Rencontre(s)

25 octobre 2012

Le référentiel logistique et « l'Axe Seine »

#7

agence d'urbanisme de rouen
et des boucles de seine
et eure

Les participants

Pierre Bourguignon, Président de l'agence d'urbanisme de Rouen et des boucles de Seine et Eure, Maire de Sotteville-lès-Rouen, Vice-Président de la CREA

Marie Guguin, Adjointe au Maire de Bois-Guillaume-Bihorel, Conseillère communautaire la CREA

Marc Massion, Sénateur-Maire de Grand-Quevilly, Vice-Président de la CREA

Alain Nave, Conseiller communautaire Communauté de communes du Plateau de Martainville

Nelly Tocqueville, Maire de Saint-Pierre-de-Manneville, Vice-Présidente de la CREA

Emmanuel Bellet, Conseil Général de Seine-Maritime

Nadia Bourrau-Biguenet, DDTM de Seine-Maritime

Jacques Charron, CCI de Rouen

Sébastien Delmer, Ville de Rouen

Nathalie Deshayes, la CREA

Geneviève Larmaraud, AURBSE

Christine Leroy, Grand Port Maritime de Rouen

Mathieu Monier, AURBSE

Laurent Moreno, AURBSE

Jean-Pierre Morvan, Parc Naturel Régional des Boucles de la Seine Normande

Olivier Morzelle, DDTM de Seine-Maritime

Cindy Moutoussamy, CCI de Rouen

Hervé Ollivier, AURBSE

Delphine Roux, la CREA

Ludovic Vaillant, IFSTTAR, CETE Nord-Picardie

Pierre Bourguignon

Nous nous retrouvons aujourd'hui pour une nouvelle Rencontre(s) de l'agence d'urbanisme, la septième, sur le thème du référentiel logistique de la place rouennaise dans le contexte de l'Axe Seine. Ce travail de coopération à l'échelle de l'Axe Seine, qui concerne trois régions, a été initié par trois grandes collectivités territoriales : la ville de Paris, la CREA et la CODAH. La prise en compte de ce thème a débuté en 2010, avec l'organisation du premier colloque et s'est ensuite élargie à d'autres agglomérations : Caen-la-mer et d'autres sites en Île-de-France, notamment le mantois (OIN Seine-Aval).

Le 22 novembre se tiendra à Paris le troisième colloque sur l'Axe Seine. Ce sera à la fois l'aboutissement de trois années de travail au cours desquelles se sont mobilisés les acteurs dont j'ai parlé, mais aussi d'autres acteurs, notamment les Chambres de Commerce et d'Industrie et les six agences d'urbanisme concernées. En même temps, ce sera l'ouverture à des actions plus concrètes et plus coordonnées à cette large échelle territoriale.

Le deuxième point que je souhaitais souligner, c'est que l'idée d'une réflexion partenariale pouvant aboutir à un référentiel logistique a été inscrite dès 2011 dans le programme de travail de l'agence d'urbanisme, poursuivant la démarche qui avait été initiée par les Chambres de Commerce et d'Industrie de Rouen et de l'Eure.

Le recours à l'agence d'urbanisme se justifie par la composition de ses instances. En effet, l'agence ne rassemble pas seulement les collectivités territoriales que l'on trouve classiquement dans toutes les agences, c'est-à-dire les établissements de coopération intercommunale, mais aussi la région Haute-Normandie, les deux départements de Seine-Maritime et de l'Eure et les partenaires économiques, institutionnels comme les Chambres de Commerce et d'Industrie, les Chambres d'agriculture, l'Établissement Public Foncier, le Grand Port Maritime de Rouen et l'Université.

Le travail sur le référentiel logistique répond aussi à la volonté politique de ceux qui sont en responsabilité : le pôle métropolitain récemment créé, rassemblant CREA et CASE, et les syndicats mixtes de SCOT pour les Pays du Roumois et Entre Seine et Bray.

On est donc bien, à l'agence, à la bonne échelle territoriale pour poser les diagnostics et les enjeux. L'objet est de constituer, non seulement de « la culture commune », mais aussi le socle partagé de connaissance, de compréhension et d'accord sur les enjeux à l'échelle du bassin de vie de Rouen, premier pôle économique et démographique régional.

Avec la méthode habituelle proposée par l'agence, qui vise à associer le plus largement possible, avec le travail des comités de pilotage, avec un séminaire technique qui s'est tenu le 16 février dernier, l'agence a permis de poser les bases d'un diagnostic partagé.

J'ai donc souhaité que dans le cadre régulier de nos Rencontre(s), l'agence d'urbanisme puisse présenter l'étape « diagnostic et enjeux », au moment où certains dossiers d'infrastructures

reprennent des formes plus compatibles avec les possibilités financières et d'accompagnement de l'État et semblent redevenir réalistes et donc à notre portée, à condition toutefois que l'ensemble des acteurs associatifs, économiques et publics poursuivent leur mobilisation.
J'ai un exemple très précis sur le dossier de la Ligne Nouvelle Paris Normandie. En tant que Maire de Sotteville-lès-Rouen et Vice-Président de la CREA, j'ai porté avec d'autres élus la nécessité de prendre en compte la dimension fret ferroviaire et donc la dimension économique du projet. Cela illustre l'importance d'avoir entamé très tôt des réflexions sur la question de la logistique et, par extension, sur le désenclavement du port du Havre, la desserte du port de Rouen et les relations avec les ports de Paris.
J'ai souhaité que l'on puisse échanger aujourd'hui avec Ludovic Vaillant, qui est directeur d'études au CETE Nord-Picardie et chercheur à l'IFSTTAR, l'Institut Français des Sciences et Technologies des Transports, de l'Aménagement et des Réseaux. Ludovic Vaillant travaille en lien étroit avec Élisabeth Gouvernal, spécialiste des questions de logistique et je le remercie d'avoir accepté de participer à nos réflexions.
Mais je propose tout d'abord de passer la parole à Laurent Moreno, Directeur général de l'agence, et à Hervé Ollivier, chef de projets, afin qu'ils nous présentent les éléments nécessaires à la bonne compréhension des enjeux.

Laurent Moreno

Il me semble important de revenir sur trois points saillants, afin que l'on puisse, ce matin, en débattre ensemble. La question de la logistique est en effet une question complexe, et parfois même, le mot est mal perçu. Néanmoins, la logistique est une fonction tout à fait essentielle pour la place rouennaise et il est, en tout cas, indispensable de la porter à la réflexion avant de pouvoir la porter au niveau de l'action.
D'une part, c'est pour nous une évidence économique. D'autre part, comme le soulignait à l'instant le Président de l'agence, le moment est opportun. On sent en effet que les questions d'infrastructures reviennent sur des bases, y compris financières, plus réalistes. Une réflexion est en cours, des arbitrages seront certainement à faire, mais on est à un moment où les questions d'infrastructures se posent fortement, qu'il s'agisse des infrastructures ferroviaires ou routières.

Enfin, une telle ambition nécessite de nouvelles pratiques et c'est ce vers quoi nous voudrions vous emmener ce matin.
Le bassin de vie de Rouen est un espace très bien connecté aux grands corridors d'échanges logistiques mondiaux ; par conséquent, il génère des flux et supporte des flux. C'est l'évidence économique.
Cette capacité historique à être connecté aux flux marchands à l'échelle européenne, dans la situation de mondialisation actuelle ou dans les précédentes situations de mondialisation, comme la période de la Renaissance, caractérise la place rouennaise et doit aussi conditionner en grande partie nos orientations en matière de développement économique, de renouveau industriel, d'innovation, de recherche. Aujourd'hui, en parlant de réindustrialisation, on parle aussi de nouveaux produits, de nouvelles méthodes de production, de nouvelles compétences pour ceux qui produisent et de nouveaux marchés.
Le moment est opportun, parce qu'effectivement il s'agit de s'organiser dans la perspective d'une sortie de crise, pour s'adapter et pour préparer une sorte de « modèle » d'une nouvelle économie productive en Europe.
Ce constat est partagé : nous l'avons partagé lors du séminaire sur le référentiel logistique le 16 février dernier et lors d'un atelier préparatoire au colloque Axe Seine Acte III, le 6 juillet, sur le thème de la réindustrialisation, co-présidé par Frédéric Sanchez, Président de la CREA et Guillaume Bachelay, député de Seine-Maritime. Les travaux ont montré que la France, en 10 ans, a perdu près de 700 000 emplois industriels, soit l'équivalent de l'emploi industriel présent sur l'Axe Seine. La France a donc perdu un Axe Seine – qui est l'un de ses fleurons industriels – en 10 ans. Et la réindustrialisation est, avec la logistique, l'un des thèmes majeurs portés dans le cadre de la mobilisation engagée sur l'Axe Seine, l'espace Paris-Seine-Normandie.
Concomitamment à ce travail et à cette perspective, d'autres initiatives majeures ont été soulignées : la mobilisation des élus des collectivités bas-normandes, haut-normandes et de l'Île-de-France, la constitution d'un groupement d'intérêt économique interportuaire Le Havre-Rouen-Paris, Haropa, la réunion des CCI de l'Axe Seine, qui s'est concrétisée par la tenue d'un colloque il y a quelque temps, et la coopération des 6 agences d'urbanisme afin d'alimenter le débat et la réflexion des collectivités locales sur cet espace à enjeux. On peut ajouter la constitution du pôle métropolitain CREA-Seine-Eure dont un des trois thèmes de travail est précisément la question logistique, et enfin, la démarche Grande Seine 2015 qui a récemment donné lieu à la tenue des « Assises des fleuves », les 9 et 10 octobre 2012 à Rouen.
On voit bien cette ébullition, ce foisonnement d'études, de rapports, de colloques. Effectivement, le moment est opportun car les projets d'infrastructures nouvelles (la LNPN, même si elle s'inscrit dans

une vision phasée, et le contournement Est/liaison A28-A13) sont peut-être aujourd'hui un peu plus « à portée de main » qu'il y a quelque temps. Et ces deux infrastructures ont l'une et l'autre une forte dimension logistique, au moins de traitement des flux de marchandises.

Ce qui nous est apparu important dans ce contexte, c'est de caler de la manière la plus précise les intérêts, les actions, le message. On pourrait peut-être appeler cela une stratégie de la place rouennaise dans un contexte territorial et institutionnel en cours de construction – celui de l'Axe Seine – et dans la perspective de l'arrivée des infrastructures dont je parlais tout à l'heure.

Il y a donc des mutations économiques à préparer, de larges et multiples coopérations à poursuivre, et l'autre tenant de la question est de savoir quelles réponses apporter aux enjeux du développement durable.

C'est d'abord un élément conditionnant, à la fois pour nos ressources énergétiques, pour calibrer les investissements possibles sur les infrastructures, et pour définir les modalités d'aménagement et d'usage de l'espace. La définition que je retiendrai pour la logistique est celle d'un service rendu à l'économie et à ses acteurs par le territoire qui les accueille. Parallèlement, l'activité économique générée directement ou indirectement par les services logistiques est un facteur de développement du territoire. Encourager la fonction logistique, en lien avec le renforcement des activités productives sur la place de Rouen, relève d'une vraie cohérence, puisqu'on est à la fois dans l'existence d'un puissant appareil industriel et d'une volonté de réindustrialisation. Et la place de Rouen, au plan national et même européen, a un rôle majeur à jouer dans cette stratégie, du fait qu'elle est un lieu de traitement important de marchandises. Elle est aussi un lieu de production d'intelligence et, à l'échelle européenne, cela peut avoir du poids.

Ce que je vous propose, c'est de dépasser la question de l'acceptabilité qui est une question récurrente. Si on regarde un peu la manière dont cela fonctionne, l'activité industrielle n'a jamais vraiment eu historiquement à « négocier » son acceptabilité dès lors qu'elle tenait l'engagement de l'emploi pour de vastes territoires et pour de longues périodes, parfois même pour plusieurs générations : les parents, puis les enfants, puis les petits enfants travaillaient dans la même entreprise. Cette pratique n'est plus aujourd'hui la norme et lorsqu'on parle de réindustrialisation, c'est pour dire que sur les métiers, les compétences, les formations, les techniques, les produits, les matières premières, les circulations… il y aura des différences, des évolutions. Si on ne les anticipe pas, on devra les affronter. Elles sont inéluctables. À titre d'exemple, les pôles urbains qui ont connu la croissance de l'emploi la plus forte ces dernières années, et qui corrélativement aujourd'hui connaissent un ralentissement économique plus faible qu'ailleurs, sont ceux qui ont le plus développé leurs fonctions métropolitaines et qui ont su le mieux diversifier leur économie.

Pour ce qui est du défi écologique et énergétique – qui est aussi en filigrane dans ces questions de

développement économique – les seules réponses techniques ne suffiront pas à assurer la « soutenabilité ». Les changements de comportements, les nouvelles pratiques économiques et sociales seront indispensables pour renforcer les progrès techniques qui sont par ailleurs nécessaires. C'est grâce à la production d'intelligence collective, de culture commune et avec l'adhésion des habitants, des entreprises, des chercheurs que nous pourrons relever ce défi qui est encore devant nous, mais pour lequel il faut nous tenir absolument prêts.

Je vais maintenant passer la parole à Hervé Ollivier, chef de projets « cohérence du développement des territoires », qui va vous présenter la démarche référentiel logistique dans le cadre de l'Axe Seine. Mathieu Monier, chargé d'études « développement économique » est également présent. Il a participé et continue de participer à la démarche partenariale de l'Axe Seine.

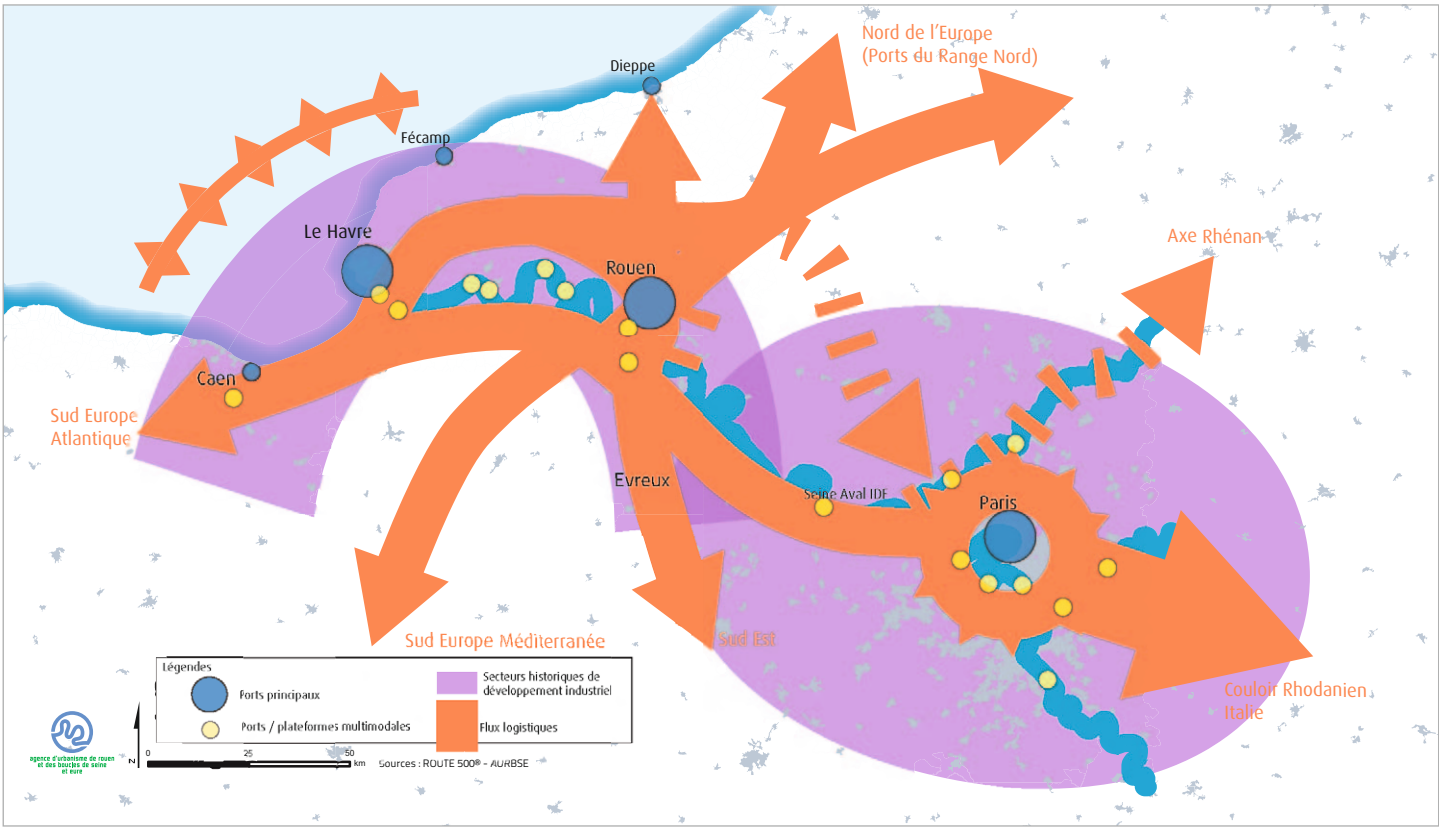
La démarche « Référentiel logistique »

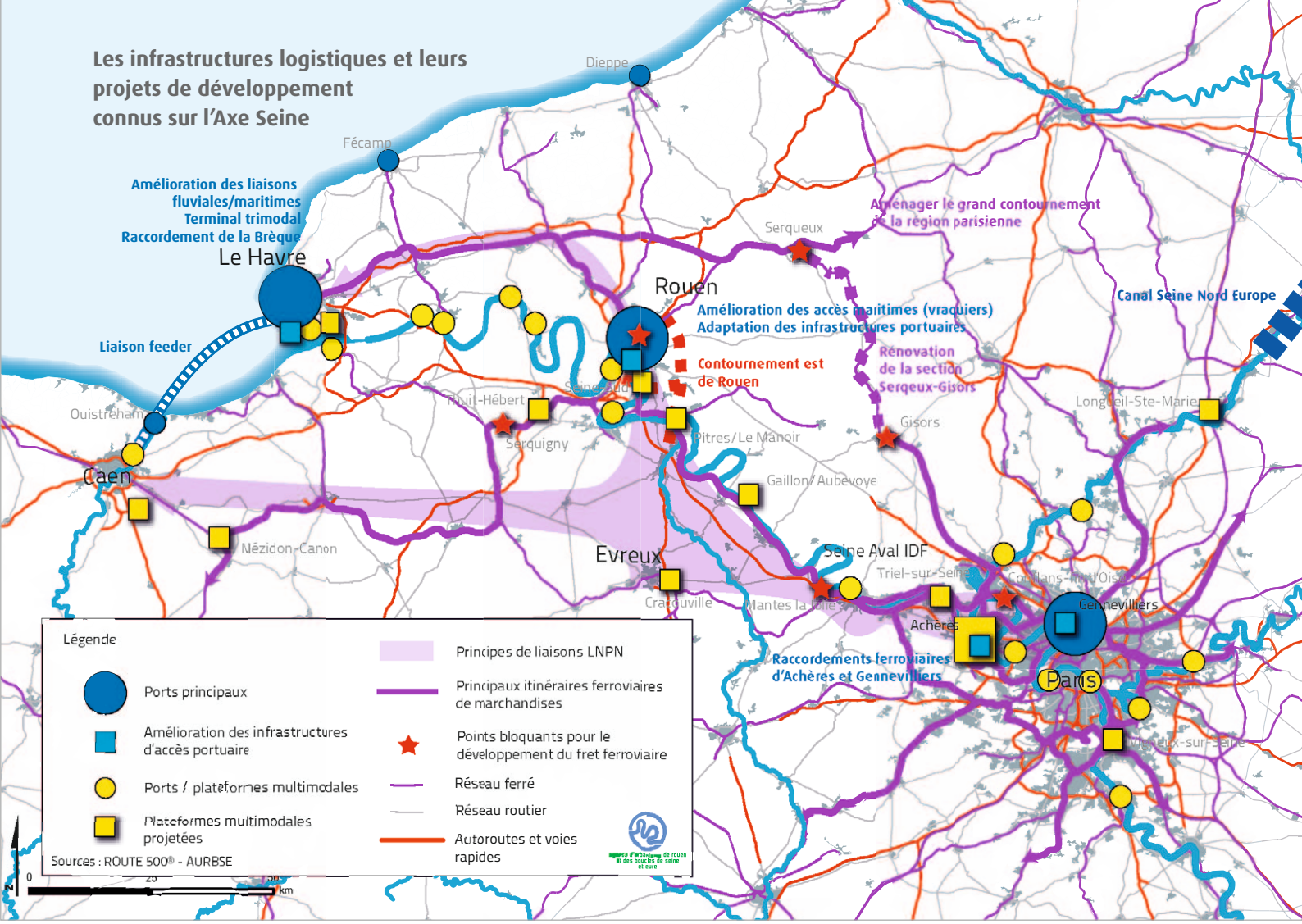
Hervé Ollivier

Dans un premier temps je voudrais rappeler rapidement les éléments de contexte, afin que nous ayons une définition commune sur la notion de logistique, ensuite vous présenter les éléments conclusifs du séminaire qui s'est tenu le 16 février 2012 et enfin vous proposer des ouvertures de réflexions pour débattre et pour lancer la présentation de Monsieur Vaillant.

Quand on parle de logistique, on fait référence à l'ensemble des infrastructures, du fluvial à l'aérien en passant par le portuaire, le routier, le ferroviaire. Mais on fait référence aussi, et c'est fondamental, à l'ensemble de l'activité à laquelle elle rend service : l'activité humaine au sens large, c'est-à-dire les activités productives et les activités de consommation, de biens marchands, de

Corridors industriels et grands axes de communication logistique





loisirs. Il convient d'inclure aussi avec la dimension de production, quelque chose qui commence à apparaître, et qui a été sujet de débats lors des différentes réunions de travail que nous avons menées avec nos partenaires tout au long de cette année, c'est la question liée à la filière retour, le recyclage. C'est un élément extrêmement important à prendre en compte pour l'avenir de la logistique au niveau local.

Par rapport aux enjeux de positionnement territorial, et comme l'ont déjà rappelé Monsieur le Président et Monsieur Moreno, nous avons un territoire qui est fait pour la logistique, parce qu'initialement positionné dans le corridor de communications internationales qu'est la Manche. Certes, le port de Rouen est légèrement en retrait, mais il a été très longtemps le premier port français sur la Manche. Ensuite, avec le développement havrais, une double fonction portuaire s'est développée, qui a permis de peser au niveau national. Le premier port national c'est le port « Rouen/Le Havre », chacun avec ses spécificités.

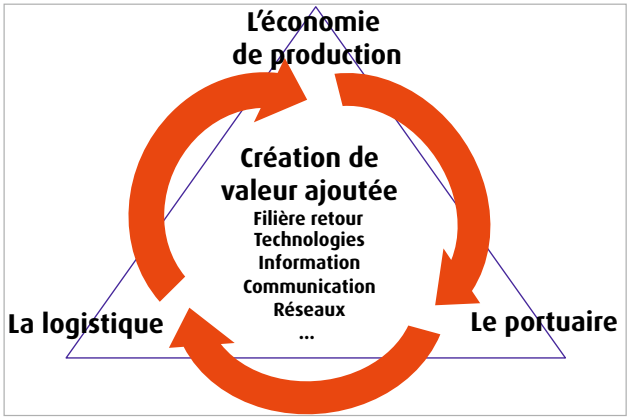
Le positionnement stratégique est national, mais également international, avec un élément révélé lors des travaux préparatoires au séminaire du 16 février 2012, qui est la réflexion autour d'un arc Ouest. On a donc les grands corridors logistiques qui traversent le territoire français et un arc Ouest qui passe, alimente et fait fonctionner le binôme Rouen/Le Havre et qui renvoie aussi vers l'Atlantique.

En termes de répartition d'activités économiques, il est important de rappeler le capital historique et industriel du territoire qui s'inscrit dans une sorte de « grand fer à cheval » qui part de l'Eure et qui va jusqu'à Caen en passant par Rouen et Le Havre. On a là tous les grands sites de développement industriel historiques de la première révolution industrielle jusqu'à nos jours. Cela correspond aussi à un bassin de vie très important. Et puis il y a, bien sûr, tout le bassin de l'Île-de-France, également très dépendant de l'ensemble des circulations logistiques de notre territoire. La population qui y réside a besoin de l'apport quotidien des marchandises qui arrivent sur notre territoire et qui le traversent.

Dans la réflexion, le terme de région « gateway » est revenu assez souvent. La notion de « gateway » est un peu vaste et pas forcément très clairement définie. Nous l'appréhendons surtout comme un réseau portuaire, un réseau d'infrastructures, un réseau d'activités économiques et un bassin de population. C'est véritablement un système avec l'ensemble des infrastructures qui existent ou qui sont en projet sur le territoire : les faisceaux d'étude sur la LNPN, le contournement Est/ liaison A28-A13, la ligne Serqueux-Gisors.

Au final et pour ce qui nous concerne, nous avons un bassin industriel puissant qui fonctionne grâce à un triangle vertueux : une économie de production, une infrastructure portuaire absolument essentielle et, bien évidemment, un appareil logistique. L'ensemble permet la création de valeur ajoutée et ouvre un ensemble de perspectives autour de la filière « retour », autour des technologies d'information, de communication et des réseaux, de la connaissance et, bien sûr, du développement de nouvelles filières industrielles.

Trois entités qui fondent l'économie locale



Voilà le constat de base qui a permis de relancer la réflexion sur la démarche logistique, initiée antérieurement par le port et les CCI. L'activité logistique est fondamentale pour notre territoire. Elle est menée par une multitude d'acteurs qui développent une gouvernance complexe. Pour preuve le nombre d'études et partenariats en binôme ou en trinôme, mais sans jamais rassembler une majorité des acteurs. Cela a ajouté à la difficulté, pour nous, d'appréhender la totalité des enjeux logistiques.
Enfin, des questions importantes sont posées par les grandes opérations d'aménagement, tant en termes de projets d'infrastructures que d'éléments de contexte économique : Seine-Sud bien sûr, mais aussi Pîtres-Le Manoir-Alizay, la plateforme de Gaillon, et l'ensemble des projets qui sont situés sur l'Axe Seine.
S'agissant des mutations profondes à anticiper, on note qu'il y a des coûts de développement et d'aménagement plus importants et différemment répartis, la prise en compte de l'environnement naturel, une législation plus contraignante dans la gestion des risques industriels et la localisation des activités, la limitation des ressources naturelles exploitables. Enfin, le contexte de crise qui oblige à repenser l'appareil industriel et son corollaire logistique.
Il a donc été proposé que l'agence travaille sur le référentiel logistique. Compte tenu des problématiques, de gouvernance notamment, il nous est apparu opportun de mener d'abord une démarche partagée, c'est-à-dire de solliciter les acteurs afin qu'ils se mettent autour de la table pour se connaître mutuellement, connaître l'ensemble des modes de fonctionnement et des enjeux de chacun. Ensuite seulement, il serait possible de monter un projet de territoire déclinable en termes de schéma, de directive ou autre. Notre volonté était bien de partir d'une vision commune.

L'expression des acteurs locaux

Nous avons organisé le séminaire du 16 février 2012 dans l'idée de rassembler le plus largement possible les partenaires logistiques techniques, c'est-à-dire l'ensemble des CCI et associations qui œuvrent dans le cadre de la logistique, l'État, les départements, la région, les entreprises présentes et les collectivités locales. Il a réuni plus de 40 participants.
Le travail de préparation, bien sûr issu de l'ensemble du diagnostic initial, a été mené avec le bureau d'études Samarcande. Cinq ateliers ont été organisés, qui avaient pour thèmes : les infrastructures, la logistique portuaire, les marchandises en ville, la logistique industrielle et la logistique de plateforme.
Sont ressortis de ces ateliers cinq thèmes unanimement reconnus comme les enjeux majeurs et transversaux à tous les ateliers.

Il y a d'abord **la gouvernance**, relevée comme le thème central. Il s'agit d'une gouvernance globale mais aussi d'une gouvernance qui se décline dans les quatre autres thèmes : l'observation, l'innovation, l'aménagement et les infrastructures. Les partenaires présents au séminaire ont d'abord mis en avant les difficultés objectives à établir des liens entre les différents collèges de la logistique que sont les entreprises, les élus, les corps intermédiaires et le Grand Port Maritime.
Ensuite, le besoin d'un projet global logistique a été énoncé par les entreprises. Elles nous ont dit qu'elles ressentaient le besoin d'avoir un projet lisible, à la fois pour comprendre la logique qui prévalait à l'aménagement du territoire local, mais aussi pour pouvoir s'y adapter quand elles souhaitent s'implanter. Elles nous ont dit clairement que, même si elles avaient des process de fabrication qui conditionnaient fortement leur implantation sur le territoire, elles étaient en même temps capables de les adapter en partie pour rentrer dans un territoire, si ce territoire était suffisamment attractif.
Il a été souligné que la gouvernance devait exister sur un territoire de projet. Ce qui prévaut, ce n'est pas d'avoir un leadership représenté par un organisme plutôt qu'un autre, mais c'est bien le projet de territoire et l'adhésion autour de ce projet de territoire qui va fabriquer la gouvernance.

Sur **les infrastructures** est ressortie la question de l'organisation. Ne peut-on pas réfléchir ensemble, gestion-

naires de voirie et usagers, à une organisation d'intermodalité sur l'utilisation des infrastructures ?
Le constat de la congestion est unanime. C'est une congestion qui résulte d'un ensemble de carences en matière d'infrastructures, soit parce qu'elles sont vieilles, soit parce qu'elles sont insuffisamment développées au regard de l'ensemble des flux. Au niveau local, elle est en lien avec l'usage individuel de l'automobile : les difficultés de circulation et de performance en matière de logistique sont liées à l'engorgement routier et à la présence du véhicule individuel sur les grandes infrastructures. Cela impacte fortement les déplacements liés aux activités industrielles et commerciales.

Sur **l'aménagement**, les questions posées concernent les liens entre les entreprises qui cherchent à s'implanter, qui ont besoin de foncier, et les collectivités qui font l'aménagement du territoire par la libération foncière, par la stratégie foncière, par l'aménagement ou le préaménagement de ce foncier.
Une vision coordonnée à long terme doit être mise en place, fruit d'une construction partagée, ce qui nous ramène à la notion de gouvernance. Et cette réflexion doit intégrer les données qui concernent les risques et l'environnement. Les entreprises l'ont dit : les contraintes peuvent être des éléments de dynamique qui permettent de valoriser le territoire ; on peut être innovant en gérant la contrainte.

Sur **l'innovation**, il a été souligné qu'il y avait besoin aussi d'un lien collectif entre élus, entreprises, corps intermédiaires et établissements de recherche et d'enseignement sous forme, peut-être, d'une plateforme commune.

Enfin, sur **l'observation et l'information**, les choses ont déjà évolué grandement depuis le séminaire puisqu'un observatoire est en cours de réalisation à l'échelle des trois régions : Île-de-France, Haute et Basse-Normandie avec les ports, les CCI et les départements. Il y a véritablement une première forme de gouvernance qui est en train de se mettre en place autour de la création de cet observatoire.
L'observation et l'information sont des éléments indissociables de la gouvernance : bien se connaître permet de bien fonctionner ensemble. L'attractivité du territoire et son développement sont fortement liés à l'observation, qui permet d'avoir une vision pertinente, et à l'information qui permet d'avoir une meilleure connaissance globale pour les acteurs entre eux et une communication plus performante et attractive vers l'extérieur. Les acteurs ont soulevé le manque d'informations et d'observation dans les thèmes évoqués et la nécessité de développer des outils performants.
Enfin, si la question de l'information et de l'observation est une question globale, il y a certains points particuliers : le service rendu aux usagers, les infrastructures et le foncier. À cet égard, il est intéressant de constater que souvent, les outils existent, mais qu'ils sont méconnus.

D'une manière globale, les participants au séminaire ont exprimé la volonté de travailler sur l'organisation du réseau logistique, qu'il soit routier, ferré, fluvial… et ils ont montré qu'ils étaient ouverts au développement de l'intermodalité à condition qu'elle prenne en compte leurs besoins et leurs modes de production actuels. L'intermodalité ne se décrète pas. Les entreprises ne sont pas en capacité de faire cette révolution intermodale ; elles ont des process de fabrication, elles ont des métiers qui sont liés directement à leur façon de développer la logistique à l'heure actuelle. Donc pour faire évoluer, il faut y aller étape par étape, et ce n'est pas simplement en développant une plateforme multimodale que systématiquement les entreprises vont y adhérer.
Ceci étant, la création du pôle métropolitain CREA-Seine-Eure, les partenariats qui se développent avec le Grand Port Maritime de Rouen et l'ensemble des réflexions qui concernent le contournement Est/liaison A28-A13 et les relations Nord-Sud sont également des éléments qui seront à prendre en compte dans la réflexion sur l'organisation des réseaux.

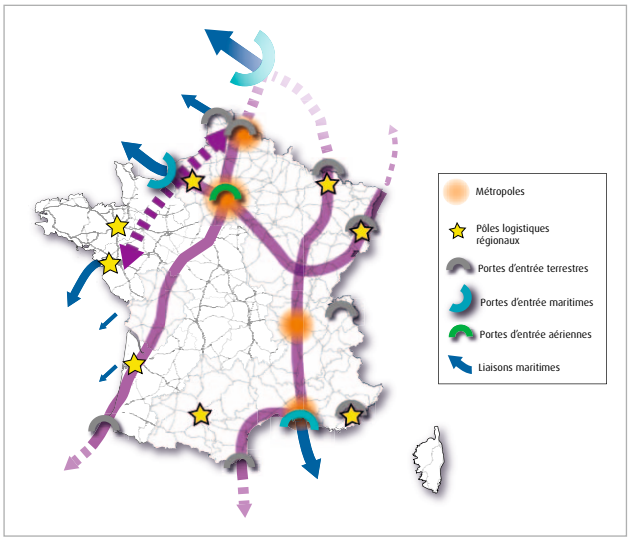
Je terminerai cette présentation en insistant sur l'innovation, la recherche et la formation. Comme je le disais tout à l'heure, elles sont essentielles, à la fois au bon fonctionnement actuel de la logistique, mais aussi à son développement futur. La formation de base, est un élément important parce qu'il semble qu'à l'heure actuelle, les entreprises aient déjà des difficultés pour trouver la main-d'œuvre qui permet le fonctionnement de la logistique.
Des démarches expérimentales doivent être menées car elles sont nécessaires au développement d'un territoire d'excellence. Ce qui est apparu lors du séminaire, c'est que la place rouennaise était déjà un territoire d'expérimentation : des choses ont été faites sur le thème des marchandises en ville ou sur d'autres thèmes, mais malheureusement, on n'a jamais dépassé le stade de l'expérimentation alors que les conclusions étaient positives. On a donc des pistes qu'on peut éventuellement développer.

Des thématiques à approfondir

En prolongement du séminaire, il nous est apparu important de prioriser le travail sur les enjeux qui concernent l'infrastructure et l'aménagement du territoire : c'est un binôme indissociable. La première chose est de constituer un réseau d'infrastructures économiques de référence, pour la connaissance et ensuite, éventuellement, pour l'expérimentation. Il permettra l'observation ciblée

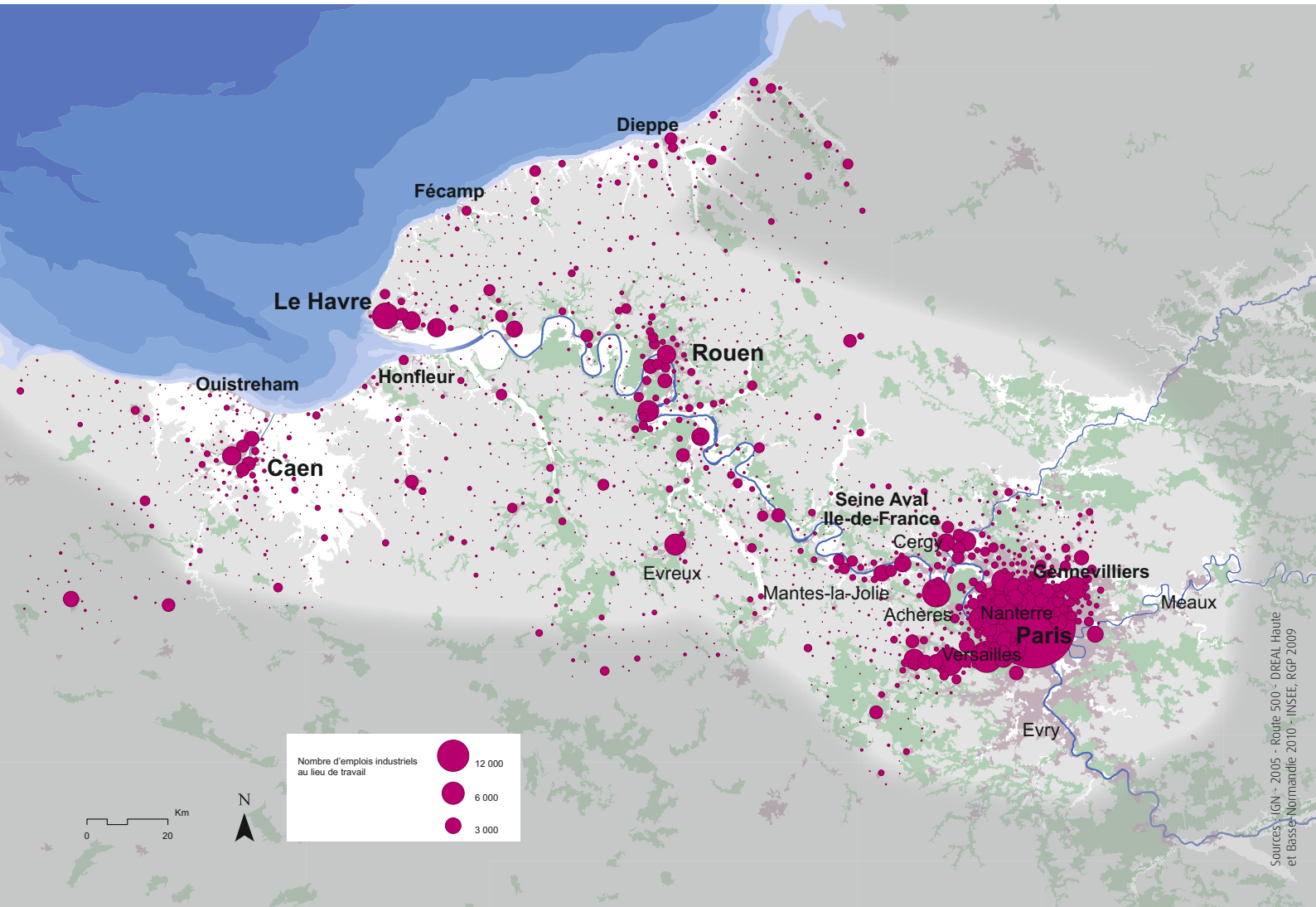
des mouvements, la définition d'un réseau routier économique favorisant la performance du déplacement des marchandises et le report modal, évidemment en lien avec le besoin des entreprises et des usagers, l'intégration des problématiques de sécurité des déplacements. Il permettra, en outre, de travailler sur des exemples d'aménagements dédiés en termes d'espace, d'infrastructures, d'information aux usagers, et il permettra enfin de faire coïncider ce travail avec la répartition des activités sur le territoire dans des objectifs d'intermodalité, à l'instar des grands projets métropolitains, notamment autour de Seine-Sud.

Corridors et portes d'entrée logistiques



Sources : SAMARCANDE - AURBSE

Axe Seine : emplois dans l'industrie en 2009



Sources : IGN - 2005 - Route 500 - DREAL Haute et Basse-Normandie 2010 - INSEE, RGP 2009

Pierre Bourguignon : Merci Hervé Ollivier. Il fallait cette intervention pour que l'on repose les éléments de notre connaissance commune.
Avant de demander à Ludovic Vaillant de nous apporter ses parts de réflexion, est-ce que sur cette présentation, il y a des réactions, des remarques à ajouter ?

Jacques Charron : Une remarque concernant la question des flux. La logistique est une gestion de stocks, une gestion de flux et c'est devenu un élément aussi important dans l'activité économique que le commerce ou la production. La logistique est sortie des métiers du commerce et de l'industrie pour être un grand secteur à part entière, qui s'appuie sur des modes de transport. Tout le monde souhaite du report modal, du report sur le fleuve, sur le fer, mais notre organisation ne va pas permettre ce report aussi facilement que cela. On sait, qu'entre RFF et SNCF, il y a des discussions en cours, qu'il y a une réforme obligatoire pour rendre ce mode beaucoup plus compétitif. Sur le fleuve, je ne m'étendrai pas.
Si des efforts sont et doivent être portés sur le renforcement de ces modes, la place du routier reste conséquente et cela impacte fortement l'organisation de la logistique sur nos territoires. Concrètement, la place du poids lourd reste et va rester encore longtemps prépondérante qu'on le veuille ou non, d'autant plus que même avec du report modal, la question des pré et post acheminements se posera toujours pour aller jusqu'au terminal, jusqu'à l'entreprise.
Autre élément de contexte qu'on peut évoquer, c'est, sinon la mondialisation, au moins l'européanisation de nos activités de transport. On voit de plus en plus des camions issus de pays d'Europe centrale circuler, ce qui pose vraiment des questions sur l'organisation des transports, sur les logiques de fonctionnement, sur les réglementations qui ne sont pas forcément les mêmes, en tout cas pas appliquées de manière aussi stricte que lorsqu'il s'agit d'une entreprise française.
Donc il y a aussi ces mouvements de fond qu'il est nécessaire de prendre en considération quand on pense à l'évolution de l'activité logistique.

Alain Nave : J'ai noté qu'une des conclusions du séminaire de février était l'adéquation entre les infrastructures et l'aménagement. Est-ce que ces conclusions émanaient d'un constat de ce que l'on connaît de la localisation ou des projets de zones logistiques de la DTA ? Moi, je connais deux ou trois de ces projets et je considère que c'est *a priori* inadéquat puisqu'il ne se passe rien.

Sébastien Delmer : J'ai cru entendre qu'une des raisons de la congestion au niveau local était l'insuffisance des infrastructures ou le retard pris dans certaines infrastructures et la prépondérance des déplacements individuels sur le réseau, et que l'importance de ces déplacements individuels « gênait » les flux logistiques.
Je ne suis pas sûr qu'il y ait une priorisation, une hiérarchisation à donner dans les flux. C'est autant les flux logistiques qui vont gêner les déplacements individuels que réciproquement. Je ne voudrais pas que cette affirmation sous-entende dans les politiques à venir toujours plus de contraintes pour les déplacements individuels – qui se justifient par ailleurs – et moins de contraintes pour les déplacements logistiques. Parce que je pense que cela ne règlera pas tous les problèmes et que la population ne comprendrait pas qu'on lui oppose toujours plus de contraintes dans les déplacements individuels pour zéro contrainte pour les déplacements logistiques.

Pierre Bourguignon : J'avais deux choses à ajouter. La première c'est qu'on n'oubliera pas que le très grand secteur rouennais participe d'un secteur géographique où l'importance de la production industrielle, de la production de biens finis est au-dessus de la moyenne française. Nous sommes une des grandes régions industrielles et c'est plutôt un atout, même si cela pose aussi des problèmes par ailleurs. Et cela nous renvoie aux éléments d'analyse sur les mouvements de l'extérieur vers l'intérieur, mais aussi en interne.
Et la deuxième chose, plus générale que je voulais simplement rappeler, c'est que travailler sur des référentiels logistiques, s'occuper d'aménagement et de développement... c'est toujours rechercher des éléments qui permettent sans cesse d'améliorer le cadre de la vie de nos concitoyens.
Ludovic Vaillant, je vous passe maintenant la parole.

Sources : Ortho 2009

Ludovic Vaillant : Chercheur à l'IFSTTAR
Directeur d'études au CETE
Nord-Picardie

Merci monsieur le Président.

Je suis très content d'être parmi vous ce matin. C'est pour moi un plaisir de vous apporter quelques repères et aussi de vous écouter, parce que c'est effectivement sur ces sujets-là que je travaille à l'IFSTTAR comme au CETE Nord-Picardie. Je suis en effet dans une structure d'études, donc je travaille beaucoup pour les collectivités locales, notamment sur l'agglomération lilloise, et également à l'IFSTTAR, sur des sujets de recherche où concrètement j'essaie de comprendre quels sont les déterminants logistiques des différents systèmes productifs, comment ils génèrent des besoins de transport et *in fine* comment ils mobilisent ou non telle ou telle infrastructure. Et ceci concerne tous les modes de transport.

Dans ce cadre, je travaille beaucoup sur cette connaissance des organisations logistiques : comment elles questionnent les politiques publiques, notamment en matière de transport de marchandises et de logistique. Ce sera donc la toile de fond de mon intervention.

Je vais d'abord vous inciter à inverser le regard, c'est-à-dire à partir de la connaissance de l'économie de votre territoire, des systèmes productifs, des mutations qui se dessinent dans ce système productif pour construire collectivement ce que j'interprète comme une identité logistique du territoire.

Le problème majeur, que vous avez déjà évoqué me semble-t-il très bien, c'est celui de la gouvernance. Vous n'êtes pas les seuls : tous les territoires sur lesquels j'interviens sur ces sujets-là présentent la même ambiguïté. D'abord, on a des acteurs publics qui se sentent incompétents au sens administratif du terme : par exemple, être autorité organisatrice de transports de voyageurs, vous savez faire, par contre le transport de marchandises est quelque chose qui vous échappe.

Ensuite, paradoxalement, il y a une quantité invraisemblable d'études faites par les uns et les autres sur ces sujets-là. À Lille, on a réussi à mettre à peu près tous les acteurs institutionnels concernés autour de la table. La première question a été de dire : est-ce que les uns et les autres vous êtes prêts à mettre vos études en partage ? La réponse a été oui. Quand on s'est livré à l'exercice, on a mis 200 études sur la période 2000-2010 en partage.

En fait, nous tous sommes finalement des « parasites » par rapport à cette activité économique. On n'est pas là pour faire, on est juste là pour accompagner l'industrie, la logistique, le transport. L'idée c'est vraiment d'accompagner les mutations économiques et logistiques des territoires et chacun avec les leviers, dont l'institution vous a donné la commande, sachant que ces leviers sont quand même relativement ténus. Et je pense qu'il faut garder mesure par rapport à l'impact de

l'action de ces leviers sur cette révolution ou sur cette évolution économique sur laquelle vous voulez agir. Je pense qu'il faut rester relativement humble par rapport à cela.

Je vais maintenant essayer de détailler quelques points.
En premier lieu, je reviendrai sur quelques enjeux du point de vue de la logistique et du transport des marchandises sur des questions d'aménagement du territoire. Je propose ensuite de vous alerter sur un certain nombre d'écueils que j'ai pu constater en matière de politiques publiques. Et puis, au-delà de l'aspect critique, je vous proposerai quelques leviers d'actions, des choses un peu plus concrètes que vous avez l'habitude de manier et aussi je vous ferai part de quelques expériences.

Quels enjeux de la logistique et du transport de marchandises sur l'aménagement du territoire ?
Je confirme que la logistique, aujourd'hui, dans les systèmes productifs qui sont les nôtres, fonctionne essentiellement sur le transport routier. C'est un état de fait : plus de 80 % du transport de marchandises, en France et ailleurs, est effectué par route.
Ce n'est pas une donnée inexplicable. Aujourd'hui on est dans des systèmes productifs de flux gérés en « juste à temps », avec des contraintes financières poussées à l'extrême qui font que les envois entre un fournisseur et un client sont de plus en plus petits, de plus en plus parcellisés et le fait est que les transports massifiés que sont le fer et la voie d'eau ont extrêmement de mal à construire des services performants pour répondre à ces besoins-là. Cela ne veut pas dire qu'ils n'existent pas, mais ils ont une place relativement marginale et je pense, avec de nombreux chercheurs et experts, qu'il en sera ainsi encore longtemps. On peut parler de taxe kilométrique, on peut mettre en place différentes taxes, je reste convaincu que le transport routier a encore de beaux jours devant lui quand bien même son coût augmente.
L'explication économique est relativement simple : dans le prix de la plupart des produits de consommation courante, la part du transport est relativement faible, c'est quelques pour cent. Augmenter de quelques pour cent le coût de revient avec des taxes sur les carburants ou des taxes kilométriques n'a pas d'impact : le transport ne représente rien.
Cela veut dire que vous ne pourrez pas faire l'économie, dans votre référentiel logistique, d'une vraie réflexion sur le transport routier. Je dis bien le transport routier et pas seulement les infrastructures routières. J'ai entendu parler de la liaison A28-A13 : à mon avis, ce n'est pas le cœur du sujet.
Le deuxième point sur les enjeux en termes d'aménagement du territoire, qui me semble extrêmement important, c'est le phénomène que j'appellerai « la plateformisation ». Les mutations

économiques des systèmes productifs datent des années 80. C'est vraiment à partir des années 80-90 que les systèmes productifs se sont éclatés ; il y a eu une modularité des industries qui s'est mise en place avec des échelles de production qui sont devenues continentales, voire mondiales. Il y a eu alors un besoin de gérer tous ces flux entre « business units », comme disent les économistes. Et donc est apparue cette fonction logistique qui, avant, était diluée soit dans les fonctions achat, soit dans les fonctions vente ou les fonctions marketing. C'est devenu vraiment une fonction à part entière : plutôt qu'un poste de coûts, c'est devenu un poste d'innovation et d'organisation nouvelle des industries.

En fait, le besoin d'organisation logistique et donc le besoin de créer des entrepôts tampons intermédiaires s'est traduit sur les territoires par des « boîtes à chaussures » qui posent une vraie question quant à leur impact paysager. On a une espèce de plateformisation de la logistique.

Elle présente des intérêts d'un point de vue économique pour les entreprises, car elle permet de mutualiser des services comme le gardiennage, la sécurité, la maintenance, etc., et pour les salariés parce que des services communs (crèches, systèmes de restauration et aussi transports en commun) vont se mettre en place sur ces plateformes dédiées à la logistique. Car l'un des problèmes majeurs de la logistique – qui systématiquement depuis ces 20 dernières années se localise en périphérie des villes – c'est l'accès. On parlait tout à l'heure du confort du cadre de vie de nos concitoyens : les métiers de la logistique paient mal et avec un petit salaire, le salarié doit faire 15-20 km, voire plus, pour aller travailler avec sa voiture qu'on taxe et qu'on surtaxe encore sur le carburant. Donc, l'accessibilité, la desserte en transports en commun sont de vraies questions et c'est extrêmement compliqué à organiser, d'abord parce que cela coûte cher du fait que c'est en périphérie et parce que les horaires de travail sont décalés : évidemment, la logistique dans certains cas, c'est la nuit.

Une autre conséquence de cette plateformisation en termes d'aménagement du territoire, c'est la question des besoins fonciers qui sont croissants et qui se heurtent à une raréfaction de l'offre. Les politiques d'aménagement du territoire visent à préserver la ressource en terres agricoles, en espaces protégés. Donc il y a vraiment une tension qui se fait sur ces besoins fonciers, d'autant que les activités logistiques sont très gourmandes ; aujourd'hui c'est par tranches de 10 000 m^2 de bâtiments que l'on construit. Il y a une sorte de gigantisme qui se met en place autour de l'Île-de-France et je pense que le territoire de Rouen est dans cette aire de desserrement de l'Île-de-France. On voit déjà ce qui se passe en périphérie d'Évreux ou Val-de-Reuil : il y a une « onde de propagation » à laquelle va s'ajouter celle venant du Havre. Je pense qu'il y a une vraie question par rapport à la gestion foncière, à l'anticipation des besoins en terme d'implantation des zones logistiques.

En matière d'aménagement du territoire, le report modal ne se décrète pas : ce n'est pas en multipliant les infrastructures et les plateformes multimodales que, par enchantement, les acteurs de l'économie vont les utiliser.
Quand je proposais d'« inverser le regard », c'est de partir des systèmes productifs. Je suggère cela parce que c'est un des cœurs de mes travaux de recherche à l'IFSTTAR. La question est : « Comment se fait le lien entre systèmes productifs et infrastructures ? ». On a les fonctions logistiques et on a cette chaîne de déterminants. Si vous voulez agir sur l'utilisation des infrastructures, c'est-à-dire le report modal, vous pouvez créer des infrastructures, mais si vous ne travaillez pas sur les systèmes productifs, cela ne sert à rien.

Quelques écueils à éviter en termes de politiques publiques. Le premier est celui de la confusion récurrente entre accessibilité et attractivité d'un territoire. L'accessibilité, c'est l'infrastructure et on raisonne en temps ou parfois en coût de transports. Et assez souvent on dit : « Mon territoire est accessible et il va l'être encore plus parce que je vais faire des infrastructures et du coup, il sera attractif pour les entreprises ». Non : l'infrastructure n'a de sens que si elle est mobilisée par les acteurs économiques.
Donc, ce qui va faire que des activités économiques vont rester, vont se développer ou que des activités économiques exogènes vont venir sur un territoire – en tout cas selon les travaux que je peux mener par ailleurs –, c'est le tissu économique, le marché, l'attractivité du territoire.
J'entends par « attractivité » tout un ensemble de ressources dont le territoire dispose et que les acteurs sont capables de mobiliser, de valoriser. Un exemple : si vous voulez faire venir des entreprises de haute technologie, il va y avoir les cadres qui recherchent la qualité de vie, les aménités du territoire, et cela participe de l'attractivité. Les entreprises recherchent d'abord des compétences, elles recherchent de la main-d'œuvre qui sache faire, une main-d'œuvre qui soit du niveau et de la qualification voulus. Ce sont des facteurs d'attractivité que l'infrastructure seule ne permet pas.
Et par rapport à l'identité logistique de votre territoire, la question de la compétence logistique, de la compétence en transports reste ouverte. Je me suis arrêté sur un travail que les statisticiens savent très bien faire qui est l'indice de spécificité : le transport et la logistique à Évreux sont au même niveau qu'à Rouen. Donc, autant on peut dire que le territoire a une spécificité industrielle, c'est indéniable, autant en transport et logistique cette spécificité ne s'observe pas. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'emplois logistiques : 40 000, c'est loin d'être neutre, mais ce n'est pas une spécificité territoriale. Une identité logistique passe, me semble-t-il, d'abord par ces questions de compétences, de métiers. Et tout cela se construit.

Des suggestions par rapport aux leviers de l'action publique que vous avez les uns et les autres, l'habitude d'actionner et qui ont un effet possible sur cette identité logistique du territoire.

1 - Il y a d'abord la planification. Il existe plusieurs outils réglementaires qui peuvent être un espace de coordination d'un certain nombre d'acteurs sur le sujet de la logistique et du transport de marchandises : le SCoT, le Plan de Déplacements Urbains, le Plan Local d'Urbanisme. À l'échelle d'un SCoT, au-delà des questions de localisation de zones d'activité, ce qui me semble important, c'est vraiment d'engager une réflexion sur l'adéquation, sur l'intégration des politiques de développement économique et des politiques d'aménagement des infrastructures et de gestion du foncier.

C'est, à mon sens, l'enjeu principal du sujet logistique dans le SCoT. C'est un sujet qu'on peut retrouver dans le volet marchandises des Plans de Déplacements Urbains, qui sont un bon outil de construction partagée et de construction d'actions concrètes en déclinaison des orientations du SCoT, si les uns et les autres veulent bien s'en donner la peine. Je dis cela car force est de constater qu'en France, dans les faits, il n'y a quand même pas grand-chose qui en ressort.

Cela ne veut pas dire que l'outil PDU n'est pas le bon, mais la question est : « Qu'est-ce qu'on en fait ? ». Avec le Plan Local d'Urbanisme, on est à une échelle plus fine mais aussi plus conflictuelle, car là, on commence à graver dans le marbre un certain nombre d'orientations qui peuvent mettre certains élus responsables de ces PLU en difficulté, du fait qu'il y a des choix à faire. Je vais prendre un exemple que je connais bien sur l'agglomération lilloise parce que je viens de terminer une étude à ce sujet. C'est celui de la gestion des emprises foncières occupées par les réseaux ferroviaires. La question pourrait être la même sur les terrains bord à canal, sur les terrains portuaires. Il est clair qu'on touche là, à quelque chose d'extrêmement sensible. S'il y a un sujet prioritaire à traiter dans le cadre de la politique de planification dans l'approche foncière, c'est bien ce patrimoine ferroviaire, bord à canal, et aussi celui des friches industrielles. Parce que qui dit friches dit héritage d'un bassin industriel qui s'est construit depuis un siècle autour de la voie d'eau et grâce au ferroviaire. Donc on dispose là d'un foncier où bien souvent il n'y a rien ou très peu de choses à faire pour en améliorer la desserte multimodale.

La question que j'ai envie de poser, c'est comment vous associez-vous à l'outil obligatoire depuis 2009, concernant l'Autorité de Régulation des Activités Ferroviaires, où RFF et SNCF doivent établir leur schéma directeur du patrimoine ferroviaire et dire ce qui est indispensable à l'exploitation ferroviaire et qu'ils souhaitent conserver, ce qui représente un potentiel intéressant et ce qu'ils souhaitent vendre. C'est un exercice extraordinaire qui permet d'établir des stratégies de gestion foncière et il y a certainement des pans entiers de foncier dont on peut se séparer sans autre forme de procès, à valoriser notamment pour du logement. Mais il y a certainement aussi du discernement à avoir parce qu'il y a effectivement des enjeux financiers. Tout à l'heure j'ai évoqué la

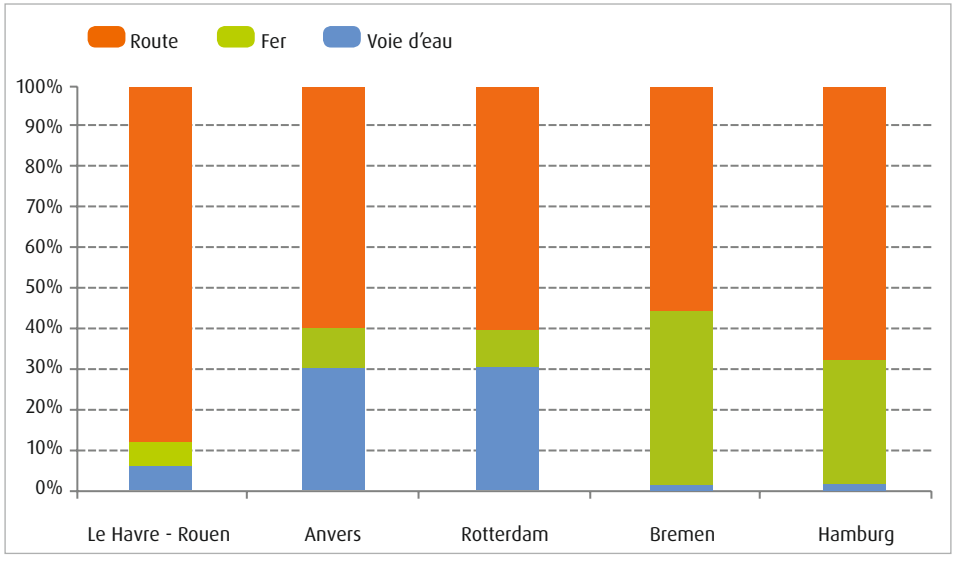
plateformisation et le fait que toute l'activité logistique se mettant en périphérie, le camion est le seul mode utilisable pour rentrer ou sortir des villes. On peut cependant trouver des solutions. La ville de Paris a fait cela avec Monoprix par le fluvial par exemple. Je parlais de mutation économique : c'est cela qu'il faut saisir et accompagner. Je ne dis pas que c'est cela qu'il faut faire ici, mais en tout cas, il faut innover. À mon avis il y a des petites innovations possibles.

Et puis, vous l'avez bien souligné dans votre approche, qui a vraiment le mérite de porter le regard et de prendre de la hauteur, il y a la nécessité d'emboîter des échelles plus grandes : les corridors ferroviaires, les liaisons de votre territoire avec le port du Havre.

Je comprends que vous défendiez votre région, que vous défendiez le pavillon français, mais récemment dans une revue, l'échevin d'Anvers, administrateur du port, rappelait qu'Anvers était le premier port français. C'est un fait : il y a tout un ensemble de services logistiques qui font que les opérateurs savent que depuis Anvers, on peut amener les marchandises n'importe où dans le monde. Ce n'est pas le cas au Havre, ce n'est pas le cas non plus à Rouen.

Et je poursuivrai en vous disant de donner un peu de relief à cette identité logistique à construire et en vous rappelant que dans les questions de planification, il y a aussi besoin d'emboîter les différentes échelles.

Répartition modale des transports de marchandises conteneurisées, en 2010



Sources : GPMR - GPMH

Pierre Bourguignon : Souhaitez-vous, à ce stade de la présentation, intervenir ?

Marc Massion : Vous avez dit que le port d'Anvers était « le premier port de France ».
Est-ce que le canal Seine-Nord Europe, s'il voit le jour, ne va pas aggraver cette situation ? Je me souviens que lorsque je rapportais sur les ports maritimes au Sénat avant la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finance), la question de Seine Est était posée, ce qui me paraissait pour Rouen et pour Le Havre beaucoup plus pertinent, en tous les cas du point de vue du trafic, que Seine-Nord Europe.

Ludovic Vaillant : Le transport fluvial et le canal Seine-Nord Europe, c'est mon sujet principal de recherche. Du point de vue du système productif, le canal Seine-Nord Europe, c'est bien. C'est-à-dire que les activités industrielles qui ont l'habitude d'utiliser le fluvial vont trouver intérêt à utiliser le canal Seine-Nord Europe ; c'est indéniable. Est-ce que c'est un outil au service du port d'Anvers ou d'autres ports ? C'est certes une autoroute fluviale ouverte vers Anvers et d'autres ports, mais la question est de savoir comment les uns et les autres vous allez vous l'approprier. C'est aussi une possibilité pour le port de Rouen et pour le port du Havre de gagner des parts de marché au Nord, là où aujourd'hui ils ne vont pas ou difficilement.

Christine Leroy : Dans le cadre de ce projet, le port de Rouen fait partie, avec les ports du Havre, de Paris et de Dunkerque, d'un groupement avec les collectivités locales pour développer les quatre plateformes le long du canal Seine-Nord Europe. Donc, les ports sont pleinement acteurs avec les collectivités locales pour justement tenter de renverser la vapeur et faire qu'avec les nouvelles plateformes, si le canal Seine-Nord Europe se fait, les marchandises soient transportées sur l'Axe Seine plutôt que de remonter vers le Nord. Pour cela, nous sommes en train de travailler au niveau d'Haropa. Par exemple, le port de Rouen, leader sur la partie agricole travaille avec les entreprises. Il y a une grosse plateforme à Languevoisin où Sénalia est déjà présente et Sénalia est présente sur Rouen. Donc, la question est de savoir comment, avec Sénalia, et avec les coopératives qui se restructurent en Champagne-Ardenne, on va créer des offres logistiques avant l'ouverture du canal Seine-Nord Europe.
Et c'est aussi une des vocations d'Haropa d'essayer de faire évoluer la logistique, par exemple avec des nouveaux types de bateaux : concevoir un bateau qui, dans un sens, descendra des céréales et dans l'autre sens, remontera des engrais, des granulats ou autre chose.
Donc c'est à nous de construire cela. On a monté avec le pôle de compétitivité Nov@log, avec le CRITT (Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologie) transports et logistique, avec des cabinets-conseil, avec les entreprises des filières agricoles et bois biomasse, un projet sur l'Axe Seine/canal Seine-Nord Europe impliquant aussi les acteurs des régions Centre et Champagne-Ardenne pour voir comment on peut créer ces nouveaux services logistiques. Et on part bien du système productif, comment il va évoluer, de quelle logistique les entreprises ont besoin et quel système de transports on met en face. Et après, on regarde comment on conçoit nos plateformes. Donc je ne vais pas défendre notre paroisse, mais on commence à être en ordre de marche.

Pierre Bourguignon : Par rapport à votre dernière phrase : « défendre ma paroisse », je souhaite rappeler que si l'agence d'urbanisme travaille sur ce thème, c'est parce qu'il y a une demande générale sur la question du référentiel logistique. Je voudrais juste qu'on ait cela en tête. Je vais prendre un autre exemple. Vous avez dit, Ludovic Vaillant, tout à l'heure : « la liaison A28-A13, ce n'est pas le cœur du sujet ». Vous avez raison. Mais si on se préoccupe sur l'agglomération rouennaise du contournement Est, on est dans le cœur du sujet. Et cela renvoie aux circulations internes-externes, cela renvoie aussi aux réactions tout à l'heure de la ville Rouen. Effectivement il y a un débat parallèlement au référentiel logistique, mais il ne se situe ni au niveau du SCoT, ni même au niveau du PDU, c'est un travail d'abord entre des collectivités territoriales.
On ne peut pas simplement additionner les politiques locales des uns et des autres. Comme responsables, on prend la complexité et on la prend complètement, pour justement arriver ensuite, à réexporter des éléments non pas plus simplifiés, mais des axes, des directions, des identifications un peu plus « concrétisables ». Après, dans les rôles de chacun et en utilisant toutes les règles du jeu, il y a nécessairement harmonisation, y compris avec l'avantage, le prétexte ou l'ennui des normes et des règlements. Mais, à ce moment-là, on a travaillé sur le sens.

Olivier Morzelle : À ce stade-là, je pense qu'on est tout à fait au cœur du premier des sujets qui nous concerne assez nombreux autour de la table : celui de la gouvernance et au sein de la gouvernance, du rôle de l'action publique, qu'elle soit de la responsabilité des communes, des collectivités, ou de l'État, évidemment, attendu sur ce sujet-là.
Je vais repartir de ce que vous avez dit : il faut qu'on construise une identité logistique. Une identité logistique, cela se construit en 10, 20, 30 ans, c'est-à-dire un temps qui n'est pas tout à fait le temps de l'économie. Donc il faut arriver à gérer ces deux points-là.
Par ailleurs, comme vous l'avez dit tout à l'heure, nous sommes autour de la table un certain nombre de « parasites », au sens où, effectivement, nous ne faisons pas partie du monde productif. Pour autant, notre rôle n'est pas neutre. Lors des assises des fleuves il y a 15 jours, Il y a eu une intervention très intéressante à propos de la constitution d'un certain nombre de « gateways » aux États-Unis et au Canada. Ce qui ressortait très fortement, c'est que les entreprises canadiennes, américaines, ne sont pas venues voir la puissance publique pour demander de l'argent, mais un environnement qui sécurise leur investissement afin que celui-ci ne soit pas remis en cause parce que l'État aura dit « telle contrainte de risque, elle va changer », ou parce que la collectivité aura dit « non, vous ne pouvez plus passer là parce que je vais mettre un bâtiment, un équipement etc. ». Finalement notre premier rôle est de travailler sur nos documents de planification. Et c'est bien pour cela qu'il faut absolument tenir compte du temps de l'aménagement et des temps économiques qui ne sont pas les mêmes. Quand une entreprise importante souhaite s'installer quelque part, elle a besoin d'une réponse sous 6 mois environ.
Si peu de choses ont été prévues, c'est la panique et on trouve finalement des mauvaises solutions. Il faut organiser les solutions qui tiennent compte de toutes les contraintes que l'on a : contraintes de risques anthropiques, contraintes de risques naturels, contraintes environnementales dans une vision qui permette de dire : « à tel et tel endroit, on pourra faire un certain nombre de choses », à condition qu'on se donne directement, dans nos outils de planification, des outils opérationnels de réservation.
Donc, je pense que notre premier rôle est là, il est vraiment d'anticiper très fortement dans tous les documents d'aménagement, de planification pour se donner les espaces.
Et notre deuxième rôle, cela a été évoqué à plusieurs moments, c'est de travailler sur l'organisation de la mobilité. Vous l'avez très bien dit, l'organisation de la mobilité, ce n'est pas uniquement travailler sur l'infrastructure, c'est fondamentalement de mettre autour de la table les responsables d'AOT[1],

1 Autorités Organisatrices de Transports

• • •

les différents gestionnaires... pour regarder si, même aujourd'hui, en l'état actuel, il n'y a pas des améliorations possibles, dans le domaine des transports routiers et dans les autres, parce que certes le transport routier va rester dominant ; pour autant il ne faut pas considérer cela comme une fatalité, il faut aussi chercher à faire évoluer les choses.
Je vais prendre quelques exemples. Aujourd'hui, on a un problème avec l'accès à Port 2000 depuis la Seine. C'est pour l'essentiel un problème d'infrastructure, de réglementation pour permettre à des bateaux fluviaux d'accéder aux infrastructures du port maritime. Or c'est un sujet qui a énormément de mal à avancer et qui pourrait être extrêmement intéressant en termes d'hinterland.
Deuxième exemple : les transports exceptionnels. Les pales d'éoliennes, terrestres pour le moment, passent boulevard de la Marne, boulevard de l'Yser en centre-ville. Une pale d'éolienne offshore, qui fait 10 mètres de plus ne passera plus. Donc il y a dès aujourd'hui à s'organiser pour décider par où vont passer ces pales : par le fleuve ? par le rail ? Si elles passent par la route, où vont-elles passer, sachant que l'A28-A13, on l'aura en 2020 peut-être.
Troisième exemple : la circulation des poids lourds, notamment quand une manifestation sportive ou foraine se tient sur les quais. Là encore, il faut tous se mettre autour d'une table pour organiser des circuits, et ensuite avoir des contacts avec les organismes qui gèrent les GPS parce que les poids lourds aujourd'hui ne fonctionnent plus à vue, ils fonctionnent au GPS.
Je crois que notre rôle d'action publique est là : dans la planification et dans cette organisation de la mobilité.

Jacques Charron : Nous n'avons pas, dans cette agglomération, un jalonnement pour les zones portuaires et pour les zones d'activité au sens large, qui soit facilement compréhensible pour un chauffeur qui vient de l'étranger, comme on peut le voir à Dunkerque ou au Havre, avec une numérotation. Il y a là un vrai chantier opérationnel à court terme. Par rapport au volet marchandises du PDU, il y a, pour les acteurs économiques et les représentants du transport et de la logistique, une véritable attente qui s'est exprimée dans le cadre de réunions du Conseil consultatif de développement de la CREA et je suis inquiet à la perspective qu'il n'en sorte rien. Il y a pourtant de vrais enjeux, vous les avez évoqués, autant sur les convois exceptionnels que les marchandises dangereuses et les différents modes. Cela pose d'ailleurs la question de la pertinence d'avoir certaines productions qui ne soient pas en adéquation avec les capacités de déplacer les marchandises. Si on veut faire un parc éolien offshore, il faut peut-être éviter d'avoir à transporter les pales sur de trop longues distances si on ne peut pas les transporter sur les infrastructures dont on dispose. Et cela, c'est du court terme.
Je reviens sur le canal Seine-Nord Europe. Aujourd'hui, pour le système productif de l'Île-de-France, ce canal est un enjeu parce que c'est un nouveau débouché maritime qui lui permet de se dédouaner de l'obligation de passer par Rouen-Le Havre. Et nous avons des acteurs économiques du Benelux qui sont déjà venus prospecter il y a deux ou trois ans les grandes entreprises parisiennes pour leur proposer déjà de travailler sur les offres de services afin de réduire les coûts de transport. Que les acteurs économiques localement se positionnent, comme Christine Leroy l'a expliqué pour être présents sur Seine-Nord, c'est très bien, mais *in fine* il est évident que ce seront des emplois qui ne seront pas sur notre territoire de proximité. Donc, il y a à la fois l'enjeu économique pour des acteurs, pour des entreprises qui sont présentes ici qui peuvent avoir des marchés là-bas, mais concrètement il y a une partie de la valeur ajoutée qui sera pour le territoire rouennais.
Pour finir, j'évoquerai les entretiens auprès d'entreprises de transport et de la logistique que je mène avec LSN dans le cadre des travaux du Conseil consultatif de développement. Quatre mots clés ressortent de nos entretiens : la gouvernance, déjà largement évoquée, l'acceptabilité de l'activité logistique, également évoquée, la réglementation, qui n'est pas appliquée de la même façon ici qu'elle peut l'être dans le Nord de l'Europe ou au Benelux et l'anticipation qui est un véritable enjeu. Votre exemple est frappant : si on peut préparer des sites pratiquement en blanc pour pouvoir accueillir ou faciliter l'accueil d'activités logistiques, on gagnera en compétitivité sur ce métier. Et là il y a à « innover », dans le domaine réglementaire tout comme dans le fait de préparer les entrepôts logistiques.

Olivier Morzelle : Il faut, certes, innover sur le plan réglementaire et en même temps être capable de répondre à une entreprise qui arrive et qui a besoin d'une réponse sous 6 mois, sinon elle va ailleurs : « Ici vous pourrez vous installer sans contrainte, ici vous pouvez vous installer avec telle et telle prescription et là ce n'est pas possible ».

Jean-Pierre Morvan : On l'a bien évoqué tout à l'heure : il y a l'accessibilité et il y a l'attractivité. Il faut aussi raisonner globalement à l'échelle du territoire et préserver l'attractivité de ce territoire qui a beaucoup d'atouts. C'est aussi savoir réserver des espaces qui seront certainement pour la logistique et d'autres qui n'ont absolument pas vocation à être là-dessus. Et il faut tenir ces engagements. On voit bien, parce que chacun cherche à développer son micro-territoire, que ce n'est pas toujours si facile.

Olivier Morzelle : Et en même temps, pour tenir dans cette planification, on a besoin de grands espaces. Donc il faut les réserver et il faut tenir. Car quand bien même on a des grands espaces, la tentation est forte d'accepter une entreprise qui a besoin de 2000 m^2, puis une autre et encore une autre et quand arrive l'entreprise qui a besoin de 50 hectares d'un seul bloc, on n'a plus l'offre. Donc il faut arriver à tenir en disant : oui, j'ai des grands espaces que je réserve à un objectif de logistique qui nécessite effectivement des grands blocs.

Pierre Bourguignon : Vous avez raison d'insister là-dessus. Avant de revenir vers Ludovic Vaillant, je voudrais qu'on n'oublie pas la dimension d'application d'un règlement, de règles. Parce que cela nous renvoie aux responsabilités de l'État. Il y a des cadres, on les connaît, et la loi est faite pour donner les règles du jeu de la vie commune. C'est au niveau des applications et des traductions locales qu'il y a parfois problème, ce qui d'ailleurs renvoie aussi à la manière dont des complications se jouent au niveau de collectivités locales ou bien d'établissements publics intercommunaux.
Je reviens vers Ludovic Vaillant.

Ludovic Vaillant

2 - Parmi les leviers d'action publique, il faut effectivement travailler sur la gestion des infrastructures, l'exploitation plutôt que la construction et le développement des infrastructures. Vous avez évoqué les transports exceptionnels, j'y rajouterai les transports de matières dangereuses qui posent aussi un vrai problème, surtout ici. Je rajouterai également des sujets qui sont plus difficiles d'accès, ceux de la gestion d'infrastructures ferroviaires, avec l'enjeu des sillons fret, qui rentrent en conflit, ici comme ailleurs, avec le service voyageurs. Mais si l'on veut construire un service ferroviaire de fret performant, c'est une question à traiter, notamment avec RFF. Et la question de l'exploitation des infrastructures se pose aussi sur la voie d'eau.

Au-delà des questions de gestion de l'infrastructure, il y a aussi les infrastructures nodales. La question de la gouvernance des plateformes multimodales est assez stratégique dans les questions de report modal. Pour citer un exemple, il y a certaines plateformes multimodales en Belgique qui se développent à Liège, à Charleroi, etc. avec une gouvernance qui a été particulièrement bien préparée. On est sur une gouvernance public/privé où, avant de penser à un aménagement, on pense les besoins des systèmes productifs locaux et les acteurs économiques sont dans le système décisionnel de l'aménagement.

3 - Troisième levier de l'action publique par rapport à ce sujet de construction d'une identité logistique, c'est l'action économique. Le développement économique est partagé par de nombreuses institutions et au-delà de la question du foncier, de l'indispensable anticipation des besoins, il faut que les uns et les autres vous construisiez une vision prospective des évolutions des systèmes productifs. Une clé d'entrée peut être des analyses filières. Il faut regarder ce qui se passe sur vos territoires : est-ce que c'est sur l'avenir de l'automobile, est-ce que c'est sur l'avenir de la pétrochimie ?

Et j'irai jusqu'à dire qu'il faut faire un peu de « green washing », de « verdisation » de certains systèmes productifs, parce qu'au travers des éco-industries qui pointent, il y a sans doute des besoins logistiques spécifiques. On parlait des éoliennes, c'est typiquement un exemple qui illustre cela.

Je reprends ce que vous évoquiez tout à l'heure quant à la question d'anticiper les entrepôts de nouvelle génération : cela me semble nécessaire. Mais là encore je vous demande d'inverser le regard et de vous demander ce que vous allez faire de tous ces entrepôts qui vont devenir obsolètes ou qui le sont déjà. Certains sur le marché de l'occasion peuvent retrouver une utilisation, mais pour d'autres c'est plus difficile. Donc il y a aussi, à travers cela, un sujet d'anticipation économique.

4 - Et puis le quatrième levier, c'est celui de la formation professionnelle, de la promotion territoriale, des partenariats de recherche et d'innovation parce qu'ici, même si vous avez Nov@log, c'est comme ailleurs en France, la recherche dans le transport et la logistique est le parent pauvre de la recherche.

Il y a donc beaucoup de choses à inventer : cela peut être de la recherche un peu fondamentale, sachant que l'innovation dans le domaine de la logistique et du transport est très peu endogène. On utilise les innovations en termes de nouvelles technologies, par exemple pour la gestion des flux et la dématérialisation des actes ou des ordres de transport, ou l'innovation technique des motorisations pour avoir des poids lourds qui consomment moins de carburant, qui émettent moins de CO_2. Il y a peu d'innovations endogènes propres à la logistique, au transport de marchandises et je pense que vous avez une carte à jouer, avec Nov@log, avec les universités. Et puis la recherche transcende les limites territoriales, elle est au moins nationale, voire internationale ou continentale. Donc il y a, à mon avis, tout un champ d'activités qui est ouvert.

Pour terminer, je souhaite vous faire part de quelques expériences de gouvernance. J'avais noté d'ailleurs l'association Seine-Nord Europe qui me semble assez remarquable car effectivement, au-delà de l'infrastructure il y a bien tout une démarche : on est là dans de l'innovation d'organisation, à la fois dans l'innovation en service de transport, mais aussi dans l'innovation de la gouvernance, des rapports entre les acteurs.
Pour vous parler du cas de Lille, ils sont en train de construire, eux aussi, cette identité logistique avec un complexe d'infériorité par rapport à leurs voisins immédiats, mais en même temps, ils sont partis avec les mêmes interrogations que vous : « La logistique, qui s'en occupe, qui s'en empare ? ». Et finalement, il y a une structure assez intéressante qui a transcendé un peu les échelles, puisqu'ils se sont appuyés sur le territoire de l'aire métropolitaine lilloise qui inclut bien sûr l'agglomération lilloise, mais aussi le bassin minier au sud et la frange belge du territoire ; on est, de surcroît, sur un territoire transfrontalier. La question de savoir si la logistique et le transport de marchandises étaient des sujets possibles de coopération s'est posée. Il y a certes encore des cas où chaque territoire défend sa zone logistique, où il y a de la concurrence, mais des messages émergent pour dire : « Il n'y a pas une logistique, mais des logistiques et il y a peut-être des territoires un peu plus spécialisés sur telle ou telle logistique qui commencent à être identifiés ».

Laurent Moreno : Finalement, à vous entendre, je serais tenté de dire que le fonctionnement administratif en France est peut-être trop tourné vers l'application de la norme et pas assez vers la négociation. Et peut-être, effectivement, dans les « gateways » du Nord de l'Europe, les pratiques sont différentes. Néanmoins, on ne peut pas, me semble-t-il, faire du « copier-coller » de bons exemples. Quand on va voir les « bonnes pratiques » ailleurs, on s'aperçoit souvent qu'il y a des problèmes que nous avons déjà résolus et pas eux et d'autres contraintes que les nôtres. Cela étant, le pays d'Europe le plus dense, les Pays-Bas, est aussi celui qui a les plus fortes contraintes hydrologiques : cela pourrait être un paradoxe. C'est en réalité un ensemble de pratiques et de techniques singulières permettant de gérer de fortes contraintes.
Ce qui me semble intéressant, c'est qu'effectivement chacun globalement arrive à être d'accord sur un constat général. Et on voit bien, vous l'avez souligné tout à l'heure Monsieur le Président : dès qu'on arrive sur des choses un peu plus concrètes, par exemple « sur quel périmètre s'appliquera mon arrêté… ? », on commence à avoir des difficultés qui ne sont pas compréhensibles par les entreprises. La compréhension par les entreprises me permet aussi de rejoindre la question de l'acceptabilité. À un moment, il va falloir, comme certains l'ont fait, se dire qu'il ne s'agit pas d'une lutte permanente contre des règles qu'on ne pourra pas bouger, émanant de l'État, de l'Europe. Transformer ces règles pour surmonter les difficultés serait insuffisant parce que la réalité territoriale s'imposera toujours. J'ai entendu l'autre jour dans un autre débat ces propos : « On a un problème de normes d'émission de CO_2 en Europe. », mais est-ce que ce ne sont pas les émissions de CO_2 qui sont le problème ?
Se focaliser sur la norme ne me semble pas forcément être la bonne solution.
Sur l'acceptabilité, ne perdons pas de vue que ces territoires sont aussi peuplés, et les ressorts de l'attractivité, comme cela a été souligné, sont multiples. Avoir un bassin d'emploi avec une population qui ait les niveaux de formation, les niveaux de compétence, c'est aussi une chance, un apport considérable pour les entreprises. Et comment attirer ces nouvelles compétences et ces nouvelles formes de travail ? C'est bien autour des questions d'attractivité d'un territoire dans sa globalité, et pas seulement dans une fonction économique spécifique qui serait, en l'occurrence, la logistique.
Dans votre intervention, vous êtes parti des infrastructures pour terminer avec les formations. Je pense qu'il serait intéressant que vous puissiez nous donner, autour de cela, quelques éléments de réflexion.

Ludovic Vaillant : Personnellement, je crois beaucoup plus au « soft », pour la construction d'une identité logistique. Quelqu'un disait tout à l'heure qu'une entreprise, ce qu'elle cherche c'est qu'on lui garantisse l'avenir. C'est effectivement un élément clé, car si c'est le propre d'une entreprise de vivre dans l'incertitude des marchés, une de ses activités principales n'est pas tant de trouver la ressource la moins chère, que de réduire son incertitude sur l'avenir. Et cette incertitude sur l'avenir passe par une approche presque sociologique : c'est finalement le climat de confiance qu'on sera capable les uns et les autres de construire. Et concrètement, cela peut être quoi ? Je reviens sur le soft et en particulier sur les questions de formation professionnelle. Pourquoi certains territoires attirent des prestataires logistiques plus que d'autres ? Bien sûr, il y a la question du marché, mais il y a aussi la question de la formation et de la disponibilité de la main-d'œuvre et de sa compétence. Travailler sur les compétences, c'est fondamental.
Alors on a parfois une vision erronée des métiers de la logistique. Certes, il existe certains entrepôts où l'humain n'est finalement que le prolongement de la machine et cela ne demande pas une grande qualification. Après, cela appelle d'autres questions d'acceptabilité sociale, de responsabilités sociales des entreprises : c'est un autre sujet. Mais le fait est que quand un prestataire est appelé à construire un service logistique ou un service de transport pour le compte de son client, c'est vraiment de l'économie de service, de satisfaction d'un client. Les besoins d'un client sont multiples et donc une prestation logistique est à chaque fois une prestation sur mesure qui fait certes appel à des connaissances de base en termes de compétences de l'activité dans l'entrepôt, mais qui fait aussi appel à tout un ensemble de capacités, dont la souplesse, pour comprendre les exigences du client. Il fait par exemple appel à la capacité des prestataires interlogistiques à construire des solutions sur-mesure en termes informatiques. Et les questions qui se posent sont : « Est-ce que, sur votre territoire, vous disposez de ces capacités ? Est-ce que vous en connaissez bien les ressources ? Est-ce qu'il n'y a pas des marges de manœuvre sur la construction d'un appareil d'enseignement général, d'enseignement professionnel continu par rapport à cela ? Quels sont les organismes de formation en matière de transport ferroviaire, de transport fluvial sur votre territoire ? ».
Par rapport à des projets de report modal, il est extrêmement important de former le personnel, pas seulement pour conduire un bateau ou une locomotive, mais aussi pour avoir toute une connaissance d'exploitation logistique.
Un autre exemple concerne les problématiques de recrutement. Lorsqu'un entrepôt s'installe, il a peut-être besoin de 200, 300 personnes, voire plus. Comment les trouver, quel système mettre en place et avec quels partenariats ? Est-ce que cela se fait à une échelle micro-locale ou à une échelle plus vaste ?
Enfin, je voudrais revenir sur les questions de gouvernance. De mon point de vue, avec la logistique des transports de marchandises, on évoque mille et un sujets et une gouvernance unique me paraît difficile. Sans doute y a-t-il des gouvernances *ad hoc* à mettre en place avec les bons acteurs pour les piloter et avancer et qui ne sont pas forcément des structures fermées et pérennes.
Sur l'aire métropolitaine lilloise, il reste beaucoup de sujets de tension où on est dans des jeux de pouvoir : pouvoirs territoriaux, pouvoirs parfois personnels entre acteurs. Néanmoins, il y a quelques sujets qui émergent, qui ne sont pas totalement consensuels, mais sur lesquels il y a conscience d'un enjeu partagé. L'avenir du fret ferroviaire en est un. Et l'enjeu de toute gouvernance, c'est de sortir des conflits de pouvoir où chacun campe sur ses positions, reste sur la défensive, fait de la rétention et affirme une position de puissance. On met de côté tout cela et on construit, chacun apportant ses connaissances et les partageant. Et je pense que c'est aussi une question d'état d'esprit.
Pour revenir sur le sujet du fret ferroviaire, le regard que j'en ai, c'est qu'au départ, à Lille, c'était un exercice obligé, avec les OFP (Opérateurs Ferroviaires de Proximité) dont l'idée vient des cheminots et qui ont été institutionnalisés dans la loi Grenelle. Il y a eu une sorte de mouvement « top down », les territoires devant se saisir du sujet. Il a fallu calmer le jeu, identifier le problème ferroviaire, se demander si l'OFP était la solution ou une solution parmi d'autres... Et du coup, en posant d'une manière un peu plus sereine ces questions, certains acteurs locaux, comme la Chambre de Commerce et d'Industrie, se sont dit que ce n'était pas à l'État de porter cela. Et finalement, on ne s'est pas trop posé la question de gouvernance : elle se construit chemin faisant.

Olivier Morzelle : On s'est focalisé sur le secteur rouennais, mais on voit bien que le référentiel logistique Axe Seine va de Paris au Havre. Donc il faut peut-être – pour poursuivre la réflexion – avoir un travail inter-agences. Parce que l'intérêt de l'agence, c'est qu'on arrive tous à partager les données du problème, à bien les comprendre pour qu'ensuite chacun puisse prendre les décisions qui correspondent à une vision partagée de l'implantation logistique depuis l'estuaire jusqu'à Paris.

Pierre Bourguignon : L'avantage c'est que l'agence de Rouen, comme les autres agences, n'est pas un instrument de décision. Et c'est bien de rappeler qu'il est important que l'agence travaille avec d'autres.
Mais au-delà de notre travail avec les agences, il faut aussi rappeler que notre investissement sur le référentiel logistique a été souhaité par l'ensemble des partenaires. Et ce qui ressort aujourd'hui dans ce que les uns et les autres vous avez apporté et dans les éléments fournis par Ludovic Vaillant, c'est que finalement, la fonction logistique, il faut qu'elle soit acceptée et qu'elle soit acceptable. Et puis, il y a toutes les échelles de temps, y compris l'immédiat pour les transports exceptionnels ou les transports dangereux par exemple. Et la gouvernance est bien une question majeure pour que la fonction logistique soit acceptée et acceptable.

Olivier Morzelle : Le travail interagences n'est pas une fin en soi. Il faut pouvoir ensuite déboucher sur des outils opérationnels, sur une vision où l'on dira où tels types d'entrepôts, telles formations seront localisés, entre Le Havre et Paris. Et l'organisation des transports routiers, qu'ils soient ordinaires ou exceptionnels, cela se réfléchit également à cette échelle-là de telle sorte qu'un certain nombre d'élus responsables des différents territoires du Havre à Rouen et jusqu'à Paris, soient bien d'accord ensemble sur cette vision.

Pierre Bourguignon : C'est la démonstration qu'il faut que les acteurs trouvent les bons ingrédients qui permettent de concilier les points de vue, et quelle que soit l'échelle. Cela vaut à la fois pour la place rouennaise, pour le pôle attractif, pour le rôle joué dans le quart Nord-Ouest européen... Mais il faut aussi être capables d'engager très concrètement des actions en faveur des infrastructures, petites ou grandes, mono ou multimodales, à l'échelon communal, intercommunal, national. Et cela renvoie à la prise de conscience, et donc à l'information qu'il faut relayer à partir de nos travaux, pour renforcer la connaissance des moyens nécessaires au développement cohérent de la logistique sur l'espace économique. Nous, agence d'urbanisme, nous sommes dans ce processus, dans cette fabrication, dans une démarche maïeutique. Et on a dit tout à l'heure que les temps étaient différents : le temps de la ville n'est pas le temps de la vie. Les temps économiques eux, sont très courts ou très longs : deux ans s'il s'agit de distribution, de rentabilité, 30 ans s'il s'agit de décisions stratégiques.

Ce matin, j'ai beaucoup aimé votre enthousiasme, j'ai beaucoup aimé nos réactions d'élus, j'ai beaucoup aimé les attitudes des partenaires. Un grand merci à vous tous pour votre présence et votre active participation.

Rencontre(s)

1 > 7 octobre 2010 > **Retours d'expériences de 4 agences d'urbanisme**

2 > 7 avril 2011 > **La démarche de l'interscot**

3 > 16 juin 2011 > **État d'avancement du dossier de la ligne nouvelle Paris-Normandie**

4 > 6 octobre 2011 > **La mobilité des habitants des espaces périurbains**

5 > 23 février 2012 > **Perspectives d'évolutions démographiques du bassin de vie de Rouen**

6 > 12 septembre 2012 > **Le mode d'usage de l'espace**
Les pratiques et les coûts de l'aménagement

agence d'urbanisme de rouen
et des boucles de seine et eure
101, boulevard de l'Europe – CS 30220
76004 Rouen Cedex 1
Tél : 02 35 07 04 96 – Fax : 02 35 36 82 98
Courriel : contact@aurbse.org
Site : www.aurbse.org

2012_019