dynamique avec l'implantation d'entreprises industrielles ou de services logistiques : Géodis, Paprec, Lafarge, Schenker, Monoprix (Samada), la Poste, Les Grands Moulins de Paris (Nutrigo), France Boissons etc. Cette dynamique se poursuit par l'aménagement de bâtiments industriels et de locaux d'activités, ainsi que par la rénovation des zones anciennes. Le Port de Gennevilliers accueille près de 8000 emplois directs soit 29 emplois par hectare. 45% de ces emplois concernent le secteur de la logistique et 55% les métiers de l'industrie. La politique de densification des espaces conduira à y fixer de nouveaux emplois sans devoir étendre le port. Ces entreprises ont soutenu le développement de nouveaux trafics sur la plateforme en particulier dans les activités conteneurs et recyclage et ont ainsi permis d'atteindre 3,7 Mt de trafics fluvial et fluviomaritime en 2013.

■ Les ports, facteurs d'attractivité et de compétitivité des territoires

Les ports sont de puissants facteurs d'attractivité et de compétitivité pour ces territoires en leur donnant de la visibilité à une échelle suprarégionale, voire supranationale, à la faveur de l'émergence de la marque HAROPA, mais aussi en favorisant l'émergence de clusters et d'une économie circulaire facilitée par la proximité des entreprises clientes. La présence des ports peut également constituer un paramètre important dans la décision d'implantation d'entreprises à la recherche de solutions de transport diversifiées, donc sécurisées et durables.

■ Les ports, créateurs d'emplois et d'activités

Avec 70 ports urbains, 6 terminaux à conteneurs en activité, 6 plateformes multimodales, et 34 escales pour bateaux à passagers, HAROPA - Ports de Paris génère une activité économique à l'origine de **20 000 emplois directs** et **60 000 emplois indirects** - emplois diversifiés et de proximité.

Le Port soutient le développement de filières économiques

Au-delà de son rôle d'aménageur et d'exploitant d'une infrastructure de qualité, à même d'attirer des entreprises sur les ports, HAROPA - Ports de Paris peut mobiliser différents leviers pour soutenir des filières économiques.

■ L'aide à l'émergence de filières nécessitant une aide au démarrage et des incitations publiques

Le précédent du transport fluvial de conteneurs démontre la nécessité et l'utilité de soutenir le démarrage de certaines filières, lorsqu'elles ne sont pas en mesure de créer d'emblée les conditions de leur pérennité, ou lorsqu'elles sont confrontées à des retournements de conjoncture.

■ L'accompagnement de filières en développement

Certaines filières, qui réunissent hors des soutiens publics les conditions de leur propre développement, nécessitent une attention particulière du Port, lorsque leur dynamique crée de nouveaux besoins d'infrastructures ou de services. C'est le cas de la **filière des croisières avec hébergement, dont le développement rapide nécessitera un plan d'accompagnement global au cours des cinq prochaines années.**

Les croisières avec hébergement en quelques chiffres :

2011 : 7 compagnies, 9 paquebots, 38 000 passagers, 88% clientèle étrangère

2013 : 8 compagnies, 12 paquebots, 66 900 passagers,

2014 : 5 paquebots supplémentaires

Le Port recherche le juste équilibre entre rentabilité et missions de service public

■ Le Port, propriétaire et gestionnaire d'un actif public, doit en optimiser le rendement

En 2010, l'Etat a remis en pleine propriété à HAROPA - Ports de Paris un actif représentant 1 000 ha de foncier et plus de 300 000 m² d'entrepôts, de qualité et bien situés, résultat de près de 40 ans de travail des équipes du Port. Ces biens figurent au bilan de l'Etat, à travers la valorisation de sa participation exclusive dans le Port : ils appartiennent donc à la collectivité. A ce titre, comme tous les propriétaires publics, le Port doit en assurer une gestion efficace, à même de dégager un niveau de ressources permettant de couvrir ses besoins et de restituer à l'Etat (et à travers lui au contribuable) une partie du produit de ses biens.

■ La valeur créée par le Port lui permet d'assumer ses missions de service public et sa responsabilité sociétale

Les ressources dégagées par l'activité du Port lui permettent de répondre à des besoins collectifs que ne chercherait pas à satisfaire une gestion purement privée, en particulier à travers le soutien du report modal, l'aide aux filières économiques en émergence ou en difficulté, et plus généralement la mise en œuvre d'une politique de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE, cf. infra).

Elle lui permet également d'organiser un retour de la valeur créée vers les différents niveaux de son intervention (Vallée de la Seine, région francilienne, villes portuaires).

- Elle permet de réaliser de nouveaux investissements dans les ports urbains et les plateformes, pour produire des espaces urbains de qualité et mieux répondre aux besoins de la ville.
- Elle renforce la compétitivité de l'axe Seine grâce aux investissements réalisés et aux services proposés.
- Elle génère davantage de retombées économiques sur les territoires, en termes d'activités, d'emplois, de fiscalité, d'attractivité, et de rayonnement.

2.2.2. Le Port, créateur de valeur citoyenne

L'exemplarité dans le fonctionnement interne du Port

En tant qu'établissement public de l'Etat, le Port se positionne comme un relais des politiques de l'Etat et à ce titre souhaite être exemplaire vis-à-vis des politiques portées par ses tutelles, en tant qu'employeur (qualité du dialogue social, équilibre vie professionnelle-vie personnelle etc.), acheteur (achat durable, insertion par l'activité économique etc.), régulateur (simplification de ses méthodes de travail et des règles qu'il édicte) ou décideur (éthique et déontologie dans sa gouvernance et son fonctionnement).

La confiance dans les autorités publiques, condition nécessaire à une action publique efficace et durable

Dans ses relations avec les territoires et la société civile, le Port doit créer les conditions de la confiance, garante de la pérennité de son action. Elle passe par la concertation et le dialogue avec les territoires. Le Port entend ainsi consolider l'ensemble des outils déjà mis en place et être reconnu comme un interlocuteur ouvert et à l'écoute des territoires, qui rend compte de son action (extension de la charte Sable en Seine, communication sur la mise en œuvre du schéma de services portuaires, concertation volontaire sur les projets d'aménagement etc.).

La création de lien social

Aménageur public, le Port est un créateur d'espaces urbains et de cadres de vie. Dans ce rôle, il doit tenir compte des attentes des territoires en matière de qualité urbaine, d'accessibilité, d'ouverture à la ville, de mixité des usages etc. Les ports ne doivent pas être des enclaves, mais des composantes de la ville à part entière.

Exploitant d'espaces publics, le Port doit se mettre en situation de répondre (positivement ou négativement, mais sur une base claire et dans un cadre financier maîtrisé) aux sollicitations diverses qui lui sont adressées au nom de sa vocation d'intérêt général (occupation à tarif dérogatoire de son patrimoine, subventions, partenariats, port center, etc.).

2.2.3. Le Port, créateur de valeur verte

Les trois leviers de la création de valeur verte

HAROPA - Ports de Paris se positionne comme un acteur créateur de « valeur verte » à trois niveaux, en tant que :

- acteur clé du report modal et de la logistique propre, par la fourniture d'une infrastructure suffisante, de qualité, bien située, et adaptée aux besoins des entreprises, pour favoriser le transport fluvial et ferroviaire, et par l'utilisation de leviers, tarifaires en particulier, de nature à inciter les entreprises à intégrer la logistique durable dans leurs stratégies.
- aménageur et exploitant du domaine, engagé dans l'excellence environnementale,
- détenteur d'un pouvoir d'incitation au changement de pratiques de ses clients. Le Port peut ainsi agir sur la qualité environnementale de l'exploitation portuaire, à travers des initiatives comme la Charte Sable en Seine, et sur le « verdissement » des dessertes des ports, en encourageant notamment les modes de transports

respectueux de l'environnement (bateaux GNL ou à hydrogène, camions électriques...) etc.

Le système de management environnemental (SME)

Les ambitions du Port sont synthétisées dans la politique environnementale adoptée fin 2013, traduite dans un SME, dont les principaux axes sont les suivants :

- Maîtriser les impacts et risques environnementaux de nos ports, en particulier dans le domaine de l'eau.
- Veiller à la qualité architecturale, paysagère et environnementale de nos ports et connaître, préserver et restaurer les milieux naturels.
- Etre exemplaires, y compris dans nos activités administratives, en réduisant les consommations d'énergie, d'eau, les émissions de Gaz à Effet de Serre et en améliorant la gestion des déchets.
- Conserver la certification ISO 14001 concernant le processus de création de plateforme appliqué aux projets de Port Seine Métropole Ouest et de Triel et le processus d'exploitation appliqué à la plateforme de Gennevilliers.

C'est dans ce cadre que HAROPA-Ports de Paris entend inscrire ses actions d'amélioration continue, tout en s'engageant à respecter la réglementation et les autres exigences applicables. Le Port s'engage également à accompagner ses clients en les incitant à de bonnes pratiques environnementales et en s'assurant qu'ils inscrivent leurs opérations de développement industriel et portuaire dans leur contexte environnemental.

Ces actions sont déclinées dans le **Plan d'Actions Environnemental (PAE)**, revu chaque année : 215 actions définies dans le PAE 2010-2012 et réalisées, et actions du PAE 2013-2015 en cours. Les efforts financiers, humains et techniques consacrés par l'établissement ont été conséquents et ont permis des avancées significatives sur chacun des axes.

Dépenses environnementales / dépenses liées au PAE	
2011	7,5M€ / 10M€
2012	10,3M€ / 12,8M€
2013	7,3M€ / 10,1M€

Positionnement de HAROPA - Ports de Paris / synthèse

Le Port se positionne comme créateur de valeurs économique, citoyenne et verte. Cette triple création de valeur, renforce la mission de service public du Port, vecteur de développement durable à l'échelle des territoires locaux, régionaux, national et européen dans un contexte renouvelé par HAROPA.



3 STRATEGIE PATRIMONIALE, COMMERCIALE ET MULTIMODALE

3.1. La stratégie patrimoniale : le port aménageur et exploitant exemplaire

3.1.1. Des ports conçus avec les territoires

HAROPA - Ports de Paris inscrit son action dans un souci de dialogue constant avec ses parties prenantes, en particulier avec les élus et les riverains impactés par les aménagements et les activités portuaires. Il applique pour cela une méthode fondée sur **trois principes : la planification, la concertation et la contractualisation.**

Planifier pour donner de la visibilité aux projets portuaires

Aménageur public, le Port peut inscrire son action dans le temps long et à une échelle territoriale élargie. Elle peut donc faire l'objet d'une planification, qui permet de faire connaître aux acteurs locaux et de partager avec eux les ambitions nourries, site par site et port par port. C'est dans cet esprit qu'a été conçu le Schéma de services portuaires, adopté en 2013, complété et décliné dans les schémas directeurs des principales plateformes multimodales qu'il exploite. Ce choix de la planification continuera de guider l'action du Port au cours des 5 prochaines années.

Concertier pour innover et co-construire l'avenir

HAROPA - Ports de Paris pilote depuis plusieurs années différents dispositifs d'implication des parties prenantes dans l'élaboration puis la concrétisation de son action (CLIP ; Charte Sable en Seine etc.). L'établissement entend poursuivre et développer cette écoute des territoires et des acteurs concernés, considérant que la concertation est le levier principal de l'acceptabilité de son action.

Contractualiser pour ancrer l'action du Port dans les territoires

Conformément à l'engagement pris dans le cadre de l'élaboration du Schéma de services portuaires, le Port est ouvert à inscrire son action dans un cadre contractuel le liant aux collectivités concernées, permettant de préciser les conditions de mise en œuvre des projets portuaires arrêtés pour le territoire. Cette proposition a d'ores et déjà été saisie par la Ville de Paris, et ce précédent pourra inspirer, au cours des cinq prochaines années, des démarches analogues avec d'autres collectivités qui en manifesteraient le souhait (villes, intercommunalités, Région, Métropole etc.).

Un contrat d'objectifs avec la Ville de Paris

La multiplicité des interfaces entre le Port, propriétaire de la quasi-totalité des berges de Paris, et la Ville, conduit naturellement à partager la stratégie à conduire ensemble sur des espaces où s'invente la ville de demain, ouverte à la mixité des usages, acteur du développement économique durable, utilisatrice du numérique et ouverte sur le fleuve et les berges. Il est prévu de traduire cette stratégie commune dans un contrat d'objectifs en cours d'élaboration entre la Ville et HAROPA - Ports de Paris.

3.1.2. Une offre portuaire de qualité, adaptée aux besoins des clients

Le patrimoine foncier et immobilier du Port constitue son « offre portuaire ». L'établissement doit veiller à sa qualité, son extension et sa pérennité.

Améliorer la qualité de notre offre portuaire

Le Port doit offrir à ses clients des infrastructures de qualité, en adéquation avec leurs besoins spécifiques, et les services correspondants. A cette fin, le Port souhaite notamment :

- **Accélérer le déploiement d'une politique d'entretien différenciée** pour chaque élément de patrimoine : immobilier, réseaux, espaces verts, plan d'eau, ouvrages portuaires et voies ferrées.

La doctrine de la politique d'entretien

Définie en 2014, elle entend garantir la qualité et l'état de fonctionnement des installations portuaires et sécuriser les ports. Elle s'appuie sur une méthode qui définit 4 niveaux de services par éléments de patrimoine : zéro (jachère choisie), basique (sans risque), standard (l'essentiel) et premium (service +). Cette politique d'ores et déjà en place sera soutenue par un ensemble d'outils mis en service dès 2015, qui permettront aux équipes opérationnelles de prioriser les besoins pour mieux satisfaire les clients.

- **Poursuivre l'accompagnement des clients** pour améliorer la qualité paysagère et architecturale de leurs projets sur le domaine portuaire, soit gratuitement via la mobilisation de l'expertise des équipes et la désignation d'architectes/paysagistes conseils, soit par des prestations de conseils techniques ou réglementaires (par exemple en matière d'environnement – prévention des inondations, des risques technologiques, loi sur l'eau, de sécurité incendie, d'ICPE, d'ouvrages portuaires ou ferroviaires, d'ingénierie logistique, etc..).

- **Offrir aux clients la possibilité de bénéficier de prestations mutualisées** avec les besoins d'exploitation portuaires et de clients voisins, par exemple en matière d'entretien des espaces, de gardiennage, de fluides et énergie, dans une logique de prestation de facility management ;

- **Offrir aux clients la possibilité de bénéficier de notre expérience et notre connaissance des sites** par la promotion des prestations de travaux réalisés aux frais et risque du Port pour le compte de ses clients, et refacturés sur la durée de la convention, suivant les dispositions prévues dans le Cahier des Charges sous l'intitulé de règle dite de « décembre 82 ».

L'ensemble de ces prestations, proposées en option au client au moment de son installation, mais également tout au long de l'amodiation, pourrait conduire le Port à définir et identifier en son sein un rôle de Syndic (cf. §3.2.3).

Etendre l'offre portuaire pour répondre à la contrainte capacitaire

Afin d'accompagner le développement économique, dans la perspective d'une ouverture du Canal Seine Nord Europe à horizon 2023-2025, et pour devenir le « créateur de valeur » que le Port ambitionne d'être, une stratégie de développement de l'offre foncière et immobilière doit être déployée.

■ **Par la densification de sites existants**, lorsqu'elle est possible dans une logique de limitation de l'artificialisation de nouvelles emprises et de « développement du port sur le port »

- Cette logique est déjà à l'œuvre dans le Schéma d'Orientation et de Développement Durable de la plateforme de Gennevilliers, et sera confortée sur la période 2015-2020 à travers d'autres projets (ex : entrepôts à étage en lieu et place de terre-pleins ou d'entrepôts d'ancienne génération).
- Au-delà des enjeux d'aménagement des ports, la logique de densification sera également au cœur de leurs modes d'exploitation : ce sera le cas en particulier du réseau d'escales publiques dédiées au tourisme, dont l'utilisation optimisée sera recherchée

■ **Par la reconfiguration de sites dont l'usage fluvial passé pourrait ré-émerger.**

Des projets de réhabilitation de bâti ou d'aménagement d'espaces portuaires sont en cours pour revaloriser l'usage fluvial ou ferroviaire, sur des sites ayant muté par le passé :

- Projet des Voies sur Berges parisiennes (y compris rive droite si les études devaient conclure en ce sens)
- Pavillon 1 et 2 d'Austerlitz
- Estacade EDF de Saint Ouen

■ **Par le développement de nouvelles capacités portuaires**

■ **Pour accélérer le report modal.**

L'extension des capacités portuaires est justifiée par la nécessité, pour accentuer le report modal, de proposer une desserte de proximité aux entreprises, susceptible de réduire les coûts des pré et post-acheminements :

- Création de nouveaux ports (Port Seine Métropole Ouest, Eco-Port de Triel-sur-Seine),

Eco Port des 2 rives de Seine

Situé dans la boucle de Chanteloup, ce port de 34 ha destiné à la desserte locale de l'agglomération des Deux rives de la Seine offre une alternative au transport routier, pour les entreprises du secteur et notamment celles susceptibles de s'implanter sur le futur pôle d'éco-construction de la Communauté d'agglomération. Cette nouvelle infrastructure portuaire publique a pour objectif de répondre à la volonté d'enrichir l'offre portuaire en Seine aval et compléter le réseau existant à l'Ouest de Paris.

- Extension de ports existants (Limay)

Projet d'extension du port de Limay

Située dans le Mantois, sur l'axe Paris-Rouen-Le Havre, la plateforme multimodale de Limay s'étend sur 125 ha et compte 35 000 m² de surfaces d'activités. HAROPA - Ports de Paris souhaite l'étendre et la développer pour valoriser les activités en place et développer de nouvelles implantations tout en améliorant la part des modes de transport alternatifs à la route et les conditions d'intégration urbaine du port.

- mobilisation de friches (Dammarie les Lys, Vigneux, Nanterre)
- développements dans le cadre du Grand Paris (Port de Vitry)

Projet de port urbain de Vitry sur Seine

L'EPA Orly Rungis – Seine Amont, HAROPA-Ports de Paris, la ville de Vitry-sur-Seine, le conseil général du Val-de-Marne, l'État, la Société du Grand Paris, Voies navigables de France et EDF, se sont entendus pour faire émerger un projet de création de port urbain dans les secteurs des Ardoines, à Vitry s/Seine.

Situé en bord de Seine sur plusieurs kilomètres, entre deux faisceaux ferrés et une autoroute, le site dispose d'un important potentiel de développement économique et urbain.

Le projet de port accompagnerait la réalisation de chantiers importants (travaux de la ligne 15 du Grand Paris express, Zac des Ardoines, démantèlement de la centrale thermique EDF, etc.), et permettrait de conforter la vocation économique du secteur.

■ Pour soutenir le développement touristique

A l'échelle de la Vallée de la Seine, et y compris dans la perspective du Canal Seine Nord Europe, le retard capacitaire justifie un effort particulier et urgent pour créer de nouvelles escales, en particulier pour la croisière avec hébergement (La Roche Guyon, Le Pecq), et la mise à l'étude de la création d'une gare fluviale dans le bief de Paris.

■ Pour rationaliser la gestion des ports et améliorer leur rentabilité

Le Port pourra être amené à réaliser des acquisitions immobilières lorsque la rentabilité est suffisante (acquisitions avant l'échéance des conventions pour des bâtiments occupés), ou des échanges de foncier avec d'autres acteurs publics (VNF, principalement) pour rationaliser la gestion du domaine public (clarification de la répartition de l'immobilier parisien).

Enfin le Port maintiendra une action de veille foncière permanente afin d'identifier, de préférence à des espaces naturels à artificialiser, des sites industriels en mutation auxquels un usage portuaire ou ferroviaire pourrait donner une seconde vie, et offrir des opportunités nouvelles de report modal.

Inversement, le Port continuera de faire valoir les arguments qui s'opposent à ce que ses terrains puissent muter pour favoriser la construction de logements en zone tendue : le transport fluvial, contrairement au ferroviaire fret, n'est pas en déprise, mais en croissance tendancielle et a donc besoin d'un réseau étendu ; les ports sont généralement en zone

inondable, et mal desservis par les transports en commun. Dès lors, la contribution du Port à la politique du logement en Ile-de-France doit d'abord tenir à sa capacité à proposer des solutions de logistique durable pour les chantiers, via le transport massifié de granulats et de déblais, qui contribue à la réduction des coûts de construction et à la lutte contre la congestion routière.

3.1.3. Une exploitation portuaire exemplaire pour assurer la pérennité du réseau

La pérennité des ports dépend de la démonstration de notre capacité, et de celle de nos amodiataires, à maîtriser le risque de nuisances induit par l'activité portuaire. Au-delà des moyens déployés pour communiquer positivement autour de la création de valeur permise par les ports, des mesures concrètes pourront être mises en œuvre, à titre préventif comme curatif :

■ A titre préventif

- Rechercher de nouvelles mesures de lutte contre les nuisances, en lien avec les clients. A ce titre la démarche Sable en Seine sera étendue au secteur de la valorisation et du recyclage.
- Elaborer un cahier des charges ou un recueil des bonnes pratiques en matière de mixité des usages afin de concilier la volonté générale d'ouverture des ports (réhabilitation des ports Victor et Issy-les-Moulineaux, espaces piétons au Port de Tolbiac, piétonisation des voies sur berges parisiennes, arboretum de Gennevilliers etc.) et la démarche de maîtrise des risques engagée par l'établissement.
- Synthétiser l'ensemble des prescriptions opposables aux utilisateurs des ports dans des règlements de ports et proportionner ces prescriptions aux enjeux associés à chaque site. Celles-ci seront d'autant plus exigeantes que le port se situera en milieu urbain dense.

■ A titre curatif

- en étant plus attentif à l'exploitation des sites au quotidien (notamment avec les rôles de syndic et de facility manager), le Port sera en capacité d'intervenir plus vite et mieux pour identifier des problèmes d'exploitation à résoudre.
- Doter le port des instruments juridiques et financiers permettant de garantir le respect de ses prescriptions. Les pénalités financières prévues dans le cahier des charges de 2012 pourront ainsi être mises en œuvre et leur efficacité testée.

Stratégie patrimoniale de HAROPA - Ports de Paris / synthèse

Le Port entend mettre au premier plan son dialogue avec ses territoires. Dialoguer, concerter, innover, et contractualiser seront le cœur de son action des prochaines années.

Le Port s'attachera à améliorer son offre portuaire par le renforcement de sa politique d'entretien, la poursuite de l'extension de son patrimoine pour relever le défi capacitaire et par la recherche de l'exemplarité de son exploitation, en lien avec ses clients.

3.2. La stratégie commerciale : développer les trafics, améliorer le service aux clients, mobiliser tout notre potentiel de croissance

Dans le système portuaire HAROPA, le GIE s'est concentré sur les fonctions centrales de développement commercial, de communication et de relations institutionnelles. La stratégie commerciale du Port est donc aujourd'hui partie intégrante de celle de l'ensemble portuaire, portée par le GIE, et rappelée dans la première partie. Elle repose désormais sur la définition d'une offre unique (maritime, multimodale, douanière, foncière – étendue aux partenaires de HAROPA) et recourt à des outils communs (site internet commercial, CRM).

3.2.1. Le développement des trafics

Les filières stratégiques pour HAROPA - Ports de Paris

- La filière « BTP » qui regroupe les activités de fourniture, de fabrication et de recyclage des matériaux de construction
- La filière « conteneurs » qui regroupe l'industrie du transport, du conditionnement et de la transformation des marchandises conteneurisées transitant par les ports maritimes et les terminaux fluviaux et ferroviaires
- La filière « céréales » qui concerne le stockage, le transport et la transformation des céréales produites en Ile-de-France ou dans les régions limitrophes
- La filière « produits valorisables » qui concerne la collecte, le transport et la transformation des déchets
- La filière « logistique urbaine » qui concerne l'approvisionnement des cœurs d'agglomération et des magasins de détail depuis les entrepôts franciliens
- D'autres filières, qui revêtent un caractère moins immédiatement stratégique tout en représentant un potentiel de report modal, continueront d'être suivies par les équipes HAROPA en lien avec VNF : biomasse, véhicules d'occasion, colis lourds etc...

Un chantier transversal : mieux piloter le suivi des trafics

Pour se conformer à sa mission de soutien du report modal, le Port doit se mettre en situation de suivre plus étroitement l'évolution des trafics, à travers trois actions :

- Conclure avec VNF une nouvelle convention de fourniture de statistiques, avec des objectifs de performance sur la qualité de la prestation.
- Améliorer la collecte des données sur les trafics ferroviaires auprès des entreprises ferroviaires.
- Dans la continuité de l'accord d'intéressement 2013-2015, faire du suivi et du développement des trafics fluviaux et ferroviaires un outil de pilotage de la relation siège-agences et un des critères d'appréciation de la performance des équipes commerciales.

Filière BTP : répondre aux besoins du Grand Paris au meilleur coût économique et environnemental

La filière granulats est l'une des plus naturellement conduites à utiliser les modes de transport massifiés, compte tenu de la présence fréquente en bord à voie d'eau de carrières et de centrales à béton ou à graves, et de l'impact de la massification sur la réduction des

coûts de transport dans une filière où les marges sont très faibles. Elle représente plus de la moitié des tonnages manutentionnés dans les ports franciliens en 2013. La filière a cependant connu une baisse d'activité depuis 2008 (-13% du trafic entre 2008 et 2013), qui s'explique surtout par l'effet cyclique du secteur de la construction. Couplées à un effet structurel, la baisse programmée de la production alluvionnaire (en bord à voie d'eau) et la substitution progressive par des granulats d'origine éruptive, calcaire, marins ou encore d'importation, induiront une évolution importante des modalités d'approvisionnement d'Ile-de-France. **La géographie de l'approvisionnement en granulats de la Région parisienne** doit être nécessairement reconfigurée (nouvelles carrières, nouveaux flux ferroviaires, nouvelles plateformes).

Les chantiers de construction du Grand Paris représentent un enjeu fort pour le Port. L'établissement s'engage à répondre aux besoins du Grand Paris au meilleur coût économique et environnemental. Cela implique de promouvoir le transport fluvial et l'outil portuaire dans la logistique des matériaux de construction.

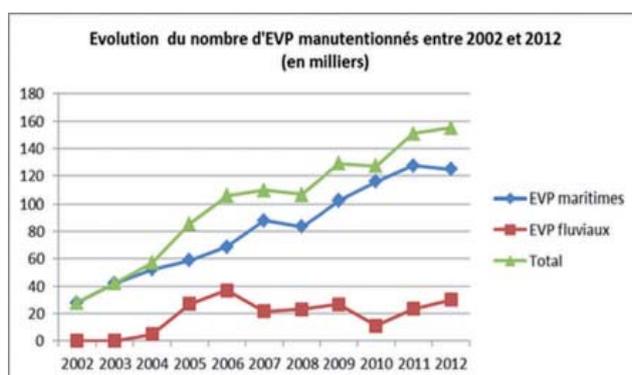
Trois projets phares sont inscrits dans la stratégie du Port :

- **Port Seine-Métropole Ouest**, projet d'infrastructure portuaire trimodale, situé sur les communes d'Achères, Andrésy et Conflans-Sainte-Honorine
- **Le pôle portuaire de Vitry**, en réponse aux besoins nés, en particulier, des travaux de la ligne 15 du Grand Paris Express et du renouvellement urbain du quartier des Ardoines
- **La réhabilitation de l'estacade EDF de Saint-Ouen**, pour permettre d'organiser la logistique du prolongement de la ligne 14 du métro autour de la voie d'eau.

Parallèlement, le projet d'Eco-port des Deux rives de Seine, à Triel s/Seine, positionne HAROPA - Ports de Paris sur le marché de l'éco-construction, complémentaire des productions traditionnelles du secteur du BTP.

Filière « conteneurs »

Le trafic de conteneurs maritimes entrant et sortant de l'Ile-de-France représente environ 1,3 M d'EVP en 2013, les flux infrarégionaux étant négligeables. Ce trafic, principalement tiré par la consommation intérieure, se répartit sur deux corridors majeurs à parts égales : l'axe Seine et l'axe Nord (Dunkerque, Belgique et Pays-Bas). Le mode fluvial sur l'axe Seine capte 10 % du trafic. Actuellement, près de 3 conteneurs sur 10 entrant ou sortant d'Ile-de-France transitent par le port de Gennevilliers. Sur l'axe Nord, la quasi-totalité des conteneurs transite par la route.



La progression du transport de conteneurs par le fleuve a été spectaculaire entre 2002 et 2012, passant de près de 28 000 EVP à plus de 155 000 EVP manutentionnés en 10 ans, à la faveur d'une intervention soutenue et continue de la puissance publique. Cette réussite est toutefois aujourd'hui mise en péril par la conjonction de plusieurs facteurs : réduction des ressources budgétaires de l'Etat,

essoufflement de la consommation, affaiblissement des exportations, augmentation des coûts de manutention portuaire etc. Les années à venir seront donc cruciales pour confir-

mer le potentiel de cette filière stratégique qui devra à la fois mieux équilibrer son modèle économique et prendre des parts de marché à la route pour tendre vers les objectifs fixés de fret massifié sur l'axe Seine.

Les volumes de conteneurs « maritimes » traités sur les ports parisiens pourront croître sous trois effets :

- **L'augmentation du nombre de conteneurs destinés à l'Ile-de-France** : elle dépend de la dynamique de la consommation intérieure, et de la capacité de l'Ile-de-France à produire des flux retour.
- **L'augmentation de la part de la Vallée de la Seine dans la logistique « conteneurs »** : HAROPA poursuit l'ambition de renforcer la compétitivité de son ensemble portuaire pour relocaliser des flux logistiques qui, aujourd'hui, transitent par les autres ports du Range Nord.
- **L'augmentation de la part du mode fluvial dans la logistique des conteneurs**. C'est à ce titre que le Canal Seine Nord Europe, levier du report modal, peut apparaître comme un atout pour HAROPA-Ports de Paris

Sur les deux premiers points, HAROPA table sur une forte croissance du trafic inland du Grand Port maritime du Havre, avec 1 million d'EVP supplémentaire par an d'ici 2020. Sur le troisième, à la faveur du volontarisme des trois ports, la part du fluvial au Havre devrait passer de 10% en 2014 à plus de 13% en 2020, et une partie des conteneurs venus des ports du Range Nord emprunter la nouvelle voie ouverte par le Canal Seine Nord Europe.

Il appartient donc aux trois ports regroupés dans HAROPA de créer les conditions d'une croissance renouvelée du transport fluvial de conteneurs.

Filière « céréales » : Tirer profit des projets de dynamisation de HAROPA-Port de Rouen

Le transport de produits agricoles représente une part importante de l'ensemble du trafic fluvial du Port. Depuis 2008, il affiche une croissance de 30%, avec un total de 2,2 millions de tonnes de produits agro-alimentaires transportées par voie d'eau en 2013.

Il s'agit d'un marché soumis à de nombreux aléas (climatique, économique, géostratégique), mais sur lequel le Port dispose d'atouts décisifs : les fleuves et rivières d'Ile-de-France irriguent l'un des plus importants sites de production et de transformation, dont le débouché naturel est le port de Rouen - premier port céréalier d'Europe. Il est également relié par la voie d'eau à Anvers et Gand, qui constituent d'autres points de sortie dont la capacité est appelée à augmenter via le Canal Seine Nord Europe. Il est également le point de départ d'un intense trafic de céréales intracommunautaire.

HAROPA – Ports de Paris doit pouvoir tirer profit d'une conjoncture rendue favorable par la croissance mondiale des besoins et des projets d'amélioration de la compétitivité du Grand Port Maritime de Rouen (investissements des organismes stockeurs et dragage du chenal, démarche coopérative Real Grain) et du Canal Seine Nord Europe. Cela suppose de mener une politique active de développement d'une offre portuaire adaptée, notamment en Seine Amont dans les zones à enjeu pour les céréales conteneurisées ou en vrac : mise à disposition d'équipement, implantation de silos en bord à voie d'eau, aménagement de quais adaptés avec une bonne accessibilité routière, ou mise à disposition de zones de manutention suffisantes.

Filière « produits valorisables » : un potentiel à exploiter

Le gisement francilien de déchets ménagers et industriels est évalué à environ 12 millions de tonnes par an. Au regard de ce potentiel, les trafics fluviaux restent modestes, et principalement constitués de mâchefers d'incinération (515 768 tonnes en 2013, soit 36 % du transport fluvial de cette filière hors déchets du BTP), dont la production est concentrée sur un petit nombre de sites.

Des flux existent d'ores et déjà pour d'autres filières, sur des tonnages modestes (papiers, cartons, bouteilles plastiques etc.), d'autres font l'objet de tests (D3E). Cette logistique, plus complexe que celle des mâchefers, souffre d'une grande dispersion des points de collecte situés en zone urbaine dense, et des points de réception, traitement ou enfouissement en grande couronne, relativement éloignés de la voie d'eau.

Cette filière, en structuration depuis une dizaine d'années, est créatrice d'emplois en particulier sur les sites portuaires et souvent pour une main d'œuvre locale et peu qualifiée.

Un potentiel de report modal, via les ports urbains et le développement du trafic fluvial de conteneurs

Dans les années à venir, le gisement francilien de déchets devrait rester stable et les trafics fluviaux de mâchefers, déjà matures, devraient tendanciellement décroître. Pour développer le recours au fluvial et limiter les trajets de camions générés par la filière, le réseau des ports urbains constitue un atout pour structurer les pré-acheminements vers les centres de tri et de valorisation dont certains sont installés directement bord à voie d'eau, sur les plateformes multimodales. Cette évolution nécessite de mettre en œuvre des solutions maîtrisant l'ensemble des nuisances via une haute qualité d'insertion et d'exploitation des sites portuaires.

En soutien à cet objectif, le développement du trafic de conteneurs offre des opportunités de transport pour la filière du fait d'un besoin de flux retour vers les ports maritimes et les plateformes multimodales en infrarégional, le conteneur peut aussi offrir une solution pour l'acheminement de déchets méthanisables vers les sites de valorisation (cf. le projet du Sycotm, en lien avec le Siaap à Achères).

Enfin, la filière des terres polluées s'est structurée en installation plusieurs sites de traitement sur les ports de Bruyères-sur-Oise et Gennevilliers qui entreront en activité en 2015 et constitueront des vecteurs de développement du trafic fluvial.

Filière « logistique urbaine »

■ Une filière à fort potentiel, mais qui cherche encore son équilibre économique

La logistique urbaine fait référence à la distribution des marchandises en zone dense. Cette logistique est aujourd'hui assurée depuis des entrepôts qui ont tendance à s'éloigner de leur cible finale du fait de la pression foncière, ce qui entraîne une augmentation des kilomètres parcourus en camion, donc une croissance des coûts et une aggravation de la congestion routière. La dimension sanitaire de cette congestion et la surmortalité qu'elle génère, dont la prise de conscience progresse, renforceront inévitablement la volonté politique qui accompagne cette filière. Les franciliens attendent des réponses à la congestion urbaine, qui conduit à ce que Paris puisse être ponctuellement qualifiée de «ville la plus polluée du monde».

L'utilisation des modes massifiés (fleuve et fer) est donc identifiée comme un élément de réponse aux défis de l'approvisionnement du cœur de l'agglomération francilienne.

Pendant la période 2015-2020, elle devrait trouver de puissants relais dans les objectifs de réduction puis de disparition de l'usage du diesel dans Paris.

Le Port a donc un rôle clé à jouer en la matière, et figure d'ailleurs d'ores et déjà à ce titre parmi les signataires de la charte logistique durable de la Ville de Paris. Ce rôle est double : en tant qu'aménageur, en mettant à disposition les infrastructures nécessaires à l'organisation des livraisons urbaines depuis les ports, ou les terminaux ferrés ; en tant que promoteur du report modal, en soutenant les initiatives des chargeurs intéressés, et les innovations technologiques qu'ils développent. La possibilité d'utiliser les plateformes de Gennevilliers et Bonneuil, voire ultérieurement Vigneux ou Nanterre, comme entrepôts déportés constitue, dans ce contexte, un avantage essentiel.

Entre 2010 et 2015, une opération marquante s'est concrétisée dans Paris, avec la mise en place d'une navette de conteneurs desservant le terminal de La Bourdonnais, pour la livraison de superettes dans Paris. HAROPA - Ports de Paris s'est également investi dans le développement des centres de distribution urbains, en prenant une participation dans la SCI SOGARIS Paris.

La période 2015-2020 devrait voir l'essor de la filière, avec l'émergence de modèles logistiques diversifiés, faisant appel à des infrastructures différentes (quais banalisés permettant l'utilisation de caisses mobiles de plus petite taille, hôtel logistique permettant le stockage tampon et la préparation de commandes, espaces de distribution urbaine permettant le cross-docking etc.). Seule l'addition de ces différentes solutions permettra de faire émerger un début de réponse adaptée aux défis logistiques posés par une agglomération de plus de 10 millions d'habitants.

Le programme de travail du Port doit favoriser l'émergence de cette diversité de solutions :

- **Développer de nouvelles capacités portuaires**

En matière d'infrastructures, dans la filière logistique urbaine, le Port souhaite aménager les pavillons 1 et 2 des anciens Magasins Généraux d'Austerlitz en hôtel logistique, mais pourra aussi développer l'usage d'autres sites parisiens (Tolbiac, Bercy etc.) si les pavillons 1 et 2 sont réorientés vers d'autres formes de valorisation.

- Poursuivre les partenariats sur des projets de matériels innovants : bateaux auto-déchargeants avec des outils de manutention embarqués pour faciliter le déchargement d'EVP, barges Roro de transport de véhicules de livraison. Le Port pourra, si nécessaire, participer aux tours de table financiers pour rendre ces démarches opérationnelles.
- Étudier la faisabilité d'une navette régulière de logistique urbaine reliant les plateformes régionales aux ports urbains. Elle permettrait de prendre en charge et de mutualiser les livraisons qui ne peuvent pas être prises en charge directement par les chargeurs/transporteurs (trop faible nombre de conteneurs à livrer en zone dense). Elle permettrait de créer une interface entre les plateformes régionales recevant les flux internationaux et les ports urbains assurant la distribution finale.
- **Contribuer à la réalisation du programme d'investissement de SOGARIS Paris**
HAROPA – Ports de Paris a acquis en 2014 22,5 % des parts de la SCI SOGARIS Paris, dans un partenariat avec SOGARIS et la Caisse des dépôts et consignations. Cette participation lui permet d'être associé à un programme global d'investissement dans des espaces dédiés à la logistique urbaine, d'environ 110 M€. Ce programme repose essentiellement sur le réaménagement du site de Chapelle International

afin de constituer une base fret multimodale, porte d'entrée logistique pour Paris. Son exploitation fer/route doit permettre de diminuer le trafic de poids lourds sur la voirie francilienne et d'améliorer le bilan environnemental et énergétique du secteur de la logistique. Il est prévu que la plateforme de Bruyères-sur-Oise soit positionnée comme point de départ de la navette ferroviaire de La Chapelle. D'autres projets seront étudiés en fonction des opportunités en particulier dans des lieux proches de la voie d'eau (secteur des canaux parisiens, Bercy...).

- Enfin le Port veillera à promouvoir la logistique urbaine dans les projets de reconversion des voies sur berges rive droite à Paris.

Filière « croisière avec hébergement »

L'activité de croisière fluviale avec hébergement, qui s'est développée plus tardivement sur la Seine que sur d'autres bassins, y connaît une croissance accélérée : +56 % de passagers pour atteindre le nombre de 66 900, une compagnie supplémentaire et 3 nouveaux paquebots à fin 2013. Les opérateurs souhaitent compléter la flotte dans les années à venir, passant de 10 en 2012 à 17 en 2015, et obtenir l'autorisation de faire naviguer des bateaux d'une longueur pouvant atteindre 135 m. L'ouverture du Canal Seine Nord Europe favorisera la commercialisation de nouveaux produits touristiques (Seine Aval/Anvers).

A l'échelle de la Vallée de la Seine, ce développement rapide soulève des problèmes capacitaires, de deux points de vue : un nombre d'escales insuffisant et des conflits d'usage potentiels entre des compagnies toutes désireuses d'obtenir des mouillages dans Paris.

Enfin, les collectivités comme les riverains peuvent émettre des réserves sur la faiblesse des retombées économiques locales et les nuisances visuelles ou sonores induites par l'exploitation des bateaux de croisière en l'absence de services adaptés aux escales (alimentation électrique, etc.).

Pour répondre à ces enjeux, HAROPA – Ports de Paris mettra en œuvre avec VNF et les opérateurs concernés un plan Croisière +, dont les points saillants seront en particulier le développement du réseau d'escales, l'amélioration de la qualité de son exploitation et des services associés (desserte en réseaux, gestion des déchets, avitaillement, hivernage), en contrepartie de l'augmentation de la tarification en lien avec l'amélioration du service rendu et l'avantage économique associé pour les compagnies à l'occupation du domaine public. La faisabilité et l'opportunité d'une gare fluviale du Grand Paris sera étudiée.

La croisière avec hébergement revête un caractère stratégique, en ce qu'elle soulève des problèmes de complexes de gestion des flux sur un territoire élargi ; les services du Port continueront parallèlement à suivre au quotidien les filières plus matures du tourisme fluvial, qui relèvent d'enjeux moins nouveaux.

3.2.2. Renforcer notre culture de prestation de service

HAROPA - Ports de Paris se fixe comme objectif de mieux répondre aux attentes de ses clients, par un service plus complet et une écoute mieux organisée.

Enrichir le service rendu aux clients et usagers des ports

- Etendre à la relation clients la démarche de maîtrise des risques engagée en interne en 2013.

Les clients bénéficieront des actions engagées dans ce cadre, qu'il s'agisse de clients ICAL (sécurisation des manifestations événementielles sur les ports, extension du gardiennage et de la vidéosurveillance etc.) ou de clients industriels (transport de matières dangereuses, etc.). Plus généralement, la sécurité-sûreté a été identifiée à l'échelle de HAROPA comme un axe de travail à part entière de la politique commerciale. Il pourrait en résulter de nouvelles mesures communes pour la période 2015-2020. C'est dans ce cadre que le Port tendra à mettre en place les conditions nécessaires à l'obtention d'une certification ISO 28 000 pour la plateforme de Gennevilliers.

L'ISO 28 000

L'ISO 28000 prescrit les exigences applicables à un système de management de la sûreté, y compris les aspects cruciaux pour l'assurance sûreté de la chaîne d'approvisionnement. Elle est applicable à toutes les tailles d'organismes, souhaitant, pendant la fabrication, la maintenance, le stockage ou le transport des marchandises à quelque stade que ce soit de la chaîne de production ou d'approvisionnement :

- définir, mettre en place, maintenir et améliorer un système de management de la sûreté;
- s'assurer de sa conformité à la politique de sûreté qu'il a définie;
- démontrer cette conformité à autrui;
- faire certifier ou enregistrer son système de management de la sûreté au près d'un organisme de certification par tierce partie accréditée ; ou
- réaliser une autoévaluation et une auto certification de conformité à l'ISO 28000 : 2007.

■ **Améliorer l'hygiène et la sécurité sur les ports ICAL**

Le retour des franciliens vers les fleuves et les berges, que le Port souhaite accompagner, crée de nouveaux besoins liés à l'augmentation de la fréquentation des ports (accessibilité, propreté, lutte contre les incivilités, maîtrise des risques inhérents à la proximité de la voie d'eau, etc.). Le Port s'attachera à y répondre, en sollicitant les collectivités concernées lorsque l'importance des investissements et des charges le justifient, tant en matière d'équipements (vidéosurveillance, signalétique, éclairage, etc.) que de moyens humains.

■ **Développer une offre numérique pour rapprocher le port de ses clients et usagers.**

Le déploiement de plusieurs outils sera étudié : application mobile « Dans ma rue » développée par la Ville de Paris pour simplifier et accélérer la relation avec les usagers et les clients, géolocalisation des sites portuaires, déploiement de bornes wifi sur les sites portuaires parisiens en proposant à la Ville de Paris de s'associer au plan qu'elle pilote.

■ **Mettre en œuvre le plan d'amélioration des services à la batellerie en lien avec VNF, à l'échelle de HAROPA**

Ce plan portera sur l'amélioration de l'accessibilité des ports, l'aménagement des zones d'attente et l'amélioration de l'accès aux fluides (adduction d'eau, fourniture d'électricité). Le Port veillera à la préservation et au développement des zones d'attente et des points d'accostage, sans lesquels la batellerie ne peut pas jouer son rôle.

Améliorer la Relation Client

■ **Mettre en œuvre la politique de Relation Clients définie au niveau de HAROPA.**

Il s'agira de s'appuyer sur l'utilisation de l'outil commun CRM (Customers Relationship Management) pour assurer une parfaite cohérence de la politique le long de l'axe. Elle

s'inscrira dans des démarches transversales aux trois ports : stratégie commerciale par filière, charte d'engagement etc.

■ **Préciser et promouvoir une doctrine « relation clients » qui précise les lignes directrices en la matière.**

L'objectif d'une telle doctrine sera de faire connaître et diffuser les bonnes pratiques entre agences, homogénéiser leur mise en œuvre pour assurer un processus de suivi des clients et prospects avec une égalité de traitement inter-sites et des approches commerciales cohérentes avec les principes du Schéma de services portuaires.

■ **S'outiller pour mesurer régulièrement la satisfaction clients,**

Cette initiative sera engagée à l'échelle de HAROPA (enquête de satisfaction, développements des enquêtes de notoriété déjà engagées dans le cadre du baromètre HAROPA).

■ **Soutenir les démarches de création de communautés portuaires**

Propres à chaque grande plateforme et, sur l'Agence Paris Seine, spécifiquement pour le tourisme, elles permettent d'améliorer l'écoute des clients, de mieux connaître leurs besoins et de fluidifier la diffusion de l'information.

3.2.3. Rechercher des relais de croissance

HAROPA - Ports de Paris vise la croissance de son chiffre d'affaires qui, combinée à la maîtrise de ses charges, lui permettra de dégager les ressources nécessaires à l'exercice de ses missions, à l'entretien du domaine public dont il est propriétaire et à assurer la pérennité de son action.

Au cours du projet stratégique précédent, la croissance du chiffre d'affaires a été globalement satisfaisante, mais en-deçà des attentes une fois retraitée des effets de l'indexation sur l'indice des coûts de construction (ICC) entre 2009 et 2014. Deux voies complémentaires s'offrent pour redynamiser cette croissance :

- Optimiser le rendement du patrimoine du Port à partir de son modèle économique traditionnel,
- Rechercher dans des activités nouvelles, mais directement liées aux missions du Port, une source de diversification du chiffre d'affaires.

Optimiser le rendement du patrimoine du Port à partir de son modèle économique traditionnel

Outre la valeur créée par la commercialisation de nouveaux espaces, deux leviers de croissance potentiels sont identifiés :

■ **L'optimisation de la politique tarifaire :**

- La revalorisation des tarifs engagée depuis 2012 aura des impacts durables, au rythme du renouvellement des conventions
- Les segments de marché qui n'ont pas encore été concernés par cette revalorisation seront mis à l'étude : bateaux logements, croisière avec hébergement
- Un nouveau mode de sélection des entreprises candidates et de détermination du tarif de l'occupation du domaine pourra être testé, consistant à compléter les indicateurs des appels à projets par un critère de prix, permettant au client de

valoriser l'occupation du domaine au regard de l'avantage économique qu'il en escompte.

- Touchant à la politique tarifaire, et bien que n'ayant pas de finalité prioritairement financière, les modifications susceptibles d'être apportées au mécanisme de ristournes (cf. infra la politique de multimodalité) devraient permettre de dégager des économies.

■ **L'augmentation des droits de port (1,4 M€ en 2013) et des droits d'usage des voies ferrées (nuls aujourd'hui) afin qu'ils reflètent mieux la réalité des coûts d'entretien de l'infrastructure**

Corrélativement à la recherche de relais de croissance, le Port réalisera une **étude sur les conditions de transition vers une indexation différente de l'ICC** (ex : indice des loyers des activités tertiaires ILAT, ou indice composite spécifique au Port) dans un objectif de réduction du risque de volatilité de ses résultats et de lissage des impacts de l'indexation sur les redevances supportées par nos clients.

Rechercher dans des activités nouvelles, mais directement liées aux missions du Port, une source de diversification du chiffre d'affaires

Partant de la recherche de relais de croissance et de sa volonté d'enrichir son offre de services pour renforcer son attractivité et maximiser le service qu'il rend à ses clients et à la collectivité, le Port souhaite examiner la possibilité d'assumer de nouveaux rôles, en restant en pleine cohérence avec le cœur de ses missions. Ce faisant, il s'inscrirait dans la continuité de sa prise de participation dans la SCI SOGARIS Paris (cf. supra) qui lui permet tout à la fois de soutenir le développement de la logistique urbaine dans Paris, de réaliser un investissement rentable et d'enrichir son offre et ses compétences.

■ **Immobilier**

■ **Services généraux - Facility management**

Le Port étudiera la possibilité de proposer à ses clients des prestations globales d'entretien et de maintenance des bâtiments sur son parc bâti qui aillent au-delà de ses obligations de propriétaire, contre rémunération, avec un double avantage :

- d'une part pour les clients, qui disposeraient d'une offre clé en main avec un principe de tarification à la carte selon les services retenus.
- d'autre part pour le Port qui aurait la possibilité de maintenir un niveau d'entretien de qualité sur ses sites, tout en proposant une offre de service améliorée avec des bénéfices commerciaux et financiers attendus.

Cette offre suppose de structurer une nouvelle prestation de services généraux ou facility management au sein des agences, en identifiant une ressource en charge de la fonction de « syndic », à la fois référent commercial auprès des clients et support technique.

■ **Gestion d'actifs immobiliers - Asset management**

L'immobilier bâti représente pour le Port une opportunité de croissance, qui pourra être pleinement exploitée par la structuration d'une fonction de gestion d'actifs immobiliers ou asset management.

Prestations possibles

- Entretien des espaces verts
- Nettoyage et entretien des locaux
- Assainissement
- Clôture et éclairage
- Ordures ménagères
- Chauffage : entretien et maintenance
- Plomberie
- Services généraux (courrier...)

En premier lieu, plus de 150 000 m² de surface de bâti sont susceptibles de rejoindre dans les prochaines années le patrimoine immobilier du Port du fait de l'accession au domaine en fin de COT. Le Port sera ainsi conduit à s'interroger a minima sur l'opportunité de cette accession, et le cas échéant sur les travaux de réhabilitation ou de modifications des fonctionnalités à conduire.

En second lieu, des opportunités supplémentaires d'accession de bâtiments avant le terme d'une COT (via une indemnisation des droits réels résiduels) doivent pouvoir être saisies quand celles-ci présentent un intérêt stratégique et financier.

En troisième lieu, des opportunités de construction immobilière peuvent se présenter pour compléter l'offre immobilière des plateformes ou tirer profit de localisation préférentielle de certains terrains portuaires (par exemple en interface ville-port).

Dans ces trois cas, le Port se donne pour ambition de faire émerger une fonction d'expertise sur la valorisation de ces actifs, qui sera fondée sur des schémas directeurs immobiliers pour chaque plateforme (SDI). Appuyés sur une doctrine explicitant la stratégie d'extension du patrimoine immobilier à partir de critères clairement définis, ces SDI permettront de définir une lecture anticipée des principales décisions d'asset management, des investissements à réaliser en y intégrant une évaluation préalable des risques financiers et réglementaires (logique de due diligence). Ces réflexions préalables offrent un cadre favorable pour développer la capacité de Ports de Paris à saisir les opportunités de manière réactive et efficiente.

■ Investissements immobiliers à l'échelle de la Vallée de la Seine

Une stratégie d'investissements en immobilier logistique peut également être envisagée à l'échelle de la Vallée de la Seine. Elle permettrait de répondre aux enjeux de multimodalité en investissant sur les nœuds multimodaux et de renforcer la chaîne logistique le long de l'axe Seine. Elle contribuerait au renforcement de l'offre HAROPA, et plus globalement de la Vallée de la Seine, dans la perspective de l'ouverture du Canal Seine Nord Europe.

■ Energie

Le Port va rapidement perdre les trafics fluviaux liés aux énergies fossiles (fuel et charbon sur les sites de Porcheville et Vitry). Il doit en revanche pouvoir se positionner dans la transition énergétique en cours, à la fois dans la production d'énergie et dans les services associés, pour tirer parti de la présence sur les ports d'entreprises variées aux besoins complémentaires et généralement élevés.

■ Le Port, producteur d'énergie

Plusieurs projets sont envisageables et nécessitent d'être testés pour valider leur faisabilité :

- Engager les démarches pilotes de mise en place de panneaux photovoltaïques couplées à des opérations de rénovation plus large de bâtiments à réhabiliter. Ces démarches s'effectueraient dans une optique plus large de développement d'expertise, d'évaluation de la faisabilité technico-économique de tels dispositifs et le cas échéant, de l'engagement de démarche visant à l'encourager pour les actifs de nos clients, et en le généralisant pour les actifs du Port.
- Appel à projet pour l'installation sur une plateforme portuaire d'une unité de production d'énergie (centrale biomasse, ou de cogénération).

■ Le Port, prestataire de service en matière énergétique

Le Port pourrait développer une gamme de prestations de services de nature à améliorer la compétitivité de l'offre d'implantation sur les ports : conseil en économie d'énergie, en isolation des bâtiments, globalisation de l'achat de nos clients, promotion de produits innovants ou durables en matière énergétique (pompes à chaleur par exemple), distribution énergétique sur les nouvelles infrastructures, etc.

Ces projets nécessiteront de valider en amont leurs conditions de faisabilité tant au niveau réglementaire, technique que financier. Une telle démarche induit par ailleurs que le Port se dote de compétences adéquates en s'appuyant éventuellement sur un partenaire pour engager une montée en compétences.

■ Tourisme et événementiel

■ Le Port catalyseur du développement du tourisme et de la croisière fluviale

Avec son réseau de 34 escales en Ile-de-France, dont 22 dans le bief parisien, le Port permet le développement d'activités de transport passagers et d'animation-loisirs de masse (7,6 millions de passagers en 2013), qui sont florissantes dans Paris mais résiduelles ailleurs, malgré les atouts certains de l'axe Seine. Pour stimuler la progression de l'activité touristique, le Port sera ouvert à une implication directe dans le montage de certains projets innovants auprès de clients partenaires afin de remédier à la faiblesse de l'offre touristique en-dehors de Paris. Là encore, la perspective de l'ouverture du Canal Seine Nord Europe renouvelle l'intérêt des professionnels du secteur pour une Vallée de la Seine appelée à s'ouvrir sur d'autres bassins fluviaux.

■ Le Port de l'événementiel

Jusqu'à présent, la gestion des espaces portuaires disponibles pour l'événementiel reste dans une logique de simple mise à disposition d'une infrastructure, en fonction des demandes reçues au fil de l'eau. La disponibilité d'un foncier de 20 000 m² en capacité d'accueillir ce type d'activité laisse entrevoir des potentialités de développement qui permettraient au Port de proposer sa propre offre aux opérateurs événementiels : aménagements dédiés avec des services adaptés (branchements aux réseaux notamment) et infrastructures d'accueil (espaces couverts). Profitant des atouts certains du Port en matière de trafic fluvial de passagers, et notamment du développement de la croisière, le Port, en partenariat avec les opérateurs de tourisme, aurait ici la possibilité de proposer une offre innovante combinant croisière et événementiel.

■ Conseil

A l'échelle de HAROPA, il paraît possible de valoriser les expertises fluviales et maritimes des personnels des ports et des acteurs des places portuaires (SOGET, unions portuaires etc.) en créant un acteur de référence de la fourniture d'expertise en opérations portuaires au service du développement international de nos clients et partenaires, et du rayonnement de la marque HAROPA à l'international.

La mise en œuvre de ces relais de croissance nécessitera un ensemble d'études de faisabilité préalables. Compte tenu du déploiement de nouvelles fonctions nécessitant des expertises, elle pourrait ouvrir de nouvelles opportunités de carrière ou d'enrichissement de compétences pour les salariés de l'établissement. Le renforcement de la démarche de GPEC engagée en 2012 visera à accompagner de façon plus personnalisée les collaborateurs dans la gestion de leur parcours professionnel.

Stratégie commerciale de HAROPA - Ports de Paris / synthèse

Désormais intégrée à l'échelle de l'axe Seine, la politique commerciale de HAROPA - Ports de Paris visera :

- Sur le plan des trafics, à exploiter le potentiel de report modal des filières qu'il accompagne (BTP en lien avec le Grand Paris, valorisation et logistique urbaine en lien avec la transition écologique, tourisme),
- Sur le plan de la relation clients, à enrichir le service rendu (numérique, sécurité, sûreté),
- Sur le plan des ressources, à optimiser le rendement de son patrimoine et à rechercher des relais de croissance en lien avec son cœur de métier (énergie, immobilier, tourisme, conseil).

3.3. A la croisée de l'aménagement et du développement : la stratégie multimodale

3.3.1. La multimodalité, une stratégie portée par HAROPA

HAROPA se conçoit comme un ensemble portuaire ouvrant une voie d'accès performante à un hinterland élargi. Sa performance et son attractivité dépendent de sa capacité à se constituer en « corridor multimodal intégré », combinant une offre maritime, douanière, foncière et de dessertes terrestres adaptée aux besoins de ses clients. Dans le renforcement de la compétitivité de ce « gateway » concurrent des principaux « gateways » du nord de l'Europe, l'étendue et l'efficacité de l'offre multimodale, aussi bien fluviale que ferroviaire, constitue une condition majeure.

C'est pour cette raison que la fonction « réseaux et dessertes » est désormais assurée par le GIE HAROPA pour les trois ports. L'action conjointe porte à la fois sur les infrastructures et les services :

- Les projets d'infrastructures proposés au financement européen, à travers les RTE-T et le MIE, ou aux cofinancements régionaux, à travers les contrats de plan, sont présentés conjointement par les trois ports, dans une logique d'axe. Pour la période 2015-2020, cela concerne en particulier la réalisation de la liaison ferroviaire Serqueux Gisors, l'approfondissement du chenal de Rouen ou Port Seine Métropole Ouest
- Les démarches coopératives engagées par le GIE en matière de services concernent à la fois le transport ferroviaire (lancement d'une démarche Fret ferroviaire axe Seine avec RFF), et le transport fluvial (plan d'amélioration du service aux bateliers préparé avec VNF, animation de groupes de travail dans la Conférence fret fluvial).

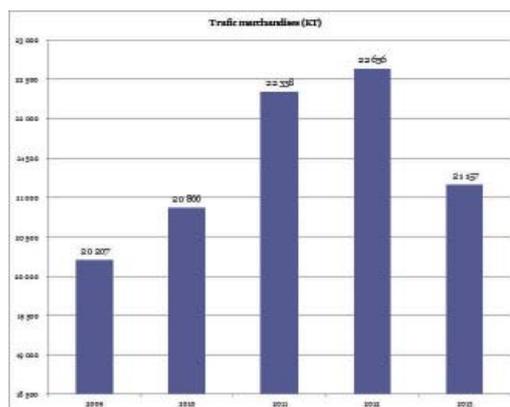
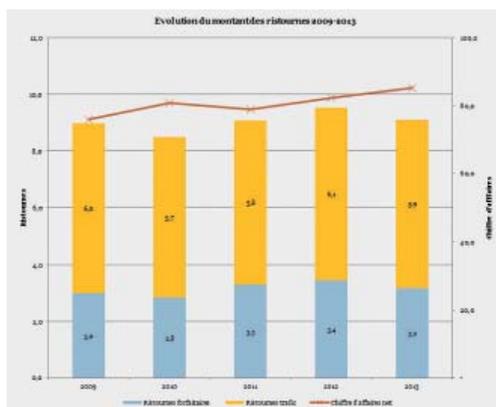
3.3.2. La priorité au soutien du transport fluvial

Un programme d'actions transversales HAROPA en faveur du transport fluvial, en lien avec VNF

Un travail commun avec VNF permettra de recenser les différents services complémentaires à offrir aux transporteurs fluviaux sous la forme de postes d'attente supplémentaires, de bornes pour la fourniture d'eau et d'électricité à quai, de points de collecte des

déchets, de postes de chargement/déchargement des véhicules, de postes d'avitaillement en carburant, etc...

En complément, HAROPA et VNF proposeront une offre numérique aux usagers qui pourraient intégrer un portail internet commun pour localiser les infrastructures dans le bassin de la Seine, les services offerts, les différentes informations nécessaires au bon déroulement de la navigation (cartographie), et pour assurer un suivi de la navigation des unités fluviales sur le réseau grâce à leur positionnement via le dispositif AIS embarqué.



Un réexamen des ristournes tarifaires bénéficiant aux utilisateurs de la voie d'eau, pour les fiabiliser et les rendre plus efficaces

Le coût annuel des ristournes tarifaires est globalement stable, entre 9 et 10 M€ par an.

En pratique, ces ristournes sont hétérogènes :

- **Les ristournes forfaitaires** : certaines sont sans lien avec le transport fluvial (remises pour grandes surfaces, remises à des collectivités locales etc.), il est possible soit de les supprimer, soit de les transformer en subventions en contrepartie de l'application du tarif standard, et en toute hypothèse il convient de les retraiter dans la communication du Port. Celles qui bénéficient aux terminaux à conteneurs pourraient être réexaminées pour être plus incitatives et rapprochées de la réalité du trafic.
- **Les ristournes assises sur les trafics** : l'efficacité et la fiabilité du dispositif supposent que l'assiette des ristournes soit parfaitement fiable. Le mécanisme actuel d'utilisation des statistiques VNF sera renforcé par un système déclaratif, contrôlé par sondage. Bénéficiant prioritairement à des filières économiques naturellement conduites vers la voie d'eau, elles pourront être révisées pour mieux mobiliser les autres filières.

3.3.3. La mobilisation pour redynamiser le transport fluvial de conteneurs

La montée en puissance de HAROPA permet au Port de prendre part aux actions engagées au Havre et sur la Vallée de la Seine pour relever le défi de la logistique conteneurs, qu'il s'agisse du renforcement de la compétitivité de Port 2000 (fluidification du passage de la marchandise, montée en puissance des systèmes d'information communautaires, promotion commerciale auprès des armateurs et des chargeurs, simplifications douanières, etc.)

ou de l'investissement dans les infrastructures (mise en service du chantier multimodal, fiabilisation des écluses de Seine aval etc...). Le Port veillera à être associé, au sein de HAROPA, aux études sur le projet de «chatière» dont le financement est programmé dans le CPIER de la Vallée de la Seine. Cette infrastructure, si elle devait être jugée économiquement pertinente, pourrait contribuer au regain du transport fluvial au GPMH et plus généralement sur l'axe Seine.

Le Chantier Multimodal du Port du Havre

Le terminal multimodal du Havre, qui doit faciliter le transfert vers le fer et le fleuve en sortie de port, s'étend sur une emprise de quelque 100 hectares en plein cœur de la zone industrielle et portuaire. Il pourra gérer chaque année la distribution de 200 000 unités de transport intermodal (UTI), soit 300 000 EVP. L'objectif de réalisation de ce vaste centre de collecte-distribution est double : économique puisqu'il permettra de réduire le coût de la collecte du fait de la massification et, écologique, puisqu'il minimisera les mouvements de camions : grâce à lui, près de 500 000 tonnes de CO₂ seront économisées chaque année.

La politique du Port s'inscrit dans le cadre d'un soutien réaffirmé de l'Etat à la filière «conteneurs», matérialisé par le maintien des aides à la pince pour trois ans supplémentaires, le lancement d'une démarche partenariale pour débloquer la question des THC et du coût de la manutention fluviale dans les ports maritimes, des crédits importants dans les CPER ou le lancement de la Conférence nationale sur le transport fluvial. Au-delà de ces actions à l'échelle de l'axe, le Port peut également mobiliser des leviers d'action à son échelle :

Le soutien du Port en tant qu'actionnaire

- Actionnariat majoritaire de **Paris Terminal SA (PTSA)**, gestionnaire du hub régional de Gennevilliers :
 - Compte tenu de la situation toujours fragile de l'entreprise dans un secteur frappé par la crise, et de l'absence d'alternative purement privée, maintenir le principe d'un actionnariat portuaire majoritaire
 - Organiser au sein du Port le suivi de l'activité et de la situation économique de PTSA, pour en améliorer le pilotage
 - Mobiliser les ressources HAROPA pour développer l'activité de PTSA : promotion commerciale, communication, networking (promotion du cloud containing auprès des armateurs maritimes) etc.

- Actionnariat majoritaire indirect de **Terminaux de Seine (TDS)**, gestionnaire du réseau de terminaux secondaires en Ile-de-France et du terminal de Longueil Sainte Marie (Oise)
 - A travers PTSA, actionnaire majoritaire, pérenniser TDS en la recapitalisant, sur la base d'un plan d'affaires à 5 ans. Dès que possible, restaurer la fonction de terminal à conteneurs de la plateforme de Bruyères-sur-Oise.

Longueil Sainte Marie

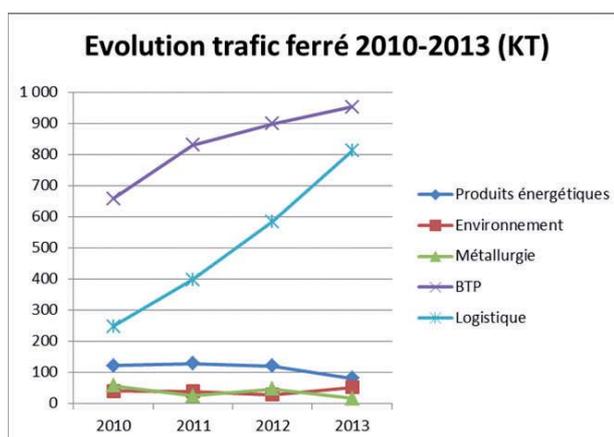
Créée à l'initiative du département de l'Oise et des collectivités locales sur le territoire de Longueil Sainte Marie, cette plateforme de 14 hectares est située à la jonction de l'Oise à grand gabarit et du futur Canal Seine nord. 3 hectares seront dédiés à la manutention des conteneurs et opérés par TDS. Le trafic cible est estimé à 20 000 EVP dans l'immédiat et à 60 000 à l'horizon du canal Seine Nord.

Le soutien du Port en tant qu'aménageur et exploitant portuaire

- Adapter l'offre de terminaux à la réalité géographique et au volume de la demande : le Port poursuivra notamment le projet d'extension du port d'Evry
- Adapter la tarification du foncier des terminaux à conteneurs en étudiant la déforfaitisation des ristournes, pour mieux corrélérer les tarifs à la réalité des trafics et mieux associer le Port à la dynamique de la filière,

Le Port en tant qu'organisateur de solutions logistiques

- Soutenir la création d'une navette mutualisée permettant de desservir les terminaux secondaires de la Seine amont et rechercher les partenariats nécessaires à cette fin (Région Ile-de-France, VNF, opérateurs fluviaux, PTSA etc.)
- Défendre le principe d'un soutien financier public pour compenser les surcoûts de manutention et d'exploitation du transport fluvial de conteneurs (« aides à la pince ») et participer au financement de son coût le cas échéant, s'il s'inscrit dans une démarche temporaire vouée aux progrès, à la productivité et à la compétitivité



du secteur fluvial.

3.3.4. Conforter l'offre ferroviaire

HAROPA - Ports de Paris, plein propriétaire et gestionnaire de ses voies ferrées depuis 2012, se conçoit désormais comme un promoteur de la mobilité durable, et non plus seulement du transport fluvial. D'ores et déjà, sur certaines plateformes comme Bonneuil-sur-Marne, le trafic ferroviaire est supérieur au trafic fluvial, et sa dynamique dépasse celle du fleuve.

Le transport ferroviaire a atteint 1,9 Mt en 2013 soit + 70% par rapport à 2010, ce qui place Ports de Paris comme un acteur majeur du fret ferroviaire.

Cette redynamisation doit être poursuivie, à la faveur de plusieurs initiatives.

Au niveau de HAROPA

HAROPA et RFF se sont rapprochés pour élaborer un plan Fret ferroviaire axe Seine afin de répondre aux besoins des acteurs du fret ferroviaire en termes de sillons de bout en

bout et en premier lieu sur l'axe Seine. En effet, les ports considèrent que la qualité de leur desserte ferroviaire est un élément déterminant pour gagner des parts de marché.

Ainsi, compte tenu des caractéristiques du marché ferroviaire, les acteurs du fret ferroviaire ne pouvant pas anticiper suffisamment leurs demandes de sillons pour bénéficier des meilleures conditions d'inscription au graphique ferroviaire, HAROPA se positionnera en lien avec RFF et les entreprises ferroviaires concernées pour rechercher et mettre en œuvre des modalités de commandes groupées de sillons sur l'axe Seine.

Cela suppose toutefois au préalable que des résultats probants aient été obtenus dans le cadre de la démarche Fret Ferroviaire axe Seine : sécurisation puis augmentation des capacités ; engagements et respects des engagements sur la qualité sur les sillons de bout en bout et dans un premier temps sur l'axe Seine ; souplesse et réactivité pour l'établissement des sillons ; tarification économiquement acceptable dans les modèles des entreprises ferroviaires ; fiabilité et qualité des services en particulier pour des services reefer...

Dans sa politique ferroviaire, le Port continuera d'explorer les synergies possibles entre transport ferroviaire et fluvial (ex : rapprochement des terminaux de Bonneuil, réflexion sur un chantier de transport combiné sur un projet de plateforme portuaire reconfiguré à Vigneux etc.). Corrélativement au transport ferroviaire, le Port restera en veille sur les projets d'utilisation du tramway pour les besoins de la logistique urbaine (prolongement du T1 à proximité de la plateforme de Gennevilliers).

Au niveau de HAROPA – Ports de Paris

En complément de cette démarche structurante, des initiatives concernent spécifiquement HAROPA – Ports de Paris :

- **Renouveler le marché de gestion déléguée** des infrastructures ferroviaires sur la période du projet stratégique qui pourra poser la question d'une mutualisation de cette prestation à l'échelle de HAROPA.

- **Etudier l'opportunité de créer un OFP régional en participant à l'étude Etat-Région**
Le Port contribue, en relation avec les principaux acteurs publics en Ile-de-France, aux études sur la mise en place d'un opérateur ferroviaire de proximité (OFP), qui pourrait jouer un rôle important pour une meilleure desserte multimodale des entrepôts logistiques dans la région capitale.

- **Poursuivre les efforts engagés de fiabilisation de l'infrastructure** sur la durée du projet stratégique et de réalisation des aménagements nécessaires à l'accompagnement de la croissance des trafics (Bonneuil, Limay) et de leur réémergence (Bruyères, Montereau).

- **Revoir les principes de tarification**

Jusqu'à maintenant, la tarification retenue pour la circulation des trains est restée nulle. La possibilité est ouverte pour les années à venir de rechercher un meilleur équilibre des recettes et des coûts via l'instauration d'un prix de circulation qui permette au Port de soutenir l'effort d'investissement pérenne.

Stratégie multimodale de HAROPA - Ports de Paris / synthèse

HAROPA - Port de Paris soutiendra le report modal vers le fleuve et le fer, à l'échelle de la Vallée de la Seine, par son double rôle de gestionnaire d'infrastructures et de catalyseur de solutions logistiques, en mettant particulièrement l'accent sur le transport fluvial de conteneurs.

3.3.5. Participation au financement de la desserte routière des ports

Dans le cadre du CPER 2015-2020, la réalisation de la RN 406 qui dessert le port de Bonneuil est conditionnée à la prise en charge par le Port et le département du Val de Marne de près de 30 M€ sur un coût total d'environ 80 M€. Les ressources dégagées par le Port doivent prioritairement servir au financement d'infrastructures qui bénéficient directement aux modes massifiés. Si dans le cas précis de la RN 406 un financement par le Port, dans la stricte limite de ses possibilités financières, ne paraît pas exclu d'emblée, il devrait, s'il était décidé, conserver un caractère exceptionnel, lié en particulier au fait que la RN bénéficierait principalement à la plateforme de Bonneuil. Il ne pourrait en toute hypothèse être décidé par le Port qu'au vu d'une analyse d'opportunité précise, croisant sa rentabilité socio-économique et son impact sur la situation financière de l'établissement.



4 STRATEGIE SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE

4.1. La structuration du Port autour d'une démarche de responsabilité sociale et environnementale (RSE)

■ Les enjeux de développement durable trouvent leur déclinaison à l'échelle de l'entreprise dans les stratégies de RSE (responsabilité sociale de l'entreprise). Elle concerne la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des **impacts positifs et négatifs** de ses décisions et de ses activités sur **la société et sur l'environnement**, se traduisant par un **comportement transparent et éthique**.

Contribution au développement durable

Prise en compte des attentes des parties prenantes

Respect des lois et compatibilité aux normes

Intégration à l'ensemble de l'organisation

Responsabilité sociale de l'entreprise

La Commission Européenne adopte en 2001 une définition de la RSE, en affirmant que : « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ; cela suppose l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

■ HAROPA - Ports de Paris, en tant qu'entreprise de service public, souhaite donner une nouvelle impulsion à ses actions en s'engageant dans une démarche RSE. Le Port a déjà franchi un cap majeur en mettant en place un **système de management environnemental (SME)**. Il aurait avantage à consolider cette démarche **en l'élargissant à sa responsabilité sociale**, pour plusieurs raisons :

- mieux traduire sa vocation d'intérêt général et d'établissement public,
- mieux répondre aux attentes de ses parties prenantes,
- mieux faire connaître et valoriser son rôle de créateur de valeur,
- préserver son crédit dans les territoires où il est présent et y créer les conditions de la confiance,
- mieux éclairer le sens du travail quotidien des équipes pour renforcer leur sentiment d'adhésion et leur motivation.

Norme ISO 26000

L'ISO 26000 est l'unique norme internationale qui fournit **les lignes directrices de la RSE**. Elle propose **une méthode d'appropriation** et de mise en œuvre dans une organisation. ISO 26000 n'est pas une norme de système de management. Elle n'est pas destinée ni appropriée à des fins de certification ou à une utilisation réglementaire ou contractuelle.

C'est une **norme de recommandation qui se situe en amont**, et qui doit aider à la réflexion stratégique des organisations.

■ Les principes essentiels de la certification (formalisation d’engagements, audits de suivi, démarche d’amélioration continue) peuvent y être appliqués dans le cadre de la norme internationale ISO 26000.

La structuration du Port autour d’une démarche RSE reposerait sur trois piliers : la mise en place d’une charte d’engagements, d’un dispositif de suivi et d’une gouvernance spécifique.

4.1.1. Mettre en place une charte RSE

Dans son activité quotidienne, le Port s’inscrit déjà largement dans une logique de RSE, et ses réalisations en la matière sont d’ores et déjà nombreuses et diverses : au-delà de la certification ISO 14001 obtenue en 2013, le Port s’attache à être exemplaire en matière de gestion des ressources humaines (formation, égalité hommes-femmes, prise en compte du handicap au travail, qualité du dialogue social etc.), de dialogue avec les territoires et de prise en compte des intérêts de ses parties prenantes, de solidarité à travers le soutien de certaines associations etc.

Pour autant, cet engagement de la gouvernance et des équipes du Port n’est pas suffisamment mis en lumière et partagé, faute de cadre décisionnel et de lignes directrices sur la politique qui sous-tend ses actions. Il est donc nécessaire de mettre l’ensemble en cohérence à travers **la formalisation d’une charte RSE** qui affiche les objectifs et les engagements du Port, sur la base du travail de définition déjà réalisé sur la création de valeur (économique, verte, citoyenne).

4.1.2. Assurer le suivi de la Charte

Un ensemble d’indicateurs sera défini pour suivre les engagements du Port à travers la Charte, accompagné d’un dispositif d’évaluation externe régulier.

Indicateurs

Des indicateurs existants ou à construire sont d’ores et déjà identifiés, qui devront être complétés :

Indicateurs économiques	Indicateurs environnementaux	Indicateurs sociétaux
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation qualitative du coût consenti par le Port en matière environnementale et sociétale (à construire) • Evaluation du retour d’investissement du Port dans les territoires en termes de valeur ajoutée et d’emplois créés ou favorisés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs liés au Plan d’actions environnemental (PAE) et à l’ISO 14001. • Indicateurs de mesure de la réduction des impacts environnementaux • Bilan carbone 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs existants du Bilan social (RH), rapport égalité homme-femmes, handicap au travail, accidentologie, absentéisme, qualité de vie • Indicateurs à construire : nombre de spectateurs / visiteurs des actions soutenues par le Port, nombre de personnes aidées par les associations bénéficiant de tarifs dérogatoires etc.

Evaluation externe de la performance

La démarche RSE du Port fera l'objet d'une évaluation, plutôt que d'une certification sur le modèle de la norme ISO 26 000. L'évaluation est une démarche qui mesure les progrès et les performances par une tierce partie. Elle permet de rendre compte et d'engager de nouvelles pistes d'amélioration. Moins contraignante que la certification, elle permettra de mesurer le degré d'intégration des principes de responsabilité sociétale au sein de l'organisation du Port que ce soit dans ses pratiques internes de management que dans les actions engagées avec les parties prenantes externes.

4.1.3. Piloter la charte par un système de gouvernance adapté

Un Comité RSE

■ De grandes entreprises de la sphère publique, sollicitées pour du mécénat, y répondent souvent par la **création de fondations**, qui permettent d'associer de grands noms, de renvoyer les choix de gestion vers une structure ad hoc, sans encombrer la gouvernance ni exposer la direction générale à des choix de principe difficiles à opérer seul. **Le Port n'est pas à l'échelle pour créer une fondation**, qui ne pourrait être conçue qu'à l'échelle de HAROPA. Il souhaite organiser le portage de sa démarche RSE par une organisation souple et adaptée à sa gouvernance, sous forme d'un comité RSE, émanation du Conseil d'administration, chargé à titre général de suivre la mise en œuvre de la politique RSE du Port (y compris dans sa dimension environnementale), dans une double logique :

- supervision (établissement du rapport RSE, suivi des indicateurs),
- décision (examen des demandes de gratuité, de tarification dérogatoire, de partenariat, etc.).

4.2. La responsabilité sociétale de HAROPA - Ports de Paris

4.2.1. Rechercher l'exemplarité dans sa gestion des ressources humaines

Dans le cadre de sa politique de GRH, le Port retient trois domaines dans lesquels il cherchera à développer une expertise particulière pour accompagner la mise en place du projet stratégique :

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Avec l'ambiance de travail et l'intérêt des tâches, l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle constitue un des ressorts essentiels de la motivation et de l'épanouissement des salariés. Le Port présente déjà, de ce point de vue, la particularité d'un régime de travail favorable, qui permet de dégager du temps personnel. Des pistes complémentaires pourront être envisagées, telles qu'une réflexion sur les déplacements et le télétravail, ou un encadrement de l'usage de la messagerie, pour accompagner la mise en tension des services sur les objectifs ambitieux du projet stratégique.

La qualité du dialogue social

Le Port dispose déjà d'un accord sur les moyens des instances représentatives du personnel, qui clarifie les conditions d'exercice des mandats. Sa mise en œuvre pendant la période 2015-2020 permettra d'accompagner le dialogue social induit par la mise en œuvre du projet stratégique.

La formation professionnelle et le développement des compétences

Le Port excède déjà ses obligations légales en la matière, mais il accentuera encore ses efforts pour trouver en interne une partie des réponses au besoin de compétences nouvelles induit par la mise en œuvre du projet stratégique, et pour accompagner la requalification des postes facilitée par les départs en retraite. Le suivi individuel des parcours des collaborateurs sera renforcé (entretiens de carrières, bilans de compétences etc.). Ces actions s'inscriront dans le cadre du plan d'actions de la GPEC mise en place dans le cadre du projet stratégique précédent.

4.2.2. Rechercher l'exemplarité dans son fonctionnement interne

Le Port, établissement public de l'Etat, doit se positionner comme relais des politiques publiques et rechercher l'exemplarité :

En tant qu'acheteur

- Le Port s'engage à veiller continuellement au respect des règles déontologiques de transparence et d'impartialité dans l'attribution des marchés.
- En utilisant le levier de la commande publique et en y intégrant des clauses spécifiques, il souhaite favoriser l'insertion sociale, le développement durable, l'activité des PME ainsi que l'innovation technologique.

En tant que régulateur et producteur de normes

- Le Port s'engage à réinterroger régulièrement ses procédures dans un objectif de simplification et de lisibilité pour les partenaires, clients, et salariés.
- Dans le même objectif, il s'attachera à consolider son dispositif de contrôle interne, en favorisant notamment la diffusion des bonnes pratiques de gestion, sources de qualité de service.

En tant que décideur

- Le Port souhaite mettre en avant la déontologie au niveau des salariés comme des administrateurs, compte tenu d'une activité génératrice de risques (passation de marchés publics, délivrance d'autorisations d'occupation du domaine public). Il développera pour cela des outils méthodologiques permettant d'identifier et de prévenir les risques éthiques.

En tant que protecteur

- Le Port devra accélérer la conception et la mise en œuvre de son plan de gestion des crues et de son plan de continuité d'activité, lancés en 2013, pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes dans le cadre de la préparation de la crue centennale et pouvoir jouer pleinement le rôle dévolu à un établissement public portuaire dans ce cadre. Il accompagnera également les réflexions sur l'amélioration de la sécurité de la navigation, en particulier sur le bief parisien.

4.2.3. Participer à la recreation du lien social

Des lieux de dialogue avec les territoires et la société civile

- Le Port doit valoriser ses savoir-faire en matière de concertation et de dialogue avec les territoires

Le Port entend consolider l'ensemble des outils qui lui permettent d'entretenir un dialogue resserré avec les territoires : consultation publique sur ses orientations, reddition de comptes sur la mise en œuvre du schéma de services portuaires, mise en œuvre des instances de concertation de la Charte Sable en Seine, rédaction d'un cahier des charges de la mixité des usages, création à Paris d'un « Port center » etc.

Une participation à la vie locale assise sur des choix plus explicites

Fréquemment sollicité en ce sens par les acteurs locaux (demande d'occupation du domaine portuaire à tarif dérogatoire, demande de subventions, demandes de partenariats etc.), HAROPA – Ports de Paris entend, au nom de sa **vocation d'intérêt général**, clarifier ses décisions pour concilier la réponse aux attentes locales en matière associative, sportive, culturelle, sociale, caritative ou philanthropique, avec ses impératifs budgétaires. La rédaction d'une charte RSE et la création d'un comité RSE répondront à ce besoin.

4.3. La responsabilité environnementale de HAROPA - Ports de Paris

4.3.1. L'environnement, un point de convergence stratégique entre les trois ports de la Vallée de la Seine

Si le territoire de l'axe Seine, trait d'union entre Paris et sa façade maritime, recèle un potentiel commercial, touristique, patrimonial, et industriel important, il concentre aussi les enjeux environnementaux, en particulier dans l'estuaire de la Seine. Il constitue un vaste corridor écologique, élément important du bon fonctionnement des écosystèmes européens, et en particulier des zones humides réparties de part et d'autre des rives du fleuve.

Dès lors, concilier le développement économique et l'environnement tout en intégrant les aspects sociétaux devient un enjeu majeur pour les ports de HAROPA. Pour y répondre, les Ports poursuivront leurs efforts en commun pour :

- concilier le développement des activités portuaires et la gestion de l'environnement dans un esprit de développement durable ;
- améliorer la performance environnementale des activités portuaires ;
- généraliser la gestion durable des espaces dans les ports ;
- réduire continûment l'empreinte environnementale par la diminution et la compensation de l'impact des aménagements portuaires ;
- partager avec les différents partenaires les enjeux de développement portuaire sur l'axe Seine.

4.3.2. Les axes de progrès de HAROPA - Ports de Paris en matière environnementale

Mettre en œuvre le SME global de l'établissement

Le Port souhaite renforcer encore son action en faveur de l'environnement dans son activité de création et d'exploitation de plateformes portuaires. Il prévoit ainsi d'étendre la démarche ISO14001 et de la pérenniser à travers 2 objectifs :

- La **possibilité de certification** sera désormais visée pour **l'ensemble des projets de création** ou d'extension des ports, et notamment pour le projet d'extension de la ZAC portuaire de Limay

- **L'opportunité d'étendre la certification** du processus d'exploitation à de nouvelles plateformes sera envisagée au vu des impacts répertoriés et évalués.

S'affirmer comme un protecteur de la biodiversité et des espaces naturels

En se donnant un cadre pérenne sous forme de doctrine, le Port concrétisera cette ambition. Les actions à mener consisteront à :

- **Identifier précisément les espaces naturels à protéger** par une cartographie des sites. Une démarche de Green Banking pourra être engagée, en mettant en place un système de compensation environnementale/écologique.
- Définir des **actions concrètes de protection de la biodiversité** (ex : tendre vers un objectif zéro phyto dans l'entretien des espaces verts).

Exercer un rôle moteur en matière de transition énergétique et production d'énergie renouvelable

- S'engager à **réduire les consommations énergétiques** par la mise en place d'une charte lumière à l'échelle du Port
- Définir une **stratégie de performance énergétique des bâtiments** (stratégie de réhabilitation des bâtiments planifiée dans un schéma directeur concernant l'isolation des bâtiments, l'équipement énergétique, l'éclairage)
- Mener des projets d'expérimentation pilotes concernant la performance énergétique du bâti
- Expérimenter des projets de production et de distribution d'énergie in situ : projets pilotes de panneaux photovoltaïques, projets de cogénération.

Améliorer les systèmes d'assainissement et participer à la réduction et au tri des déchets

- Favoriser le **raccordement des bateaux aux réseaux d'eaux usées** par des mesures incitatives et/ou mettre en place des mesures compensatoires à la parcelle.
- Maîtriser les filières de **traitement et d'élimination des déchets**

Poursuivre l'amélioration des pratiques de dragage

Un travail important a été conduit depuis 2011 et a consisté à définir de nouvelles modalités de réalisation et de surveillance des travaux de dragage plus respectueuses de l'environnement et de la qualité de l'eau. L'enjeu sur ce sujet pour les années à venir consistera à étudier les conditions de mutualisation à l'échelle HAROPA.

Etre exemplaire, y compris dans les pratiques administratives de l'établissement

- Favoriser l'utilisation de voitures électriques par les équipes du Port sur les plateformes et, plus généralement, réduire la part du diesel dans le parc automobile du Port.
- Inscrire à l'agenda des négociations sociales le télétravail et la mise en place d'un plan de déplacement d'entreprise (PDE).
- Réaliser des audits et des contrôles sur les pratiques environnementales des prestataires dans le cadre des chantiers du Port.

Renforcer la qualité environnementale de l'exploitation et de la desserte des ports

Dans l'objectif de maîtriser de mieux en mieux les impacts des activités portuaires sur l'environnement, HAROPA - Ports de Paris mènera une réflexion sur la mise en place de mesures à même de garantir le branchement aux réseaux d'eaux usées des bateaux ou la non-utilisation de groupes électrogènes.

Une réflexion sera conduite sur les mesures incitatives (tarification / subvention / réglementation / aménagement) en faveur des dessertes propres des ports : favoriser l'utilisation de véhicules électriques, favoriser les bateaux « propres » alimentés au GNL, à l'hydrogène ou électriques, en concertation avec les futures communautés portuaires qui pourront se constituer notamment autour de la filière tourisme.

Garantir auprès des partenaires territoriaux, riverains, élus, associations, une exploitation des ports respectueuse de leur environnement

Les équipes du Port sont présentes au quotidien sur les territoires, et cette présence est pérenne. Le Port peut ainsi assurer un **suivi régulier des conditions d'exploitation** des installations portuaires, et notamment des parties amodiées aux clients. A cet effet, le Port bénéficie de nombreux dispositifs qui lui assurent une **capacité d'accompagnement, de contrôle, voire de sanction de la qualité de l'exploitation**, dont il entend rendre compte auprès de ces partenaires territoriaux.

De nombreux échanges ponctuent ainsi les relations du Port avec ses clients, offrant autant d'occasion de conseils, partages de bonne pratique, définition d'engagements, ou prescriptions d'actions correctrices ; les négociations ou renégociations de convention d'occupation temporaire, la pré-instruction des dossiers d'autorisation administrative des projets portés par les clients, les inspections de site par les agents assermentés du Port, les audits d'expert diligentés dans le cadre de charte d'engagement volontaire (type Sable en Seine), de contrôle d'engagements de la certification ISO14001, ou de prescriptions spécifiques d'exploitation, permettent ainsi de **garantir un engagement de qualité d'exploitation et d'amélioration continue**.

Stratégie RSE de HAROPA - Ports de Paris / synthèse

HAROPA – Ports de Paris considère l'axe de la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) essentiel dans sa démarche pour faire connaître son savoir-faire, fédérer, mobiliser en interne et en externe, démontrer son exemplarité d'acteur du service public et conforter son système de management environnemental.



5 PERSPECTIVES ECONOMIQUES, FINANCIERES ET MOYENS ASSOCIES

5.1. Les principaux ajustements du modèle économique du Port

5.1.1. La recherche d'une meilleure maîtrise du risque financier

Les bons résultats financiers enregistrés ces dernières années ne doivent pas masquer certaines fragilités du modèle économique de HAROPA - Ports de Paris (cf. supra le bilan du projet stratégique 2010-2015) : risque de perte de dynamisme, de croissance faible, de volatilité des comptes, etc. La réflexion autour du nouveau projet stratégique a donc été l'occasion pour l'établissement de le réinterroger et de définir les axes suivants :

Maximiser les produits et réduire le risque de volatilité

Le Port entend exploiter les marges de manœuvre que lui offrent encore ses règles de tarification, pour optimiser le rendement de ses actifs, en particulier en s'attachant à mieux proportionner les redevances à la réalité des coûts et à l'avantage économique retiré de l'occupation du domaine public.

Parallèlement, le Port examinera la faisabilité de la transition vers un index moins volatile que l'ICC, ce dernier étant probablement appelé être durablement négatif, dans une période marquée à la fois par la crise du secteur du bâtiment, la baisse des coûts de l'énergie et les effets attendus de la simplification normative sur les coûts de construction.

Diversifier les composantes du chiffre d'affaires

Cette diversification obéit au triple objectif d'enrichissement de notre offre de service, de renforcement de notre légitimité en tant que soutien au développement de certaines filières économiques et d'amélioration de nos perspectives de croissance.

Assurer une veille active du risque fiscal

Le régime fiscal spécifique du Port, tant en matière de fiscalité directe locale que nationale, est susceptible d'être remis en cause à l'horizon du projet stratégique 2015-2020, moins par les autorités nationales que par la Commission Européenne. Le Port doit donc, anticiper cette éventualité, et bâtir les scénarii de repli susceptibles d'en résulter.

5.1.2. Le réexamen de la politique d'investissement

Afin de répondre aux enjeux liés à son modèle actuel, HAROPA - Ports de Paris distingue dans sa programmation 2015-2020 trois catégories d'investissement – travaux :

Les investissements de croissance, visant à développer de nouvelles recettes commerciales

Ils concernent l'ensemble des travaux qui peuvent être répercutés directement sur des contrats commerciaux avec des clients identifiés ; ils recouvrent la plupart des acquisitions foncières, les grands projets, les opérations tarifées selon la grille de calcul de la redevance dite « décembre 82 », la plupart des opérations d'ouvrages fluviaux associés à l'arrivée de nouveaux clients.

Les investissements de consolidation, visant à pérenniser les recettes des actifs rentables productifs

Ils concernent l'ensemble des travaux réalisés sur des biens amodiés pour éviter leur dégradation ou une perte de fonctionnalité qui pourrait conduire à une négociation à la baisse des loyers commerciaux ou à une vacance locative ; ils recouvrent ainsi les opérations de réhabilitation de terre-pleins ou bâtiments.

Les investissements structurants

Ils visent à améliorer l'urbanité des plateformes portuaires, sécuriser les ports, garantir l'état de fonctionnement des infrastructures (portuaires, ferroviaires, routières et assainissement), accroître les capacités du réseau des ports et des escales, offrir de nouveaux services pour favoriser l'usage de la voie d'eau et le report modal.

5.2. Les conditions de la soutenabilité du projet stratégique

Les ambitions esquissées dans le projet stratégique doivent pouvoir être atteintes sans dérive des coûts, en optimisant les moyens dont l'établissement dispose ou en cherchant à partager l'expertise et les ressources de partenaires extérieurs.

5.2.1. Les moyens humains et les effectifs

Les effectifs du Port sont restés stables autour de 200 salariés depuis le début des années 2000. Les équipes du Port s'inscrivent donc de longue date dans la logique d'optimisation des ressources qui prévaut désormais dans la sphère publique.

Dans un contexte global de maîtrise des effectifs des établissements publics sous tutelle de l'Etat, cette caractéristique continuera de prévaloir au cours des cinq prochaines années. Les conditions devront donc être créées pour renforcer encore l'efficacité des équipes, en utilisant tous les leviers possibles de la performance et de l'efficacité :

- mise en exploitation de nouveaux outils informatiques (en particulier sur la gestion budgétaire, l'entretien du patrimoine, la facturation ou la gestion des escales) ;
- poursuite de la simplification des méthodes de travail engagée en 2013 ;
- audits d'organisation ;
- identification de fonctions externalisables ;

- enrichissement des tâches ;
- maintien d'une politique salariale intégrant plus que par le passé la dimension de performance individuelle.

Toutefois, à court terme, et pour ne pas retarder la mise en œuvre de nouveaux axes de développement du projet stratégique, un dépassement temporaire des effectifs intégrant 4 à 5 ETP complémentaires est prévu, ce pic devant être progressivement résorbé dans le cadre de la mise en œuvre de la GPEC.

5.2.2. Le développement des compétences

Au-delà de la question des effectifs, le projet stratégique fait naître des besoins de qualification et d'enrichissement des compétences, sur des sujets thématiques tels que la RSE, l'énergie, le pilotage financier, le suivi des participations etc., mais aussi sur des savoir-faire transverses, tels que la conduite de projet, l'accompagnement du changement, l'animation d'équipes et, globalement, le management.

Le Port devra donc développer encore sa politique de formation, avec trois objectifs :

- permettre à chacun de mieux assumer ses responsabilités actuelles,
- permettre à des salariés d'occuper des fonctions nouvelles, au titre de la mobilité interne, voire de la promotion interne,
- développer une culture managériale répondant aux objectifs identifiés dans la Charte de management définie au cours du précédent projet stratégique.

La pyramide des âges du Port devrait conduire à un nombre important de départs en retraite sur la période 2015-2020. Ces départs ouvriront la possibilité de requalifier des postes, et de les proposer soit à des salariés formés à cette fin, soit à des recrutements externes lorsque les candidatures internes ne permettent pas de répondre aux besoins identifiés.

La GPEC élaborée à l'occasion du projet stratégique précédent sera l'outil de base de cette politique visant à satisfaire les besoins de compétences du Port. Les plans d'actions identifiés en 2013 (formation, gestion des parcours des collaborateurs) seront mis en œuvre au travers de l'action conjointe de la DRH et des managers du Port.

5.2.3. La recherche de partenariats

Lorsque les circonstances le permettront et le justifieront, le Port examinera la possibilité d'externaliser certains projets, ou de les partager avec d'autres acteurs à travers des filiales ou des prises de participation. Outre le partage du risque et des moyens et l'adjonction de compétences dont le Port ne dispose pas encore, ces ouvertures pourraient constituer des opportunités de carrières pour les salariés de l'établissement.

5.2.4. Le besoin de subventions et de financements tiers

La capacité du Port à mener à bien des opérations d'investissement structurantes restera conditionnée par le soutien des co-financeurs, au premier rang desquels la Région Ile-de-France avec laquelle la stratégie sera partagée dès la conclusion du CPER et tout au long de son exécution. La programmation financière 2015-2020 intègre un total de subventions, y compris européennes dans le cadre des RTE-T, estimées à une trentaine de M€.

5.3. La nécessité d'un pilotage actif de la mise en œuvre du projet stratégique

5.3.1. La déclinaison du projet stratégique dans un projet d'entreprise

Les orientations stratégiques doivent être déclinées et détaillées dans un plan d'actions précis, formalisé au travers d'un projet d'entreprise qui lui-même permettra de mieux définir les objectifs assignés aux services et à chacun des salariés dans le cadre du pilotage par objectif et du dispositif d'évaluation mis en place depuis 2012.

Ce projet d'entreprise sera complété par un volet « ressources » qui détaillera l'ensemble des mesures mises en place pour accompagner la mise en œuvre du projet stratégique, en termes de GPEC, de simplification, d'automatisation, d'externalisation etc.

5.3.2. La déclinaison du projet stratégique dans un contrat Etat – Port

Comme les Grands ports maritimes, HAROPA - Ports de Paris pourra s'inscrire, si l'Etat le souhaite, dans une démarche de contractualisation pluriannuelle, permettant de clarifier les attentes de l'Etat-actionnaire (notamment en termes de dividendes) et de l'Etat-tutelle technique (notamment en termes de report modal).

5.4. La modélisation financière 2015-2020

Le scénario cible détaillé ci-après repose sur des hypothèses fortes que le Port souhaite soutenir, dans une optique volontariste mais réaliste.

5.4.1. Les investissements

La programmation 2015-2020 vise à poursuivre l'effort d'investissement de HAROPA - Ports de Paris à un niveau élevé, supérieur à 40 M€/an, dans la continuité des orientations du projet stratégique 2010-2015, en mettant l'accent sur la recherche de rentabilité et la diversification des interventions.

Elle se traduit par :

- un rééquilibrage entre les principaux postes d'investissement usuels du Port (grands projets, acquisitions foncières et immobilières, travaux annuels) dans une logique de sélectivité accrue,
- la recherche de nouvelles opportunités de croissance du chiffre d'affaire, en optimisant le recours aux expertises internes.

S'agissant des principaux postes d'investissement usuels du Port, il est prévu :

Une mobilisation des ressources financières et humaines du port sur les grands projets (PSMO, Eco port de Triel, extension du port de Limay)

Le pic d'activités lié à ces projets devrait se concentrer entre 2018 et 2022. Les enveloppes d'acquisitions et de travaux vont peser sur les budgets annuels de HAROPA - Ports de Paris à partir de 2018. Les travaux liés à PSMO se poursuivraient sur une dizaine d'années à un rythme de 5 à 6 M€ par an environ à partir de 2025.

Une sélectivité accrue du programme de travaux annuels (hors grands projets), dont l'enveloppe prévisionnelle serait ramenée à 24 M€ à l'horizon 2024.

Cette réduction correspondrait à la montée en charge des autres modes d'investissement du Port, qui peuvent présenter à ce terme des perspectives de rentabilité supérieure. Ce programme de travaux vise un équilibre entre les trois catégories d'investissement identifiés (investissements de croissance, de consolidation, et structurants), en recherchant :

- les opérations qui répondent au mieux aux demandes des clients du Port et génèrent une croissance du chiffre d'affaires,
- une maîtrise des investissements structurants sur les plateformes existantes,
- une prise en compte d'un effort annuel de 6 à 8 M€ par an pour compenser la dégradation des actifs du Port.

Une politique volontariste d'acquisitions immobilières à forte rentabilité à hauteur de 2 à 3 M€ par an

Si les opportunités d'acquisitions foncières (hors grands-projets) se réduisent, les expériences récentes montrent que les opérations d'acquisitions immobilières peuvent s'avérer très rentables dans un contexte de demande soutenue de biens immobiliers à amodier sur le domaine portuaire. La politique volontariste de HAROPA - Ports de Paris peut ainsi se traduire par l'acquisition de biens construits par les clients sur le domaine portuaire avant la fin de la convention d'amodiation afin de bénéficier immédiatement d'un actif en bon état et qui peut être reloué à un prix plus élevé.

Une diversification du chiffre d'affaires

Ces interventions peuvent s'envisager :

- **en lien avec des partenaires, par prise de participation**

Dans une première étape, il s'agit de la participation prise en 2014 au capital de Sogaris Paris, à hauteur de 6,5 M€. Elle pourrait être suivie par d'autres opérations en fonction des opportunités qui viendraient à se présenter. L'hypothèse retenue est celle d'un budget global de 5 à 6 M€ étalés sur 5 ans à partir de 2018, notamment via la participation du Port dans des sociétés de projets, à l'image de Sogaris Paris, sur d'autres segments de marché.

Avec une perspective de rentabilité plus limitée, et sans doute davantage de risques, les prises de participation du Port pourraient également lui permettre d'enrichir sa contribution au report modal. Entreraient par exemple dans cette logique :

- la participation du Port dans des projets de développement de nouvelles technologies ou de nouveaux outils (ex : bateaux dédiés à la logistique urbaine, conception de bornes standardisées pour l'approvisionnement en eau et en électricité sur les escales etc.),
- la participation du Port dans des structures éventuellement mises en place pour mutualiser des navettes ferroviaires (OFP) et fluviales (navette conteneurs sur la Seine aval).

La question de la participation du Port dans le montage des plateformes multimodales appelées à mailler le Canal Seine Nord Europe se posera à plus long terme.

- **sous financement et maîtrise d'ouvrage du Port, dès lors que l'expertise technique interne et l'analyse de risque projet le permettent**

Il pourrait s'agir en premier lieu du développement des services aux escales, d'opérations de rénovation énergétique, de construction immobilière, etc. La programmation associée au projet stratégique prévoit d'y consacrer **3 M€ par an à partir de 2017, pour capitaliser sur les compétences acquises dans cette démarche de diversification.**

La programmation du financement de ces nouvelles activités doit être considérée comme une volonté du Port d'être en mesure de saisir les opportunités qui pourraient se présenter dans les années qui viennent. Pour autant, si ces opérations ne venaient à se concrétiser que sur une partie des montants prévus, il serait alors possible de dégager de nouvelles marges de manœuvre pour le programme de travaux annuels ou les acquisitions foncières et immobilières.

5.4.2. Le chiffre d'affaires

La progression du chiffre d'affaires reposerait sur plusieurs composantes :

L'action commerciale sur le patrimoine existant

Son développement devrait dégager de l'ordre de 8,7 M€ de chiffre d'affaires supplémentaire cumulé entre 2015 et 2020, résultant principalement de l'effet progressif, au rythme des renégociations de conventions, des nouvelles règles de tarification issues du projet stratégique précédent.

Les opérations d'investissement

Elles devraient constituer la principale source de recettes nouvelles, à hauteur de 15,3 M€ de chiffre d'affaires supplémentaire cumulé entre 2015 et 2020.

Les interventions en lien avec la recherche de relais de croissance

Permettant de mettre en valeur les compétences et l'expérience des collaborateurs du Port, elles pourraient permettre de dégager environ 2 M€ de chiffre d'affaires cumulé entre 2015 et 2020, et monter en puissance au cours du quinquennat suivant.

Au total, les résultats issus de ces sources de chiffre d'affaires complémentaire connaîtraient une phase de montée en charge sur 2015-2020 (à hauteur de 29,6 M€ supplémentaires en cumul sur six ans) pour dégager, sur la période 2021-2030, une croissance du chiffre d'affaires de plus de 151 M€ en cumul sur 9 ans, soit une hausse de 10 %.

5.4.3. Les charges

Parallèlement à la diversification de ses produits, HAROPA - Ports de Paris continuera à maîtriser ses charges d'exploitation. L'établissement table ainsi, pour la période 2015-2020, sur une **stabilité des charges d'entretien** en euros courants et à isopérimètre. Par ailleurs, il veillera à une progression mesurée des frais de personnel, avec un **effectif cible stable en fin de plan.**

5.4.4. Les trois scénarii étudiés

Un scénario cible

Ce scénario reprend, de manière réaliste mais volontariste, les leviers déjà retenus par le précédent projet stratégique. Ce scénario prend en compte les grandes hypothèses externes de manière réaliste.

La direction de l'établissement considère que ce scénario est robuste, sous réserve d'actionner les leviers proposés.

Un scénario optimiste

Ce scénario maximise les effets positifs de développement escomptés (endogènes et exogènes) et minimise les risques identifiés. Il envisage notamment de manière optimiste les effets d'un développement commercial fort et prend en compte l'ensemble des hypothèses externes favorables.

Un scénario pessimiste

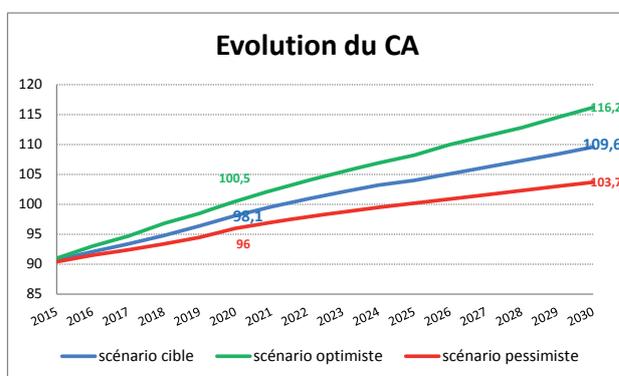
Il représente la continuité au regard des constats du bilan de la période 2010 – 2014 (sans réponse au bilan précité, ni prise en compte de nouveaux développements ou de relais de croissance), mais adopte les mêmes hypothèses externes que le scénario cible.

A côté de ces scénarii, la fiabilité du scénario cible a également été mesurée par plusieurs tests de sensibilité. Il en ressort que, parmi les risques évalués (baisse de l'ICC, baisse du trafic fluvial, baisse des subventions, baisse du taux d'occupation du domaine, remise en cause du régime fiscal du Port, baisse du taux de recouvrement des créances), le plus impactant est la baisse de l'ICC, ce qui conforte l'idée d'une mise à l'étude d'une indexation moins volatile.

5.4.5. Les principaux agrégats

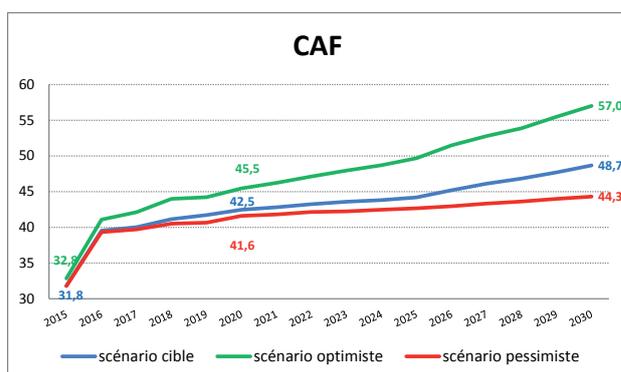
Le chiffre d'affaires

Le Port resterait sur une trajectoire de croissance, dans toutes les hypothèses : dans le scénario cible, +8,15 % entre 2015 et 2020 +20,8 % entre 2015 et 2030.



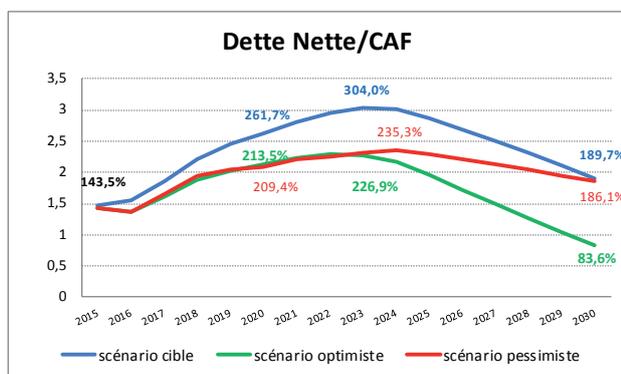
La profitabilité

L'autofinancement resterait positif, et en progression : dans le scénario cible, +33,6 % entre 2015 et 2020 (+17,3 % après retraitement de l'impact de l'arriéré de TEOM, d'un montant de l'ordre de 4,4M€, dont le Port devrait s'acquitter en 2015), puis +13,7 % entre 2021 et 2030.



La soutenabilité financière

Dans le scénario cible, la dette financière atteindrait 111,1 M€ en 2020, connaîtrait un pic à 132,5 M€ en 2023, avant de revenir à 92,3 M€ en 2030. Dans ces conditions, le ratio dette / CAF tangenterait la limite de 3 (indicateur prudentiel correspondant à une situation dans laquelle trois années d'autofinancement sont nécessaires pour rembourser la totalité de la dette financière) en 2023, avant de décroître rapidement.



Stratégie en ressources humaines et financières de HAROPA - Ports de Paris / synthèse

HAROPA – Ports de Paris s’attache à construire un modèle économique robuste permettant, grâce à la maîtrise des coûts et des risques financiers, de bâtir les conditions d’une nouvelle croissance durable. Cette approche s’appuie sur le développement des compétences internes au travers de la démarche GPEC, enrichie d’apports extérieurs et de partenariats et sur l’utilisation des divers leviers de la performance et de l’efficacité (nouveaux outils SI, simplification des processus, gestion en mode projet...).

LE HAVRE * ROUEN * PARIS

HAROPA - Ports de Paris
2 quai de Grenelle
75732 Paris Cedex 15

