04 | 2012

Référentiel logistique
Diagnostic enjeux

Restitution du séminaire du 16 février 2012

crédit photo : ortho© 2009 - aurbse

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

Le séminaire diagnostic-enjeux, pour l'élaboration d'un référentiel logistique sur le territoire de Rouen et des boucles de Seine et Eure, s'est déroulé le jeudi 16 février 2012. Le séminaire avait pour objectif de construire un diagnostic et des enjeux communs.
Pour cela, une quarantaine d'experts et de professionnels se sont réuni à l'invitation de l'agence d'urbanisme. Ils étaient issus du monde de l'entreprise (industriels, logisticiens, professionnels de l'innovation), des Chambres de commerce et d'industrie territoriales de Rouen et de l'Eure, de l'ADEAR et de Logistique Seine Normandie. De nombreux représentants des collectivités locales ont également participé aux ateliers : la ville de Rouen, La CREA, la CASE, le Pays du Roumois, ou encore le Pays entre Seine et Bray et le Département de Seine-Maritime. Enfin, le Grand Port Maritime de Rouen, et Voies Navigables de France ont également apporté leur expertise en matière de logistique. La séance plénière de l'après-midi s'est élargie aux grands partenaires dont le Commissariat général pour le développement de la vallée de la Seine, l'établissement public foncier de Normandie et l'agence d'urbanisme de la région havraise.
La réflexion a porté sur cinq thèmes qui ont semblé couvrir le plus largement possible le fonctionnement logistique du territoire étudié :
- la logistique portuaire,
- la logistique industrielle,
- la logistique de plateforme,
- la logistique urbaine,
- les infrastructures.

Ces cinq thèmes ont été traités chacun en deux phases : l'une de diagnostic, l'autre d'enjeux. Pour animer et aider à la réflexion, des phrases clefs ont été pré-rédigées pour chaque thème, puis proposées en atelier. Les participants ont été sollicités pour faire valoir leurs points de vue d'expert. Les débats qui en ont découlé ont permis de faire émerger et de hiérarchiser des éléments de diagnostic et d'enjeux communs.
La synthèse de l'ensemble des ateliers a été présentée en séance plénière, l'après midi. Nous vous proposons dans ce document la restitution synthétique des temps forts des plénières et des ateliers.

L'animation et la restitution des ateliers ont été assurées par le Grand Port Maritime de Rouen, Logistique Seine Normandie, la chambre de commerce et d'industrie territoriale de Rouen, La CREA, Philippe DUONG (SAMARCANDE) et l'agence d'urbanisme de Rouen et des boucles de Seine et Eure.

Journée du 16 février 2012

Programme

8h30

Accueil des participants

9h > 9h45

- Ouverture de la journée par Pierre Bourguignon, président de l'agence d'urbanisme
- Présentation des travaux de la journée :

- Qu'est-ce que le référentiel logistique ? Méthode et outils de son élaboration - AURBSE
- les enjeux d'un référentiel logistique Philippe Duong - SAMARCANDE

9h45 > 11h15

Ateliers « diagnostic »

11h15 > 11h30

Pause

11h30 > 13h

Ateliers « enjeux »

13h > 14h30

Déjeuner

14h30 > 17h

- Séance plénière
- Restitution des ateliers et des débats
- Conclusion

Sommaire

1 - Séance plénière : ouverture des débats page 5
> Accueil par Pierre Bourguignon, président de l'agence d'urbanisme
> Introduction par Laurent Moreno, directeur général de l'agence d'urbanisme

2 - Séance plénière : synthèse des ateliers page 9
> La méthode retenue
> Le diagnostic
> Les enjeux
> Éléments de conclusion

3 - Restitution par atelier page 17
> Méthodologie
> Logistique portuaire
> Logistique industrielle
> Logistique de plateforme
> Logistique urbaine
> Infrastructures
> Les participants

4 - Annexes page 41
> Tableaux forces/faiblesses, opportunités/menaces

1
Séance plénière : ouverture des débats

Accueil
Pierre Bourguignon, président de l'agence d'urbanisme

J'ai grand plaisir, en tant que Président de l'agence d'urbanisme, à vous retrouver - techniciens des collectivités et des établissements publics, ainsi qu'acteurs économiques - et à ouvrir ce séminaire consacré à la logistique.

L'agence d'urbanisme a engagé en 2011, conformément à son programme de travail, une réflexion partenariale afin d'aboutir à un référentiel logistique.
En cela, elle a poursuivi une 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 où sont présentes les CCI Territoriales, le Grand Port Maritime de Rouen, l'Etablissement public foncier de Normandie, et les collectivités territoriales : Région, Départements de l'Eure et de Seine Maritime, CREA, CASE, et les syndicats mixtes de SCoT pour les pays du Roumois, Entre Seine et Bray et Seine Eure-Forêt de Bord.
C'est effectivement à cette échelle territoriale et institutionnelle que peuvent être dégagés les principaux éléments de diagnostic et d'enjeux.
Le référentiel aura pour objet de constituer un socle partagé de connaissance, de compréhension et d'accord sur les enjeux à l'échelle du bassin de vie de Rouen, premier pôle régional avec 276 000 emplois et 650 000 habitants.

Comme pour tous les thèmes sur lesquels intervient notre agence d'urbanisme, la méthode de travail que nous avons souhaitée repose sur un suivi régulier par un comité de pilotage réunissant des élus et membres adhérents de l'agence.
C'est dans le cadre du comité de pilotage du 5 décembre dernier qu'a été validé le principe de notre séminaire d'aujourd'hui et de sa dimension technique.

Ce séminaire est l'un des temps forts de la démarche, en ce qu'il réunit des représentants du monde économique, des collectivités et des établissements publics, appelés à alimenter de leurs expériences et de leurs analyses la réflexion sur la place que tient la logistique dans l'économie locale.

Il a été préparé par un comité technique regroupant autour de l'agence, les CCI territoriales de Rouen et de l'Eure, le Grand Port Maritime de Rouen, la CREA, les responsables de SCoT, et Logistique Seine Normandie, compte tenu de son implication.

La qualité de vos travaux, aujourd'hui, est particulièrement attendue à la fois pour que chacun puisse s'exprimer, de son point de vue d'expert, et ainsi engager un dialogue permettant de vérifier ce qui est partagé, ce qui nécessite une poursuite du dialogue et, à ce stade, fait encore débat.

C'est en effet la richesse de cette matière qui sera ensuite restituée lors du prochain comité de pilotage qui se réunira d'ici un ou deux mois.

Le référentiel logistique n'est pas un document de planification ni de programmation, mais un processus continu de fabrication d'une culture partagée qui devra venir consolider les différentes stratégies des collectivités et des acteurs économiques, chacun dans ses responsabilités.

Par exemple, sur le dossier concret 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 de ce projet. Cela illustre l'importance d'avoir entamé très tôt les réflexions sur la question de la logistique et, par extension, sur le désenclavement du port du Havre, la desserte du port de Rouen, et leurs relations avec Ports de Paris.

Avant de passer la parole à Laurent Moreno, directeur général de l'agence d'urbanisme, qui va resituer plus largement cette démarche dans la réflexion sur le bassin de vie de la Seine à laquelle participent cinq autres agences, je vous remercie de votre participation et souhaite que cette journée soit pour vous, comme pour le référentiel logistique, la plus fructueuse.

Introduction
Laurent Moreno, directeur général de l'agence d'urbanisme

En premier lieu, je voudrais souligner le travail accompli grâce à ce large partenariat qui a notamment contribué à la réalisation du document introductif qui vous a été remis ce matin, et qui est un document de travail. Je ne dis pas cela pour abuser de précautions de langage, mais notre objectif pour cette journée est à la fois de recueillir vos expertises, vos expressions et, je l'espère, d'aboutir à une appropriation la plus large. Tout ceci viendra enrichir cette réflexion sur le diagnostic et les enjeux.

En second lieu, l'agence a souhaité engager un travail avec Philippe Duong, fondateur de Samarcande, spécialiste des questions logistiques, que nous avons invité à ce séminaire et qui nous fera état de son point de vue d'expert.

Très brièvement, je souhaite insister sur trois points dont je ne doute pas qu'ils reviendront dans le débat dès ce matin lors des ateliers :

Une « évidence » économique

Un moment opportun

De nouvelles pratiques

Une « évidence » économique

Le bassin de vie de Rouen est un espace générateur de flux, notablement connecté aux grands corridors logistiques : la Manche, qui fait partie des mers les plus fréquentées du globe, la Seine qui l'ouvre sur un vaste hinterland et notamment l'Ile-de-France, ainsi qu'un réseau routier et ferroviaire encore incomplet ou insuffisant, mais positionnant clairement la place de Rouen comme un carrefour à l'intersection de l'axe Seine et d'un arc Nord Ouest.
Cette capacité historique à être connecté à des flux économiques majeurs à l'échelle européenne est une caractéristique qui nous singularise et conditionne en grande partie nos orientations en matière de développement économique, de renouveau industriel, d'innovation et de recherche de nouvelles filières, de nouveaux produits, de nouveaux marchés.

Un moment opportun

Il s'agit de s'organiser dans la perspective d'une sortie de crise pour s'adapter et préparer le « modèle » d'une nouvelle économie productive en Europe.
C'est l'un des thèmes portés dans le cadre de la mobilisation engagée sur l'espace Paris Seine Normandie. Dans cette perspective, plusieurs initiatives majeures doivent être soulignées : la mobilisation des élus des collectivités territoriales dans les trois régions d'Ile-de-France, de Basse-Normandie et de Haute-Normandie, la mise en place par l'Etat d'un Commissariat général pour le développement de la vallée de la Seine, la constitution d'un groupement d'intérêt économique interportuaire HAROPA, la réunion des CCIT de l'axe Seine, la coopération de 6 agences d'urbanisme afin d'alimenter le débat et la réflexion des collectivités territoriales sur cet espace à enjeux.

Au regard de cette multiplicité d'initiatives et d'actions dont nous sommes les uns et les autres, à des titres et degrés divers, partenaires, il est apparu opportun de caler de la manière la plus précise les intérêts, les actions, le message : en d'autres termes la stratégie de la place rouennaise dans ce contexte territorial et institutionnel en cours de construction.

De nouvelles pratiques

Enfin, il est nécessaire de préparer les mutations économiques, de poursuivre les larges et multiples coopérations, et je terminerai par là, d'apporter des réponses aux enjeux de développement durable. C'est un élément conditionnant pour nos ressources énergétiques, mais aussi pour calibrer les investissements possibles sur les infrastructures ainsi que les modalités d'aménagement et d'usage de l'espace.
Compte-tenu de l'importance de cet enjeu, les seules réponses techniques ne suffiront pas à assurer cette « soutenabilité ». Les changements de comportements, les nouvelles pratiques économiques et sociales, seront indispensables pour renforcer les progrès techniques, par ailleurs nécessaires. C'est grâce à la production d'intelligence collective, de culture commune, et avec l'adhésion des habitants, entreprises, chercheurs, acteurs que nous pourrons relever ce défi.

Voici les stimulantes perspectives pour ce référentiel.

2
Séance plénière : synthèse des ateliers

La méthode retenue

Avant de présenter la synthèse des travaux, il est important de faire un point méthodologique. Celui-ci permet en effet de mieux comprendre la construction de la restitution des ateliers.

Dans un premier temps, chaque atelier thématique a été animé grâce à la pré-rédaction d'éléments clés de diagnostics ou d'enjeux. Les participants de chaque atelier ont été invités à réagir à ces propositions par écrit. L'animateur a ensuite organisé les débats autour de ces réactions.

Dans un second temps, la synthèse a été réalisée en réunissant l'ensemble des animateurs et des rapporteurs. Ceux-ci ont apporté le matériel issu de l'animation de leur atelier, en mentionnant ce qui était apparu comme consensuel.

Au cours de cette synthèse cinq thèmes sont apparus comme transversaux à tous les ateliers :

- la gouvernance,

- les infrastructures,

- l'aménagement,

- l'observation et l'information,

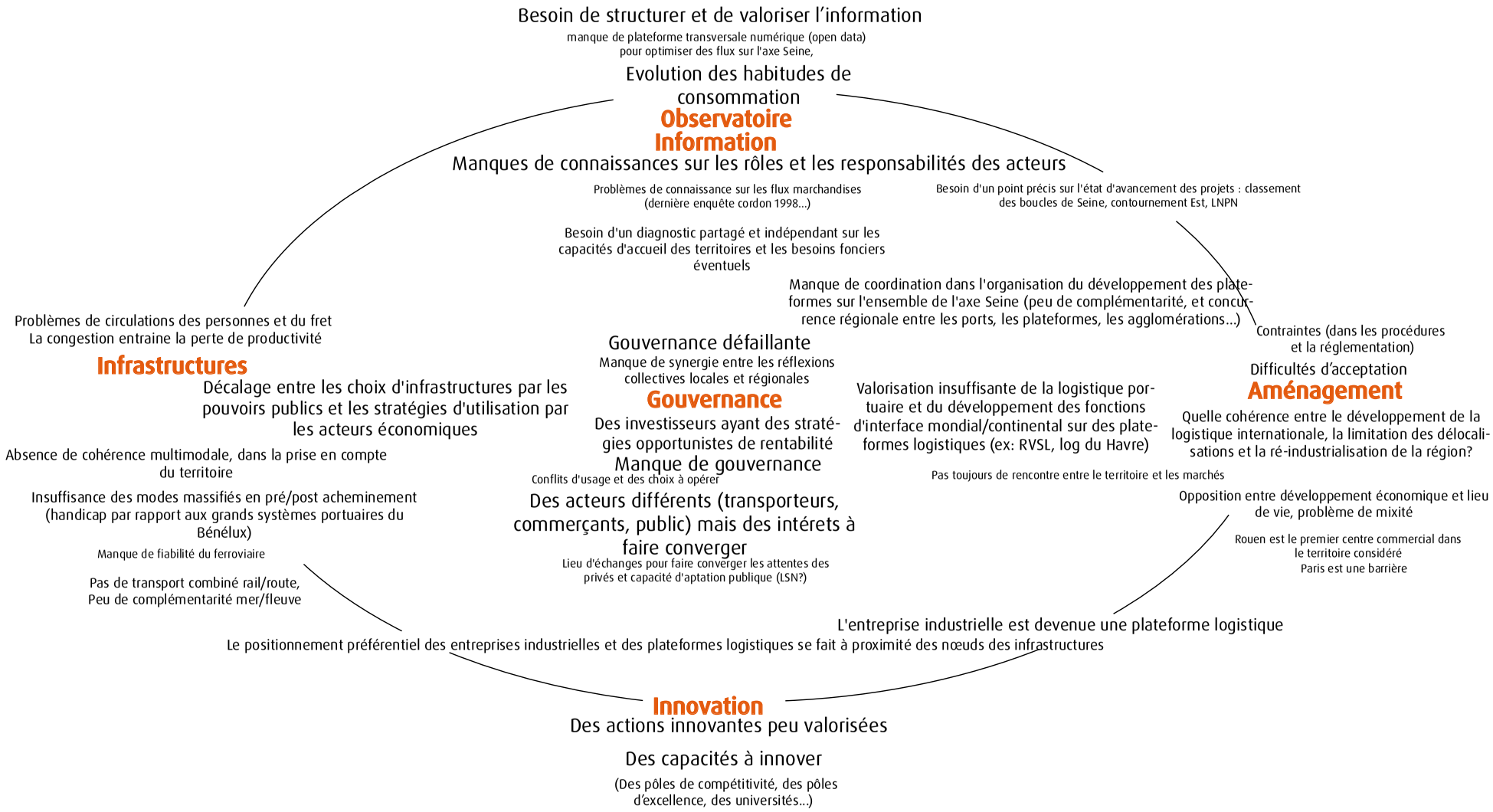
- l'innovation.

Les diagrammes de diagnostic et d'enjeux reprennent donc la répartition des éléments de consensus fournis par chaque atelier, en les positionnant en fonction des cinq thèmes transversaux qu'ils ont révélés.

Avant l'ouverture des ateliers, les participants ont pu prendre connaissance des éléments contenus dans le document **« Référentiel logistique - Introduction au séminaire du 16 février 2012 »**

Déroulement de la synthèse

De 13h00 à 14h30, les rapporteurs et les animateurs se sont réunis.
L'animateur a repris dans un premier temps les éléments de consensus en fonction des thématiques d'atelier.
Il en a fait la lecture à haute voix et le débat s'est engagé sur des regroupements possibles autour des thèmes initiaux des ateliers.
Dans un second temps, les thèmes transversaux sont apparus et le débat s'est poursuivi sur la réorganisation des éléments de consensus selon les thèmes apparus :
- gouvernance,
- infrastructures
- aménagement,
- observation et information,
- innovation.


Besoin de structurer et de valoriser l'information
manque de plateforme transversale numérique (open data)
pour optimiser des flux sur l'axe Seine,
Evolution des habitudes de consommation
Observatoire
Information
Manques de connaissances sur les rôles et les responsabilités des acteurs
Problèmes de connaissance sur les flux marchandises
(dernière enquête cordon 1998...)
Besoin d'un point précis sur l'état d'avancement des projets : classement des boucles de Seine, contournement Est, LNPN
Besoin d'un diagnostic partagé et indépendant sur les capacités d'accueil des territoires et les besoins fonciers éventuels
Manque de coordination dans l'organisation du développement des plate-formes sur l'ensemble de l'axe Seine (peu de complémentarité, et concur-rence régionale entre les ports, les plateformes, les agglomérations...)
Problèmes de circulations des personnes et du fret
La congestion entraine la perte de productivité
Infrastructures
Gouvernance défaillante
Manque de synergie entre les réflexions collectives locales et régionales
Gouvernance
Contraintes (dans les procédures et la réglementation)
Difficultés d'acceptation
Aménagement
Décalage entre les choix d'infrastructures par les pouvoirs publics et les stratégies d'utilisation par les acteurs économiques
Valorisation insuffisante de la logistique portuaire et du développement des fonctions d'interface mondial/continental sur des plate-formes logistiques (ex: RVSL, log du Havre)
Quelle cohérence entre le développement de la logistique internationale, la limitation des délocalisations et la ré-industrialisation de la région?
Absence de cohérence multimodale, dans la prise en compte du territoire
Des investisseurs ayant des stratégies opportunistes de rentabilité
Manque de gouvernance
Conflits d'usage et des choix à opérer
Pas toujours de rencontre entre le territoire et les marchés
Insuffisance des modes massifiés en pré/post acheminement (handicap par rapport aux grands systèmes portuaires du Bénélux)
Des acteurs différents (transporteurs, commerçants, public) mais des intérets à faire converger
Opposition entre développement économique et lieu de vie, problème de mixité
Manque de fiabilité du ferroviaire
Lieu d'échanges pour faire converger les attentes des privés et capacité d'aptation publique (LSN?)
Rouen est le premier centre commercial dans le territoire considéré
Paris est une barrière
Pas de transport combiné rail/route,
Peu de complémentarité mer/fleuve
L'entreprise industrielle est devenue une plateforme logistique
Le positionnement préférentiel des entreprises industrielles et des plateformes logistiques se fait à proximité des nœuds des infrastructures
Innovation
Des actions innovantes peu valorisées
Des capacités à innover
(Des pôles de compétitivité, des pôles d'excellence, des universités...)

Le diagnostic

Le thème de la gouvernance est le premier thème à apparaître. Il se décline à différents niveaux dans chaque atelier thématique : dans la programmation et l'usage des infrastructures, la localisation des industries, l'aménagement des plateformes, la définition des politiques de transport des marchandises en ville, la politique foncière... Le constat est clair : des acteurs multiples et des mondes politique et économique qui semblent avoir des difficultés à communiquer et à se connaître. Il en résulte des incompréhensions mutuelles sur les stratégies développées par chacun et leurs temporalités différentes, ce qui handicape l'émergence d'une stratégie globale.

« Avant même de penser aux axes de communication, il faut commencer par s'interroger sur les attentes des entreprises et y répondre par des propositions opérationnelles. Pour ce faire, il faut donc savoir qui est responsable, mais aussi qui est prêt à agir, dans quels délais et sous quelles conditions. »
Florence Guentcheff, directrice générale de Logistique Seine Norman-

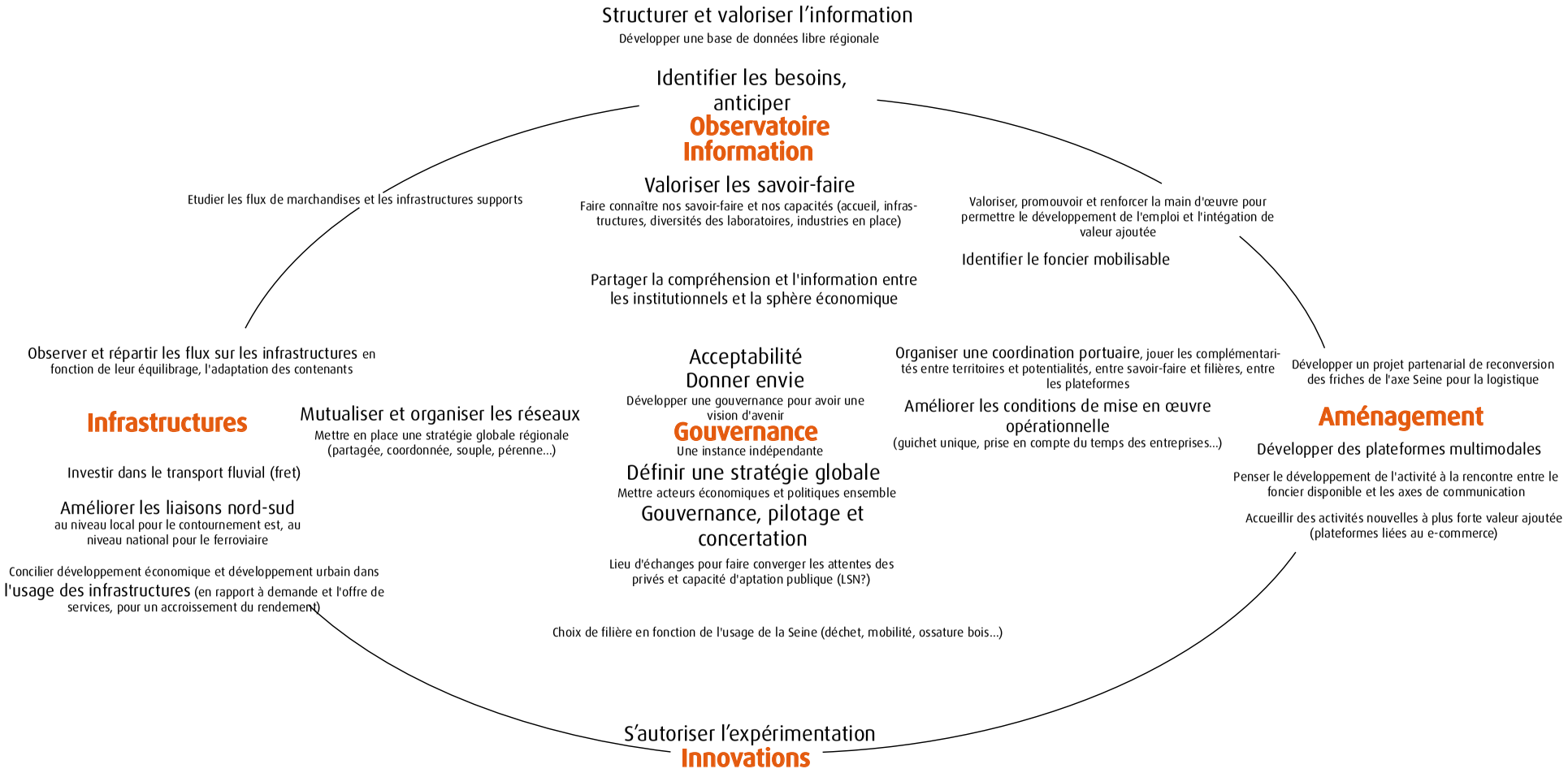
Le thème de l'observation et du partage de l'information est le corollaire de la gouvernance. Sa mise en exergue traduit l'absence de connaissances globales sur les rôles et les responsabilités des acteurs, l'évolution des besoins d'infrastructures, de foncier, des modes de fonctionnement des collectivités et des entreprises. Par ailleurs, ce déficit rend difficile la formulation de réponses pertinentes et plus généralement la promotion de l'activité dans, et en dehors, de l'espace métropolitain.

Le thème de l'aménagement est également structurant. Il fait référence aux difficultés de cohabitation entre les fonctions urbaines mixtes, l'environnement et les activités économiques, notamment industrielles et logistiques. Il renvoie aux problèmes d'acceptabilité, de proximité, de risque et d'image « passéiste » présente dans l'inconscient collectif. Pourtant des atouts sont présents : foncier (re)-mobilisable, dynamisme du port, industries, bassins de production et de consommation, pôles de compétitivité et d'excellence.

À l'échelle d'une région, il faudrait donc penser aux axes de communication avant de penser aux zones d'activité. Les zones d'activités se développeront, pour ainsi dire, d'elles-mêmes s'il y a des axes de communication. Dans notre région, il manque des axes nord-sud, non seulement routiers, mais aussi ferroviaires.
Guillaume de Menibus, consultant Adaptim

Le thème des infrastructures est transversal aux ateliers. S'il fait le lien entre les thèmes de la gouvernance et de l'aménagement, il porte des constats particuliers. Tous partagent l'idée que, désormais, la congestion résulte d'une carence de renouvellement et de développement des infrastructures routières, ferroviaires et fluviales. Cela pénalise la performance économique d'un territoire pourtant bien positionné et fait peser un risque sur les activités portuaires. Globalement, l'absence de cohérence multimodale, de logiques d'optimisation et de maillage du réseau global de déplacement est constatée.

Le thème de l'innovation est incontournable. La présence de formations, de recherches, de pôles compétitivité et d'excellence ainsi que d'expériences innovantes, est un atout. Mais celui-ci doit être plus valorisé.


Structurer et valoriser l'information
Développer une base de données libre régionale
Identifier les besoins, anticiper
Observatoire Information
Valoriser les savoir-faire
Faire connaître nos savoir-faire et nos capacités (accueil, infrastructures, diversités des laboratoires, industries en place)
Partager la compréhension et l'information entre les institutionnels et la sphère économique
Etudier les flux de marchandises et les infrastructures supports
Valoriser, promouvoir et renforcer la main d'œuvre pour permettre le développement de l'emploi et l'intégation de valeur ajoutée
Identifier le foncier mobilisable
Observer et répartir les flux sur les infrastructures en fonction de leur équilibrage, l'adaptation des contenants
Infrastructures
Investir dans le transport fluvial (fret)
Améliorer les liaisons nord-sud
au niveau local pour le contournement est, au niveau national pour le ferroviaire
Concilier développement économique et développement urbain dans l'usage des infrastructures (en rapport à demande et l'offre de services, pour un accroissement du rendement)
Mutualiser et organiser les réseaux
Mettre en place une stratégie globale régionale (partagée, coordonnée, souple, pérenne...)
Acceptabilité
Donner envie
Développer une gouvernance pour avoir une vision d'avenir
Gouvernance
Une instance indépendante
Définir une stratégie globale
Mettre acteurs économiques et politiques ensemble
Gouvernance, pilotage et concertation
Lieu d'échanges pour faire converger les attentes des privés et capacité d'aptation publique (LSN?)
Choix de filière en fonction de l'usage de la Seine (déchet, mobilité, ossature bois...)
Organiser une coordination portuaire, jouer les complémentarités entre territoires et potentialités, entre savoir-faire et filières, entre les plateformes
Améliorer les conditions de mise en œuvre opérationnelle
(guichet unique, prise en compte du temps des entreprises...)
Développer un projet partenarial de reconversion des friches de l'axe Seine pour la logistique
Aménagement
Développer des plateformes multimodales
Penser le développement de l'activité à la rencontre entre le foncier disponible et les axes de communication
Accueillir des activités nouvelles à plus forte valeur ajoutée (plateformes liées au e-commerce)
S'autoriser l'expérimentation
Innovations

Les enjeux

L'organisation de la gouvernance est l'enjeu principal. Une gouvernance globale doit pouvoir établir des axes stratégiques. Des gouvernances spécifiques semblent également devoir être nécessaires :
- dans la thématique de l'aménagement, elle paraît importante pour répondre aux besoins de coordination entre les temps des entreprises et les temps des collectivités locales, et à l'amélioration de l'accompagnement et de la compréhension des procédures d'implantation…
- dans la thématique des infrastructures, la gouvernance doit permettre la définition d'un réseau global mutualisé et organisé, favorisant notamment le développement de l'intermodalité.
Ces gouvernances sont liées entre elles et doivent associer les acteurs de la logistique. Les supports ne sont pas définis mais la neutralité semble être souhaitable pour renforcer la compréhension mutuelle, le partage de l'information et la définition d'un projet commun.

La mise en place d'observatoires et le partage de l'information doivent accompagner la gouvernance. Chaque acteur manque d'une véritable connaissance des informations détenues par les autres, ce qui engendre pour chacun le sentiment qu'il y a besoin de lancer de nouvelles études. Or la connaissance des usages des infrastructures et du fonctionnement des acteurs de la logistique est nécessaire pour anticiper et palier les défaillances des unes et les besoins des autres. Elle est primordiale pour construire des visions partagées. Au delà, elle permettra également la valorisation des savoir-faire et constituera un outil puissant d'attractivité.

L'organisation du réseau des infrastructures renvoie à la définition d'un réseau logistique et à la répartition des flux qui en découle. Cela doit permettre d'améliorer la performance des transports de marchandises et de rationnaliser la création d'infrastructures nouvelles. Ainsi, il sera possible de limiter les difficultés de cohabitation entre flux économiques et flux urbains mixtes. Cette recherche de cohérence doit viser l'amélioration des relations nord/sud pour mieux positionner le pôle métropolitain dans l'arc nord-ouest et permettre le développement des modes massifiés.

Autour du thème de l'aménagement, on retrouve les enjeux de développement de stratégies foncières. La valorisation des friches industrielles semble un axe important compte tenu des surfaces qu'elles représentent. Par ailleurs la localisation du foncier à mobiliser doit favoriser la mise en place de politiques multimodales.
L'enjeu de l'innovation est récurrent dans tous les ateliers, notamment au travers du développement de démarches expérimentales.

« Le besoin de gouvernance a été clairement énoncé dans la synthèse. Plus généralement, c'est un constat que l'on peut faire à l'échelle de la vallée de la Seine. Il doit s'appuyer avant tout sur l'alliance des trois ports du Havre, de Rouen et de Paris. Ces trois entités doivent s'unir pour contribuer fortement à la cohérence entre l'aménagement et la desserte de plateformes fluvio-maritimes, avec l'ensemble du territoire concerné par la vallée de la Seine ».
Martin de Wissocq, secrétaire général adjoint - commissariat général pour le développement de la vallée de la Seine

« Une étude a été confiée par le comité de pilotage de « Grande Seine 2015 » à l'Établissement public foncier de Normandie. Avant de penser à la valorisation du foncier, ce qui est ambitieux, il s'agit d'une étude de recensement et d'indentification des friches (au sens large) présentes sur l'axe Seine en Haute-Normandie ».
Lucien Bollotte, directeur général de l'EPFN

Éléments de conclusion
Laurent Moreno, directeur général de l'agence d'urbanisme

En écoutant attentivement la synthèse de l'ensemble des ateliers, je relève que la gouvernance est le premier des thèmes communs à avoir été cité.
Elle apparaît nécessaire pour faire l'unité des acteurs de la logistique autour de la définition de stratégies globales et de projets.
Cependant, elle ne sera efficace que si elle est coordonnée, en prenant notamment en compte l'ensemble des partenaires dans leurs rôles, leurs compétences et leurs prérogatives.
Elle sera efficiente si chacun de ses acteurs conserve à l'esprit que la logistique est un service rendu à l'économie et à ses acteurs, par le territoire qui les accueille.
Cette gouvernance aura pour objectif de rendre la logistique acceptable et acceptée. Les acteurs auront à trouver les bons ingrédients et les meilleures conditions permettant de concilier les points de vue.
Elle veillera à ce que les réflexions, les débats, les projets restent attachés au concret pour éviter de laisser entendre que la logistique n'aurait que des avantages ou que des contraintes.
À ce titre, le modèle de gouvernance ne peut se décréter, mais doit se construire dans la pratique régulière des échanges entre acteurs.
Le référentiel logistique doit être l'occasion d'appréhender la logistique à grande échelle.
Toutefois, il semble nécessaire que les acteurs locaux co-construisent et stabilisent une vision du positionnement de la place rouennaise dans l'ensemble des grandes dynamiques territoriales en cours.
Les projets de développement de l'axe Seine, de la ligne nouvelle Paris-Normandie et du canal Seine-Nord Europe représentent des opportunités pour définir et porter une ambition commune.
La première étape de ce processus consiste à s'entendre ensemble sur les constats, les diagnostics et les enjeux.
Cette construction collective d'un socle de connaissances et d'objectifs est la condition sine qua non du passage à l'étape suivante : celle de la définition d'ambitions communes et partagées pour la place rouennaise.

3
Restitution par atelier

Méthodologie

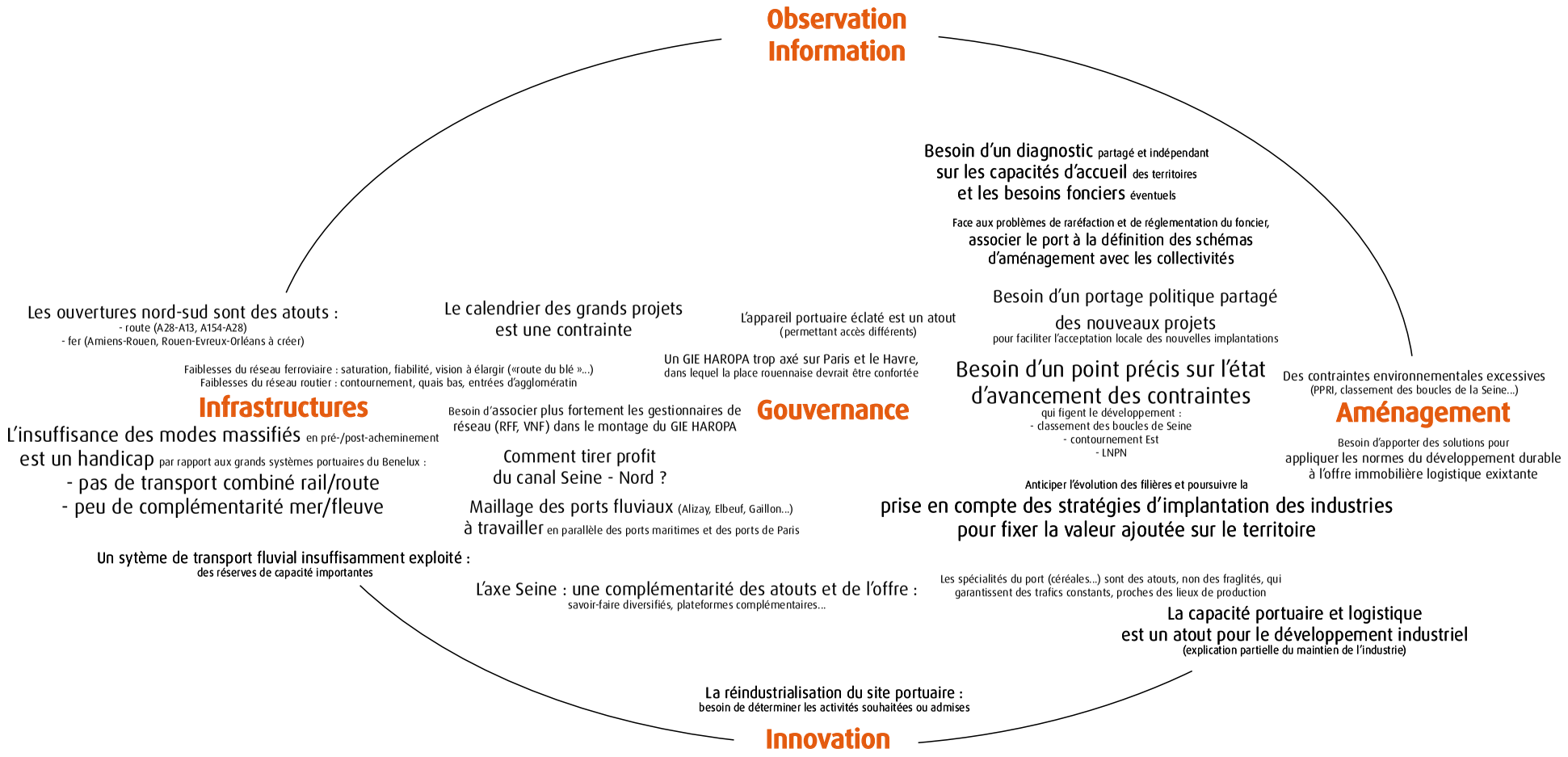
Cinq ateliers thématiques se sont déroulés durant la matinée.
Les thèmes abordés concernaient :
- la logistique portuaire,
- la logistique industrielle,
- la logistique de plateforme,
- la logistique urbaine,
- les infrastructures.

Chaque thème a fait l'objet d'un travail préparatoire à l'animation (voir en annexe les tableaux foces/faiblesses, pour la partie diagnostic, et opportunités/menaces, pour la partie enjeux).
Il en a été dégagé des phrases clés, qui ont été proposées aux participants pour recueillir leurs réactions sous la forme de post-it.
Les post-it ont été accrochés autour des phrases clés et ont fait l'objet d'explications et de débats.
Au terme de cette phase, chacun des participants a voté pour les réactions qui lui semblaient les plus importantes en collant autant de pastilles qu'il le souhaitait parmi les dix dont il disposait.
Les réactions qui ont reçu le plus de voix ont été considérées comme des éléments de consensus et restituées en synthèse des ateliers lors de la séance plénière.
Ceci étant, pour avoir une vision plus précise et plus enrichissante de la synthèse, il est apparu opportun de restituer à nouveau ici l'ensemble des éléments rédigés par les participants.
Plutôt que de les restituer en les positionnant par rapport aux phrases clés proposées pour l'animation, nous les avons organisés en fonction des thèmes ressortis de la synthèse :
- gouvernance,
- innovation,
- observation/information,
- aménagement,
- infrastructures.

Par la suite, ces cinq thèmes ont été repris pour organiser la restitution des ateliers.

Fin de session de diagnostic, le vote vient de s'achever

Phase de vote
Déroulement d'une phase diagnostic
1 - Rappel du contenu de l'atelier
2 - Choix d'un rapporteur
3 - Distribution du matériel
4 - Lecture / accroche des phrases clés
5 - Réactions écrites des participants
6 - Lecture / accroche / explication des réactions
7 - Vote
8 - Débats autour du vote


Observation
Information
Besoin d'un diagnostic partagé et indépendant
sur les capacités d'accueil des territoires
et les besoins fonciers éventuels
Face aux problèmes de raréfaction et de réglementation du foncier,
associer le port à la définition des schémas
d'aménagement avec les collectivités
Besoin d'un portage politique partagé
des nouveaux projets
pour faciliter l'acceptation locale des nouvelles implantations
Besoin d'un point précis sur l'état
d'avancement des contraintes
qui figent le développement :
- classement des boucles de Seine
- contournement Est
- LNPN
Anticiper l'évolution des filières et poursuivre la
prise en compte des stratégies d'implantation des industries
pour fixer la valeur ajoutée sur le territoire
Les spécialités du port (céréales...) sont des atouts, non des fraglités, qui
garantissent des trafics constants, proches des lieux de production
La capacité portuaire et logistique
est un atout pour le développement industriel
(explication partielle du maintien de l'industrie)
La réindustrialisation du site portuaire :
besoin de déterminer les activités souhaitées ou admises
Innovation
L'axe Seine : une complémentarité des atouts et de l'offre :
savoir-faire diversifiés, plateformes complémentaires...
Un sytème de transport fluvial insuffisamment exploité :
des réserves de capacité importantes
Maillage des ports fluviaux (Alizay, Elbeuf, Gaillon...)
à travailler en parallèle des ports maritimes et des ports de Paris
Comment tirer profit
du canal Seine - Nord ?
Besoin d'associer plus fortement les gestionnaires de
réseau (RFF, VNF) dans le montage du GIE HAROPA
Gouvernance
Un GIE HAROPA trop axé sur Paris et le Havre,
dans lequel la place rouennaise devrait être confortée
L'appareil portuaire éclaté est un atout
(permettant accès différents)
Le calendrier des grands projets
est une contrainte
Aménagement
Des contraintes environnementales excessives
(PPRI, classement des boucles de la Seine...)
Besoin d'apporter des solutions pour
appliquer les normes du développement durable
à l'offre immobilière logistique exixtante
Infrastructures
Les ouvertures nord-sud sont des atouts :
- route (A28-A13, A154-A28)
- fer (Amiens-Rouen, Rouen-Evreux-Orléans à créer)
Faiblesses du réseau ferroviaire : saturation, fiabilité, vision à élargir («route du blé »...)
Faiblesses du réseau routier : contournement, quais bas, entrées d'agglomératin
L'insuffisance des modes massifiés en pré-/post-acheminement
est un handicap par rapport aux grands systèmes portuaires du Benelux :
- pas de transport combiné rail/route
- peu de complémentarité mer/fleuve

Logistique portuaire

Le diagnostic

Les réflexions du groupe de travail ont fait apparaître les aspects fonciers comme un sujet de préoccupation majeur. Les différents acteurs ont en effet évoqué une certaine méconnaissance, tantôt des besoins, tantôt des disponibilités existant pour assurer le développement des activités portuaires. Ils ont exprimé le souhait de travailler de façon plus collaborative à la réalisation d'un état des lieux et à la définition des stratégies d'aménagement, mais aussi d'associer plus étroitement le monde politique à la promotion des projets auprès des riverains.

Une importance similaire a été accordée à la question de la desserte portuaire. Pointée comme un handicap par rapport aux systèmes portuaires du « Nothern Range », la faiblesse de l'offre multimodale a été déclinée de façon spécifique à chaque mode de transport. Elle prend la forme de « points noirs » ou de lacunes sur le réseau routier, d'un déficit d'exploitation sur le réseau fluvial et d'une défaillance plus profonde sur le réseau ferroviaire. Les interfaces ont également été citées comme insuffisamment développées.

Les participants ont par ailleurs insisté sur le lien entre l'appareil portuaire et les activités économiques qui l'entourent. Si l'offre portuaire et logistique est perçue comme un atout pour maintenir les activités sur le territoire, la revitalisation du tissu industriel semble indissociable d'une réflexion stratégique permettant d'anticiper l'évolution des filières, de déterminer les activités plus particulièrement ciblées et les choix à opérer pour générer davantage de valeur ajoutée.

Enfin, un certain nombre de contraintes au développement portuaire ont été mentionnées. Celles-ci sont de nature décisionnelle, liée au temps de concrétisation des grands projets attendus, et de nature réglementaire, liée à la protection de l'environnement. Dans les deux cas, la contrainte est d'abord l'incertitude sur les possibilités d'action futures.

Les phrases clés de l'animation

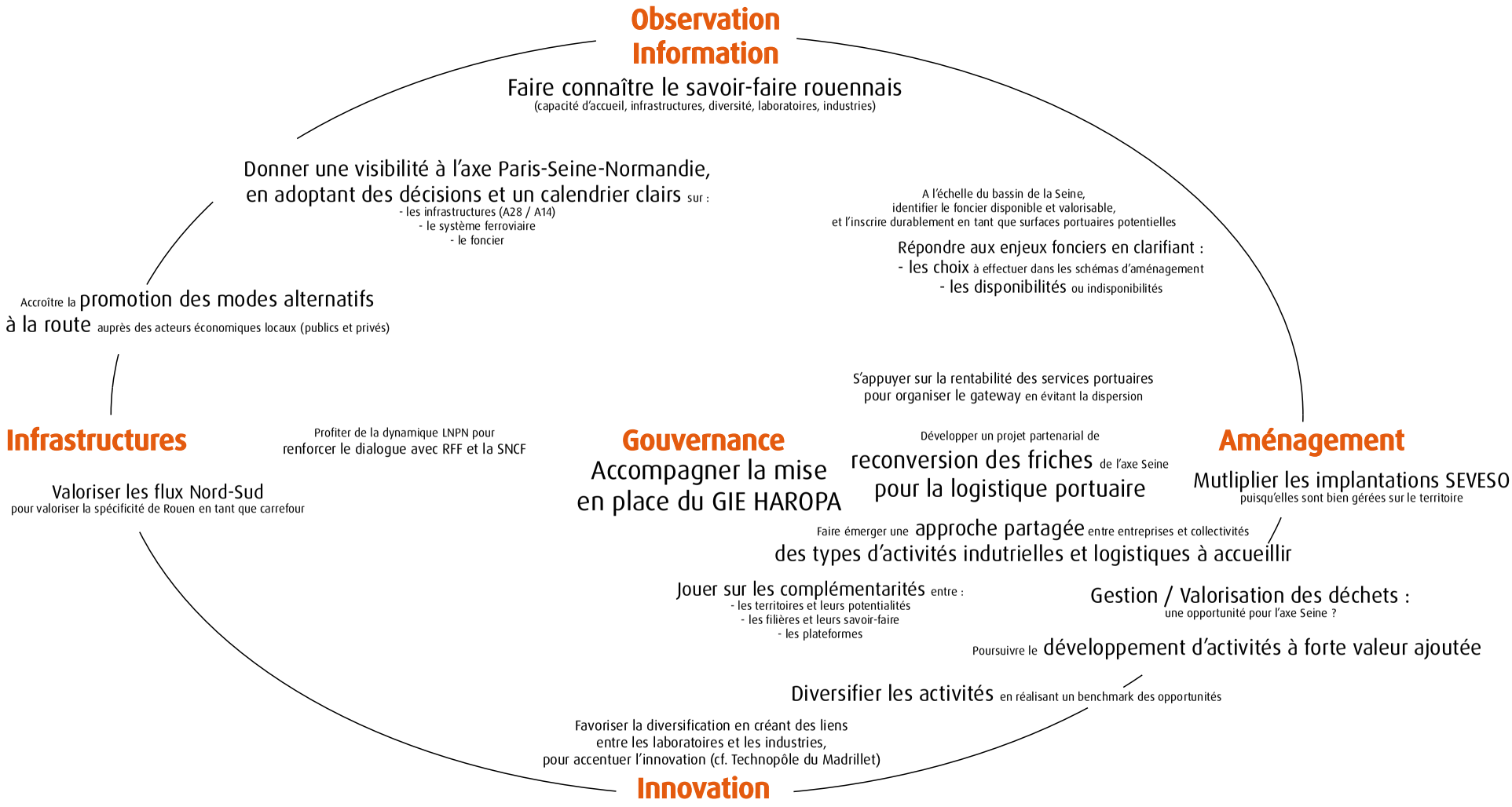
Des contraintes environnementales (réglementation, proximité urbaine, risques) non négligeables.

Un appareil portuaire éclaté à l'heure du Grand Paris et de l'Axe Seine.

Une situation géographique fluvio-maritime favorable, mais dévalorisée par un système de transport insatisfaisant.

Des spécialités reconnues, mais sources de fragilité économique.

Des activités auxiliaires peu présentes.


Observation
Information
Faire connaître le savoir-faire rouennais
(capacité d'accueil, infrastructures, diversité, laboratoires, industries)
Donner une visibilité à l'axe Paris-Seine-Normandie,
en adoptant des décisions et un calendrier clairs sur :
- les infrastructures (A28 / A14)
- le système ferroviaire
- le foncier
A l'échelle du bassin de la Seine,
identifier le foncier disponible et valorisable,
et l'inscrire durablement en tant que surfaces portuaires potentielles
Répondre aux enjeux fonciers en clarifiant :
- les choix à effectuer dans les schémas d'aménagement
- les disponibilités ou indisponibilités
Accroître la promotion des modes alternatifs
à la route auprès des acteurs économiques locaux (publics et privés)
S'appuyer sur la rentabilité des services portuaires
pour organiser le gateway en évitant la dispersion
Infrastructures
Profiter de la dynamique LNPN pour
renforcer le dialogue avec RFF et la SNCF
Gouvernance
Accompagner la mise
en place du GIE HAROPA
Développer un projet partenarial de
reconversion des friches de l'axe Seine
pour la logistique portuaire
Aménagement
Mutliplier les implantations SEVESO
puisqu'elles sont bien gérées sur le territoire
Valoriser les flux Nord-Sud
pour valoriser la spécificité de Rouen en tant que carrefour
Faire émerger une approche partagée entre entreprises et collectivités
des types d'activités indutrielles et logistiques à accueillir
Jouer sur les complémentarités entre :
- les territoires et leurs potentialités
- les filières et leurs savoir-faire
- les plateformes
Gestion / Valorisation des déchets :
une opportunité pour l'axe Seine ?
Poursuivre le développement d'activités à forte valeur ajoutée
Diversifier les activités en réalisant un benchmark des opportunités
Favoriser la diversification en créant des liens
entre les laboratoires et les industries,
pour accentuer l'innovation (cf. Technopôle du Madrillet)
Innovation

Les enjeux

La coopération des acteurs concernés par la logistique portuaire est le principal enjeu mis en évidence par le groupe de travail. A cet égard, la récente constitution du groupement d'intérêt économique HAROPA est saluée comme une avancée notable. Elle concentre beaucoup d'espoirs, bien qu'à l'avenir il puisse sembler nécessaire de faire évoluer les missions du GIE ou d'y conforter la position de Rouen. Il s'agit donc d'une étape dans la mise en place d'un gateway.

En écho au diagnostic, les aspects fonciers ont également été identifiés comme un enjeu fort. Une démarche de recensement des terrains disponibles ou mobilisables (et notamment des friches) est souhaitée à une échelle la plus vaste possible, en vue de constituer de véritables réserves pour le développement portuaire dans le cadre de schémas d'aménagement associant toutes les parties prenantes.

La question de la stratégie à élaborer pour le développement portuaire a elle aussi été approfondie. Là encore, les participants ont exprimé le souhait d'un travail collaboratif, permettant aux acteurs publics et privés de s'accorder sur une certaine vision des activités industrielles ou portuaires à favoriser sur le territoire. Une diversification est envisageable, dans la mesure des opportunités qui pourraient être identifiées. Une valorisation des complémentarités entre les territoires, entre les ports, entre les plateformes, ou encore entre les filières semble également profitable. Au-delà de ces perspectives, la gestion des déchets, le développement des installations SEVESO et l'évolution vers la haute valeur ajoutée ont été cités comme des pistes à explorer.

Il est apparu en dernier lieu que la visibilité de la place rouennaise mériterait d'être renforcée auprès des investisseurs. L'enjeu est ici de faire connaître l'offre de transport alternative déjà existante et l'offre économique du territoire, mais aussi de donner davantage de réalité à l'axe Seine en clarifiant les projets qui y sont attendus et leur calendrier.

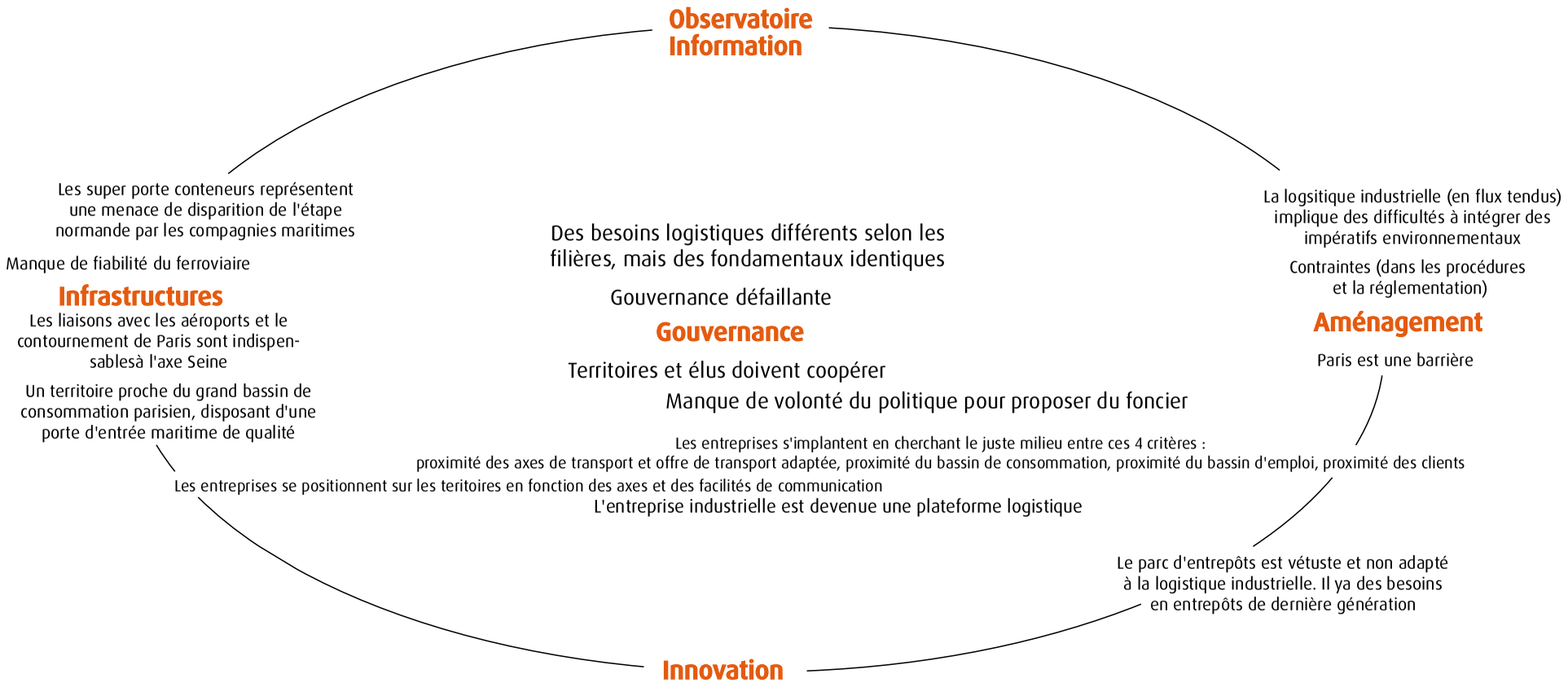
Les phrases clés de l'animation

La diversification des activités : pérenniser et innover.

La gestion de l'environnement : passer de la contrainte à l'atout.

La coopération portuaire : constituer un « gateway réseau ».

L'offre multimodale : combler le retard pour devenir concurrentiel.


Observatoire
Information
Les super porte conteneurs représentent une menace de disparition de l'étape normande par les compagnies maritimes
Manque de fiabilité du ferroviaire
Infrastructures
Les liaisons avec les aéroports et le contournement de Paris sont indispen-sablesà l'axe Seine
Un territoire proche du grand bassin de consommation parisien, disposant d'une porte d'entrée maritime de qualité
Des besoins logistiques différents selon les filières, mais des fondamentaux identiques
Gouvernance défaillante
Gouvernance
Territoires et élus doivent coopérer
Manque de volonté du politique pour proposer du foncier
La logsitique industrielle (en flux tendus) implique des difficultés à intégrer des impératifs environnementaux
Contraintes (dans les procédures et la réglementation)
Aménagement
Paris est une barrière
Les entreprises s'implantent en cherchant le juste milieu entre ces 4 critères :
proximité des axes de transport et offre de transport adaptée, proximité du bassin de consommation, proximité du bassin d'emploi, proximité des clients
Les entreprises se positionnent sur les teritoires en fonction des axes et des facilités de communication
L'entreprise industrielle est devenue une plateforme logistique
Le parc d'entrepôts est vétuste et non adapté à la logistique industrielle. Il ya des besoins en entrepôts de dernière génération
Innovation

Logistique industrielle

Le diagnostic

Dans le cadre du diagnostic porté sur la logistique industrielle, la principale interrogation exprimée par les participants concerne l'adéquation entre les logiques de fonctionnement des acteurs publics et celles des entreprises.

Il semble tout d'abord en résulter une certaine défaillance de la gouvernance. Cette défaillance se manifeste par des difficultés à mobiliser des ressources foncières pour répondre aux besoins de développement des activités. Mais, plus largement, un manque de coopération est également ressenti entre les acteurs publics et l'ensemble des acteurs socio-économiques, ainsi qu'entre les acteurs publics des différents territoires.

De même, le problème de l'articulation entre décisions publiques et privées est apparu au sujet des procédures et réglementations à suivre en matière d'aménagement, qui donnent encore lieu à des oppositions, où la recherche d'un compromis semble rester secondaire.

L'atelier a néanmoins permis d'avancer un certain nombre d'éléments de compréhension quant aux logiques des entreprises industrielles. Celles-ci tendent notamment à devenir des plateformes logistiques à part entière, ce qui peut se traduire d'un côté par une certaine autarcie dans leur fonctionnement, et de l'autre par des besoins conséquents pour assurer leur développement.

Les participants ont également tenu à insister sur le rapport étroit de l'industrie aux infrastructures de transport. Les nœuds de communication semblent en effet rester les lieux privilégiés par les entreprises pour leur implantation. Cependant, la faiblesse d'un certain nombre d'infrastructures présentes sur le territoire, par exemple le manque de fiabilité du système ferroviaire, conduit des entreprises à s'installer à l'est de Paris pour s'insérer dans les échanges, faisant de la capitale une barrière pour la région.

Les phrases clés de l'animation

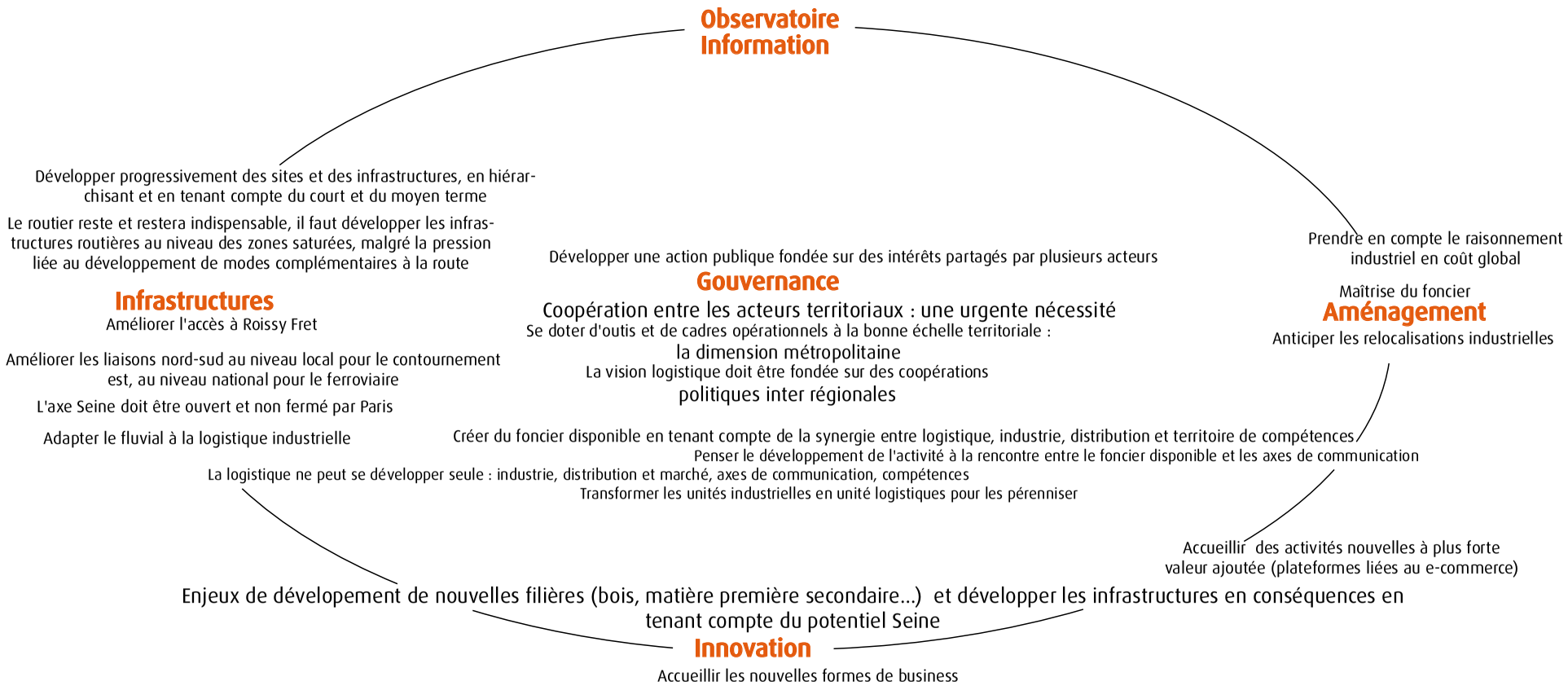
Un territoire attractif pour son tissu industriel dense, sa main d'œuvre qualifiée et ses savoir-faire logistiques.

Une part significative d'entreprises dont l'avenir reste incertain (restructuration, crise des matières premières).

Un potentiel de développement à partir d'activités existantes ou émergentes.

Un manque d'activités tertiaires tournées vers l'industrie.

Des systèmes logistiques complexes au sein de chaque filière économique.


Observatoire
Information
Développer progressivement des sites et des infrastructures, en hiérarchisant et en tenant compte du court et du moyen terme
Le routier reste et restera indispensable, il faut développer les infrastructures routières au niveau des zones saturées, malgré la pression liée au développement de modes complémentaires à la route
Infrastructures
Améliorer l'accès à Roissy Fret
Améliorer les liaisons nord-sud au niveau local pour le contournement est, au niveau national pour le ferroviaire
L'axe Seine doit être ouvert et non fermé par Paris
Adapter le fluvial à la logistique industrielle
Développer une action publique fondée sur des intérêts partagés par plusieurs acteurs
Gouvernance
Coopération entre les acteurs territoriaux : une urgente nécessité
Se doter d'outis et de cadres opérationnels à la bonne échelle territoriale :
la dimension métropolitaine
La vision logistique doit être fondée sur des coopérations
politiques inter régionales
Prendre en compte le raisonnement industriel en coût global
Maîtrise du foncier
Aménagement
Anticiper les relocalisations industrielles
Créer du foncier disponible en tenant compte de la synergie entre logistique, industrie, distribution et territoire de compétences
Penser le développement de l'activité à la rencontre entre le foncier disponible et les axes de communication
La logistique ne peut se développer seule : industrie, distribution et marché, axes de communication, compétences
Transformer les unités industrielles en unité logistiques pour les pérenniser
Accueillir des activités nouvelles à plus forte valeur ajoutée (plateformes liées au e-commerce)
Enjeux de dévelopement de nouvelles filières (bois, matière première secondaire...) et développer les infrastructures en conséquences en tenant compte du potentiel Seine
Innovation
Accueillir les nouvelles formes de business

Les enjeux

La réflexion consacrée aux enjeux de la logistique industrielle a confirmé la nécessité d'une gouvernance efficace. Une plus forte coopération s'avère indispensable, aussi bien entre les acteurs publics qu'entre ceux-ci et les entreprises ou les acteurs socio-économiques en général.

Les modalités de coopération ainsi définies devraient contribuer à optimiser non seulement la localisation des entreprises industrielles, mais aussi leur consommation de foncier. Il est en effet apparu pertinent de résoudre ces questions en articulant le développement des activités, la desserte par les infrastructures de transport et la mobilisation de terrains sur de mêmes lieux.

De cette perspective, les participants ont souligné l'importance d'une approche systémique de la logistique industrielle. Le développement des activités logistiques doit ainsi être envisagé en lien avec celui des filières industrielles, des systèmes de distribution et des axes de communication, ainsi qu'avec l'évolution des bassins de consommation et des compétences de la main-d'œuvre.

Concernant les infrastructures, les points à améliorer évoqués dans le cadre de l'atelier sont, au niveau local, les liaisons nord-sud via le contournement Est et, à une échelle plus large, le système ferroviaire dans son ensemble.

Enfin, des propositions ont été énoncées pour favoriser le développement d'activités profitant à la logistique industrielle. Les filières à privilégier par les choix stratégiques futurs pourraient être celles qui bénéficieraient de l'usage de la Seine, comme les filières du bois, de la mobilité au sens large, ou encore de la gestion et de la valorisation des déchets. La réponse à une tendance nouvelle telle que le e-commerce pourrait également permettre au territoire d'accueillir des activités à plus forte valeur ajoutée.

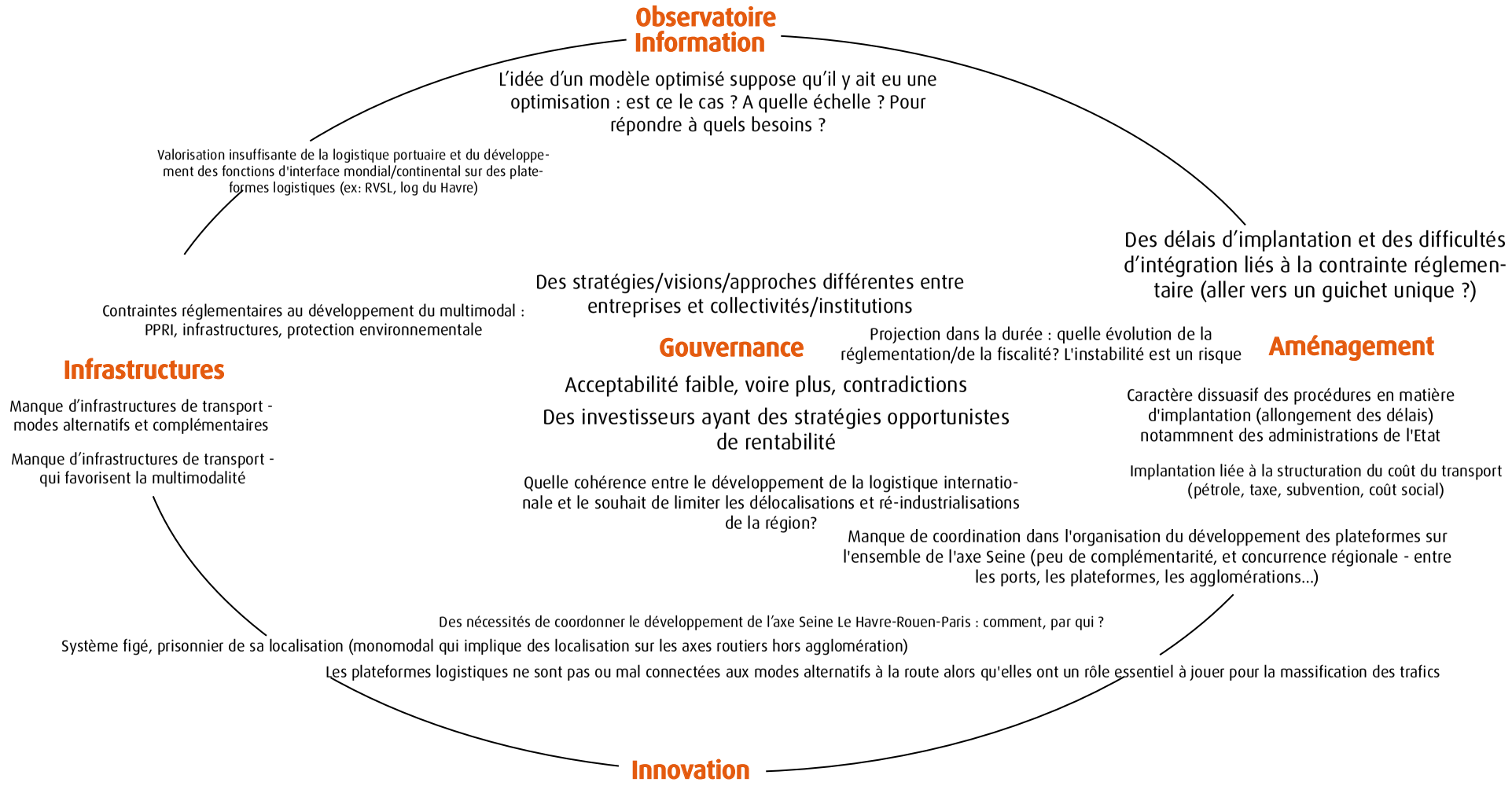
Les phrases clés de l'animation

Adapter et transformer les activités existantes.

Développer des activités nouvelles et à plus forte valeur ajoutée.

Organiser une offre logistique adaptée.

Optimiser l'offre logistique en intégrant les impératifs environnementaux.


Observatoire
Information
L'idée d'un modèle optimisé suppose qu'il y ait eu une optimisation : est ce le cas ? A quelle échelle ? Pour répondre à quels besoins ?
Valorisation insuffisante de la logistique portuaire et du développement des fonctions d'interface mondial/continental sur des plateformes logistiques (ex: RVSL, log du Havre)
Des délais d'implantation et des difficultés d'intégration liés à la contrainte réglementaire (aller vers un guichet unique ?)
Des stratégies/visions/approches différentes entre entreprises et collectivités/institutions
Contraintes réglementaires au développement du multimodal : PPRI, infrastructures, protection environnementale
Projection dans la durée : quelle évolution de la réglementation/de la fiscalité? L'instabilité est un risque
Gouvernance
Aménagement
Infrastructures
Acceptabilité faible, voire plus, contradictions
Des investisseurs ayant des stratégies opportunistes de rentabilité
Caractère dissuasif des procédures en matière d'implantation (allongement des délais) notammnent des administrations de l'Etat
Manque d'infrastructures de transport - modes alternatifs et complémentaires
Manque d'infrastructures de transport - qui favorisent la multimodalité
Implantation liée à la structuration du coût du transport (pétrole, taxe, subvention, coût social)
Quelle cohérence entre le développement de la logistique internationale et le souhait de limiter les délocalisations et ré-industrialisations de la région?
Manque de coordination dans l'organisation du développement des plateformes sur l'ensemble de l'axe Seine (peu de complémentarité, et concurrence régionale - entre les ports, les plateformes, les agglomérations...)
Des nécessités de coordonner le développement de l'axe Seine Le Havre-Rouen-Paris : comment, par qui ?
Système figé, prisonnier de sa localisation (monomodal qui implique des localisation sur les axes routiers hors agglomération)
Les plateformes logistiques ne sont pas ou mal connectées aux modes alternatifs à la route alors qu'elles ont un rôle essentiel à jouer pour la massification des trafics
Innovation

Logistique de plateforme

Le diagnostic

Le diagnostic consacré à la logistique de plateforme a permis aux participants de s'interroger sur le modèle d'organisation de ce type de logistique. Si ce modèle peut sembler optimal par rapport aux attentes de ses promoteurs, la question de son adaptation aux conditions socio-économiques actuelles et futures subsiste. La faible acceptation dont il fait l'objet dans les territoires est l'un des aspects du problème et témoigne de progrès possibles. La dépendance du modèle au transport routier en est un autre et pourrait avoir des conséquences négatives pour les entreprises (hausse du coût du carburant, internalisation des impacts sur l'environnement) comme pour les acteurs publics (nécessité de consacrer un budget important aux infrastructures).

Il apparaît ainsi que la gouvernance est perfectible pour ce type de logistique également. Un meilleur système de dialogue et de décision doit permettre de concilier les stratégies publiques et privées, mais aussi de définir les choix à effectuer dans le cadre du développement de l'axe Seine pour renforcer la complémentarité des plateformes.

A ce sujet de la gouvernance est étroitement lié celui de la réglementation, encore trop souvent perçue comme un point faible du système. La multiplicité des administrations intervenant dans ce domaine ainsi que la nature des procédures sont en effet la cause de contraintes et de délais d'implantation qui peuvent parfois sembler dissuasifs. Une certaine incertitude est même ressentie quant aux évolutions possibles en la matière, ce qui est aussi source d'instabilité.

Le caractère contraignant de la réglementation a également été signalé à propos des infrastructures, les diverses normes à respecter pouvant freiner le développement des alternatives modales, pourtant identifiées comme une lacune du territoire. En outre, lorsque de telles infrastructures sont néanmoins présentes, elles ne paraissent pas représenter un critère de localisation déterminant pour les plateformes, alors que celles-ci auraient un rôle important à jouer dans la massification des trafics.

Les phrases clés de l'animation

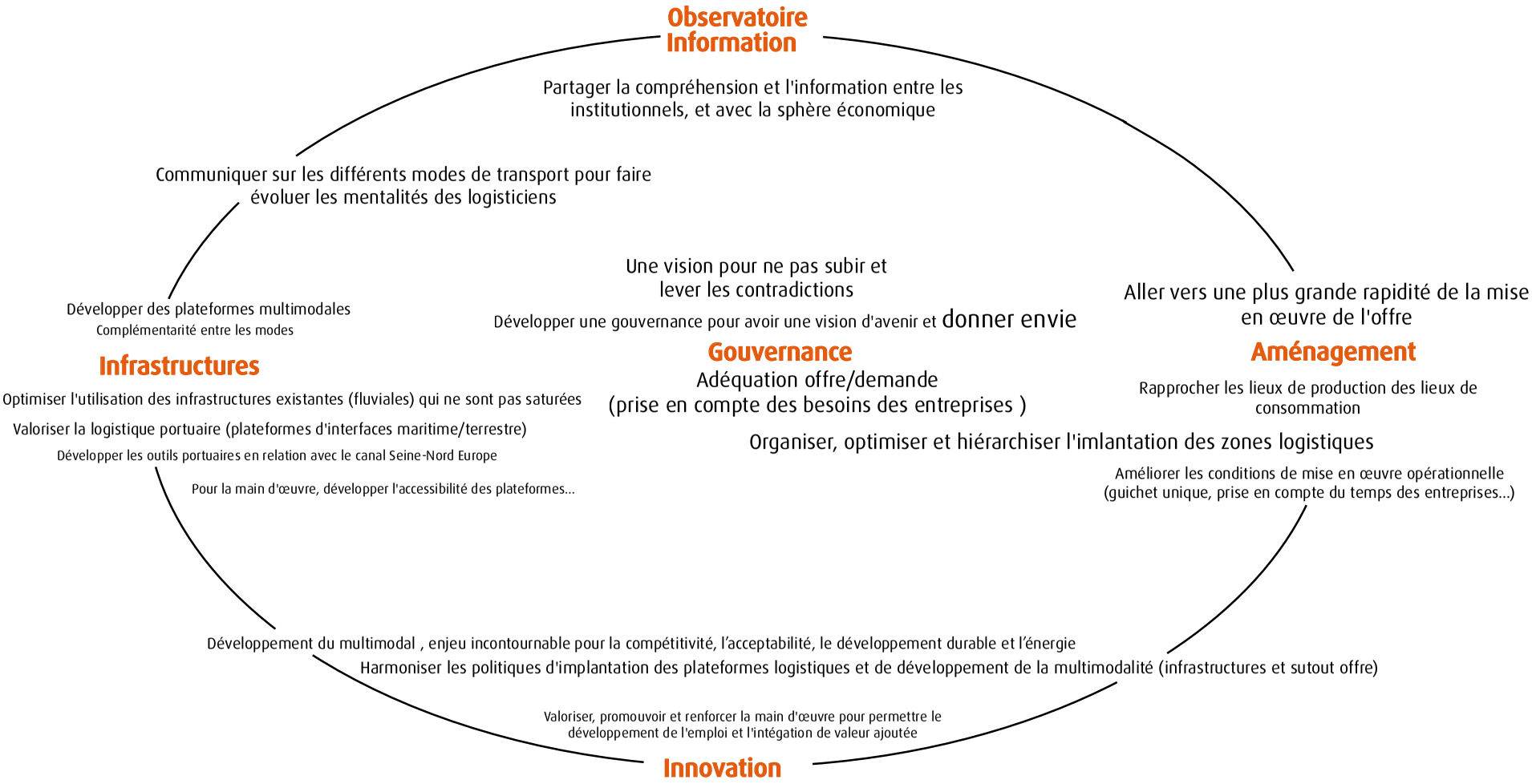
Un système d'organisation qui semble optimisé dans les conditions actuelles (du point de vue de l'entreprises, non du territoire).

Un territoire bien doté en plateformes logistiques, avec des savoir-faire spécialisés (grande distribution, automobile, produits pharmaceutiques...).

Une situation favorable à proximité de bassins de consommation importants.

Un impact environnemental souvent discuté (impermabilisation, consommation foncière, mode routier dominant).

Des rythmes différents entre temps politique et temps économique.


Observatoire
Information
Partager la compréhension et l'information entre les institutionnels, et avec la sphère économique
Communiquer sur les différents modes de transport pour faire évoluer les mentalités des logisticiens
Une vision pour ne pas subir et lever les contradictions
Développer une gouvernance pour avoir une vision d'avenir et donner envie
Gouvernance
Adéquation offre/demande
(prise en compte des besoins des entreprises)
Développer des plateformes multimodales
Complémentarité entre les modes
Infrastructures
Optimiser l'utilisation des infrastructures existantes (fluviales) qui ne sont pas saturées
Valoriser la logistique portuaire (plateformes d'interfaces maritime/terrestre)
Développer les outils portuaires en relation avec le canal Seine-Nord Europe
Pour la main d'œuvre, développer l'accessibilité des plateformes...
Aller vers une plus grande rapidité de la mise en œuvre de l'offre
Aménagement
Rapprocher les lieux de production des lieux de consommation
Organiser, optimiser et hiérarchiser l'imlantation des zones logistiques
Améliorer les conditions de mise en œuvre opérationnelle
(guichet unique, prise en compte du temps des entreprises...)
Développement du multimodal , enjeu incontournable pour la compétitivité, l'acceptabilité, le développement durable et l'énergie
Harmoniser les politiques d'implantation des plateformes logistiques et de développement de la multimodalité (infrastructures et sutout offre)
Valoriser, promouvoir et renforcer la main d'œuvre pour permettre le développement de l'emploi et l'intégation de valeur ajoutée
Innovation

Les enjeux

Il est apparu au cours de la seconde partie de l'atelier que l'amélioration de la gouvernance constituait l'un des principaux enjeux d'évolution de la logistique de plateforme sur le territoire. Un nouveau système d'action permettrait en effet de faire émerger une véritable stratégie de développement, de répondre mieux et plus vite aux besoins des entreprises et, ainsi, de lever les blocages susceptibles de se produire, ces différents éléments constituant des facteurs d'attractivité non négligeables pour un territoire. A cet effet, des efforts de compréhension et de partage d'information semblent souhaitables, aussi bien entre les différents acteurs publics qu'entre ceux-ci et les acteurs privés.

Des principes d'aménagement ont également été énoncés pour favoriser le développement de la logistique de plateforme. Il s'agit ainsi de penser l'évolution des zones logistiques avec une vision d'ensemble, afin non seulement d'organiser et d'optimiser le système existant, mais aussi d'envisager l'implantation de nouvelles zones de façon pertinente. De même, le rapprochement des lieux de production et des lieux de consommation irait dans le sens d'une optimisation du système. L'articulation des politiques de développement des plateformes et de l'offre de transport est également souhaitée.

Sur ce point, le développement d'une offre multimodale a été reconnu comme un enjeu majeur à de nombreux égards. Les préconisations formulées ici sont l'exploitation des infrastructures existant déjà et n'étant pas saturées (cas des infrastructures fluviales), la promotion de cette offre auprès des logisticiens, le développement des interfaces ou des complémentarités entre les modes, mais aussi la mise en place de véritables plateformes multimodales. De ce point de vue, les ports semblent avoir un rôle essentiel à jouer, y compris en lien avec le futur canal Seine - Nord Europe.

Enfin, la valorisation de la main d'œuvre opérant sur les plateformes s'est avérée un enjeu à part entière. La progression des niveaux de qualification et des compétences, en particulier, a paru déterminante pour amorcer celle de la valeur ajoutée générée par les activités logistiques.

Les phrases clés de l'animation

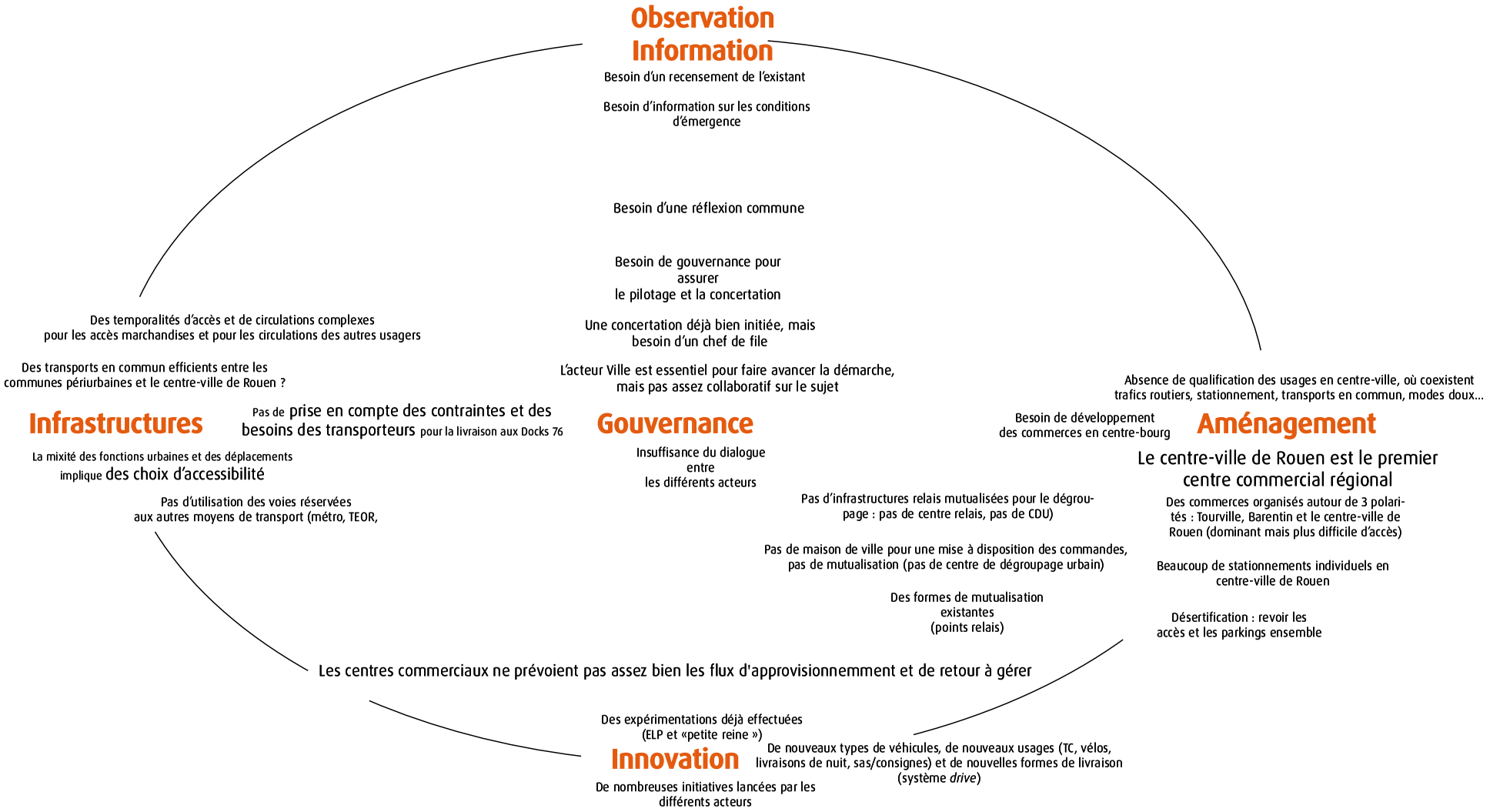
Rendre acceptables les installations et leur fonctionnement (auprès des décideurs et des habitants).

Se mettre en capacité d'anticiper les évolutions socio-économiques et politiques (modes de consommations, formes de distributions, système productifs industriels).

S'adapter à l'ouverture du canal Seine - Nord Europe.

Concevoir un réseau d'infrastructures résolument multimodal et des plateformes connectées à ce réseau.

S'adapter à la raréfaction des énergies fossiles.


Observation
Information
Besoin d'un recensement de l'existant
Besoin d'information sur les conditions d'émergence
Besoin d'une réflexion commune
Besoin de gouvernance pour assurer le pilotage et la concertation
Une concertation déjà bien initiée, mais besoin d'un chef de file
L'acteur Ville est essentiel pour faire avancer la démarche, mais pas assez collaboratif sur le sujet
Gouvernance
Insuffisance du dialogue entre les différents acteurs
Infrastructures
Pas de prise en compte des contraintes et des besoins des transporteurs pour la livraison aux Docks 76
La mixité des fonctions urbaines et des déplacements implique des choix d'accessibilité
Des temporalités d'accès et de circulations complexes pour les accès marchandises et pour les circulations des autres usagers
Des transports en commun efficients entre les communes périurbaines et le centre-ville de Rouen ?
Pas d'utilisation des voies réservées aux autres moyens de transport (métro, TEOR,
Aménagement
Absence de qualification des usages en centre-ville, où coexistent trafics routiers, stationnement, transports en commun, modes doux...
Besoin de développement des commerces en centre-bourg
Le centre-ville de Rouen est le premier centre commercial régional
Des commerces organisés autour de 3 polarités : Tourville, Barentin et le centre-ville de Rouen (dominant mais plus difficile d'accès)
Beaucoup de stationnements individuels en centre-ville de Rouen
Désertification : revoir les accès et les parkings ensemble
Pas d'infrastructures relais mutualisées pour le dégroupage : pas de centre relais, pas de CDU)
Pas de maison de ville pour une mise à disposition des commandes, pas de mutualisation (pas de centre de dégroupage urbain)
Des formes de mutualisation existantes (points relais)
Les centres commerciaux ne prévoient pas assez bien les flux d'approvisionnemment et de retour à gérer
Innovation
Des expérimentations déjà effectuées (ELP et «petite reine »)
De nombreuses initiatives lancées par les différents acteurs
De nouveaux types de véhicules, de nouveaux usages (TC, vélos, livraisons de nuit, sas/consignes) et de nouvelles formes de livraison (système *drive*)

Logistique urbaine

Le diagnostic

Le diagnostic établi lors de l'atelier consacré à la logistique urbaine a mis en évidence un problème majeur de gouvernance. En effet, d'après les participants, si les initiatives sont indéniables, leur efficacité est encore limitée par un manque de dialogue et par l'absence d'une véritable réflexion commune. Les acteurs expriment ainsi le besoin d'un travail d'information et de collaboration, assuré dans le cadre d'une instance de pilotage des démarches ou sous l'impulsion d'un chef de file. Pour l'heure, ce point est d'autant plus problématique qu'il peut avoir des répercussions sur de nombreux aspects de la logistique urbaine.

L'organisation du tissu commercial régional est l'un des autres aspects qui ont été évoqués. La prépondérance du centre-ville de Rouen a été rappelée, ainsi que les conditions à remplir pour garantir son rayonnement, notamment en matière d'accessibilité et de stationnement. De façon plus générale, la coexistence des usages dans les centres urbains semble encore perfectible en vue d'un renforcement des polarités commerciales. Le développement de lieux de mutualisation, tels que les centres relais ou les centres de dégroupage urbain, a été identifié comme une solution à mettre en œuvre.

En corollaire, la question de l'utilisation des infrastructures a été abordée de façon spécifique. Les phénomènes de congestion du réseau routier étant souvent expliqués par la superposition de trafics différents en nature (voyageurs / marchandises) et en fonctionnalités (interne / échange / transit), mais sa décongestion pouvant aussi passer par l'ouverture de certains axes de transports collectifs au trafic de marchandises, les participants se sont entendus sur la nécessité d'opérer des choix d'accessibilité clairs. Ces choix auront par ailleurs à tenir compte des logiques propres aux flux de voyageurs et de marchandises, ainsi que de la qualité des liaisons entre les centres et leur périphérie.

L'atelier consacré à la logistique urbaine s'est enfin distingué par des attentes fortes en matière d'innovation. Trois formes d'innovations semblent possibles : la diffusion des expériences déjà menées (ELP, « petite reine »), l'invention de nouvelles réponses (optimisation des flux d'approvisionnement et de retour dans les centres commerciaux), mais aussi l'adaptation aux nouvelles pratiques (e-commerce, système drive...).

Les phrases clés de l'animation

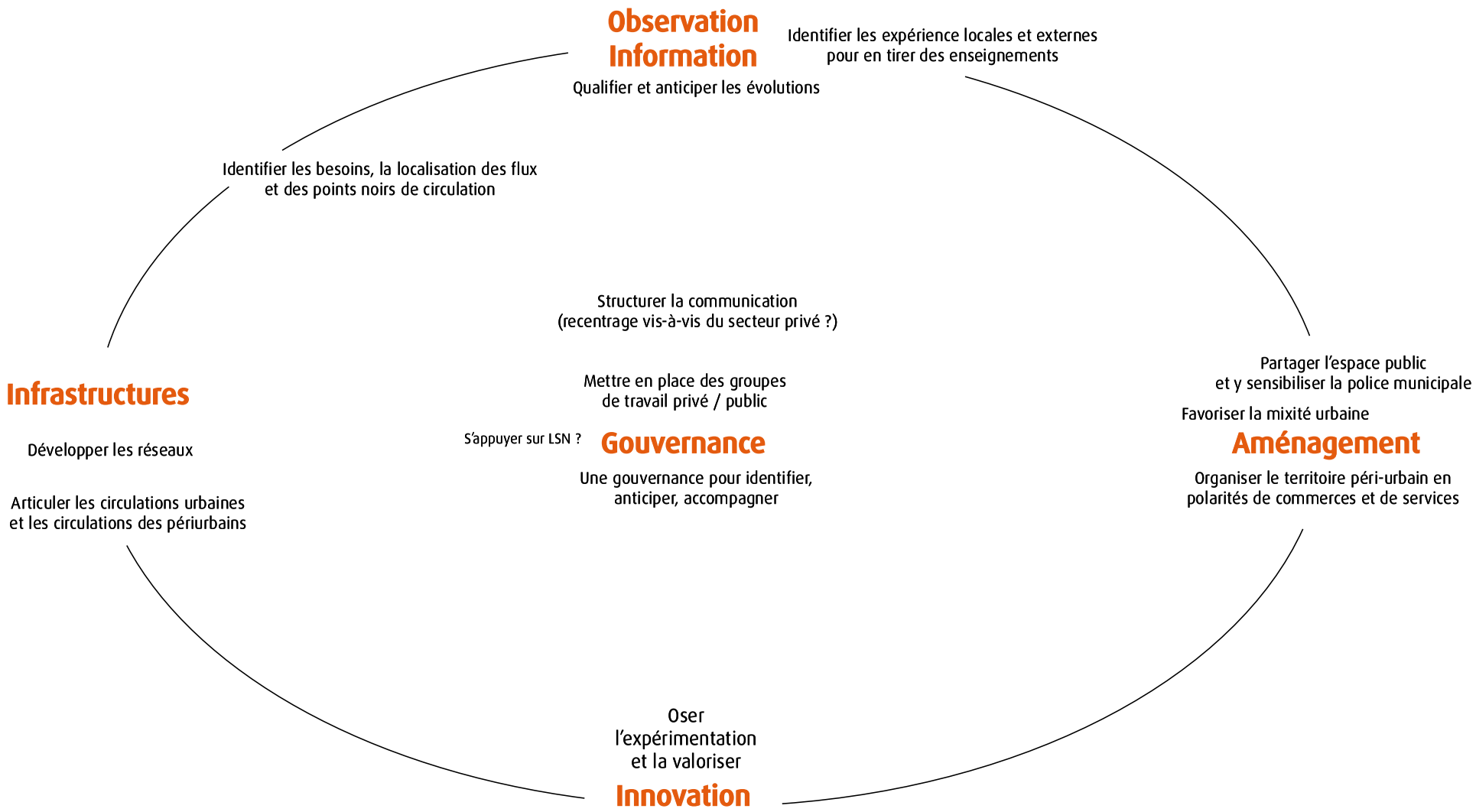
Une coexistance insuffisamment régulée des flux de personnes et de marchandises dans les espaces urbains.

Des formes existantes (MIN) ou émergentes (circuits courts) d'organisation logistique.

Un système complexifié par la forte individualisation des offres commerciales logistiques.

Une organisation logistique plus performante dans les centres commerciaux.

Une organisation multipolaire de la population et des commerces à priori favorable à l'organisation de la logistique, mais mise à mal par la périurbanisation.


Observation
Information
Qualifier et anticiper les évolutions
Identifier les expérience locales et externes
pour en tirer des enseignements
Identifier les besoins, la localisation des flux
et des points noirs de circulation
Structurer la communication
(recentrage vis-à-vis du secteur privé ?)
Mettre en place des groupes
de travail privé / public
S'appuyer sur LSN ?
Gouvernance
Une gouvernance pour identifier,
anticiper, accompagner
Infrastructures
Développer les réseaux
Articuler les circulations urbaines
et les circulations des périurbains
Partager l'espace public
et y sensibiliser la police municipale
Favoriser la mixité urbaine
Aménagement
Organiser le territoire péri-urbain en
polarités de commerces et de services
Oser
l'expérimentation
et la valoriser
Innovation

Les enjeux

Conformément au diagnostic établi durant la première partie de l'atelier, **l'amélioration de la gouvernance** est le principal enjeu identifié en matière de logistique urbaine. Un montage de véritables groupes de travail est souhaité, associant l'ensemble des acteurs, et favorisant en particulier le dialogue entre la sphère publique et la sphère privée. Ces groupes pourraient s'appuyer sur des structures déjà présentes comme Logistique Seine Normandie. Trois axes de travail semblent se dégager : l'identification des problématiques et des solutions expérimentées ou à expérimenter, l'anticipation des évolutions, ainsi que l'accompagnement des projets.

Dans le même temps, **l'aménagement de l'espace** devra concilier des enjeux multiples. Il s'agit en effet de poursuivre le renforcement de la mixité fonctionnelle dans les espaces urbains, tout en facilitant la coexistence des usages et en clarifiant le partage de l'espace public. Pour ce faire, l'affirmation du rôle des services de police a été proposée. Un rééquilibrage commercial du territoire a également paru utile aux participants, afin de développer de véritables polarités au sein des espaces périurbains.

Les réponses apportées à **la question des infrastructures se caractérisent par un même souci de complémentarité**. Ainsi, ces réponses doivent porter à la fois sur les réseaux, dont le développement est souhaité, et sur les flux, dont l'examen précis semble manquer. A cet égard, un effort particulier d'articulation des déplacements urbains et périurbains serait bénéfique.

Enfin, il est apparu que les **attentes fortes des acteurs en matière d'innovation ne pourraient être satisfaites sans un véritable changement culturel**. Il s'agirait ainsi de valoriser les expérimentations, en y ayant davantage recours et en exploitant davantage les résultats qui en découlent.

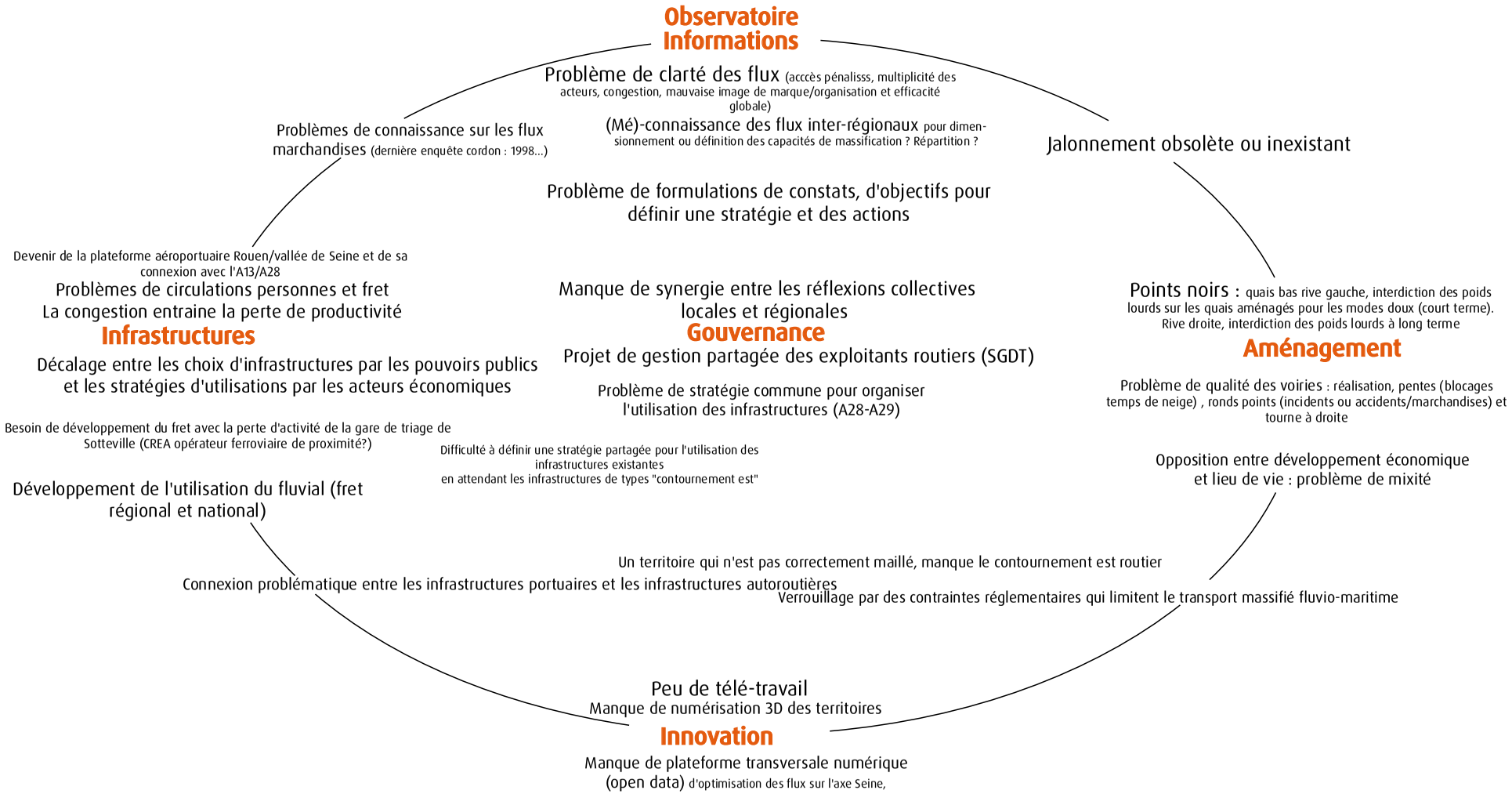
Les phrases clés de l'animation

Mutualiser la commande.

Mutualiser l'offre et les services logistiques.

S'adapter aux caractéristiques du périurbain.

S'appuyer sur les formes émergentes d'organisation logistique.


Observatoire
Informations
Problème de clarté des flux (acccès pénalisss, multiplicité des acteurs, congestion, mauvaise image de marque/organisation et efficacité globale)
(Mé)-connaissance des flux inter-régionaux pour dimensionnement ou définition des capacités de massification ? Répartition ?
Problèmes de connaissance sur les flux marchandises (dernière enquête cordon : 1998...)
Jalonnement obsolète ou inexistant
Problème de formulations de constats, d'objectifs pour définir une stratégie et des actions
Devenir de la plateforme aéroportuaire Rouen/vallée de Seine et de sa connexion avec l'A13/A28
Problèmes de circulations personnes et fret
La congestion entraine la perte de productivité
Infrastructures
Manque de synergie entre les réflexions collectives locales et régionales
Gouvernance
Projet de gestion partagée des exploitants routiers (SGDT)
Points noirs : quais bas rive gauche, interdiction des poids lourds sur les quais aménagés pour les modes doux (court terme). Rive droite, interdiction des poids lourds à long terme
Aménagement
Décalage entre les choix d'infrastructures par les pouvoirs publics et les stratégies d'utilisations par les acteurs économiques
Problème de stratégie commune pour organiser l'utilisation des infrastructures (A28-A29)
Problème de qualité des voiries : réalisation, pentes (blocages temps de neige) , ronds points (incidents ou accidents/marchandises) et tourne à droite
Besoin de développement du fret avec la perte d'activité de la gare de triage de Sotteville (CREA opérateur ferroviaire de proximité?)
Difficulté à définir une stratégie partagée pour l'utilisation des infrastructures existantes
en attendant les infrastructures de types "contournement est"
Opposition entre développement économique et lieu de vie : problème de mixité
Développement de l'utilisation du fluvial (fret régional et national)
Un territoire qui n'est pas correctement maillé, manque le contournement est routier
Connexion problématique entre les infrastructures portuaires et les infrastructures autoroutières
Verrouillage par des contraintes réglementaires qui limitent le transport massifié fluvio-maritime
Peu de télé-travail
Manque de numérisation 3D des territoires
Innovation
Manque de plateforme transversale numérique (open data) d'optimisation des flux sur l'axe Seine,

Infrastructures

Le diagnostic

Les débats ont fait majoritairement apparaître le constat partagé d'un manque d'informations (ainsi que de recherche et d'innovation en la matière) sur le thème des infrastructures.
Dans un premier temps, ces informations semblent fondamentales pour la connaissance et la gestion des flux (en volume et en localisation) sur les infrastructures. Elles concernent à la fois les gestionnaires publics (réseaux de voiries et d'espaces publics notamment), mais aussi les gestionnaires privés (les entreprises qui font de la logistique en compte propre comme pour le compte d'autrui). Enfin, ces informations concernent également les usagers (jalonnement).

Dans un second temps, ces informations semblent prépondérantes pour construire de la gouvernance. Elle paraît actuellement manquer dans différents domaines :

- dans le cadre de la construction d'une vision stratégique globale de la circulation à l'échelle locale et régionale,

- dans le cadre de projets en cours de développement (liaisons autoroutières, infrastructures routières en mutations...),

- dans le cadre de projets futurs orientés vers les modes massifiés (le mode de fonctionnement de la logistique d'entreprise doit être pris en compte),

- enfin, dans le cadre d'une rentabilisation des infrastructures.

Cette défaillance relativement ancienne a abouti à des situations critiques qu'il faut gérer dans l'urgence. On constate un décalage entre les choix opérés par les pouvoirs publics et les stratégies de déplacements des usagers.
L'hypothèse d'une perte de productivité générée par les difficultés de gestion des trafics de personnes et de fret est formulée par tous. Elle semble renvoyer à des questions d'organisation du territoire en mettant en avant des problématiques de mixité dans des espaces géographiques contraints : densité des fonctions, géographie heurtée, réglementations drastiques parfois contre productives...
Des solutions existent déjà mais demandent sans doute à être développées : le fleuve et le ferroviaire principalement, qui sont des atouts historiques, et l'aérien de manière plus anecdotique.

Les phrases clés de l'animation

Un mode de fonctionnement centré sur le transport routier qui devient intenable (congestion, contraintes économiques, risques environnementaux...).

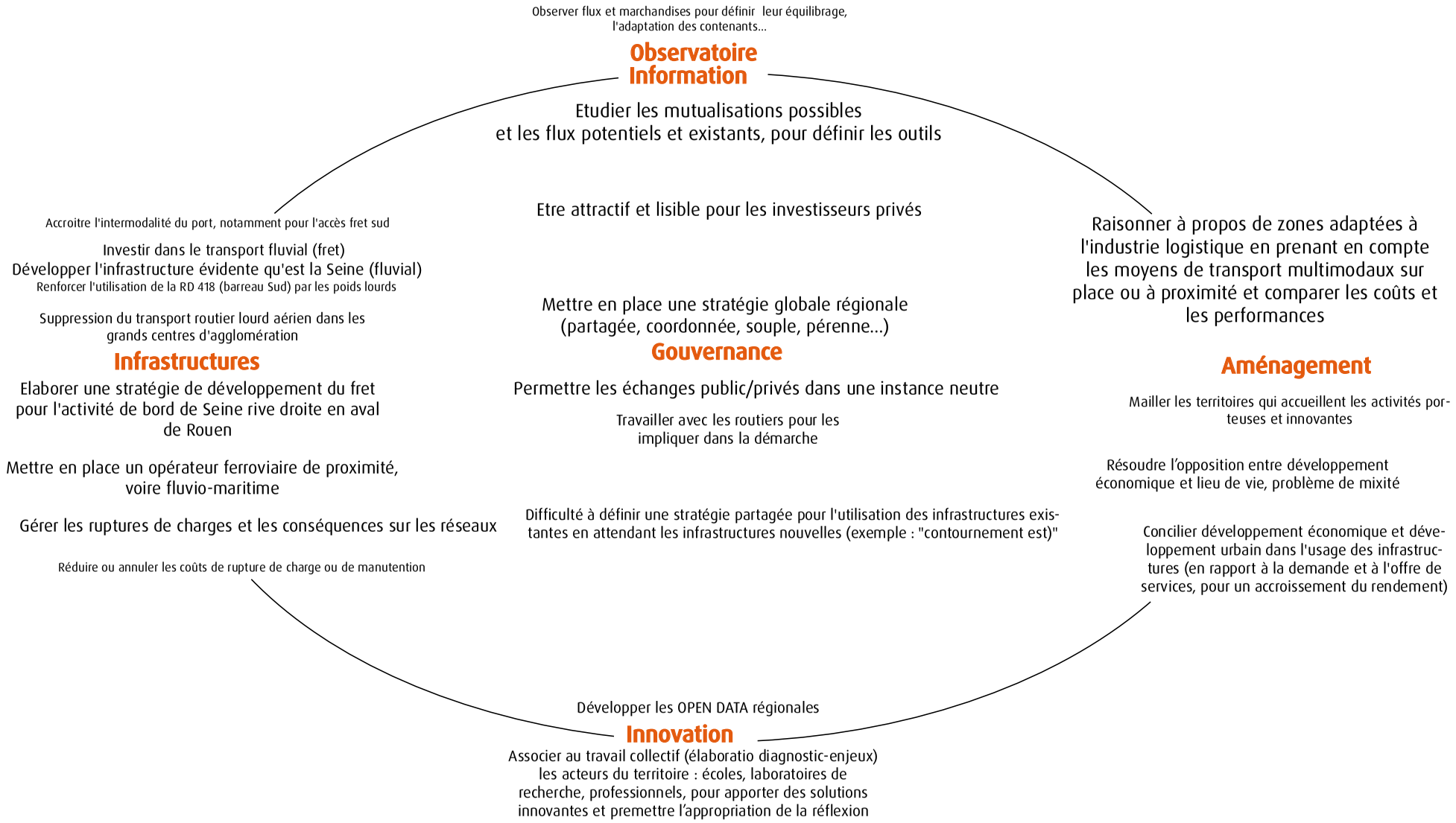
Une absence de réflexion globale sur les politiques de transport de marchandises et de transports de personnes.

Une offre multimodale qui ne permet pas de répondre aux nouvelles attentes et aux objectifs de massification.

Des « points noirs » en attente d'un traitement significatif : réseau ferroviaire, franchissement de la Seine, quais bas...

Un territoire correctement maillé par les réseaux de transport, mais pénalisé par leur exploitation (mélange des trafics, manque d'entretien...).

« La réflexion doit intégrer les entreprises, notamment sur les questions de multimodalité. Elles ont des organisations logistiques qui seront impactées par la massification. Cette dernière engendrera plus de ruptures modales et des coûts (THC-manutentions), dont certains sont actuellement externalisés, qui devront être internalisés. »


Observer flux et marchandises pour définir leur équilibrage, l'adaptation des contenants...
Observatoire Information
Etudier les mutualisations possibles et les flux potentiels et existants, pour définir les outils
Etre attractif et lisible pour les investisseurs privés
Raisonner à propos de zones adaptées à l'industrie logistique en prenant en compte les moyens de transport multimodaux sur place ou à proximité et comparer les coûts et les performances
Accroitre l'intermodalité du port, notamment pour l'accès fret sud
Investir dans le transport fluvial (fret)
Développer l'infrastructure évidente qu'est la Seine (fluvial)
Renforcer l'utilisation de la RD 418 (barreau Sud) par les poids lourds
Suppression du transport routier lourd aérien dans les grands centres d'agglomération
Infrastructures
Elaborer une stratégie de développement du fret pour l'activité de bord de Seine rive droite en aval de Rouen
Mettre en place un opérateur ferroviaire de proximité, voire fluvio-maritime
Gérer les ruptures de charges et les conséquences sur les réseaux
Réduire ou annuler les coûts de rupture de charge ou de manutention
Mettre en place une stratégie globale régionale (partagée, coordonnée, souple, pérenne...)
Gouvernance
Permettre les échanges public/privés dans une instance neutre
Travailler avec les routiers pour les impliquer dans la démarche
Difficulté à définir une stratégie partagée pour l'utilisation des infrastructures existantes en attendant les infrastructures nouvelles (exemple : "contournement est)"
Aménagement
Mailler les territoires qui accueillent les activités porteuses et innovantes
Résoudre l'opposition entre développement économique et lieu de vie, problème de mixité
Concilier développement économique et développement urbain dans l'usage des infrastructures (en rapport à la demande et à l'offre de services, pour un accroissement du rendement)
Développer les OPEN DATA régionales
Innovation
Associer au travail collectif (élaboratio diagnostic-enjeux) les acteurs du territoire : écoles, laboratoires de recherche, professionnels, pour apporter des solutions innovantes et premettre l'appropriation de la réflexion

Les enjeux

De l'avis général, il semble désormais nécessaire de concilier les usages économiques et urbains dans l'utilisation du réseau des infrastructures. La mutualisation des infrastructures rend nécessaire une nouvelle approche de la gouvernance dans la gestion de ce réseau.

Pour cela, la constitution d'une instance neutre permettant les échanges entre public et privé paraît nécessaire. Elle doit pouvoir impliquer l'ensemble des acteurs dans le développement d'une stratégie coordonnée. Elle devrait également s'appuyer sur les réseaux de recherche et développement existants, et permettre l'accroissement de leurs activités.

La connaissance de l'utilisation des infrastructures et la construction d'un outil partagé d'information correspondant à ce besoin, apparaissent primordiales. L'échelle pertinente devrait être régionale.

Cette co-construction d'une stratégie globale devrait être fondée sur la recherche de réponses aux enjeux :
— d'accroissement de l'intermodalité, notamment portuaire, sur l'axe nord/sud, en tenant compte des techniques et des coûts existants dans la gestion des ruptures de charge, et de leurs évolutions dans l'avenir (coûts de la manutention, coûts du matériel de transbordement…)
— de développement du fret massifié, notamment fluvial puisque le fleuve apparaît comme « une infrastructure évidente » et, si cela est encore possible et raisonnable, de redéploiement du fret ferré (avec la création d'un opérateur ferroviaire de proximité ?)
— de mutualisation des réseaux pour rationaliser l'existant (gestion des vitesses, gestion des informations, meilleur jalonnement, sécurisation, voirie dédiée à l'économie…), limitant ainsi la création d'infrastructures nouvelles considérées chaque fois comme « solution miracle »
— d'attractivité du territoire en mettant à disposition des acteurs de la logistique un réseau lisible, compréhensible, répondant aux besoins en fonction des produits et des échelles de territoire à desservir.

Les phrases clés de l'animation

Optimiser les infrastructures existantes.

Concevoir un réseau résolument multimodal et intermodal.

Développer la R&D sur les infrastructures et les NTIC.

Développer une gouvernance de gestion des infrastructures.

Investir dans les infrastructures permettant de massifier.

La très faible présence des enjeux du fret ferroviaire au cours des phases de diagnostic et d'enjeux a été relevée à la fin des débats. De l'avis de tous, son redéploiement est essentiel, mais il souffre fortement de l'absence d'une politique cohérente, sur le long terme, de la part de l'opérateur historique.
Cette lacune relevée depuis de nombreuses années et les faibles niveaux de services qui en ont découlé ont amené les clients existants ou potentiels à se tourner vers d'autres solutions. Certains d'entre eux semblent même s'être résignés à ne pas avoir recours au fret ferroviaire. Les investissements pour le rendre de nouveau compétitif leur paraissent démesurés, au regard du retard à rattraper vis-à-vis des autres modes massifiés.

Participants aux ateliers et à la séance plénière

Ateliers	Nom	Prénom	Organisme
	BELLET	Emmanuel	Département Seine-Maritime
	CHARRON	Jacques	CCIT Rouen
	CORLOUER	Quentin	APSOLU
	DE MENIBUS	Guillaume	ADAPTIM
	DELCOUR	Beatrice	ADEAR
	DOISE	Jean	EUROPAC-Papeterie
	DORBAIS	Michel	Ville de Rouen
	DUONG	Philippe	SAMARCANDE
	DUPONT	Chistophe	GPMR
	DUPUIS	Thierry	EUROPORTE
	DUVAL	Eric	La CREA
	GAMBLIN	Gaelle	VNF
	GUENTCHEFF	Florence	Logistique Seine Normandie
	GUEUDER	Christel	CFR
	GUILLOU	Christophe	STEF Transport
	GUENE	François-Xavier	CCIT Eure
	HAUG	Dominique	Le MIN de Rouen
	JOT	Stéphane	Pays entre Seine et Bray
	JOYEN-CONSEIL	Eric	ALEXANDRIE
	DANIEL	Julien	La CREA
	LARMARAUD	Geneviève	AURBSE
	LEBOUTEILLER	Alain	La CREA
	LEROY	Christine	Grand Port Maritime de Rouen
	LESIMPLE	Laurent	CCIT Eure
	MAILLET	Stéphane	EPFN
	MANSOUR	Cyrille	Pays du Roumois
	MASSON	Bertrand	La CREA
	MATHIEU-HUBER	Dominique	AURBSE
	MONIER	Mathieu	AURBSE

MORENO	Laurent	AURBSE
MOUTOUSSAMY	Cindy	CCIT Rouen
NEVEUX	BERTRAND	VNF
OLLIVIER	Hervé	AURBSE
PELAPRAT	Fabien	Syndicat mixte SCoT Seine-Eure Forêt de Bord
RIGAUDIERE	Jérôme	CRCI Haute-Normandie
RUSCH	Olivier	Ville de Rouen
VERNA	Alain	TOSHIBA

Plenière	Nom	Prénom	Organisme
	BOLLOTTE	Lucien	EPFN
	DE WISSOCQ	Martin	Commissariat général pour le développement de la vallée de la Seine
	DUSZYNSKI	Juliette	AURH
	GASPARD	Anne	CG76
	NAITALI	François	CCIT Rouen
	SOENEN	Régis	GPMR

4
Annexes

Tableaux forces/faiblesses, opportunités/menaces

La préparation des ateliers a nécessité un travail préalable d'identifications des principales caractéristiques locales qui influent directement ou indirectement sur le fonctionnement de la logistique.
Qu'elles soient géographiques, urbaines, économiques, environnementales, réglementaires, endogènes ou exogènes, ces spécificités consituent des forces ou des faiblesses ou encore des opportunités ou des menaces.

L'observation des forces et des faiblesses est assimilable à un constat et peut être repris dans un diagnostic.

Les oppportunités et les menaces représentent des variables dont l'évolution est conditionnée par des choix. Elles sont utilisées pour définir les enjeux.

Les tableaux présentés ci-après différencient pour chaque thème d'ateliers ces éléments en les organisant en deux parties :

- ceux qui relèvent du territoire,
- ceux qui relève de l'économie.

Par la suite, cette matière première a été utilisée, en synthétisant les thématiques spécifiques de l'économie et du territoire, pour rédiger les phrases clés qui ont été les supports de l'animation des ateliers.

Atelier logistique portuaire

Forces	
Territoriales	**Économiques**
- Connexion mondiale/locale - Hinterland de production puissant (bassin parisien et bassin de vie des boucles de Seine et Eure) - Corridor fluvial permettant de massifier - Communauté portuaire solide - Culture portuaire	- Moteur économique - 1er port céréalier européen (fort positionnement sur la filière) - Présence industrielle forte et ancrée - Organisation d'événements internationaux

Opportunités	
Territoriales	**Économiques**
- Evolution probable des places portuaires comme lieux privilégiés de croissance économique - Exploitation de la situation de carrefour à l'articulation des axes Seine et Manche - Développement du Grand Paris - Reconfiguration des emprises portuaires et urbaines, amélioration des interfaces, renouvellement urbain - Cadre naturel et contraintes environnementales à convertir en atouts (avantages concurrentiels)	- Développement des liens entre les 3 ports (GIE) - Diversification dans la filière céréalière et dans celles des agro-ressources : biomatériaux (lin), biocarburants, biomolécules... - Développement d'activités auxiliaires (industrielles : transformation agro-alimentaire) (tertiaires : assurance, sièges sociaux, autres services) - Développement des éco-activités : émergence d'une filière des matières premières secondaires (recyclage) - Développement économique et démographique engendrant de nouveaux besoins à satisfaire - Enjeux mondiaux agro-alimentaires

Faiblesses	
Territoriales	**Économiques**
- Stockage et transport de matières à risques (céréales, engrais) - Liens interportuaires encore limités (faiblesse du démarrage) - Offre multimodale à renforcer - Réseau ferroviaire vétuste (Faiblesse des équipements qui limite les possibilités de massifications) - Capacité limitée d'accueil de conteneurs - Cadre réglementaire de la protection de l'environnement ressenti comme une contrainte pour le développement (délais et déroulement des procédures) (gestion des risques et gestion de la protection de l'environnement)	- Manque de diversification : dépendance à l'égard de quelques filières (dont les céréales), sensibilité à la conjoncture - Impact environnemental de l'activité industrialo-portuaire - Positionnement limité sur le trafic de conteneurs - Peu d'activités auxiliaires ou connexes (tertiaire) - R&D peu présente

Menaces	
Territoriales	**Économiques**
- Perte de vitesse sur le céréalier (concurrence d'autres ports, d'autres infrastructures) - Vétusté de l'infrastructure ferroviaire - Faible nombre de franchissements de la Seine - Risques industriels (cohabitation entre industrie et fonctions urbaines) - Conflits d'usages (sols, infrastructures...) entre les fonctions portuaires et les fonctions urbaines	- Perte de vitesse sur le céréalier (concurrence de productions d'autres pays) - Conséquences économiques des risques industriels (financières, image...)

Atelier logistique industrielle

Forces	
Territoriales	**Économiques**
- Culture et implantation industrielle forte dans le bassin de vie - Coexistence d'un bassin de production et d'un nœud de communication - Ville universitaire (capacité en R&D,...) et présence de grandes écoles - Réseau important d'infrastructures - Concentration géographique et diversité du tissu industriel	- Forte présence de la logistique pour compte d'autrui - Savoir-faire logistique propre à chaque filière - Main d'œuvre qualifiée - Existence de réseaux économiques - Diversité des filières - Interface très forte de l'activité industrielle avec l'activité portuaire - Important savoir-faire dans la logistique des produits pondéreux (vracs) et dangereux - Présence d'industries de pointe (aéronautique, Biopharma...) - Existence d'une démarche logistique régionale en étroite liaison avec le tissu économique (LSN, Nov@log...)

Opportunités	
Territoriales	**Économiques**
- Volonté politique de ré-industrialisation - Le positionnement de gateway place le territoire dans une situation très favorable dans cet éventuel processus - Renforcement des infrastructures (LNPN, liaison A28/A13, Serqueux-Gisors) - Constitution du GIE portuaire - Accroissement de la demande dans le bassin de vie (et notamment le bassin francilien)	- Mutation des activités industrielles - Apparition de nouvelles activités de transformation en lien avec les activités logistiques et portuaires - Emergence ou mutation de filières, en lien avec de nouveaux besoins : • agro-alimentaire, agro-ressources (biomatériaux, biomolécules, biocarburants) • éco-construction (bois, chanvre, lin...), éco-rénovation (besoin en logements) • reconditionnement/recyclage) - Renforcement des capacités d'adaptation de la logistique aux besoins des filières - Renforcement des prestataires logistiques

Faiblesses	
Territoriales	**Économiques**
- Image dégradée du territoire (vieux bassin industriel) - Vétusté du réseau d'infrastructures - Complexité liée au nombre d'acteurs concernés par la logistique - Difficulté objective dans la gestion des risques - Impact environnemental très (trop) important	- Tendance à la délocalisation des activités de production et service à la logistique - Affaiblissement des grandes branches génératrices de logistique (hydrocarbures, automobile...) - Faible taux de création des activités de production et service à la logistique - Tissu tertiaire connexe faible - Economie de la connaissance encore peu développée - Temporalités différentes entre logiques publiques et privées - R&D limitée et liens trop étroits entre recherche/enseignement/monde de l'entreprise - Forte dépendance aux énergies fossiles

Menaces	
Territoriales	**Économiques**
- Désindustrialisation - Difficultés à favoriser le développement d'une industrie basée sur l'innovation et l'économie de la connaissance - Difficultés à orienter l'industrie vers un développement soutenable - Migration des activités vers le Canal Seine-Nord Europe et ses plateformes de production/distribution - Risques environnementaux - Conflits d'usage de l'espace agricole entre les besoins alimentaires, résidentiels, industriels (agro-ressources) et énergétiques	- Interdépendance des entreprises au sein de certaines filières - Ralentissement des activités d'import/export (faible dynamisme local, ralentissement économique international) - Désindustrialisation en particulier dans les grandes branches génératrices de logistique (hydrocarbures, automobile...) - Difficultés de reconversion des activités vers la haute valeur ajoutée - Difficultés à mettre en place un modèle de développement soutenable - Maintien d'un modèle de production centré sur le pétrole - Risques industriels

Atelier logistique de plateforme

Forces	
Territoriales	**Économiques**
- Proximité d'un bassin de consommation majeur (Paris) - Présence d'un important système portuaire générateur d'importants flux - Formation d'un bassin de consommation important avec l'ouest francilien - Positionnement assez favorable, à proximité du Nord-Bassin Parisien, du Nord Pas de Calais et du Grand-Ouest - Capacités foncières qui semblent disponibles - Réseau d'infrastructures adapté au modèle - Poids démographique du bassin de vie	- Modèle économique optimisé par rapport aux conditions actuelles - Présence d'une offre commerciale d'envergure - Présence de plateformes de grande distribution : Système U (Beuzeville), Carrefour (Louviers), Liddl (Bourg-Achard), Intermarché (Gaillon)... - Présence de plateformes de distribution spécialisées (pièces automobiles à St-André-de-l'Eure...)

Opportunités	
Territoriales	**Économiques**
- Développement démographique du bassin de vie - Renforcement de l'intégration du territoire au bassin parisien - Mise en service de Seine-Nord Europe, si on sait par ailleurs développer les compétences logistiques (peut aussi être une menace)	- Intégration d'activités à plus forte valeur ajoutée (transformation, conditionnement...) - Développement ou accueil d'activités au service de la métropole - Évolution des modèles logistiques de la grande distribution - Développement du trafic conteneurisé des ports de la Basse-Seine (Le Havre et Rouen)

Faiblesses	
Territoriales	**Économiques**
- Modèle économique dépendant du mode routier - Faible niveau de multimodalité et d'intermodalité - Difficulté de la traversée de l'agglomération rouennaise, tant routière que ferroviaire - Consommation foncière importante - Impact environnemental (imperméabilisation, pollution des sols) - Rentabilisation variable de l'espace consommé (emplois, valeur ajoutée, densité...) - Pénurie d'espace dans l'aire urbanisée rouennaise - Aire d'influence rouennaise «tronquée» par son positionnement quasi-maritime (seulement 180°)	- Tendance à la délocalisation des activités d'entreposage - Temporalités différentes entre logiques publiques et privées - Faible acceptation par les riverains et élus

Menaces	
Territoriales	**Économiques**
- Stagnation ou recul démographique de la région - Stagnation ou recul du pouvoir d'achat des ménages - Approvisionnement de la métropole francilienne via le canal Seine - Nord Europe - Obsolescence des plateformes accélérée par les enjeux environnementaux - Développement de la spéculation foncière	- Inadaptation du mode routier aux impératifs économiques - Inadaptation du modèle aux logiques de concentration d'emploi et de population - Stagnation des activités de distribution, en lien avec les évolutions démographiques - Développement de l'économie de proximité et des circuits courts impliquant moins de grandes plates-formes

Atelier logistique urbaine

Forces	
Territoriales	**Économiques**
- Concentration importante des populations dans les pôles urbains (78%) - Maillage commercial du territoire - Des pôles rayonnant à des échelles diversifiées - Appareil commercial de proximité bien implanté dans les quartiers - Desserte fine par un réseau important d'infrastructures - Proximité portuaire	- Pôles nombreux et complémentaires - Offre commerciale diversifiée

Opportunités	
Territoriales	**Économiques**
- Réorganisation des réseaux et des flux dans une optique plus favorable au transport de marchandises - Liaison A28-A13 - Partage de l'espace public circulé - Renouvellement urbain (démarche de développement durable : recréer de la proximité, hiérarchiser les circulations, déploiement de plateformes logistiques urbaines...) - Mutualisation de certaines infrastructures	- Développement des cycles courts - Développement de l'économie présentielle - Développement du e-commerce - Mutualisation des moyens logistiques - Dysfonctionnements des chaines logistiques classiques et inflation des coûts, impliquant que les opérateurs recherchent des solutions innovantes en logistique urbaine - Redynamisation du centre-ville et extension sur la rive gauche (futur quartier gare, écoquartier Flaubert)

Faiblesses	
Territoriales	**Économiques**
- Accroissement de la population périurbaine plus rapide que celui de la population urbaine - Prépondérance des modes individuels motorisés dans les choix de transport et dans l'occupation de l'espace - Absence de management de centre-ville - Manque d'infrastructures dédiées - Infrastructures surchargées	- Fonctionnement cloisonné de nombreux commerces pour assurer leurs besoins logistiques et absence d'approche collaborative avec les commerçants - Hyper-concurrence des services de messagerie - Insuffisance de recul et d'expériences en matière de logistique urbaine

Menaces	
Territoriales	**Économiques**
- Difficultés croissantes d'accès à une frange de la population (éloignement, /renchérissement des déplacements) - Accroissement de la congestion - Perte d'attractivité des pôles de quartier	- Stagnation / baisse du pouvoir d'achat - Surendettement des ménages - Incapacité des commerces à s'entendre pour mutualiser leurs besoins - Déprise des commerces de proximité isolés - Développement du e-commerce et de l'individualisation logistique

Atelier infrastructures

Forces	
Territoriales	**Économiques**
- Nœud de communication rassemblant dans un espace restreint réseaux routiers, ferrés, fluviaux, maritimes - Infrastructures interconnectées à toutes les échelles spatiales : mondiale, européenne, nationale, régionale, locale - Positionnement maritime préférentiel - Appareil portuaire complet (maritime et fluvial)	- Capacités propices à la massification (fluvial, maritime, fer) - Positionnement géo-stratégique favorable à l'intersection des axes d'échanges Seine et Manche porteurs d'importants potentiels de trafic

Opportunités	
Territoriales	**Économiques**
- Optimisation du réseau (obligation liée aux coûts d'entretien et d'aménagement, et aux enjeux de performance logistique) - Réalisation de la liaison A28-A13 - Libération de capacités sur le réseau ferroviaire par les projets LNPN et Serqueux-Gisors - Amélioration du maillage fluvial avec le canal Seine-Nord Europe	- Réponse à la nécessité de massifier - Développement des trafics maritimes (Rouen et Le Havre) nécessitant une montée en puissance des modes massifiés pour desservir les hinterlands - Augmentation prévisible du prix du pétrole et du transport routier - Constitution d'une région gateway (mise en place du GIE portuaire HAROPA)

Faiblesses	
Territoriales	**Économiques**
- Géographie et topographie complexes au nord du méandre (franchissements difficiles de vallées) - Réseaux vieillissants - Jalonnement déficient - Pas de contournement complet de l'agglomération - Très peu d'interfaces multimodales - Mode routier dominant, congestion des routes - (Très) faible développement des modes alternatifs à la route - Grande faiblesse du réseau ferroviaire (saturé sur Paris-Le Havre, très déficient sur l'axe Manche) - Complexité de gestion et difficultés de politique globale - Pas ou peu d'intégration entre politiques de transports de marchandises et politiques de transports des personnes - Traversées urbaines de convois exceptionnels ou de matières dangereuses	- Peu de R&D en communication (informatique embarquée, information en temps réel, infrastructures intelligentes...) - Situation économique dégradée du fret ferroviaire et de ses opérateurs en France et en particulier du fret diffus (wagon isolé)

Menaces	
Territoriales	**Économiques**
- Restriction des capacités de financement de l'entretien et du développement des réseaux - Gateway portuaire (investissements très -trop- ciblés) - Perte de trafic fluvial suite à la mise en service du canal Seine - Nord Europe - Moindre performance logistique du territoire à cause de la congestion routière - Accidentologie routière renforcée - Risques environnementaux	- Maintien de la prédominance du mode routier, inadapté aux enjeux de massifications et vulnérable au renchérissement des coûts énergétiques - Moindre performance des activités logistiques à cause de la congestion routière - Risques industriels dans le transport

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

2011_005