



PORT ATLANTIQUE

Projet Stratégique

**Approuvé le 12 juin 2009 par le Conseil de Surveillance
du Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire**

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| 1. La réforme : les missions du Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire | 3 |
| 2. Aujourd'hui | 4 |
| 2.0. Préambule | 5 |
| 2.1. Bilan de l'actuel projet d'entreprise et projections | 6 |
| 2.2. Diagnostic | 22 |
| 2.3. Récapitulatifs | 29 |
| 2.4. Enjeux choix stratégiques posés au GPM | 33 |
| 3. Demain : pilotage et axes stratégiques | 35 |
| 3.1. Pilotage | 36 |
| 3.2. Un fil conducteur : un projet de la performance et du territoire | 39 |
| 3.3. Sept axes stratégiques : objectifs et actions | 42 |
| 3.4. Action phare et échéances | 57 |
| 4. Schémas de vocation des espaces | 63 |
| 5. Référentiel d'évaluation du projet stratégique | 70 |
| 6. Trajectoire financière | 79 |
| Annexes : | |
| Approbation du Conseil de surveillance (12 juin 2009) | 83 |
| Avis du Conseil de Développement (29 mai 2009) | 84 |
| Avis du Conseil Scientifique de l'Estuaire (3 mars 2009) | 86 |
| Cadre de la négociation | 90 |
| Détail des indicateurs du référentiel d'évaluation | 93 |



Lors de la réunion du 12 juin 2009, le Conseil de Surveillance a adopté le projet stratégique du Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire.

Plusieurs amendements ont été décidés en séance, et un vœu a été exprimé et voté.

Le document de présentation sur lequel ont été basés les travaux du Conseil de Surveillance a été modifié en conséquence. Des corrections ont été apportées pages 60, 61, 62 et 90. Une annexe supplémentaire, reprenant l'essentiel de la délibération, est enfin venue s'ajouter en page 83.

Le présent document, qui intègre les décisions du Conseil de Surveillance du 12 juin 2008, constitue en conséquence la présentation de référence du projet stratégique du Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire.

1.

La réforme : les missions du GPM de Nantes Saint-Nazaire

En application de la loi du 4 juillet, portant réforme portuaire, le Grand Port Maritime (GPM) de Nantes Saint-Nazaire a été créé par décret en date du 10 octobre 2008.

Situé sur l'estuaire de la Loire, de Nantes à Saint-Nazaire, le GPM joue un rôle essentiel dans l'économie et l'aménagement du territoire. Son intervention s'articule autour de 8 missions, définies par la loi :

- . Réalisation, exploitation et entretien des accès maritimes ;
- . Police, sécurité, sûreté et fonctionnement général ;
- . Gestion et valorisation du domaine ;
- . Gestion et préservation du domaine public naturel ;
- . Construction et entretien des infrastructures portuaires ;
- . Promotion des dessertes ferroviaires et fluviales ;
- . Aménagement et gestion de zones industrielles ou logistiques ;
- . Promotion générale.

Auxquelles s'ajoute une mission spécifique liée au transfert de l'activité de l'exploitation des outillages exercée directement par le Port vers des entreprises privées, en application du titre III de la loi du 4 juillet 2008 et de l'accord cadre national du 30 octobre 2008 entre les partenaires sociaux

Port situé aussi bien à l'aval de l'estuaire qu'en fond d'estuaire, le GPM Nantes Saint-Nazaire est un atout majeur pour une agglomération en forte expansion et un territoire atlantique en pleine évolution.

Port généraliste et "multispécialiste", son développement doit s'inscrire dans les orientations du Grenelle de l'environnement et d'une gestion intégrée de l'Estuaire. Il doit s'envisager dans une composante territoriale large dans ses aspects de dessertes ferroviaires, fluviales et routières.

2.

Aujourd'hui

2.0. Préambule

2.1. Bilan de l'actuel projet d'entreprise et projections

2.2. Diagnostic

2.3. Récapitulatifs

2.4. Enjeux : choix stratégiques posés au GPM de Nantes Saint-Nazaire

En quelques mots :

Le GPM de Nantes Saint-Nazaire est aujourd'hui dans une situation de milieu de gué, avec de réelles avancées réalisées ces dernières années au regard des objectifs fixés par le précédent projet d'entreprise 2004-2009, mais aussi des freins persistants.

Port en transition, il évolue progressivement du statut de « zone portuaire » à celui de « plein acteur » de la performance globale (économique, éco-compatible en terme d'aménagement et de développement du Territoire, sociale et sociétale)

Les opportunités pour réussir cette transition sont liées :

- Aux atouts du Port : acquis et progrès réalisés
- A la réforme portuaire : cœur de métier «développeur » légitimé
- Au Territoire : région-métropole dynamique
- Au site géographique : la Loire, en cours de revalorisation

Des préoccupations parallèles existent:

- Incertitudes générales liées à la crise financière et économique,
- Incertitudes liées aux effets collatéraux de la crise sur l'utilisation des énergies fossiles (conséquences environnementales/sociétales)
- Incertitudes particulières liées aux répercussions, à court terme, des modalités de transfert des activités de manutention

Si bien que les principaux enjeux pour le GPM de Nantes Saint-Nazaire sont aujourd'hui les suivants :

- La position de leadership du GPM de Nantes Saint-Nazaire sur la façade atlantique, dans la perspective d'une coordination renforcée interportuaire voulue par le Gouvernement
- La nécessité de positionner les activités portuaires dans un estuaire faisant l'objet d'attentions environnementales de plus en plus fortes, tant du point de vue réglementaire que sociétal
- L'évolution même des flux maritimes et de leurs composantes en termes de tailles de navires
- L'évolution de la logistique terrestre à l'échelle du Territoire

Ce sont autant d'éléments qui doivent être à la base du projet stratégique du GPM de Nantes St-Nazaire et son corollaire en terme spatial, pour les prochaines années.

2.0

Préambule

Le point de départ du projet stratégique est double :

- La loi du 4 juillet 2008, posant les jalons de la réforme portuaire
- L'actuel projet d'entreprise du GPM de Nantes Saint-Nazaire, élaboré en 2005

Unique document de cette nature réalisé à l'époque parmi les Ports Autonomes, le projet d'entreprise du Port de Nantes Saint-Nazaire vise six objectifs :

- S'adapter à l'évolution du contexte
- Répondre à la demande du Conseil d'Administration
- Conforter les récentes évolutions de l'entreprise
- Contribuer à l'action des partenaires territoriaux
- Avoir une base de discussion avec les acteurs de la place portuaire
- Avoir une base de discussion avec le personnel et ses représentants

Et s'appuie sur les six orientations stratégiques suivantes :

- Consolider et diversifier le positionnement énergétique du Port
- Conforter et asseoir les trafics vraciers en renforçant le rôle de plateforme de transit sur les vracs agro-alimentaires et en développant les vracs industriels
- Avec les collectivités territoriales, faire émerger un pôle logistique majeur, conteneurs et rouliers, à partir de la création de réseaux, et l'expérimentation de transport multimodal et de développement de modes alternatifs
- Redresser la situation pour les activités les plus déficitaires tout en contribuant à la compétitivité globale du passage portuaire
- Optimiser l'offre et le coût des accès nautiques
- Adopter un nouveau mode de management

- ▶ Après quatre ans de mise en œuvre, quel bilan peut-on dresser du projet d'entreprise actuel ?
- ▶ Quelles sont les lignes directrices à reconduire dans le cadre du projet stratégique requis par la réforme ?
- ▶ Quels sont les renouvellements à apporter, tant au regard de la réforme que des résultats obtenus et visés par le GPM de Nantes Saint-Nazaire ?

2.1

Bilan de l'actuel projet d'entreprise

Méthode

Bilan des résultats par filière de trafic et positionnement économique du Port

Bilan général : continuités et renouvellements

Méthode

Afin de réaliser le bilan de l'actuel projet d'entreprise, la Direction aura opté pour une démarche de co-construction entre le comité exécutif et les cadres du Port, ainsi que la réalisation par SETEC de plus d'une trentaine d'interviews de représentants du monde politique et socio économique.

Soit près d'une centaine de personnes mobilisées autour d'un objectif commun : la réalisation du bilan et au-delà du diagnostic du Port, en vue d'identifier les missions stratégiques partagées du GPM de Nantes Saint-Nazaire.

La démarche de co-construction aura visé un triple effet :

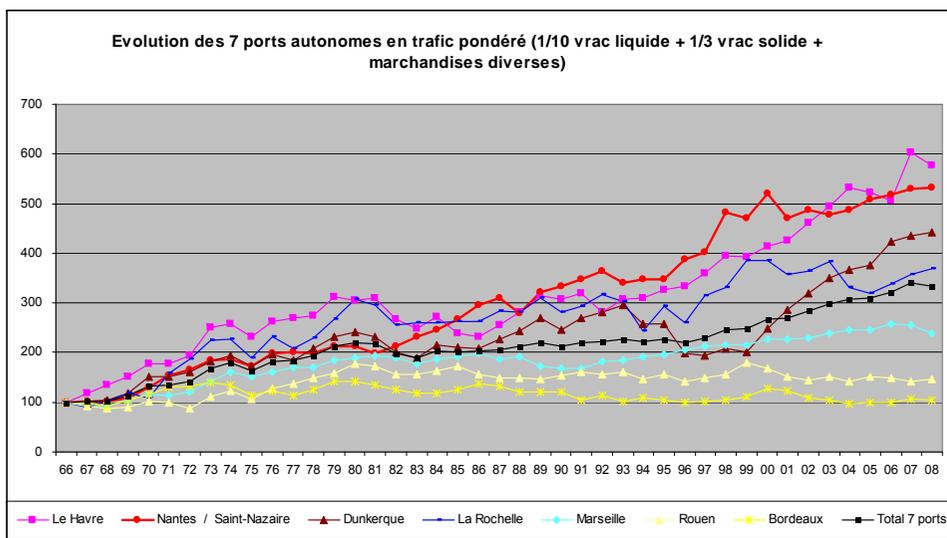
- **A court terme** : réaliser un document requis par la loi du 4 juillet 2008, dégagant les lignes directrices, stratégiques et opérationnelles, des orientations du GPM de Nantes Saint-Nazaire
- **A moyen terme** : mettre en œuvre un processus de concertation et de participation au sein du personnel du Port, facilitant l'adhésion autour du projet et son appropriation durable. Ce processus aura conforté les directeurs dans leurs responsabilités d'encadrement d'équipes (cadres+terrain) autour d'objectifs stratégiques communs au Port
- **A long terme** : franchir un cap culturel et managérial en tant que Grand Port Maritime légitimé dans son cœur de métier de « développeur » et dans un positionnement entrepreneurial au service de ses clients.

Bilan par filière de trafic et positionnement économique du Port

L'actuel projet d'entreprise s'appuie sur la nécessité de donner des poids différents aux orientations stratégiques rappelées en préambule, compte tenu de la variabilité extrême de certaines composantes de trafic, influée par des événements politiques, voire climatiques, ou des décisions de stratégie communautaire – notamment en matière de politique agricole commune et de politique de transports.

Bilan et positionnement toutes filières confondues

En trafic pondéré (1/10 de vracs liquides + 1/3 de vracs solides + marchandises diverses), Nantes Saint-Nazaire est avec le Havre le Port dont le trafic a le plus augmenté depuis la création des Ports Autonomes et ce, de façon quasi-régulière : + 4.2% en moyenne annuelle, pour une moyenne nationale de 3%.

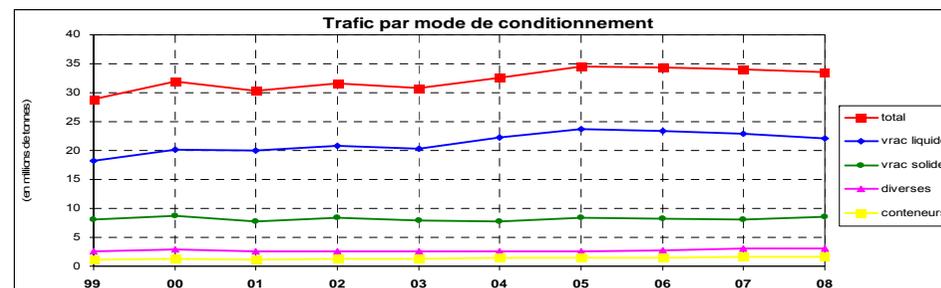


Avec 34 MT, le GPM de Nantes St-Nazaire se place au premier rang des activités portuaires de la façade atlantique, au cœur d'initiatives stratégiques destinées à redessiner l'activité économique de l'Ouest de la France et du Nord de l'Europe.

A ce sujet, il peut être intéressant de rappeler l'ordre de grandeur suivant : en l'absence d'un port de dimension internationale, l'Ouest de la France se verrait dans l'obligation d'importer ou d'exporter ses marchandises auprès de ports situés en moyenne à 500 km – avec un prix de transport de l'ordre de 1,29 euro par kilomètre pour 25 tonnes utiles.

Ceci est certes négligeable ramené au prix du produit consommateur si le produit est débarqué au Havre ou à Anvers, mais exorbitant en terme de compétition, sans compter le manque à gagner en matière de développement durable. Ce différentiel pousserait les acteurs économiques à s'implanter autour des ports principaux en délaissant les régions mal équipées en infrastructures.

Autrement dit, sans Port de dimension internationale, l'Ouest de la France entrerait doucement dans une économie insulaire avec toutes ses conséquences économiques et sociales.



Bilan et positionnement de Nantes par rapport à Saint-Nazaire

Port situé tout le long d'un estuaire et d'un fleuve de 60 km entre Nantes et Saint-Nazaire-Montoir, le GPM entend poursuivre sa stratégie en matière de transport de marchandises au profit de l'agglomération nantaise et de son hinterland proche (le Choletais par exemple).

En effet, les sites nantais continuent à représenter 10% du trafic total du port, mais près du tiers en marchandises non énergétiques, soit un poids considérable de 3 MT, supérieur aux trafics de ports comme Brest ou Lorient.

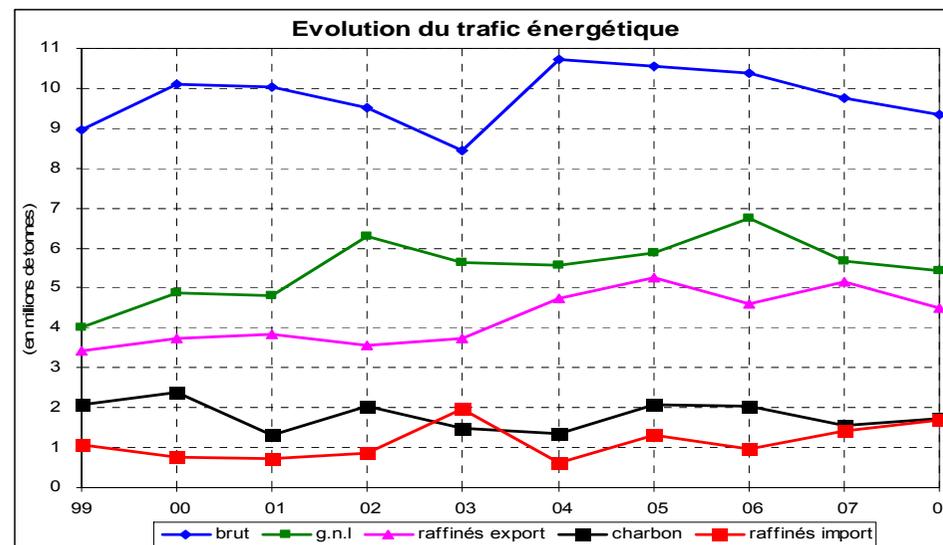
Bilan et positionnement énergétique

Les produits pétroliers, le gaz naturel liquéfié et le charbon sont actuellement les principaux contributeurs du trafic portuaire :

- **Les produits pétroliers** sont composés du pétrole brut et des raffinés aussi bien à l'import qu'à l'export. Sans pouvoir se prononcer sur une pérennité à moyen terme de la raffinerie, les prévisions actuelles portent sur une stabilisation globale du trafic au niveau existant, ponctuée des arrêts techniques quinquennaux de la raffinerie. Néanmoins, les travaux envisagés pour permettre une augmentation de la fabrication de gazole supposent une vision stable sur les cinq à dix ans à venir.
- **Le gaz naturel liquéfié est un secteur en croissance programmé**, compte tenu des perspectives de développement annoncées par Gaz de France en portant en deux étapes sa capacité de 10 MMm3 à 16 MM3 de gaz, (environ 8 à 9 MT), soit une augmentation de 60% de sa capacité à horizon dix ans. Cette augmentation sera d'autant facilitée qu'il n'y a pas d'infrastructures nouvelles à créer, compte tenu de l'existence de deux postes à quai opérationnels pour l'accueil des grands gaziers existants. Cette extension se réalise également sur la surface occupée par le terminal.
- **Le charbon** est à 90% destiné à la centrale de Cordemais. La présence d'un opérateur spécifique pour le terminal charbonnier ne devrait pas, dans un premier temps, modifier radicalement le trafic de charbon qui fluctue, au gré de la demande de la centrale. Néanmoins, des perspectives pourraient s'ouvrir, dans un deuxième temps si le charbon, compte tenu des évolutions technologiques en matière environnementale, retrouvait des atouts pour la production énergétique. De même, EdF Logistics mène régulièrement des études pour l'utilisation du fer à destination de ses clients européens. Ceci pourrait contribuer à une augmentation de trafic.
- La diversification en cours sur les **biocarburants** n'apporte qu'un complément, à ce stade, à la production de produits raffinés. Son impact est davantage examiné sur les vracs agro-alimentaires.

En conclusion, sur la décennie à venir, les évolutions du trafic énergétique portent principalement sur l'augmentation du trafic de gaz, avec ses conséquences à gérer en termes d'augmentation du nombre de navires de gaz qui fréquentent le GPM de Nantes Saint-Nazaire (160 navires au total par an). Il n'y a pas d'évolution spatiale complémentaire à envisager.

Néanmoins, l'importance économique (Total, GDF, EDF avec Cordemais,...) de la filière énergétique (emplois, recettes fiscales,...), tant pour le GPM que pour l'économie régionale nécessite d'être attentif à conforter et œuvrer pour la pérennité des installations existantes.



Bilan et positionnement vraquier

Les trafics vracs se décomposent en 3 catégories principales : les vracs solides agro alimentaires, les vracs liquides et les vracs industriels ou de recyclage.

Les vracs non énergétiques sont globalement un segment de trafic en augmentation continue. Si, à l'analyse, l'agroalimentaire atteint une forme de maturité, il en va tout autrement pour les vracs de construction, liés au dynamisme démographique de la France en général et du Grand Ouest en particulier et des vracs de recyclage, liés à une législation européenne et française exigeant de transformer, sans cesse plus complètement, tout produit en fin de vie, en nouvelles matières premières.

Enfin, il convient de rappeler que les vracs sont la première catégorie de produits pour lequel les opérateurs recherchent un substitut maritime au transport par la route (pour l'intra européen) compte tenu de leurs faibles coûts à la tonne.

Fort de son héritage généraliste, le port a longtemps essayé de répondre de façon exhaustive à toutes les sollicitations dont il était l'objet au niveau du développement des trafics vracs. D'où, le projet de réalisation d'un nouveau terminal portuaire envisagé à Donges-Est.

Mais, la nécessité de mobiliser d'importantes surfaces proches du fleuve pour chaque nouveau trafic et l'impossibilité de répondre à chaque fois à cette nécessité, a conduit le port à entrer dans une nouvelle phase en matière de trafic vracs non énergétiques. Il passe donc du développement tous azimuts de ce type de trafic à un développement plus choisi.

Compte tenu de son environnement urbain et naturel, il importe désormais de considérer certains trafics en fonction de leur nécessité économique et sociale et en terme de développement durable, pouvant le cas échéant conduire à un nouvel équilibre vers des pôles de développement proches.

Vracs solides agro-alimentaires

Cette filière connaît actuellement de fortes évolutions, difficilement prévisibles et fortement liées à la conjoncture européenne et mondiale, mais aussi aux variations extrêmement fortes du prix des matières premières, ce qui engendre des inversions de flux. Ainsi, pour la première fois en 2007, le Port a constaté des importations de céréales, tout en continuant à en exporter. Néanmoins, la part de

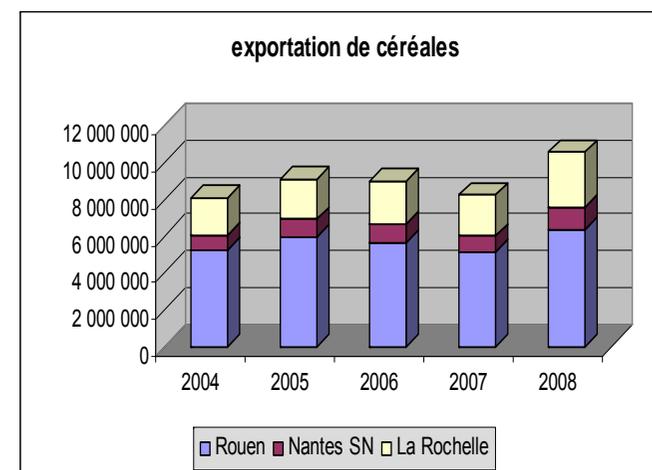
marché des principaux ports concernés (Rouen, Nantes St-Nazaire et La Rochelle) reste à peu près stable.

Actuellement, transite par le port de Nantes St-Nazaire plus de la moitié des matières premières permettant la production française d'aliments du bétail. Ce niveau de parts de marché s'explique notamment par la présence dans l'hinterland de l'essentiel des unités industrielles du secteur. De même, le département de Loire-Atlantique est considéré comme un des pôles engrais des régions du Grand Ouest.

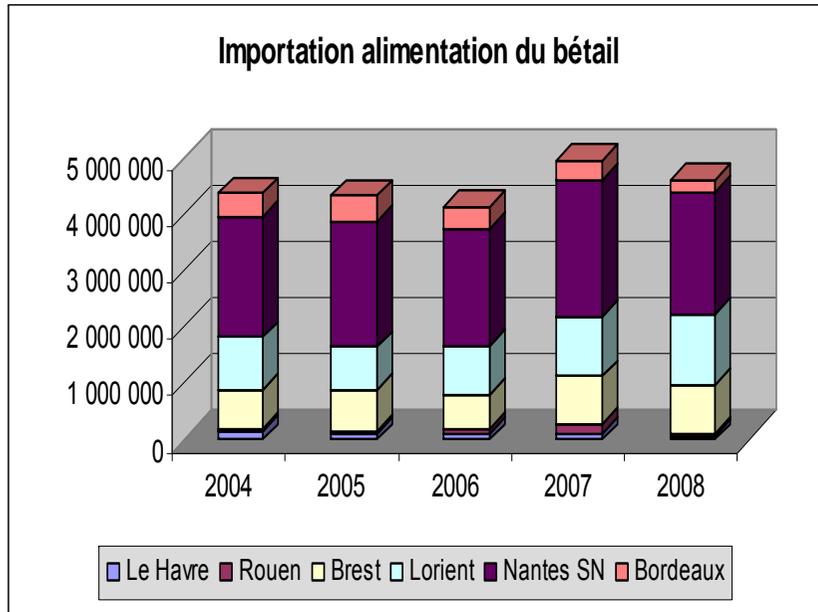
Ces deux secteurs sont dans une situation de marché mature, pouvant éventuellement connaître une baisse tendancielle au vu de l'évolution de l'agriculture – bien que l'émergence des filières d'agro-carburants a tendance à freiner fortement à l'heure actuelle cette évolution.

En outre, une concurrence existe avec les Ports voisins, que ce soit Lorient – la mise au gabarit Panamax va renforcer d'autant plus la concurrence, que l'exercice de la manutention va s'opérer dans des régimes de concurrence différents, ou La Rochelle – le projet de l'anse Saint-Marc (selon les informations, le terminal vise à accroître le trafic de 1,5 Mt) ayant probablement une incidence négative sur le trafic ligérien.

Néanmoins, la mise en œuvre de la réforme pour le terminal multivracs où s'effectuent principalement ces trafics (complété par Roche-Maurice et Saint-Nazaire pour les céréales) va conduire à un changement dans la gestion même de l'activité. Avec la demande faite à l'opérateur d'investir pour faire du terminal l'un des plus modernes d'Europe, la productivité devrait fortement augmenter, élargissant ainsi les possibilités d'accueil de trafics complémentaires.

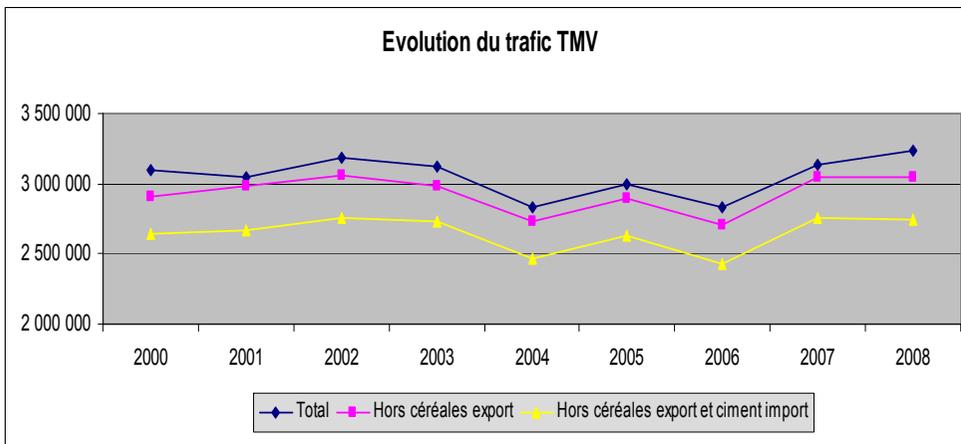


Importation alimentation du bétail



Enfin, il convient de rappeler que dès sa création, le terminal de Montoir a pris rapidement des parts de marché sur tout l'Ouest du fait de sa seule productivité. Petit à petit, l'avantage concurrentiel s'est émoussé et le marché actuel reste tendu et volatil.

Evolution du trafic TMV

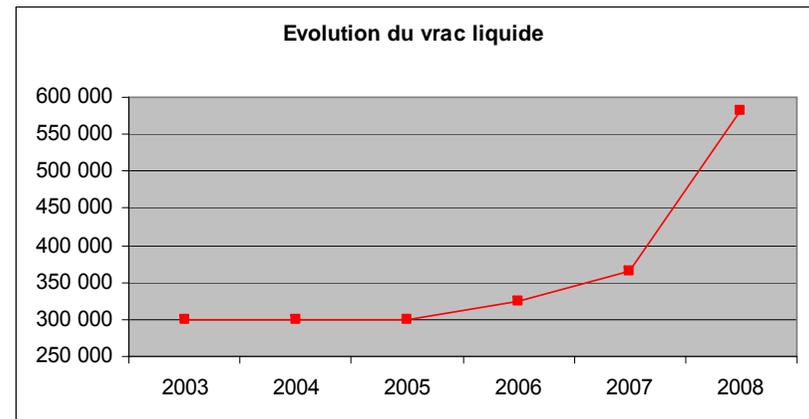


En ce qui concerne les céréales, il conviendra de distinguer de plus en plus nettement celles destinées à nourrir le bétail et qui peuvent éventuellement être importées comme en 2007 et 2008, des exportations destinées à nourrir les populations du monde : Blé tendre panifiable, blé dur pour la semoulerie, orge pour la brasserie pour lesquelles les opérateurs présents nous proposent de renforcer la filière.

Vracs liquides

Ce domaine a connu une évolution importante ces trois dernières années avec un doublement du trafic dû à l'importation de CO₂ par Yara, et l'augmentation de flux générés par les biocarburants aussi bien à l'import qu'à l'export (cf. implantations des usines Diester et Cargill).

Evolution du vrac liquide



A plusieurs reprises, et l'expérience dans d'autres ports le confirme (évolution des trafics), des demandes de stockage de produits liquides se font jour. Cette augmentation du trafic nécessite dans les cinq années à venir la construction d'un second poste à liquides, avec la possibilité dans les zones proches de constructions de créer des réservoirs de stockage – un certain nombre de ces produits, bien que liquides, se transportant difficilement par pipe line du fait de leurs caractéristiques physiques.

d'implantation de CEM 21 pour le clinker et le projet d'implantation de la station d'épuration de la Carene, le site est quasiment rempli.

Vracs industriels

Cette famille de produits connaît un développement bouillonnant :

- Les vracs de construction- sable, ciment, clinker – mobilisent déjà d'importantes surfaces et vont générer des trafics massifs dans les années à venir. L'importation de granit, de sable de laitier ou l'exportation de granulats en est, elle au stade de l'étude. Pour le sable, deux sites existent à l'heure actuelle, l'un sur Cheviré où seront concentrés les industriels concernés actuellement sur le pôle nantais (dispersés aujourd'hui entre Cheviré et Trentemoult), l'autre sur Montoir, qu'il sera nécessaire de déplacer (avec un poste de déchargement) pour laisser la place au développement d'un grand pôle logistique/roulier/conteneurs.

- Les vracs de recyclage où le port s'est positionné sur les ferrailles à l'export avec les leaders du secteur sur Montoir et Cheviré (le non ferreux part en conteneur) et sur les vieux pneus. Il étudie maintenant les sollicitations de bien d'autres filières (Bois, matériaux de chantiers, vieux cartons/papiers, cendres de foyer etc...) sous l'angle de leur utilité et de l'urgence à les traiter en terme de développement durable.

- Les vracs industriels pour lesquels la palette de produits est vaste - bentonite, lest de bateaux, vieille fonte, etc. - et émane le plus souvent d'industriels locaux qui apportent une réelle valeur ajoutée

Ces trafics peuvent générer une demande de trafic fluvial sur la Loire pour laquelle il convient d'étudier l'opportunité de points de chargement/déchargement supplémentaires pour diminuer un trafic important de poids lourd de proximité.

Si une extension devait s'envisager au-delà de l'agglomération nantaise, ceci ne pourrait se faire que dans le respect des caractéristiques de la Loire, en étudiant une « gabarre du XXI^{ème} siècle » adaptée à la configuration du fleuve.

Faible disponibilité d'espace

Par rapport à la situation de 2004, la zone portuaire de Montoir a connu une évolution rapide en terme d'occupation de l'espace.

Avec l'implantation de la centrale combinée gaz de GdF, la mise en service de l'usine de Diester, la construction de l'usine de trituration de Cargill, le projet

En outre, les dispositions actuelles en matière d'élaboration des futurs Plans de Prévention des Risques Technologiques limitent fortement l'espace, rendant difficile l'implantation de projets supplémentaires.

En conclusion,

- l'évolution du contexte portuaire et les perspectives de reprise par un opérateur du terminal multivracs qui s'accompagnera de sa modernisation et d'une meilleure productivité

- la maturité du trafic de vracs agro-alimentaires

- les autres projets de nouveaux terminaux vracs sur la façade atlantique font qu'il est maintenant opportun d'envisager un autre développement pour le site de Donges-Est.

Ce projet a été poussé à son terme, sur le plan administratif ainsi qu'au niveau des mesures compensatoires avec le Comité Scientifique.

Sans remettre en cause le développement de trafics de vracs sur le site de Montoir, le Port voit une part importante de son potentiel de développement sur le trafic conteneur et la logistique (cf. plus loin).

Ceci implique de retrouver de nouvelles capacités de développement spatial et portuaire adaptées à ce type de trafic, regroupées de part et d'autre du pont de Saint-Nazaire.

Cette alternative constitue sans aucun doute, une option de développement moins agressive et moins perturbante qu'un terminal à Donges-Est.

Néanmoins, au-delà de la manutention du trafic, le besoin de surface pour les industries traitant de ces trafics vracs demeure, mais avec une plus grande sélectivité au regard des surfaces disponibles, d'autant plus que l'existence de cercles de danger des installations SEVESO limite l'implantation des activités, y compris de stockage,. La partie Sud du site de Donges-Ouest pourrait convenir mais cela nécessite qu'elle se voit conforter dans sa vocation industrialo-portuaire permettant le déplacement du poste sablier et l'accueil des trafics complémentaires de vracs industriels.

Bilan et positionnement sur les marchandises diverses : conteneur, roulier et logistique

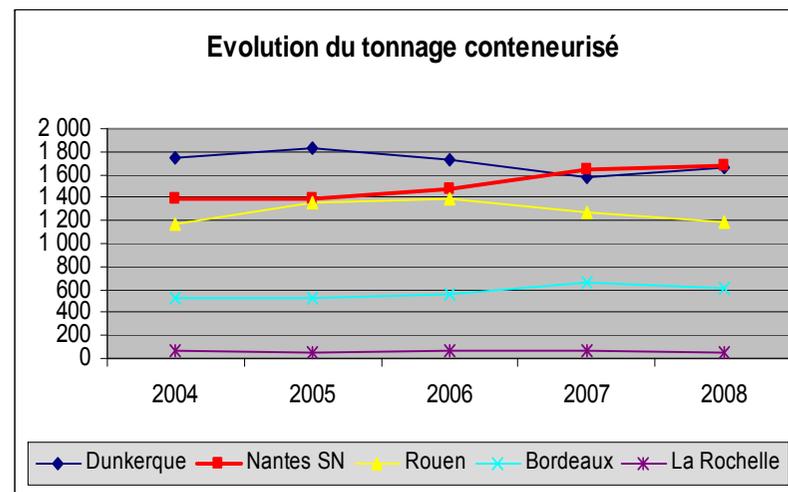
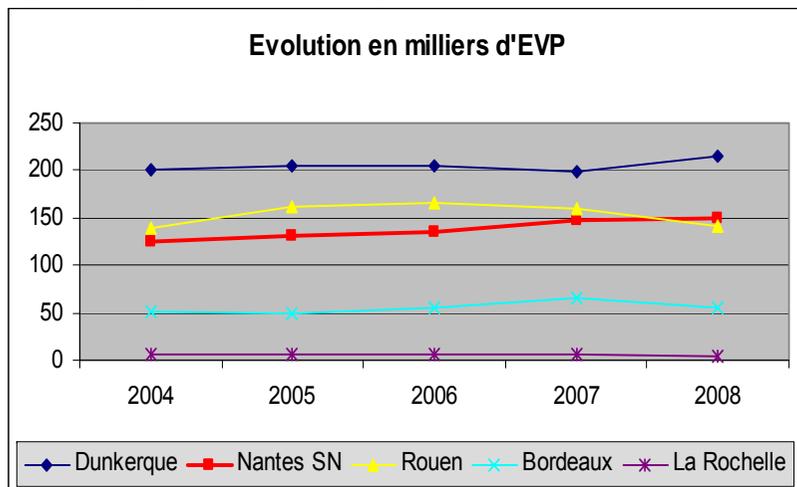
Depuis trois ans, le trafic roulier et le trafic conteneurs connaissent une croissance qui s'accroît, marquée aussi bien par le transfert de certains flux conventionnels vers le conteneur, que par des caractéristiques propres au bassin nantais (dynamisme démographique et économique) et à l'hinterland où existent des marges de progrès importantes qu'il convient de renforcer.

Les résultats provisoires de l'année 2008 confirment cette tendance car le GPMNSN est avec Dunkerque, un des seuls ports français à présenter une évolution positive du niveau de trafic malgré la crise économique.

Situation sur la façade atlantique

Les Ports de la façade atlantique ne représentent que 2,2 millions de tonnes de marchandises conteneurisées (sur un total de 35,7 millions pour les Ports français en 2006). Sur ces 2,2 millions, le GPM de Nantes Saint-Nazaire en représente 68% (1,5 MT), Bordeaux 0,6 MT et La Rochelle 0,1 MT. Cette répartition reste constante, avec une évolution cependant plus marquée à la hausse de Nantes St-Nazaire ces deux dernières années, avec une croissance de 17% entre 2006 et 2007.

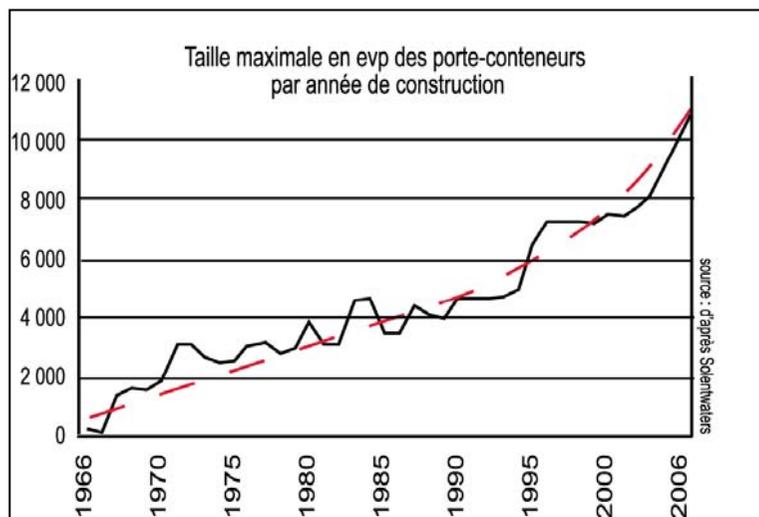
Les graphiques suivants montrent sur les cinq dernières années l'évolution du trafic conteneurisé des Ports autres que Le Havre et Marseille, illustrant la montée en puissance plus forte de Nantes St-Nazaire, doté d'une caractéristique particulière avec un poids moyen au conteneur supérieur de 10 à 35% aux autres Ports.



Sans port signifiant à conteneurs sur la façade Ouest de la France, les régions atlantiques risquent d'être alimentées massivement par les camions. Répondre ensuite uniquement par le « feeding » ne résoudra pas tout car cette étape elle-même, bien que plus économique que le poids lourd, représente un coût.

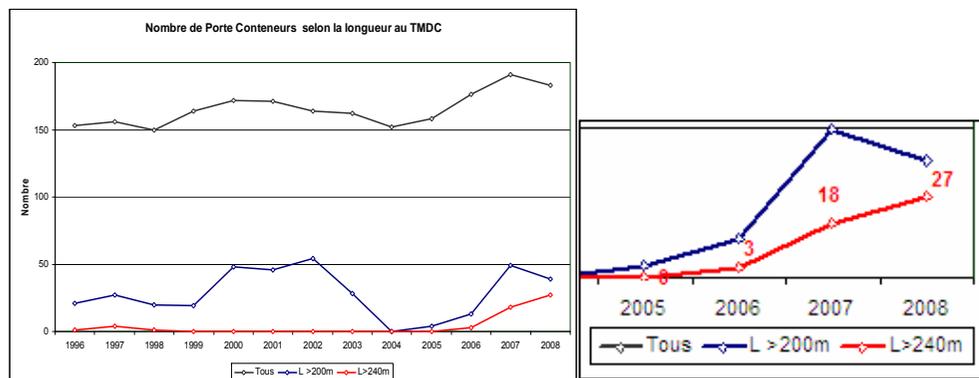
Aujourd'hui, la taille critique d'un terminal se situe aux alentours de 300 à 350 000 EVP.

Par ailleurs, la taille des « feeders » reçus à Montoir augmente régulièrement depuis quelques années, en phase avec l'évolution mondiale des caractéristiques de ce type de navire. Ainsi, de 2003 à 2008, la longueur maximale des porte-conteneurs accueillis au TMDC est passée de 215 m à 265 m, le tirant d'eau s'accroissant de 10,20 m à 12,50 m. Inexistants en 2003, les navires de plus de 240 m constituent aujourd'hui 15 % des escales au TMDC.



Enfin, depuis début 2009, le TMDC atteint ses limites de capacité nautique dans sa configuration actuelle, en recevant des navires de 292m de long, de près de 60 000 tonnes de port en lourd et de tirant d'eau maximum de 13m, record absolu au TMDC, qui ont pu être accueillis grâce à une forte mobilisation de l'ensemble des services concourant à l'accueil des navires.

Sur le seul mois de janvier 2009, ce sont 8 navires de plus de 200 m qui ont fait escale au TMDC.



Il convient donc de faire des choix stratégiques pour la façade Ouest, et soutenir globalement la croissance du conteneur sur cette façade et la conteneurisation massive de toute cette économie.

Il ne s'agit pas de prendre les flux du Havre ou de Marseille, mais de permettre l'existence d'un troisième pôle conteneur dont l'Ouest a un besoin immédiat pour ne pas retrouver la situation qui prévalait il y a quarante ans et dont la France aura besoin à dix ans pour rééquilibrer une tendance centripète de l'économie européenne, notamment depuis son ouverture à l'Est.

En outre, la conteneurisation continue à toucher les marchandises diverses conventionnelles, dont le bois.

Ainsi, la conteneurisation du bois travaillé est de plus en plus importante, accompagnée corrélativement d'une baisse du trafic de grumes. Ceci engendre une modification des flux, et de la réflexion sur l'évolution du site de Cheviré. En effet, plus de 30% du trafic de bois est conteneurisé, débarqué à Montoir, pour être rapatrié par voie routière sur la zone de négoce de Cheviré. Des céréales commencent aussi à être conteneurisées dans certains ports.

La conteneurisation va, de plus en plus à l'avenir, toucher des marchandises conventionnelles non conteneurisées. D'où la nécessité de pouvoir mettre en œuvre une desserte fluviale entre Montoir et Cheviré, tout en réfléchissant à son extension au-delà de l'agglomération nantaise.

La saturation croissante des réseaux de transport terrestres du Nord, la congestion même des terminaux portuaires de l'Europe du Nord dont le rythme de construction ne suit pas l'augmentation du trafic maritime de conteneurs, l'émergence de nouveaux terminaux conteneurs de très grande capacité en Méditerranée, l'augmentation du coût du pétrole qui incite les armateurs à réduire considérablement la vitesse des navires, nécessitant par la même, à trafic égal, d'augmenter le nombre de navires, et d'en augmenter encore plus la capacité, incitent les armateurs et les opérateurs à rechercher d'autres lieux sur la façade européenne.

La mise en œuvre de la réforme portuaire a engendré d'ailleurs des demandes de fort intérêt par des opérateurs étrangers qui regardent attentivement la situation de « *friendly container ports* » comme Nantes St-Nazaire.

En outre, les travaux lancés sur la plate-forme logistique de Montoir depuis 2004, permettant l'accueil rapide de projets logistiques, trouvent désormais une réponse favorable et rapide pour sa commercialisation.

La demande apparaît désormais plus forte, soutenue également par les collectivités territoriales qui perçoivent bien aujourd'hui l'enjeu de la logistique pour le développement de leur territoire.

Le coût du carburant repose aussi la question du positionnement des plates-formes logistiques au niveau européen, en s'éloignant d'une base logistique unique sur le territoire européen pour reconsidérer des plates-formes de distribution sur des régions avec une alimentation par voie routière plus restreinte.

Cette demande logistique est d'ailleurs renforcée par le développement massif d'Airbus Industrie sur son site de Saint-Nazaire qui entre en compétition frontale avec le site de Hambourg au moment d'un virage industriel crucial pour les trente prochaines années. La capacité spatiale et portuaire entrera de manière déterminante dans les choix qui seront faits par Airbus Industrie.

Ainsi, au regard des 3 GPM de la façade atlantique, le site de Montoir reste le mieux placé au regard :

- Du tissu industriel existant et du développement économique des régions Pays de Loire et Bretagne
- De la synergie se créant avec les zones logistiques « 2LE » et Nantes Métropole
- De la synergie avec les autoroutes de la mer vers la péninsule ibérique

Les autres ports pourront être alimentés en outre par voie maritime depuis Montoir.

Le développement des plates-formes intérieures

Comme évoqué plus haut, la plate forme de Montoir d'une superficie de 70 hectares se renforce progressivement et des grands noms de la logistique se sont montrés intéressés pour construire des capacités de stockage conséquentes. 10 ha supplémentaires sont réservés par ailleurs à l'offre de bureaux.

La partie Est d'une superficie de 40 ha est pratiquement commercialisée pour la mise en service en 2010 de 70 000 m² d'entrepôts logistiques classe A de type Haute Qualité environnementale

Cette plate-forme sera à l'interface des débouchés maritimes et de l'hinterland de Montoir qui devra s'élargir progressivement.

Depuis sa constitution en 2007, le développement du pôle Logistique Loire Estuaire, 2LE se positionne sur le marché national de la logistique. A l'avenir ce positionnement à l'Ouest pourra s'étendre au niveau européen.

Les flux logistiques issus directement des lignes régulières ou de la plate forme multimodale qui valorisera le passage portuaire vont constituer le socle nécessaire à la création d'un réseau dynamique de plates- formes intérieures s'appuyant en grande partie sur le ferroviaire (cf. §volet ferroviaire).

Les services à la marchandise y sont tous concentrés avec des structures publiques (services douaniers, phytosanitaires, vétérinaires), des services privés et une informatique communautaire.

Demain, il s'agira de mettre en synergie Montoir avec un réseau de plates-formes multimodales intérieures reliées par des dessertes terrestres performantes:

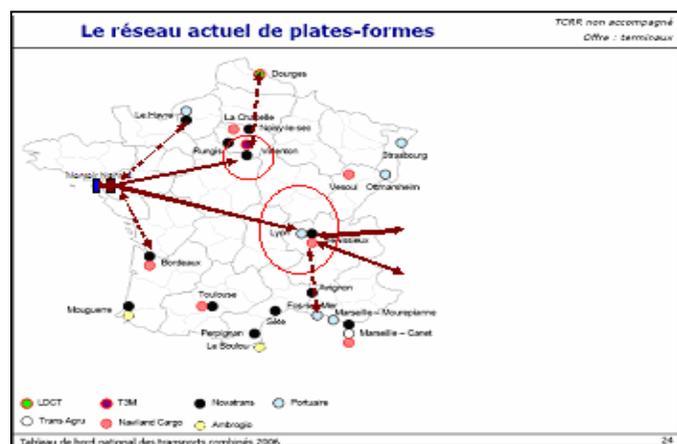
Les premières orientations laissent envisager un certain nombre de positionnement qu'il conviendra de consolider:

- Le réseau estuarien : outre un réseau de plate formes de proximité (nord du site de Donges-Est, Savenay,...) s'inscrivant dans un schéma départemental et régional, la mise en service potentielle d'une plate forme ferroviaire au Grand Blottereau se doit d'être examinée au regard d'une interface fluviale en amont de l'agglomération nantaise, connectée avec la plateforme de Cheviré.
- Le positionnement de la zone portuaire de Cheviré revêt une importance particulière au sein de l'agglomération nantaise. Situé en fond d'estuaire, relié au réseau ferroviaire et pouvant se situer au cœur du renouveau fluvial du transport de marchandises en Loire, il convient de préparer et conforter une évolution vers un fonctionnement de port fluvial permettant le maintien, dans des conditions économiques compétitives, du trafic des sites nantais.
- La Région centre peut représenter une position carrefour sur le réseau, entre les flux Nord-Sud et Est-Ouest et région sud Est
- Autre bassin de fret important sur l'axe ferroviaire Nantes-Lyon, les plates-formes ferroviaires et portuaire (Lyon Terminal) sont à étudier
- Le Sud de l'Île de France qui représente un bassin de fret important constitue une cible privilégiée
 - Plate-forme Autoroute Ferroviaire Atlantique : Brétigny et/ou Artenay
 - Combiné : Valenton
 - Combiné + fluvial : Bonneuil
 - Dourges : Delta 3
- Les autres plates-formes portuaires multimodales peuvent constituer des points relais de repositionnement de conteneurs en synergie avec les armateurs touchants les ports (Rouen vallée de la Seine, Marseille...)
- Enfin à plus long terme il s'agira de mettre la Basse Loire en connections avec d'autres plates-formes européennes (Nord de l'Italie et Allemagne)

Il convient d'étudier le type de montage opérationnel qui conviendra de développer, puis de trouver les porteurs de projet.

Les objectifs à fixer sont :

- le choix de 2 sites multimodaux au sein de l'hinterland
- le montage opérationnel du développement de ces sites
- le choix d'un site pour le montage d'une plate-forme intérieure hors hinterland (région centre, Paris...)
- le choix d'un site européen pour le développement d'une plate-forme de dimension européenne



Le GPM souhaite, que le réseau des plateformes proposées, soit inscrit dans les différents documents de planification et d'organisation du territoire.

Le développement du transport ferroviaire

L'objectif est de développer un service de transport ferroviaire compétitif pour des trafics durables en France et en Europe au travers de la mise en œuvre d'un schéma directeur qui sera élaboré en concertation avec les principaux acteurs en la matière.

Aujourd'hui, le Port de Nantes Saint-Nazaire traite 1,4 Mt de fret ferroviaire, essentiellement sur les trafics vrac. Sa part dans les pré et post acheminements portuaires est de 4 %.

Le trafic ferroviaire du Port représente le quart de l'activité ferroviaire en Pays de la Loire.

Le trafic est plus important à l'aval de l'estuaire (Donges / Montoir / Saint-Nazaire) qu'à l'amont (Nantes), respectivement 70 % pour le premier et 30 % pour le second.

Le trafic est principalement composé de : céréales, matières premières pour l'alimentation animales, produits pétroliers et chimiques, charbon, engrais, produits sidérurgiques, automobiles, bois.

Deux entreprises ferroviaires offrent leurs services sur le Port : Fret-SNCF et Euro Cargo Rail (ECR). La concurrence s'exerce aujourd'hui uniquement sur le vrac en trains entiers. Fret-SNCF est le principal acteur du marché.

L'offre de transport combiné (conteneurs, caisses mobiles, remorques) a déserté le Port en particulier et l'Ouest en général. Les chantiers (Angers, Le Mans, Nantes et Rennes) ont fermé et les opérateurs traditionnels, NAVILAND (ex-CNC) et NOVATRANS n'ont plus de service dans la région.

Le Port dispose d'atouts ferroviaires liés à la qualité de son réseau. Il est propriétaire de son propre réseau portuaire (RFP), qui couvre l'ensemble de ses terminaux et irrigue les clients embranchés. Ce réseau est directement relié au réseau ferré national électrifié et est accessible aux marchandises volumineuses (gabarit B+).

Le Port investit fortement dans le développement de sa capacité (bouclage des terminaux de Montoir faisceau du Priory propriété du Port reconnu en tant qu'extrémité de sillon fret au niveau national, études de faisceaux pour la constitution de convois de 800 à 1000 m, nouveaux embranchements des terminaux de lignes). Ces investissements figurent dans le Contrat de Projet Etat Région ou de la Convention cadre de partenariat avec les collectivités locales.

Ces investissements doivent faciliter le développement du trafic ferroviaire à partir des terminaux. Le Port accompagne cette démarche par une recherche active, avec la possibilité d'implanter un opérateur ferroviaire de proximité chargé d'organiser le transport ferroviaire (wagons isolés, convois médian...) à partir réseau ferré portuaire.

Le transport ferroviaire est le mode le plus adapté pour le transport massifié à longue distance. Il peut, dans certaines conditions économiques et géographiques, être également pertinent pour des distances inférieures à 300 km. Le Port étudiera ce potentiel de relations à courte distance dans

l'Ouest, en ciblant quelques bassins économiques structurants présentant des équilibres de flux.

Pour la longue distance, le **premier enjeu** à court terme (2010/2011) est d'offrir des services ferroviaires sur l'Île de France en établissant des relations avec les plates-formes actives (Brétigny, Villeneuve Saint-Georges, Bonneuil, etc...cf. §plate-forme logistiques intérieures).

Cet objectif est conditionné d'une part à l'arrivée de nouvelles lignes maritimes et au démarrage des services type "autoroutes maritimes" et d'autre part à l'investissement dans un chantier de transport combiné nouvelle génération à Montoir. Sur ce point, l'enjeu est d'accueillir des trains de 800 m, avec une extension possible à 1000 m.

Le **deuxième enjeu** s'inscrit dans la stratégie de développement durable du Port. Il vise à conjuguer les futures autoroutes maritimes sur la péninsule ibérique avec des autoroutes ferroviaires vers l'Île de France puis le Nord.

Ces services formeraient une offre innovante optimisant chaque mode au meilleur de ses performances économiques pour dessiner le premier "corridor vert" (green corridor) sur la façade atlantique européenne.

Le **troisième enjeu** est de faire du Port la tête de ligne d'un nouveau corridor ferroviaire Ouest-Est se greffant à Lyon à deux corridors en développement, l'un venant de la péninsule ibérique pour aller vers l'Europe de l'Est, l'autre sur l'axe lotharingien.

La réalisation de ce corridor s'appuie techniquement sur l'électrification complète de la ligne Nantes-Lyon, prochainement réalisé sur les ¾ de son itinéraire et réglementairement sur l'inscription de celui-ci dans le RTE-T (Réseau Trans Européen de Transport), au titre des corridors fret (règlement en cours d'adoption). Il s'agit de présenter les avantages durables de cet itinéraire à l'Etat et au gestionnaire du réseau pour l'inscrire, dans le délai de 3 ans prévues (soit 2012/2013) comme corridor fret du RTE-T.

Le **quatrième enjeu** vise à tenir compte de l'augmentation du trafic ferroviaire sur la ligne existante Angers-Nantes-Saint-Nazaire Il importe donc, que l'étude d'un contournement ferroviaire fret de l'agglomération nantaise reliant Ancenis, le futur aéroport Notre Dame des Landes et Montoir de Bretagne, puisse être mis à l'étude avec l'ensemble des partenaires économiques et politiques.



Le Port dispose donc de 6 leviers d'action pour développer la part du ferroviaire :

- Un trafic actuel solide fait par de grandes entreprises (Cargill, Lafarge, Total, Yara, etc..) et dont le développement est conditionné à des équilibres A/R
- Un cadre réglementaire favorable au développement du transport non routier (lois Grenelle pour augmenter de + 25 % la part du non routier d'ici 2012), plan climat 2020,
- Un engagement dans le développement du marché, et particulièrement de la demande (loi GPM du 04/07/09)
- Une participation directe à la construction de l'offre (achat de sillon, montage de navettes, développement de la capacité du RFP)
- Une infrastructure modernisée, locale (capacité vrac de 2 Mt/an, combiné de 7 trains/j, et régionale (sur certains axes comme Savenay – Rennes).
- La création d'un chantier de transport intermodal "nouvelle génération" pour le développement des services combinés

Projet de développement conteneurisé à Nantes Saint-Nazaire

Actuellement, deux manutentionnaires opèrent sur le terminal conteneurs pour le compte de CMA-CGM, MSC et MAERSK qui escales sur le terminal de Montoir depuis plusieurs années. Le principe du transfert étant de privilégier le gré à gré, il est certain que ces deux entreprises vont se regrouper pour gérer ce terminal pour lequel l'autorité portuaire fixera néanmoins des objectifs de trafic.

En outre, pour éviter aux clients chargeurs d'être liés complètement aux armateurs dans une logique développée à ce jour de « carrier haulage » qui représente 30% de l'activité du terminal (l'armateur s'occupe du pré et post-acheminement), il est nécessaire de disposer aussi d'opérateurs se limitant au « merchant haulage » (le chargeur reste maître de son pré et post-acheminement jusqu'au terminal portuaire).

L'intérêt, pour le Port et la Région, est d'accroître l'offre pour répondre à des demandes d'armateurs ou d'opérateurs de terminaux qui cherchent d'autres solutions sans être liés à ces deux armateurs et leurs opérateurs. Nul doute aussi que l'Asie ou l'Océan Indien vont vouloir développer également leurs propres armateurs et opérateurs, au regard de la prééminence actuelle des armateurs européens.

Malgré la capacité potentielle du terminal conteneur actuel en terme de terre plein, des travaux importants seraient à faire pour pallier l'incapacité actuelle d'accueillir des navires de plus de 275m, compte tenu du non alignement des quatre postes à quai existants et du tirant d'eau insuffisant. Mais ces aménagements ne pourraient se faire sans perturber voire arrêter totalement l'exploitation de ce terminal en pleine croissance.

En conséquence, sans vouloir nullement concurrencer le Port du Havre, mais au contraire, profiter de son développement dans les années à venir, **il est nécessaire de disposer d'un terminal à conteneurs de dimension européenne aussi bien sur le plan technique qu'organisationnel, s'appuyant sur la plateforme logistique en cours de développement.**

D'une capacité minimum de 500.000 EVP, il devra être en mesure d'accueillir à la pleine mer des navires de plus de 6000 EVP (longueur 335 m, tirant d'eau 14,50 m, et jusqu'à 10 000 EVP (longueur 365 m, tirant d'eau 15 m) », positionnant le GPM de Nantes Saint-Nazaire comme un « best port » sur la façade atlantique, alimentant par voie fluvio-maritime les autres ports de la façade atlantique (des TER maritimes de marchandises), par voie fluviale l'agglomération nantaise et son

proche hinterland, par voie ferroviaire (autoroute ferroviaire) un hinterland plus lointain vers l'Est et le sud de l'Ile-de-France.

Géographiquement, ce terminal pourrait se situer sur la zone aujourd'hui occupée par le terminal à conteneurs ainsi que sur la zone Ro/Ro actuelle qu'il conviendra de déplacer.

Les quais de l'actuel terminal seraient donc ensuite réalignés. Le terminal pourra alors être scindé en une extension du nouveau terminal conteneurs, et en un terminal dédié aux marchandises diverses hors vracs.

Roulier/Autoroute maritime

L'évolution du trafic roulier doit s'accompagner de la volonté de contribuer à l'essor de modes complémentaires au trafic routier en se donnant un objectif de limiter fortement les trafics routiers longue distance.

Les études de marché confirment l'intérêt de la place de Montoir dans la mise en place d'une autoroute maritime avec la péninsule ibérique. Deux projets sont retenus par la Commission Intergouvernementale sur Vigo et Gijon - ce dernier devant être étendu vers le Maghreb au Sud et vers Le Havre au Nord (signature le 27 février d'un mémorandum par les ministres et signature des conventions avec les porteurs de projet le 28 avril 2009), confirmant ainsi la place de Montoir dans ce nouveau schéma logistique.

La place existe cependant pour une liaison plus structurée et fréquente vers la partie orientale atlantique de la péninsule ibérique (Bilbao ou Santander), dans une logique véritablement autoroutière dont le volet maritime ne constitue qu'une interface modale et le terminal portuaire une gare de péage pour transporteurs routiers.

Concernant le trafic intraeuropéen, le transfert d'une partie des camions de la route vers la mer se fera certes en partie par une conteneurisation plus poussée, mais en s'appuyant fortement aussi sur le trafic maritime roulier, compte tenu de la puissance économique du transport routier en Europe. Ceci peut conduire d'ailleurs ensuite à une conteneurisation sur l'intercontinental.

D'où l'importance de garder la proximité géographique entre le Ro/Ro et le conteneur, et la plateforme logistique adjacente.

Afin de conserver la logique d'un pôle logistique/conteneurs/roulier et compte tenu de l'orientation envisagée en matière de trafic de conteneurs par le GPM de Nantes Saint-Nazaire, il paraît nécessaire de déplacer le terminal roulier actuel sur le site du Grand Tourteau afin d'accompagner le développement du trafic maritime des usines d'Airbus dont le développement et la pérennité représentent un défi

majeur que le territoire se doit de relever, et les augmentations de trafic qui seront rendues inévitables par l'augmentation proportionnellement plus forte du coût du transport routier avec la hausse du coût du carburant, la mise en place de taxes spécifiques sur le réseau routier et... la pénurie de chauffeurs routiers longue distance.

En conclusion, l'évolution du trafic conteneurisé au niveau européen, le positionnement central de Nantes Saint-Nazaire sur la façade atlantique, dans une région économiquement dynamique, la réalité des projets d'autoroutes maritimes et l'évolution inévitable du coût du transport routier rendant nécessaire une approche plus dynamique des orientations du Grenelle de l'Environnement, conduisent à un besoin spatial spécifique en aval de Montoir pour un terminal conteneurs de dimension européenne et d'un terminal routier/autoroute maritime dans les 5 ans à venir.

Le Port de Nantes Saint-Nazaire a cette particularité de pouvoir offrir tous les modes de transport sur une même zone géographique : maritime, routier, ferroviaire, fluvial, pipelines, et aérien.

Sa capacité à mettre en œuvre avec les acteurs toutes les combinaisons possibles, mais principalement les interfaces mer/fer ou mer/air est importante. Cela nécessite la maîtrise et la coordination foncière pour la mise en œuvre des chantiers ferroviaires et des liaisons intégrées desservant les différents modes sur cette zone.

Bilan et positionnement sur les activités déficitaires

Au sens du précédent projet d'entreprise, la notion d'activité s'entendait toutes recettes confondues (droits de port, redevance outillage, redevance domaniale) au regard de l'ensemble des charges (exploitation, infrastructure,...).

Vracs secs divers, vracs industriels, vracs liquides agricoles, chimie en bigbag, produits sidérurgiques

Ils sont en déficit permanent pour des petits flux cependant non négligeables : 100 à 125 000 T/an. Des efforts sur les charges ont été faits, sans parvenir néanmoins à l'équilibre.

Fruits

Ils sont également en déficit permanent, malgré des efforts réalisés sur les charges.

Le devenir de cette activité à Saint-Nazaire est à examiner, compte tenu du terminal Froid classé ICPE et situé en zone urbaine en pleine recomposition, ainsi que d'une agglomération qui souhaite reconquérir ses bords à quai à des fins touristiques.

Son transfert sur la plateforme logistique est à examiner, avec des partenaires industriels et logistiques.

Croisières à Nantes

Avec 10 bateaux de croisière/an environ, le coût financier est non négligeable pour le Port : entretien des quais et dragage.

Cependant, le gain territorial est réel, avec une réappropriation de la Loire par la population et une identité portuaire nantaise réaffirmée. Sans compter la volonté des collectivités de poursuivre le développement de cette activité, selon des modalités à réexaminer.

Réparation navale

Le Port mène depuis trois ans une politique volontaire de rénovation de ses formes de radoub, désormais dotées d'un système d'assèchement rapide et respectueux de l'environnement. Il procède actuellement au remplacement de la porte aval de l'écluse – forme Louis Joubert, outil important, capable accueillir des unités de l'ordre de 150 000 TPL, sans apport financier direct de l'Etat mais avec le concours des collectivités territoriales.

Après la faillite de R2N en 2004, le repreneur SNM participe à un taux de remplissage correct des formes de radoub et de l'écluse-forme Louis Joubert, par son positionnement sur un marché porteur de grosses unités. Cependant, bien que le chiffre d'affaires de l'entreprise ait augmenté de 23% depuis 2003, les charges ont également évolué à la hausse (+20% entre 2004 et 2007), et SNM n'a pas, à ce stade, entièrement stabilisé sa situation financière.

Le rythme actuellement positif de la réparation navale – activité, d'expérience, fluctuante – n'est pas entièrement garanti à l'avenir avec le ralentissement économique, les surcapacités attendues dans le transport maritime toutes catégories confondues et la concurrence bretonne, même si les normes internationales en matière de sécurité du transport maritime entraînent un accroissement des contrôles techniques des navires.

Dans ces conditions, le Port et les acteurs du marché – grands donneurs d'ordre et PME sous traitantes – auront à renouveler leur approche de la réparation navale s'ils souhaitent la préserver à Saint-Nazaire : occupation en continu des cales, installations compétitives pour tous (qualité/sécurité/prix), entretien (refitting) des mégayachts, gestion des interfaces ville/port ...

Bilan général : continuités et renouvellements

S'inscrire dans la dynamique du projet d'entreprise...

Le projet stratégique du GPM de Nantes Saint-Nazaire s'inscrit dans la dynamique de l'actuel projet d'entreprise.

Il aborde la plupart des sujets clefs à traiter dans le projet stratégique :

- Liens avec l'arrière-pays et la place portuaire
- Adaptation à l'évolution du contexte
- Mutations en interne, en tant qu'entreprise publique
- Liens avec les pouvoirs administratifs, politiques et syndicaux
- Liens avec le Territoire : collectivités et acteurs économiques
- Axes stratégiques liés à l'évolution des trafics et des activités
- Champs transversaux : accès, développement spatial
- Management
- Eléments comptables et financiers : diagnostic et objectifs
- Méthode de suivi et d'évaluation des résultats
- Pilotage du projet d'entreprise

... tout en apportant les renouvellements rendus nécessaires par la réforme et l'écart de compétitivité constaté entre les Ports français et les autres ports européens

- **Faire de la performance le fil conducteur du projet stratégique :**
 - Compétitivité économique
 - Développement et aménagement durable du Territoire
 - Excellence environnementale
- **Confirmer le repositionnement du Port dans un environnement large :**
 - Institutionnel : convention de partenariat avec les collectivités locales
 - Spatial :
 - ✓ Approche « extraterritoriale », au-delà du domaine portuaire
 - ✓ Logique interportuaire sur la façade Atlantique

- Commercial :
 - ✓ Réseau de plateformes multimodales logistiques
 - ✓ Politique commerciale concertée entre le Port et les chargeurs
 - ✓ Politique de marque et marketing : vente de produits et d'une destination

- **Raisonnement en valeur ajoutée globale pour le Territoire, au-delà des tonnages (analyse stratégique des filières) :**

- Création de richesses économiques (installations logistiques...)
- Création d'emplois directs et régionaux
- Report modal en faveur du fluvial et du fer
- Attractivité du Territoire

- **Conforter l'approche territoriale des projets (gouvernance) :**

- Projets d'infrastructure, mais aussi partenariats et prises de participation
- Mise en cohérence entre les projets portuaires et les projets du Territoire
- Intégration des projets portuaires dans les PLU et SCOT

- **Spatialiser la stratégie du Port – La rendre lisible et cohérente pour les acteurs nationaux et territoriaux :**

- Croisement des filières de trafics et des plateformes
- Aménagement des terminaux en coopération avec les opérateurs privés
- Renouvellement dans la répartition des activités :
 - ✓ Nantes/Saint-Nazaire
 - ✓ Rives Nord/Sud (le Carnet)
 - ✓ Terminal d'exploitation/Zones arrière, aménagées

- **Valoriser l'identité du Port dans sa complémentarité Entreprise/Etablissement public**

- Redynamisation économique du Port
- Réalisation de missions régaliennes de sécurité et de sûreté notamment

- **Poursuivre la modernisation des formes de management**

- Management par la qualité, management par projets, culture de gestion et management par objectifs améliorés
- Communication interne renforcée sur les choix stratégiques réalisés
- Communication externe maîtrisée, ciblée et diversifiée dans ses outils
- Méthode de suivi et d'évaluation du projet stratégique renouvelée

Qu'il s'agisse de résultats et de projections de trafics ou de positions à consolider, les éléments issus du bilan du projet d'entreprise permettent de dresser les fondations de ce projet stratégique.

Ces éléments concernent tant les forces et les faiblesses du GPM de Nantes Saint-Nazaire, que les opportunités et les menaces de l'environnement dans lequel il s'inscrit.

2.2

Diagnostic

Forces – Opportunités

Faiblesses – Menaces

Forces et opportunités

Le GPM de Nantes Saint-Nazaire bénéficie de plusieurs atouts et opportunités dans cinq champs majeurs, que l'on retrouvera dans les missions stratégiques :

- Aménagement et Développement du Territoire
- Environnement
- Sécurité et Sûreté
- Développement commercial
- Management et Gouvernance

En matière d'Aménagement et de Développement du Territoire

En programmant et en contractualisant un plan d'actions avec les collectivités territoriales dans le cadre d'une convention de partenariat, au-delà de leur participation dans le cadre du CPER (Contrat de Projets Etat Région), le GPM de Nantes Saint-Nazaire se positionne en tant que « trait d'union » et acteur de l'aménagement et du développement du Territoire.

Les collectivités territoriales, les services déconcentrés de l'Etat et le Port, partagent aujourd'hui un **référentiel commun de l'avenir** aussi bien en matière d'environnement, de renouvellement urbain que de développement portuaire.

Pour les premiers – Conseil Régional des Pays de la Loire, Conseil Général de Loire Atlantique, Communauté Urbaine de Nantes, Communauté d'Agglomération de la Région Nazairienne et de l'Estuaire, Direction Régionale de l'Environnement de l'Aménagement et du Logement, et Secrétariat Général des Affaires Régionales – en finançant des projets portuaires et en gérant des infrastructures nécessaires aux pré et post acheminements terrestres.

Pour le second, le Port, en participant à des opérations de renouvellement urbain et de renforcement du positionnement logistique métropolitain.

Cette inscription dans un avenir commun Port/Territoire est un atout indéniable à valoriser dans la mise en œuvre du projet stratégique du GPM de Nantes Saint-Nazaire. **Elle devra figurer dans les documents de planification et de cohérence territoriale.**

Pour ce faire, quelques leviers clé peuvent être activés comme autant d'opportunités à saisir :

- **La montée en puissance de l'espace métropolitain Nantes Saint-Nazaire** comme principal pôle démographique et de consommation de la façade atlantique
- **Le renouvellement urbain de Nantes et de Saint-Nazaire**, ainsi que la revalorisation du littoral et de la Loire par les villes à travers des réaménagements emblématiques de sites
- **La mise en œuvre d'un plan de développement spatial et d'un plan de gestion des espaces naturels**, à réaliser de façon partagée entre le Port et les acteurs territoriaux
- **Le lancement de projets portuaires, territoriaux et logistiques** à forte valeur ajoutée comme les autoroutes de la mer (en partenariat avec l'Association Communautaire de l'Estuaire de la Loire) – avec un renouveau dans son phasage – l'aménagement d'un terminal à conteneurs en aval et le développement d'un réseau de plates-formes,
- **L'ouverture à la concurrence du marché de transport ferroviaire de marchandises en Europe** et son corollaire en France : le transfert de gestion des voies ferrées portuaires de Réseau Ferré de France aux Grands Ports Maritimes.
- **L'offre de tous les modes de transport sur une même zone géographique** : maritime, routier, ferroviaire, fluvial, pipes et aérien, et plus spécifiquement la capacité à mettre en œuvre avec les acteurs les interfaces mer/fer et mer/air

En matière d'Environnement

Par la conception de son Système de Management Environnemental et son implication dans les travaux du Comité Scientifique et Technique de Donges Est et du Groupement d'Intérêt Public Loire Estuaire, le GPM de Nantes Saint-Nazaire souhaite renforcer ses acquis vers une plus grande **légitimité** dans ses compétences environnementales.

Cette avancée du Port en tant que partenaire environnemental est à poursuivre en s'appuyant sur :

- **La certification ISO 14 000 et le label Eco Port** : évolution opérationnelle du Système de Management Environnemental
- **GEODE** (Groupe d'étude et d'observation sur le dragage et l'environnement): présidence du groupe d'études à Nantes
- **La Loire : valorisation progressive et intégrée**, dans ses fonctions environnementale, urbaine, sociale et logistique
- **Les sollicitations du GIP Loire Estuaire** afin que le Port assure la maîtrise d'ouvrage du programme de travaux sur les vasières expérimentales, inscrites au Plan Loire Grandeur Nature.
- **La DREAL** (Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement) : recomposition d'ensemble des services déconcentrés de l'Etat, favorisant une approche intégrée environnement /Equipement/Industrie

En matière de Sécurité et de Sûreté

En s'appuyant sur le management par la qualité, notamment par la certification du champ d'action de la capitainerie, le GPM de Nantes Saint-Nazaire a considérablement sécurisé la régulation du trafic, en liaison avec les services de pilotage, de remorquage et de lamanage.

Dans le domaine des accès nautiques, il assure l'entretien des chenaux de navigation et des souilles à la profondeur requise pour l'accueil en toute sécurité des navires actuels, dans le souci permanent de la satisfaction de ses clients.

La politique de sécurité et de sûreté du GPM de Nantes Saint-Nazaire est à valoriser en profitant de l'opportunité que représentent :

- Le projet stratégique pour définir et mettre en œuvre une politique globale **d'accueil portuaire de qualité** – avec un label « Quality Port » à la clef
- La création de la "DREAL" au niveau des services régionaux de l'Etat et le transfert de l'exploitation des terminaux aux opérateurs privés pour asseoir

une **culture partagée du risque** - accidentel et de pollution – entre le Port, les industriels et les instances réglementaires

Enfin, le Port met en place un modèle d'entretien des accès à coûts minimisés, avec une réduction de – 23% en quatre ans des coûts de dragage. Ce sont autant d'économies à souligner dans un contexte estuarien où les coûts de dragage sont élevés et pénalisant pour le développement portuaire.

En matière de Développement commercial

Par anticipation de la réforme qui transfère aux opérateurs privés la mission de gestionnaire, exploitant et coordinateur des actions des intervenants du passage portuaire, le GPM de Nantes Saint-Nazaire a engagé le **renouvellement de son action commerciale en partenariat avec les acteurs territoriaux** – institutionnels et économiques.

Quelques illustrations, s'inscrivant pour chacune d'elle dans la logique de la fonction de Responsable de Zone d'Activité, mise en place par le Port pour être en phase avec les demandes économiques :

- **La plateforme logistique 2LE.** Montée en partenariat avec la Communauté d'Agglomération de la Région Nazairienne et de l'Estuaire et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Saint-Nazaire, elle va prochainement voir la concrétisation de projets d'implantation. Elle conforte le Port dans son rôle pour faire face à l'accroissement des flux maritimes à caractère logistique, renforcé de surcroît par les dynamismes économique et démographique de la région métropole nantaise
- **Nantes Atlantic Logistics** : association portée par l'ACEL lors du dernier salon SITL qui a permis de commercialiser sous une seule signature, 7 territoires fonciers industriels sur l'estuaire dont 2LE
- **Le « hangar à bananes. » et l'île de Nantes.** En partenariat avec Nantes Métropole, à travers une gestion foncière innovante, le Port a contribué au réaménagement de la pointe de l'île de Nantes - pôle urbain en pleine recomposition
- **L'Octopus.** En partenariat avec la place portuaire, le Port a aménagé les conditions d'accueil de ce *mégayacht*, ouvrant par là même des perspectives de percée éventuelle d'un tel marché à Saint-Nazaire

Ces actions commerciales, novatrices dans leur dimension partenariale et de marketing (promotion conjointe du Port et du Territoire), sont à capitaliser afin de continuer à développer les flux et les activités en lien avec le tissu économique local.

Pour ce faire, plusieurs opportunités s'offrent au GPM de Nantes Saint-Nazaire :

- **Le développement massif d'Airbus Industrie à Saint-Nazaire**, en compétition frontale avec le site de Hambourg. Avec la composante foncière, la capacité portuaire entrera de manière déterminante dans les choix réalisés par Airbus Industrie
- **Le développement des éco-trafics** (agrocarburants, énergies renouvelables, ferraille, recyclage déchets, autres matériaux de seconde vie,...), générant des petits flux non négligeables, ainsi que l'image d'un Eco-Port citoyen
- **Les nouvelles technologies de l'information et de la communication** qui une fois mise en place la politique de commercialisation des produits du Port, les valoriseront à travers Internet, le e-commerce...

En matière de Management et de Gouvernance

En faisant de l'adoption d'un nouveau mode de management la sixième orientation de son projet d'entreprise, le GPM de Nantes Saint-Nazaire a significativement **optimisé sa gestion et modernisé son organisation du travail.**

Le management par la qualité s'avère :

- Un excellent stimulant, qui structure les acquis et les capitalise dans le temps,
- Un vecteur de mobilisation pour la satisfaction du client,
- Par la démarche de certification ISO 9001, une vision partagée fédératrice, accroissant la cohésion des équipes, et maintenant la motivation par le rythme,
- Par la certification également, une image extérieure, un label, participant à la mission de promotion générale du Port.

Le management par projet s'avère :

- Porteur d'une nouvelle dynamique de travail liée à une mission, au-delà du « grade » : transversalité, travail en équipe pour l'atteinte d'un objectif, culture du résultat et de maîtrise des coûts
- Vecteur de rapprochement avec les collectivités : méthode de travail faisant une part importante à la concertation, au travail collaboratif, dès la phase amont des projets,
- Porteur de diversification de l'approche projet du GPM : au-delà de la construction d'infrastructures, des partenariats et des prises de participations

Le développement d'une culture de gestion et le management par objectifs s'avère :

- Porteur d'intérêt pour les résultats obtenus au sein de l'entreprise (culture de la mesure, du résultat, tableau de bord équilibré...)
- facilitateur d'une prise de conscience des capacités financières de l'entreprise et de l'intérêt d'une mise en place d'un programme de maîtrise des coûts

Avec les impératifs qu'elle porte – compétitivité et repositionnement des Ports dans des environnements plus larges – la réforme constitue en soi une opportunité supplémentaire pour consolider les nouvelles formes de management mises en place depuis quelques années au sein du GPM de Nantes Saint-Nazaire.

Concernant la **gouvernance**, on a pu le constater précédemment, elle s'est améliorée avec le tissage progressif de liens de confiance et de partenariat entre le GPM de Nantes Saint-Nazaire et les collectivités.

Une fois encore, la réforme constitue une formidable opportunité pour asseoir le lien Port/Territoire dans le cadre de la nouvelle instance de gouvernance prévue qu'est le Conseil de Développement.

Aussi, la réforme est l'occasion de renforcer les liens certes entre le Port et les acteurs institutionnels, mais aussi avec les acteurs économiques qui comptent dans le tissu économique local et qui souhaiteraient avoir davantage recours au portuaire pour se développer.

Faiblesses et menaces

Le GPM de Nantes Saint-Nazaire est pénalisé par des faiblesses et des menaces qui s'illustrent dans les cinq champs précédemment identifiés.

En matière d'Aménagement et de Développement du Territoire

Plusieurs aspects négatifs freinent le développement du GPM sur son territoire :

- **Des projets qui tardent à voir le jour** : lancement de l'Autoroute de la Mer Transgascogne (et de façon générale autoroutes de la mer, néanmoins, 2 projets devraient démarrer d'ici fin 2009) ; usage du site de Donges Est ; aménagement du Carnet

Cette situation porte en elle différentes menaces qui risquent de s'accroître si le Port ne travaille pas de façon partagée avec le Territoire :

- Un aménagement déséquilibré des rives Nord et Sud de la Loire, avec une zone Sud en marge des dynamiques de gouvernance et de développement
- Un Port sur la « défensive », pénalisé par une image d'enlisement liée à des projets non aboutis
- **Hormis le Carnet et Donges Est, peu d'espaces disponibles pour des installations portuaires et logistiques**

Avec un domaine terrestre limité, une forte pression urbaine ainsi que des réserves difficilement exploitables, le taux d'occupation des zones aménageables est aujourd'hui de 85%, soumis sur la zone de Montoir à des dispositions spécifiques liées aux risques industriels, interdisant de fait toute densification de l'espace, y compris de stockage de produits non dangereux.

Le risque lié à ces espaces contraints est l'enlisement du Port dans des modes de gestion spatiale complexes, assortis de conflits d'usages.

- **Des coûts de dragage qui représentent une part significative du budget**, malgré les grands progrès de gestion réalisés, et sans que la dotation de l'Etat n'évolue en proportion à ce stade.
- **Enfin, les modalités de transfert des activités de manutention** seront telles qu'elles ne permettront pas à court terme de dégager les fonds propres contribuant au financement des projets de développement du GPM de Nantes Saint-Nazaire

En matière d'Environnement

Le Port possède encore **une image négative** auprès des associations, des riverains et du grand public, bien qu'il acquière progressivement une reconnaissance grâce à ses nouvelles méthodes de travail collaboratives et les actions qui en découlent.

Cette image est la conséquence de l'association directe du port aux accidents médiatisés tels les pollutions aux hydrocarbures, ou encore le manque de communication du Port sur son action environnementale intégrée, sur la mobilisation de sa connaissance de l'estuaire au service de la restauration de celui-ci dans le cadre du Plan Loire Grandeur Nature...

Aussi, malgré des efforts récents réalisés en la matière à l'égard du GIP Loire Estuaire, le Port continue à apparaître **peu coopérant et transparent** dans la communication de sa politique de dragage (modalités, résultats, évolutions).

Dans tous les cas, la persistance de cette mauvaise image pourrait globalement nuire au Port, avec une excellence environnementale de plus en plus recherchée par les collectivités, les instances réglementaires et la place portuaire, dont les industriels.

En matière de Sécurité et de Sûreté

Le GPM de Nantes Saint-Nazaire ne souffre pas de faiblesse pénalisante aujourd'hui en matière de sécurité générale et de sûreté, mais la situation de port d'estuaire sera toujours délicate à gérer.

Tout comme l'environnement, la menace serait que le Port soit jugé insuffisamment fiable, « Unsafe Port », ce qui le pénaliserait dans son action commerciale.

En matière de Développement commercial

Plusieurs aspects freinent le développement commercial du GPM de Nantes Saint-Nazaire :

- **Aspect culturel**

Malgré de nombreux efforts réalisés, le Port est encore perçu de l'extérieur comme un établissement administratif parfois lourd à mouvoir, au fonctionnement en vase clos, insuffisamment réactif au marché, à ses besoins et à ses exigences en termes de délais et de services.

A ce manque d'adaptation et de réactivité face à l'imprévu – donne courante d'un monde entrepreneurial mouvant – s'ajoute un sentiment de manque d'implication du Port dans la vie économique de son Territoire.

Cela se traduit par l'appartenance jugée insuffisante du Port aux réseaux économiques d'influence régionale et européenne, alors que du fait de son savoir et de son savoir-faire, il pourrait être actif dans le débat économique public.

Ou bien encore par sa communication jugée trop institutionnelle et s'adressant peu aux acteurs économiques qui comptent sur le Territoire ou qui pourraient s'y intéresser.

- **Aspect marketing**

Malgré les démarches réalisées en partenariat avec les acteurs du Territoire pour promouvoir un projet portuaire et plus globalement un projet territorial (2LE par exemple), une politique de marque reste à structurer par le GPM de Nantes Saint-Nazaire.

La commercialisation des produits offerts par le Port et des services associés reste à structurer (passage d'un marché transactionnel à un marché relationnel) avec l'identification pour chaque produit, de leur prix, de leur positionnement ainsi que des modalités de leur promotion.

De façon générale, il manque de quoi qualifier et différencier par la valeur ajoutée l'offre de produits du GPM de Nantes Saint-Nazaire au regard d'autres Ports, plus particulièrement européens.

Enfin, la politique de marketing du Port aura à s'inscrire en cohérence avec les objectifs de développement économique de la région métropole pour lesquels une action conjointe est à bâtir – vendre une destination portuaire en même temps qu'un territoire.

• **Aspects techniques et logistiques**

Les chenaux de navigation et les souilles sont aujourd'hui entretenus à la profondeur requise pour l'accueil en toute sécurité des navires reçus. Un effort supplémentaire devra accompagner la tendance actuelle à l'augmentation de taille. Ce point est également crucial pour la future configuration du terminal conteneur en vue d'accueillir des porte-conteneurs de plus de 6 000 EVP.

Autre frein au développement des flux : des difficultés de pré et post acheminement liées à l'insuffisance des dessertes terrestres, voire fluviales.

Les acteurs sont dispersés et aucune véritable offre structurée, coordonnée de dimension extrarégionale, n'existe dans la région.

Le GPM de Nantes Saint-Nazaire, qui pourtant doit être un acteur majeur de ce secteur, n'est pas reconnu en tant que pièce fondamentale dans le puzzle logistique régional.

Seules des chaînes logistiques très spécifiques existent où le Port occupe une position pivot : Airbus Industries, exportations de voitures et véhicules neufs vers l'Espagne, plate-forme produits forestiers de Cheviré, TAA et vracs industriels.

Les terminaux portuaires rouliers et conteneurs ne sont pas encore inscrits dans une démarche logistique construite et de dimension extra-locale.

En conséquence, la place portuaire et la logistique intermodale régionale n'ont pas encore atteint le niveau d'une économie logistique intermodale du XXI^{ème} siècle ; et l'estuaire de la Loire ne constitue pas encore le point d'entrée et de sortie privilégié de la façade maritime occidentale de l'Europe pour les flux intercontinentaux.

La logique actuelle de massification des flux, qui induit un nombre limité de points d'entrée, tend à accentuer cette menace.

• **Place portuaire**

Atomisée, la place portuaire du Port de Nantes Saint-Nazaire est peu mobilisée, peu fédérée et fortement soumise à des tensions internes fonctions de l'intérêt

général de développement et de l'intérêt particulier de court terme du propre développement de ses membres.

Pour la majorité des entreprises concernées, elle se développe au fil de l'eau, sans force de frappe commerciale suffisante pour participer à la consolidation d'un hinterland aujourd'hui moyen et concurrencé.

Elle partage peu d'actions commerciales avec le GPM.

Enfin, elle voit le Port comme un établissement de rente, au sens économique du terme, avec d'importantes marges de manœuvres financières qui ne profiteraient pas au développement en tant que tel de la place portuaire.

Néanmoins, pour tous les acteurs portuaires, le risque lié à l'absence d'un projet majeur et fédérateur de développement est celui d'un engourdissement général qui pénaliserait de façon profonde la capacité commerciale du GPM de Nantes Saint-Nazaire.

En matière de Management et de Gouvernance

Les progrès réalisés en quelques années en matière d'optimisation de la gestion et de modernisation de l'organisation du travail au Port sont à poursuivre, dans le sens d'une appropriation consolidée et élargie à l'ensemble du personnel du management projet et du management qualité.

Ils sont également à poursuivre en prenant en compte et en valorisant l'identité culturelle double du GPM, à la fois entreprise et établissement public.

En termes de gouvernance, le Port est au cœur d'un « **système partenaire** » **complexe** qui comprend :

- Les partenaires économiques permettant de développer l'offre
- Les acteurs du passage portuaire
- Les acteurs publics (l'Etat, les collectivités territoriales et l'Union européenne)
- Différentes entités influentes comme les associations, les syndicats...

Cette complexité suscite aujourd'hui de l'incompréhension sur les actions conduites et véhicule une image d'incohérence, plus qu'elle ne fait du GPM de Nantes Saint-Nazaire un établissement coordinateur, fédérateur et maître de ses choix de développement.

A cela s'ajoute deux éléments pouvant être perçus comme inadaptés au contexte évolutif de l'entreprise en externe.

D'une part, la trop forte pression sociale, avec ce qu'elle peut entraîner comme résistance au changement et manque de réactivité, dégrade l'image de fiabilité du GPM de Nantes Saint-Nazaire – qualité essentielle dans la relation commerciale, qui conditionne les choix logistiques, comme les organisations armatoriales et les implantations d'entreprise,

D'autre part, une certaine obsolescence des outils qui dégrade aussi cette image de fiabilité.

Pour toutes ces raisons, la réforme est attendue comme catalyseur de simplification et d'adaptation du pilotage du Port aux enjeux de compétitivité posés.

2.3

Récapitulatifs

Bilan + et –

Forces /Opportunités – Faiblesses/Menaces

Bilan + et –

Si l'on reprend les objectifs tels qu'ils figurent dans le projet d'entreprise, le bilan est le suivant :

– **+ S'adapter à l'évolution du contexte** ► A accélérer dans le cadre de la réforme en faisant du Port un acteur de la compétitivité

+ Répondre à la demande du Conseil d'Administration ► Un projet d'entreprise de qualité qui pose les jalons du projet stratégique, à adapter aux changements portés par la réforme

– **+ Conforter les récentes évolutions de l'entreprise** ► A accélérer dans le cadre de la réforme, avec une identité culturelle double entreprise/établissement public à valoriser

– **+ Contribuer à l'action des partenaires territoriaux** ► Partenariats avec les collectivités à conforter dans le sens d'un référentiel commun d'avenir ; partenariats avec les acteurs économiques à développer dans le sens d'une plus forte implication du Port dans la vie économique de son Territoire

– **Avoir une base de discussion avec les acteurs de la place portuaire** ► Mise en cohésion du Port et de la place portuaire – actuelle et future – à opérer, autour d'objectifs communs de développement des flux

– **Avoir une base de discussion avec le personnel et ses représentants** ► Une culture de la discussion qui en évoluant vers une polarisation sur le social aura généré une certaine résistance au changement et un manque de réactivité - autant d'éléments altérant l'image de fiabilité du GPM et pénalisant ses relations commerciales

Si l'on reprend les orientations stratégiques telles qu'elles figurent dans le projet d'entreprise, le bilan est le suivant :

+ Consolider et diversifier le positionnement énergétique du Port ► Bons résultats à consolider en gérant les conséquences liées à l'augmentation du nombre de navires de gaz qui fréquentent le port

– **+ Conforter et asseoir les trafics vraciers en renforçant le rôle de plateforme de transit sur les vracs agro-alimentaires et en développant les vracs industriels** ► Vrac agro-alimentaires matures et vracs industriels et liquides en croissance, avec une triple perspective : l'amélioration de la productivité du terminal multivrac (reprise par le privé) ; la redéfinition de l'usage du site de Donges Est en faveur de la logistique et d'une gestion dynamique des espaces naturels (+ terminal conteneurs en aval) ; et le réaménagement de Donges Ouest

– **+ Avec les collectivités territoriales, faire émerger un pôle logistique majeur, conteneurs et rouliers, à partir de la création de réseaux, et l'expérimentation de transport multimodal et de développement de modes alternatifs** ► Capitaliser le portage partenarial de la plateforme 2LE qui va voir à court terme la concrétisation d'implantations ; optimiser les pré et post acheminements en structurant une offre de desserte terrestre et fluviale

– **+ Redresser la situation pour les activités les plus déficitaires tout en contribuant à la compétitivité globale du passage portuaire** ► Rythme actuellement positif de la réparation navale, ; mesures volontaires à mettre en place si le Port et les entreprises souhaitent préserver cette activité à Saint-Nazaire : occupation en continu des formes, installations compétitives pour tous, marché potentiel du *megayacht*, gestion des interfaces ville/port... L'implantation de l'entreprise AFM à Cheviré contribue au redressement de l'activité d'outillage sur le site mais les perspectives d'évolutions de certaines activités industrielles ne sont pas très encourageantes pour le site. La réhabilitation du site de la pointe de l'île de Nantes est par contre une réussite encourageante.

+ Optimiser l'offre et le coût des accès nautiques ► Modèle d'entretien des accès à coûts minimisés, avec une réduction de – 23% en quatre ans

+ Adopter un nouveau mode de management ► Management par la qualité, management par projets et Culture de gestion à conforter dans leurs effets de dynamisation et de modernisation des formes d'organisation du travail au Port

Récapitulatif Forces/Opportunités – Faiblesses/Menaces

| CHAMPS D'INTERVENTION | FORCES ET OPPORTUNITES | FAIBLESSES ET MENACES |
|--|--|---|
| <p>AMENAGEMENT ET DEVELOPPEMENT DU TERRITOIRE</p> | <p>Légitimité du Port auprès des collectivités : référentiel commun de l'avenir Port/Territoire</p> <p>Métropole nantaise : principal pôle démographique et de consommation de la façade atlantique</p> <p>Renouvellement urbain de Nantes, Saint-Nazaire et du Sud Estuaire : Paimboeuf et Le Carnet</p> <p>Revalorisation du littoral et de la Loire : aménités économiques, sociales et environnementales</p> <p>Révision prochaine de la DTA</p> <p>Futur plan de développement spatial et plan de gestion des espaces naturels</p> <p>Lancement de projets phare : AMT, terminal conteneurs en aval, nouvel usage de Donges Est</p> <p>Libéralisation du fret fer en UE et transfert des voies ferrées portuaires de RFF aux Ports</p> <p>Offre de 6 modes de desserte : maritime, routier, ferroviaire, fluvial, pipes et aérien</p> <p>Modèle d'entretien des accès à coûts minimisés</p> | <p>Partenariats insuffisants avec les acteurs du marché : faible implication dans la vie économique du Territoire</p> <p>Projets qui tardent à voir le jour : AMT, Donges Est, Le Carnet</p> <p>Hormis le Carnet et Donges Est, peu d'espaces disponibles pour des installations portuaires et logistiques</p> <p>Transfert récent au Conservatoire de l'Espace Littoral de 1 600 ha dans le cadre du Plan Loire Grandeur Nature, au titre des mesures compensatoires de Donges-Est sans contrepartie pour le Port</p> <p>Coûts de dragage représentant une part significative du budget du Port</p> <p>Répercussions des modalités de transfert des activités de manutention qui ne permettront pas à court terme de dégager les fonds propres contribuant au financement des projets de développement du Port</p> |
| <p>ENVIRONNEMENT</p> | <p>Système de Management Environnemental : évolution vers ISO 14 000 et le label Eco Port</p> <p>Reconnaissance des compétences environnementales du Port : implication dans les travaux du Comité Scientifique et Technique de Donges Est et du Groupement d'Intérêt Public Loire Estuaire</p> <p>Présidence du groupe d'études GEODE à Nantes</p> <p>Valorisation intégrée de la Loire : fonctions environnementale, urbaine, sociale et logistique</p> <p>Création de la DREAL : approche intégrée Environnement/Equipement/Industrie</p> | <p>Image d'un Port bétonneur, peu transparent et coopérant dans la communication de sa politique de dragage</p> <p>Manque de communication, de transparence du Port sur son action environnementale</p> <p>Doit changer cette image au risque d'être à terme marginalisé par les collectivités, industriels... visant de plus en plus l'excellence environnementale</p> |
| <p>SECURITE ET SURETE</p> | <p>Optimisation de la régulation des trafics par la capitainerie : management par la qualité, Entretien des chenaux de navigation et des souilles à la profondeur requise pour l'accueil en toute sécurité des navires actuels</p> <p>Mise en œuvre en cours d'une politique globale d'accueil portuaire de qualité (label)</p> <p>Création de la DREAL et transfert de l'exploitation des terminaux aux opérateurs privés : culture partagée du risque entre le Port, les industriels et les instances réglementaires</p> | <p>Pas de faiblesse pénalisante aujourd'hui</p> <p>Doit continuer à être et à être perçu comme fiable, au risque de voir son action commerciale pénalisée</p> |
| <p>DEVELOPPEMENT COMMERCIAL</p> | <p>Dans la logique des Responsables de Zone d'Activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plateforme logistique 2LE : portage partenarial avec la CCI et la CARENE ; va voir la concrétisation de projets d'implantation - Nantes Atlantic Logistics : initiative portée par l'ACEL pour une promotion commune du foncier industriel sur l'estuaire | <p><u>Aspect culturel</u></p> <p>Port encore perçu de l'extérieur comme fonctionnant en vase clos, peu réactif et adapté au monde entrepreneurial mouvant</p> <p>Manque d'implication du Port dans la vie économique de son Territoire :</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p style="text-align: center;">DEVELOPPEMENT COMMERCIAL</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Ile de Nantes : participation au renouvellement de cet espace urbain (gestion foncière du Port) - marché potentiel du mégayacht à Saint-Nazaire <p>Développement massif d'Airbus Industrie à Montoir Gron</p> <p>Développement des éco-trafics : petits flux non négligeables et image d'un Eco-Port citoyen</p> <p>valorisation des produits du Port à commercialiser (e-commerce...)</p> | <p>faible appartenance à des réseaux d'influence régionale et UE</p> <p><u>Aspect marketing</u></p> <p>Politique de marque et de marketing à structurer : commercialisation de produits compétitifs par le Port (Produit – Prix – Place – Promotion)</p> <p>Offre de qualité (valeur ajoutée) et image de marque à rendre lisibles</p> <p>Marketing en cohérence avec la politique de développement de la région-métropole : vendre une destination portuaire et un territoire</p> <p><u>Aspect technique et logistique</u></p> <p>Accès nautiques limites pour certaines générations actuelles de navires. Accès à quai limités du fait de la conception technique d'origine (postes non alignés du terminal à conteneurs) : le Port ne peut accueillir de porte-conteneurs de + 4 000 EVP</p> <p>Pré et post acheminement difficiles : dessertes terrestres, voire fluviales insuffisantes</p> <p>Aucune véritable offre structurée, coordonnée de dimension extrarégionale, n'existe dans la région : le GPM de Nantes Saint-Nazaire n'est pas reconnu en tant que pièce fondamentale dans le puzzle logistique régional et les terminaux portuaires rouliers et conteneurs ne sont pas encore inscrits dans une démarche logistique construite et de dimension extra-locale.</p> <p>En conséquence, l'estuaire de la Loire ne constitue pas encore le point d'entrée et de sortie privilégié de la façade maritime occidentale de l'Europe pour les flux intercontinentaux.</p> <p><u>Place portuaire</u></p> <p>Peu mobilisée et peu fédérée autour d'un projet de développement portuaire majeur</p> <p>Manque de force de frappe commerciale pour consolider l'hinterland</p> <p>Aucune cohésion avec le Port</p> |
| <p style="text-align: center;">MANAGEMENT ET GOUVERNANCE</p> | <p>Management par la qualité, management par projets et Culture de Gestion : optimisation de la gestion du Port et modernisation de son organisation du travail</p> <p>A poursuivre dans le sens d'une appropriation consolidée et élargie à l'ensemble du personnel, ainsi que d'une valorisation de l'identité culturelle double du Port, à la fois entreprise et établissement public</p> <p>Avancée dans la gouvernance territoriale : liens de confiance avec les collectivités, à conforter dans le cadre du conseil de développement</p> <p>Réforme : très attendue comme catalyseur de simplification et d'adaptation du pilotage du Port aux enjeux de compétitivité posés</p> | <p>Complexité du « système partenaire » du Port : incompréhension sur les actions conduites et image d'incohérence, davantage que d'un Port coordinateur, fédérateur et maître de ses choix de développement</p> <p>Résistance au changement</p> <p>Faiblesse technique due à l'obsolescence de certains outillages</p> <p>Image dégradée de la fiabilité du Port, qualité pourtant essentielle dans la relation commerciale, qui conditionne les choix logistiques, comme les organisations armatoriales et les implantations d'entreprise</p> |

2.4

Enjeux : choix stratégiques posés au GPM de Nantes Saint-Nazaire

Les enjeux auxquels doit faire face le Port sont autant de choix de fond qui se posent aujourd'hui à lui.

Pour le GPM de Nantes Saint-Nazaire, élaborer son projet stratégique, c'est être en capacité de répondre à chacune des questions clefs qui se posent à lui dans le cadre de la réforme et du plan de relance des ports français.

Ce projet s'inscrit dans une perspective pluriannuelle dépassant le terme du mandat de 5 ans du Conseil de Surveillance, posant ainsi des jalons dans le temps et des actions précises à mener dans les 5 années à venir.

Aménagement et Développement du Territoire

- ▶ Faut-il privilégier une politique de grands projets d'infrastructures ou plutôt une approche renouvelée et diversifiée des projets : aménagement, logistique, participations, partenariats... ?
- ▶ En quoi consiste le cœur de métier du Port en tant que « développeur » ?
- ▶ Quelle stratégie domaniale (spatiale et foncière) pour un Port du XXI^{ème} siècle ?
- ▶ Comment peut se concrétiser l'aménagement équilibré et solidaire des deux rives Nord et Sud de l'estuaire de la Loire ?
- ▶ Comment valoriser la dynamique propre à chacun des sites amont/aval, Nantes/Saint Nazaire ?
- ▶ Quel est le devenir des "activités déficitaires", dont la réparation navale ? Quelle position du Port : soutien, abandon, renouvellement ? Quels impacts en cas d'arrêt, pour le Port et pour le Territoire ?
- ▶ En termes de moyens et de résultats, qu'exiger dans les futures Convention d'Opérateur de Terminal (COT) ?

Environnement

- ▶ Comment développer ce nouveau cœur de métier en interne et le valoriser en externe ?
 - Valorisation des espaces naturels terrestres, fluviaux et maritimes en développant les partenariats
 - Gestion mutualisée des zones d'activité
 - Dragages et hydromorphologie

Sécurité et Sûreté

- ▶ Comment le Port peut-il encore optimiser son action en matière de sécurité/sûreté et de façon générale la qualité de son accueil ?

Développement commercial

- ▶ Quels choix stratégiques de trafics réaliser : nature (vracs/conventionnels/marchandises diverses : conteneurs et roulier), critère de performance, spatialisation ?
- ▶ Faut-il développer les « Eco-trafics » ?
- ▶ Faut-il conforter la multi-spécialité du Port ou se spécialiser ?
- ▶ Faut-il faire évoluer les conditions actuelles d'accès nautiques ? Pour quelles perspectives de flux et à quel coût environnemental ?
- ▶ Avec le transfert de l'exploitation des terminaux au privé, en quoi le Port doit-il renouveler son action commerciale, en partenariat avec les autres acteurs du marché ?
- ▶ Quelle politique de marketing et quelle image de marque mettre en place ? Sur quelles valeurs et sur quels objectifs de commercialisation des produits les fonder ?

Management et Gouvernance

- ▶ Comment réussir la réforme en interne ? Quels impacts socio-organisationnels et financiers pour le Port ?
- ▶ Comment réussir la réforme en externe ? Quelles nouvelles formes de gouvernance privilégier pour un pilotage adapté du Port, au service de la compétitivité et du développement durable du Territoire ?

3.

Demain

3. 1. Pilotage

3.2. Un fil conducteur : un projet de la performance et du Territoire

3.3. Sept axes stratégiques : objectifs et actions

En quelques mots :

Dans un contexte de réforme, la conduite stratégique des sept axes suivants nécessitera de la part du GPM de Nantes Saint-Nazaire de l'ambition, de la fierté, mais aussi de la lucidité et du courage.

Pour ce faire, il s'appuiera sur un partenariat renouvelé avec les acteurs du Territoire ainsi qu'avec les faiseurs du passage portuaire et les acteurs économiques permettant de développer l'offre logistique et de transport.

Plus précisément, le Port animera une nouvelle gouvernance notamment fondée sur deux instances en charge du projet stratégique : le conseil de surveillance et le conseil de développement.

Véritable outil d'aide à la décision politique du conseil de surveillance, le conseil de développement aura par ses prérogatives de production et de proposition un rôle déterminant à jouer dans l'avancement et la réussite du projet stratégique.

A celles-ci s'ajoutent, le Conseil Scientifique de l'estuaire pouvant connaître l'ensemble des questions relatives à la préservation de l'estuaire, à l'aménagement de ses milieux naturels ainsi qu'aux activités et travaux susceptibles d'avoir un impact sur ces milieux mais également le Conseil de coordination interportuaire chargé d'assurer la cohérence des actions de la façade atlantique dans le cas du GPM de Nantes Saint-Nazaire

1.

Construire une offre logistique intermodale au service de la compétitivité du territoire atlantique

2.

Porter une politique commerciale concertée de développement des flux

3.

Garantir et labelliser un accueil portuaire global de qualité

4.

Engager une politique partagée de développement durable des espaces industriels et naturels, terrestres et estuariens

5.

Conduire des projets mixtes et partagés de valorisation territoriale des sites de Nantes, Saint-Nazaire et du Carnet

6.

Mettre en œuvre une nouvelle gouvernance et conforter la modernisation du management du Port

7.

Mettre en œuvre le transfert des activités de manutention et structurer la maintenance

3. 1

Pilotage

Tout projet stratégique repose sur trois piliers :

- Son pilotage
- Ses missions
- Ses moyens

Le GPM de Nantes Saint-Nazaire traitera de façon égale chacun des trois piliers afin de faire de son projet stratégique un projet durable, opérationnel, mais aussi crédible auprès des acteurs du Territoire.

Réfléchir à la stratégie et aux modalités de pilotage du projet stratégique revient à réfléchir à la nouvelle gouvernance portuaire décrite dans la réforme.

Cinq instances y sont prévues, avec pour chacune d'entre elles un triple enjeu de composition, de pourcentage dans la représentation des acteurs et d'animation :

Le Conseil de surveillance

- Son Président est élu par le Conseil de surveillance et sa voix est prépondérante
- Le Conseil de Surveillance assure les missions de contrôle, arrête les orientations stratégiques, exerce le contrôle permanent de la gestion et délibère sur le projet stratégique
- Il constitue en son sein, un Comité d'Audit, qui assiste le Conseil de Surveillance dans sa fonction de garant de la qualité du contrôle interne

Le Directoire

- Son Président est le Directeur Général du Port, il est nommé par le Gouvernement après l'avis conforme du Conseil de surveillance

- La feuille de route du Directoire est donnée par l'Etat, son exécutif est plus réactif, il assure la direction du Port, est responsable de sa gestion et est investi de pouvoirs étendus pour agir en toute circonstance au nom du GPM

- Il représente le GPM au Conseil de Surveillance, devant le quel il est responsable de l'exécution du projet stratégique

Le Conseil de développement

- Il est consulté sur le projet stratégique et la politique tarifaire du Port, émet des propositions et demande que des questions soient inscrites à l'ordre du jour d'une réunion du conseil de surveillance
- Son Président est élu en son sein

Le Conseil de coordination interportuaire

- Il est chargé d'assurer la cohérence des actions des GPM sur la façade Atlantique, de poursuivre et d'amplifier les actions de promotions de cette façade à l'étranger en mutualisant les moyens.

Le Conseil scientifique d'estuaire

- Il est saisi pour avis et peut émettre des recommandations sur les projets ou programmes d'aménagement du GPM pouvant affecter ou concerner des espaces naturels ou le fonctionnement estuarien.

Au regard des freins décrits dans le diagnostic en matière de gouvernance portuaire...

- Un « système partenaire » complexe qui comprend :
 - Les partenaires économiques permettant de développer l'offre
 - Les acteurs du passage portuaire
 - Les acteurs publics (l'Etat, les collectivités territoriales et l'Union européenne
 - Différentes entités influentes comme les associations, les syndicats...
- Une complexité qui suscite de l'incompréhension sur les actions conduites et véhicule une image d'incohérence, plus qu'elle ne fait du Port un établissement coordinateur, fédérateur et maître de ses choix de développement.
- Une image dégradée de la fiabilité du GPM de Nantes Saint-Nazaire, sur le plan social avec de la résistance au changement, sur le plan technique avec

l'obsolescence de certains outillages et l'inadéquation de certaines infrastructures.

... en quoi les instances prévues par la loi apportent-elles du renouveau, en particulier le Conseil de surveillance et le Conseil de développement faisant vivre le projet stratégique et composé des acteurs du Territoire ?

Pour le GPM de Nantes Saint-Nazaire ces conseils, aux fonctions différenciées par ailleurs, partagent cinq points communs d'importance :

- Ils renforcent les relations développées ces dernières années entre le Port et les institutions territoriales, et permettent de développer davantage les relations avec les acteurs économiques, dans le cadre de l'ouverture économique et commerciale des missions du Port
- Ils permettent aussi de rapprocher les « payeurs » des « décideurs », avec des collectivités subventionnaires intégrées au processus de décision, ainsi que les partenaires économiques permettant de développer l'offre portuaire
- Ils sont la garantie que les impératifs de management, de compétitivité et d'adéquation de la culture portuaire aux besoins du monde entrepreneurial et territorial passeront au premier plan des préoccupations du GPM
- Ils sont aussi la garantie que ces impératifs seront examinés à la lumière d'une gestion durable de l'estuaire
- Enfin, ils rééquilibrent la représentation des différents acteurs (Etat, collectivités territoriales, monde économique, mode associatif, organisations syndicales).

Plus spécifiquement, le Conseil de Surveillance et le Directoire veillent à faire vivre le Conseil de Développement en tant qu'outil actif et éclairé d'aide aux décisions politiques et stratégiques, en s'appuyant aussi sur les avis du Conseil scientifique de l'estuaire.

En tant qu'instance de concertation et de participation, il sera force de proposition mais également de production d'études et de prospectives, ce qui d'une part le confortera dans ses prises de position, et d'autre part donnera au Port une plus grande hauteur de vue – à travers un regard aussi neuf que différent.

...Quelles synergies et valeur ajoutée trouver dans le développement de l'interportuarité ?

Au-delà, les trois ports autonomes de la façade Atlantique qui sont successivement situés à 1h30 l'un de l'autre, sont vus comme un seul point depuis l'autre bout de la planète.

Chaque port dispose de sa spécificité ; Bordeaux d'une offre domaniale importante, la Rochelle de tirant d'eau intéressant sur son môle d'escale, Nantes-St Nazaire d'un pôle énergétique et d'une palette de trafics diversifiés. Ils offrent donc des complémentarités.

Actuellement, la coopération s'est développée essentiellement sur l'organisation de salons "produits" spécialisés à l'étranger en commun et sur la croisière.

Mais au-delà de la simple promotion, d'autres actions sont possibles dans la mise en commun de la gestion des accès et des milieux environnementaux sensibles, de la coordination sur les dessertes et plates formes intérieures, sur la structuration des tarifs et des conventions, sur le développement d'outils informatiques communautaires de suivi des navires et des marchandises, sur l'évolution de la réglementation portuaire et para portuaire...

Pour cela la mise en place d'une structure de concertation se réunissant régulièrement semble nécessaire.

Cette structure pourrait comporter des représentants de l'Etat, des collectivités territoriales, des représentants des 3 ports, des personnalités qualifiées et des représentants des établissements gestionnaires d'infrastructures terrestres.

En conclusion, sans prétendre tout résoudre à travers un texte – seul comptera l'usage qui sera fait de ces instances – la réforme et les opportunités de modernisation de gouvernance portuaire qu'elle offre constituent un élément d'importance à mettre au crédit du projet stratégique.

3.2

Un fil conducteur : un projet de la performance et du Territoire

Afin de faire de son projet stratégique « un projet de la performance et du Territoire », le GPM de Nantes Saint-Nazaire a défini onze postulats qui à la manière d'un fil conducteur présideront au choix de chaque objectif et action.

Ces onze postulats, mûris dans un contexte de réforme, exigent du Port quatre valeurs clefs :

- L'ambition
- La fierté
- La lucidité
- Le courage

De l'ambition

1. Positionner le Port dans un environnement large : spatial, terrestre, fluvial et maritime, institutionnel et économique

- Prendre en compte en amont l'acceptabilité des projets portuaires par les acteurs du Territoire : des projets portuaires partagés dès leur conception
- Conforter les partenariats territoriaux, économiques et institutionnels, dans un cadre estuarien et métropolitain : rôle légitimé de trait d'union du Port, mission d'aménageur et ingénierie financière et contractuelle de type partenariat public/privé
- Raisonner en valeur ajoutée globale, au-delà des tonnages (approche nécessaire mais insuffisante) : création d'emplois, de richesses économiques, report modal en faveur du fer ou du fluvial, attractivité territoriale
- Devenir un acteur moteur de la logistique et de l'intermodalité, à l'échelle régionale et de l'Ouest Atlantique
- Valoriser l'intérêt d'une logique interportuaire atlantique

2. Evaluer l'impact et la plus-value environnementale de l'action du Port

- Privilégier une logique environnementale intégrée en amont de tout projet
- Conforter la légitimité du Port et améliorer son image en tant qu'expert et acteur du développement durable de l'estuaire
- Se doter des outils et des savoir-faire adéquats : label Eco Port et certification ISO 14 000

3. Développer des projets crédibles et lisibles – Diversifier les formes de projet du Port

- Rendre crédibles et lisibles les orientations stratégiques proposées par le Port pour l'usage du site de Donges Est, l'aménagement d'un terminal à conteneurs à l'aval, de dimension européenne, le lancement de l'Autoroute de la Mer Transgascogne, le réaménagement des sites de Nantes, Saint-Nazaire et du Carnet
- Se donner les moyens de ses ambitions en termes domaniaux, commercial, logistique, managérial, de sécurité et d'infrastructures
- S'approprier ses missions de développeur, aujourd'hui légitimées par la réforme, en diversifiant les formes de ses projets : des infrastructures, mais aussi des partenariats, des participations, de la logistique...

De la fierté

4. Construire une politique de marque, de la performance : cœur de métier « développeur »

- Se construire une image de marque, un label : un Port compétitif au regard des autres Ports européens, dans les produits et les services offerts
- Participer à l'attractivité et au rayonnement du Territoire : vendre une destination portuaire en même temps qu'un territoire

- Maintenir et renouveler les savoir-faire du Port, dans le domaine de l'ingénierie, de la recherche et de l'innovation : « un temps d'avance »
- S'appuyer sur le savoir-faire et la compétence des personnels pour mener le changement, dans le respect des personnes, au profit du développement du Port.

5. Communiquer plus et mieux – Savoir être et Faire savoir

- Communiquer en interne sur les choix stratégiques réalisés, les renouvellements impulsés et les plus values apportées
- Véhiculer en externe l'image d'un Port qui (s') investit : Eco-Port citoyen, Quality Port, Port partenaire, Port compétitif, Port high-tech
- Moderniser les vecteurs de communication du Port (travail en réseau) : e-commerce, sponsoring, lobbying...

De la lucidité

6. Identifier les insuffisances du Port malgré les progrès d'ores et déjà réalisés

- Dépasser les freins culturels : fonctionnement en vase clos, esprit peu entrepreneurial, dialogue avec le politique essentiellement
- Clarifier le pilotage du Port pour chaque type de mission, régaliennne ou de développement
- Valoriser l'identité double du Port : Etablissement Public d'Etat / Entreprise publique

7. Spatialiser les choix stratégiques du Port – Les rendre lisibles et cohérents

- Aménager les terminaux en coopération avec les opérateurs privés : objectifs de moyens et de résultats à négocier dans les COT
- Redistribuer certaines activités entre amont/aval ; rives Nord/Sud ; terminal d'exploitation/zones aménagées arrière

8. Renouveler l'action commerciale du Port

- Développer les flux en partenariat avec les acteurs économiques permettant de développer l'offre et les faiseurs du passage portuaire
- Fédérer le Port et la place portuaire – actuelle ou future – autour d'objectifs communs de développement, au-delà des conflits d'intérêts

9. Conforter l'approche de gouvernance territoriale des projets

- Faire du conseil de développement un outil actif et éclairé d'aide à la décision du conseil de surveillance
- Intégrer les projets portuaires dans les PLU et le SCOT, au-delà de l'approche patrimoniale (propriété)

Du courage

10. Réussir la réforme en interne

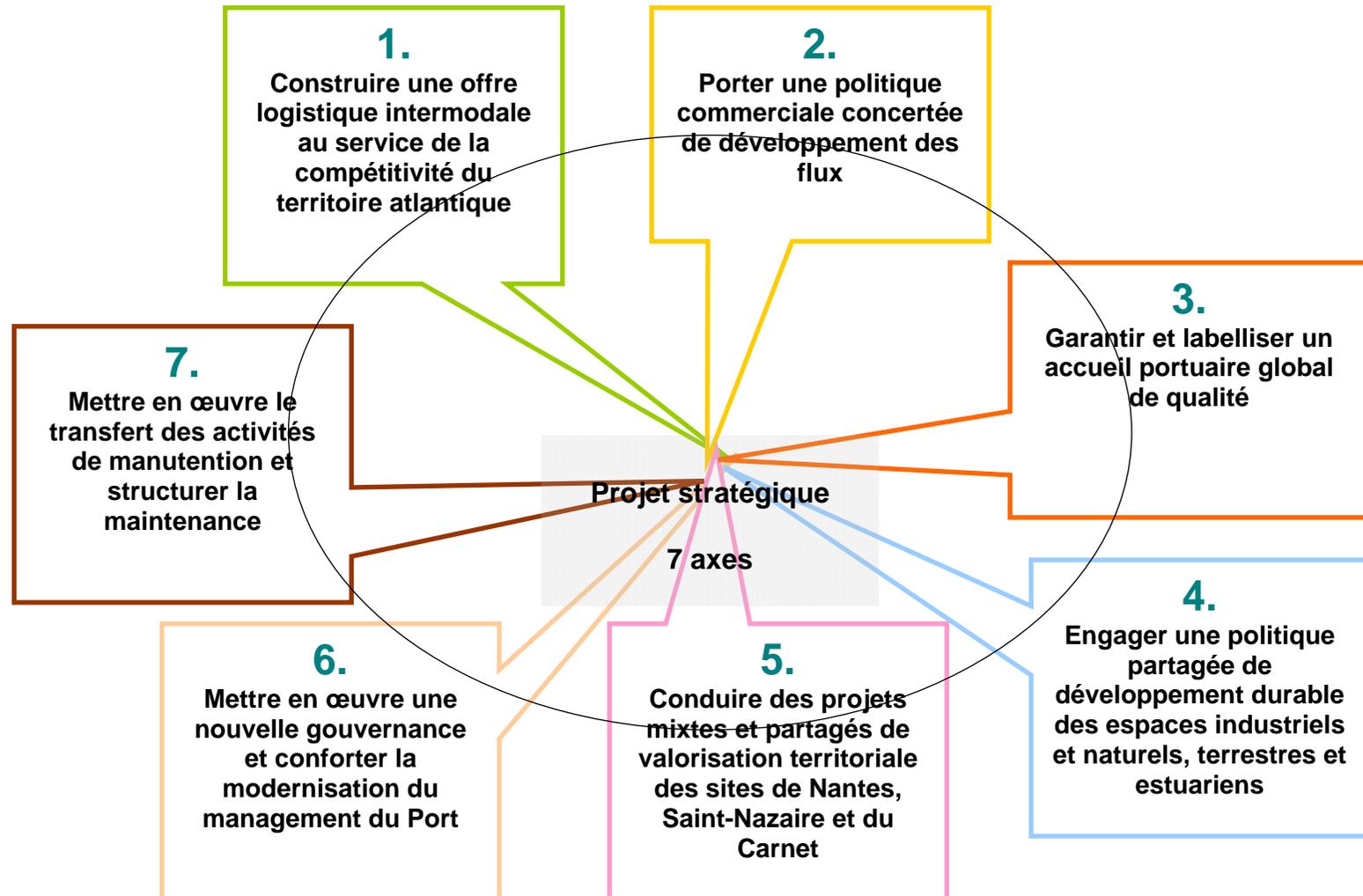
- Etre dans les temps : appliquer la loi du 4 juillet 2008 et ses décrets tout en menant le changement dans le respect des personnels.
- Elaborer des scénarios économiques viables permettant au Port et à ses éventuelles filiales de financer leurs projets de développement

11. Réussir la réforme en externe

- Accompagner les opérateurs au regard du détachement du personnel portuaire dans des structures de droit privé
- Tirer la place portuaire, actuelle ou future, vers le haut : force de frappe commerciale puissante et hinterland concurrentiel

3.3

Sept axes stratégiques : objectifs et actions



Préambule

L'ordre de présentation des axes stratégiques a ici son importance :

L'aménagement à Montoir d'un terminal à conteneurs de dimension européenne - privilégiant un modèle économique fondé sur la logistique, l'ouverture et le rayonnement (externalités positives) et l'alternative au tout routier - a besoin pour réussir :

- Axe 1** 
 - Axe 2** 
 - Axe 3** 
 - Axe 4** 
 - Axe 5** 
 - Axes 6 et 7** 
- D'attirer les chargeurs et avec eux les flux
 - De sécuriser en tout point l'accueil des navires et les dessertes terrestres
 - D'assurer une gestion intégrée des espaces industriels et naturels, fluviaux, maritimes et terrestres
 - Et de valoriser le domaine autour de projets d'enjeux territoriaux
 - Tout cela doit s'exercer dans un cadre de gouvernance renouvelée, de management modernisé de l'instance portuaire qui impulse cette dynamique, mais également de réussite de la structuration des activités de maintenance et du transfert de la manutention aux opérateurs privés.

1.

**Construire une offre
logistique intermodale au
service de la
compétitivité du territoire
atlantique**

Objectifs et stratégies d'approche

- 1. Développer « l'estuaire logistique » et sa compétitivité**
Organiser, structurer et optimiser en s'appuyant sur l'existant
- 2. Développer une offre conteneurs adaptée aux évolutions du XXI^{ème} siècle**
Améliorer l'existant pour préparer le futur, en attirant des opérateurs de terminaux et en stabilisant les « grands du conteneur » au GPM de Nantes Saint-Nazaire, devenu une place forte de l'Arc Atlantique
- 3. Améliorer et organiser la profondeur de l'hinterland en organisant les flux**
Structurer les flux de l'amont à l'aval du port (et inversement),
Structurer les flux logistiques en intégrant le GPMNSN aux grands réseaux de communication et préparer les conditions d'une desserte ferroviaire vers l'Est de la France et l'Europe
Construire une offre de pré et post acheminement

Actions principales

1. Aménager le terminal à conteneurs pour qu'il prenne une dimension européenne (infras, dessertes, accès)
2. Développer les autoroutes de la mer entre Montoir et l'Espagne
3. Développer un réseau de plateformes logistiques et zones d'activités dans le cadre d'une offre de pré et post acheminement
4. Développer des liaisons ferroviaires de proximité : plateformes intérieures, opérateur de proximité, navettes
5. Développer le transport combiné à partir des terminaux de Montoir
6. Mettre en place un réseau de plateformes logistiques urbaines en s'inscrivant dans la politique de déplacements urbains de la métropole
7. Améliorer la gestion opérationnelle des flux routiers et ferroviaires

Principaux partenaires

1. Les acteurs du passage portuaire
2. Les acteurs publics (l'Etat, les collectivités territoriales et l'Union européenne)
3. Les partenaires économiques permettant de développer l'offre
4. Les différentes entités influentes comme les associations, les syndicats

2.
Porter une politique commerciale concertée de développement des flux

Objectifs et stratégies d'approche

- 1. Se maintenir au rang de 1^{er} Port Atlantique français et gagner des parts de marché sur certaines filières :**
 - Fédérer le Port et la place portuaire - locale ou nouveaux arrivants - autour d'un unique objectif de développement des flux, et plus particulièrement des flux intermodaux et des marchandises diverses : conteneurs/rouliers/logistique fluviale et maritime
 - Réaliser des percées commerciales (*megayacht*) et développer les éco-trafics
 - Promouvoir la diversité des chargeurs : grands comptes et PME
 - Avoir une approche multi-partenariale et intégrer les réseaux économiques, locaux et européens, d'influence : s'impliquer dans la vie économique locale
 - Conforter une culture client à travers une approche « Projet-Evénement-Réseau » : suivre, informer, attirer et diversifier
- 2. Développer une politique marketing et devenir leader sur les produits offerts :**
 - Commercialiser les produits du Port (terminaux/infrastructures/logistique) avec les services associés (douane, répression des fraudes, PIF PEC, service vétérinaire...)
 - Promouvoir le Port dans une logique de développement territorial : vendre une destination portuaire en même temps qu'un territoire

Actions principales

- 1. Créer une structure de développement commercial, force de frappe des acteurs économiques et portuaires pour le développement du Port, en lien avec la place portuaire et les institutions consulaires**
- 2. Mettre en place un « conseil des chargeurs »** réunissant le Port, les industriels et les importateurs/exportateurs autour des choix stratégiques et opérationnels à réaliser en matière de développement des flux, dont l'objectif est la mise en place d'un "Programme d'Excellence Opérationnelle" favorisant la souplesse de la logistique portuaire
- 3. Intégrer le Port et ses enjeux au sein des organes de développement économique territoriaux existants**
- 4. Etablir un plan marketing par produit, en différenciant l'approche vrac et l'approche conteneur :** catalogue des produits et services associés, prix (*yield management*), place/positionnement (veille stratégique, économique) et promotion

Principaux partenaires

1. Les acteurs du passage portuaire :
2. Les acteurs publics (l'Etat, les collectivités territoriales et l'Union européenne)
3. Les partenaires économiques permettant de développer l'offre
4. Instances professionnelles locales de développement, d'expansion ou de promotion

Objectifs et stratégies d'approche

- 1. Aménager les conditions techniques d'accueil d'un terminal à conteneurs de dimension européenne :**
 - Reconfigurer le terminal à conteneur vers l'aval de façon à disposer d'un linéaire de quai et de souilles compatibles avec les porte-conteneurs de plus de 6 000 EVP.
 - Adapter le chenal de navigation et les zones d'évitage à l'accueil de ces nouveaux navires, ainsi qu'à l'augmentation de trafic attendue.
 - Repositionner les terminaux rouliers en conséquence et aménager de nouvelles dessertes routières et ferroviaires
 - 2. Aménager les conditions techniques du *barging* fluvial :**
 - Disposer d'un moyen nautique à faible tirant d'eau, compatible avec l'hydrographie du fleuve à l'amont de Nantes, et minimisant les impacts, notamment l'effet du batillage sur les rives
 - 3. Prévenir les accidents et en limiter les conséquences :**
 - Privilégier en toutes circonstances la prévention des risques
 - Planifier les mesures à prendre en cas de crise en concertation avec les préfectures terrestre et maritime
 - Mettre à disposition les moyens et l'expertise nécessaire auprès des autorités responsables
- 1. Optimiser l'offre de services aux navires, notamment à Saint-Nazaire**
 - 2. Adapter la stratégie des accès aux trafics attendus :** A systématiquement évaluer au regard des impacts environnementaux générés

Actions principales

- 1. Créer un centre de régulation intégrée** regroupant les fonctionnalités de préparation des escales, régulation du trafic, sécurité et sûreté des navires et des installations portuaires, de la gestion des circulations ferroviaires et routières, ainsi que le pilotage, le remorquage, le lamanage et l'interface navire – terre avec les opérateurs de terminaux
- 2. Structurer à la manière d'une « station-service » l'offre de services aux navires en privilégiant la réparation navale fondamentale pour un grand port maritime et introduire, en seconde priorité d'autres activités comme les éco technologies de la mer ou l'entretien des *megayachts*** qui peuvent justifier d'investir dans la couverture de la forme de radoub n°1, ...
- 3. Aménager l'avant-port de Saint-Nazaire en séparant l'accueil des passagers et le stationnement des moyens nautiques chargés de la sécurité et de la sûreté du trafic maritime,**
- 4. Sécuriser le chenal de navigation à l'aval et adapter le chenal amont à l'évolution à la baisse des tirants d'eau des navires**
- 5. Innover dans le domaine du maintien des profondeurs : pérenniser la technique de nivellement par injection d'eau en veillant à ce que son impact environnemental soit comparable à celui des techniques classiques de dragage et du fleuve lui-même**

Principaux partenaires

1. GIP Loire Estuaire
2. Les acteurs du passage portuaire :
3. Les partenaires économiques permettant de développer l'offre

3.

Garantir et labelliser
un accueil portuaire
global de qualité

4.
**Engager une politique
partagée de
développement durable
des espaces industriels
et naturels, terrestres et
estuariens**

**(cf. chapitre 4.
Cartographie)**

Objectifs et stratégies d'approche

1. **S'inscrire dans une logique de gestion globale des espaces industriels et naturels, terrestres fluviaux et maritimes, visant :**
 - Un aménagement équilibré et solidaire du Territoire, compatible avec la politique des collectivités
 - Une contribution à la préservation et la restauration des espaces naturels et cohérent avec le Plan Loire Grandeur Nature,
 - Un développement concerté des zones d'activités, avec les industriels et les instances réglementaires
2. **Faire connaître et reconnaître le Port en tant qu'Eco-Port citoyen**

Actions principales

1. **Concevoir et faire vivre un plan spatial de développement en partenariat avec l'ensemble des acteurs concernés :**
 - Cohérence des documents de planification (PLU, SCOT, DTA, SDAGE, SAGE...)
 - Plan de gestion des espaces naturels
2. Mettre en œuvre un Système de Management Environnemental (ISO 14 000 et Eco Port)
3. Elaborer un schéma directeur des dragages en vue du renouvellement des autorisations de dragage et immersion

Principaux partenaires

1. Les acteurs publics (l'Etat, les collectivités territoriales et l'Union européenne)
2. Agence de l'Eau Loire Bretagne
3. Conservatoire du Littoral
4. GIP Loire Estuaire
5. Associations environnementales
6. Conseil scientifique de l'estuaire

5.
Conduire des projets mixtes et partagés de valorisation territoriale des sites de Nantes, Saint-Nazaire et du Carnet

Objectifs et stratégies d'approche

1. **Valoriser les espaces portuaires dans le cadre d'une ingénierie collaborative et d'une valorisation domaniale partagée par une approche intégrée urbaine d'aménagement de Nantes et Saint-Nazaire,**
2. **Contribuer au développement du Sud Loire en complémentarité des activités industrielles de Saint-Nazaire**

Actions principales

1. **Accompagner le projet de valorisation du site du Carnet, en lien avec Saint-Nazaire (bassin d'emplois commun et complémentarité espaces au Carnet/infrastructures à Saint-Nazaire) :**
 - Proposer la création d'un parc technologique « Environnement/Energies renouvelables » : pôle d'expérimentation et de mise au point préalable à la production, de service et de soutien logistique aux filières industrielles engagées dans le secteur des énergies tournées vers la mer notamment, ou, en complément avec des activités d'énergie renouvelables
2. **Accompagner le projet de valorisation mixte du site de Saint-Nazaire :**
 - Définir avec la Ville le programme du maintien du développement industriel, en particulier la réparation navale et les écotechnologies marines, autour du bassin de Penhoët
 - Reconvertir et requalifier les espaces industrialo-portuaires et leurs interfaces
3. **Accompagner le projet de valorisation des sites nantais :**
 - Définir un réseau de plateformes logistiques fluviales, de Montoir à Cheviré puis un éventuel prolongement vers Angers
 - Valoriser les espaces portuaires dans le cadre de projets d'aménagement urbain (croisière, plaisance, passagers...) : île de Nantes, ...
 - Consolider les activités industrielles sur les sites portuaires existants intégrant une requalification des zones

Principaux partenaires

1. Les acteurs publics (l'Etat, les collectivités territoriales et l'Union européenne)
2. Les partenaires économiques permettant de développer l'offre
3. Professionnels de l'aménagement et du développement : SEM, agences d'urbanisme, comités d'expansion...

6.
Mettre en œuvre une nouvelle gouvernance et conforter la modernisation du management du Port

Objectifs et stratégies d'approche

1. Accompagner le changement à travers une gestion anticipatrice des ressources humaines
2. Conforter le management par la qualité
3. Développer une politique de marque – Faire connaître et reconnaître la marque
4. Intégrer les personnels à la mise en œuvre des objectifs contenus dans le projet stratégique
5. Mettre en œuvre une nouvelle gouvernance (voir chapitre 4.1. « Pilotage »)

Actions principales

1. Mettre en place plusieurs mesures d'accompagnement :
 - Système d'accompagnement de la performance collective, et de la performance individuelle pour les cadres
 - Elargissement de la pratique de l'entretien individuel
 - Système de GPEC et anticipation des besoins qualitatifs et quantitatifs issus du projet stratégique
 - Référentiel des métiers clefs : chef de projet, programmiste, conducteur d'opération...
2. S'appuyer sur les trois piliers du nouveau mode de management du Port :
 - Conforter la certification qualité ISO9001 pour l'ensemble de l'entreprise et poursuivre la mise en œuvre du Système de Management Environnemental vers la certification ISO14001 et le label Eco-Port
 - Conforter et professionnaliser les pratiques de management projet
 - Conforter la culture de gestion et de management par objectifs : indicateurs de pilotage partagés et adaptés, plan glissant, généralisation du tableau de bord pilotage (Balanced Score Card)
3. Mettre en place une politique de marque (interne/externe)
4. Mettre en place un plan de communication en interne : partage collectif et appropriation élargie des choix stratégiques
5. Faire du Conseil de Développement un outil actif de production et d'aide à la décision politique du Conseil de Surveillance

Principaux partenaires

1. Les acteurs publics (l'Etat, les collectivités territoriales et l'Union européenne)
2. Les partenaires économiques permettant de développer l'offre
3. Les différentes entités influentes comme les associations, les syndicats

7.
**Mettre en œuvre le
transfert des activités
de manutention et
structurer la
maintenance**

Constat de départ

1. Plan de Relance des Ports, Loi du 4 juillet 2008 et Décret du 9 octobre 2008.
2. Accord-cadre interbranches du 30 octobre 2008.
3. Activité Outillage déficitaire : des ressources compétentes mais une organisation du travail à adapter.

Objectifs et stratégies d'approche

1. Détermination du périmètre des Terminaux par spécialité en tenant compte d'un volume d'activité significatif en vue d'assurer la pérennité de ceux-ci.
2. Transfert des Terminaux selon les procédures définies par la Loi du 4 juillet 2008 et le décret du 9 octobre 2008.
3. Recherche d'une nouvelle organisation de la maintenance.
4. Programme de concertation et d'accompagnement social selon l'accord-cadre interbranches.

Actions phares

1. **Terminaux :**
 - Concertation sur le périmètre des Terminaux dans le respect de la loi du 4 juillet 2008.
 - Procédure de discussions préalables aux négociations par Terminal avec les Opérateurs au sens de l'article 9 de la Loi du 4 juillet 2008.
 - Préparation des Conventions de Terminal et des critères d'appréciation des offres.
 - Conduite des négociations.
2. **Maintenance :**
 - a. Internalisation des travaux de maintenance régalienne.

Principaux partenaires

1. Organisations syndicales
2. Opérateurs au sens de l'article 9 de la Loi du 4 juillet 2008

Le Grand Port Maritime cesse d'exploiter les outillages

Le Grand Port Maritime cesse d'exploiter les outillages, deux ans au maximum après l'adoption du Projet Stratégique, sauf application de l'article 103-2.

Les outillages sont cédés à des opérateurs de terminaux, selon des modalités définies par la Loi du 4 juillet 2008 :

- Périmètre de chaque terminal
- Liste des outillages associés
- Procédure de cession :
 1. Gré à gré
 2. En cas d'échec, appel à candidatures
 3. A défaut, filialisation temporaire (5 ans)

Possibilité d'appliquer le 1° du L.103-2 de la loi sur le caractère accessoire du trafic, c'est-à-dire en régie ou en filiale.

La commission nationale prévue par la loi veille au bon déroulement et à la transparence de la procédure et émet un avis public favorable sur l'évaluation des biens avant cession.

Poursuite des contrats de travail et accompagnement social

Les modalités selon lesquelles les contrats de travail se poursuivent et les modalités d'accompagnement social, sont définies dans **un accord-cadre interbranches signé le 30 octobre 2008** et dont les dispositions ont été rendues obligatoires pour les grands ports maritimes, les entreprises de manutentions et les salariés des ports par décret n° 2008-1240 du 28 novembre 2008 pris en application de l'article 11 de la loi n° 2008-660 du 4 juillet 2008 portant réforme portuaire.

Les dispositions de cet accord-cadre interbranches national seront reprises et précisées dans un accord d'entreprise local.

Les garanties dont bénéficient les salariés détachés sont déclinées dans une convention individuelle tripartite conforme au document type annexé à l'accord-cadre national. Ces garanties portent en particulier sur la nature de l'emploi, le maintien du niveau d'ancienneté, la rémunération, les droits acquis en

CP,RTT,DIF, la retraite supplémentaire, le retour dans l'entreprise pour raison individuelle (délai de 3 ans) ou économique (délai de 14ans), l'accès au départ en CAA amiante.

Les conventions tripartites de détachement et les conventions de terminal constituent la clé de voûte du dispositif. Les négociations des conventions de terminal seront menées dans un souci constant de pérennité du schéma économique et de protection des intérêts des agents (voir en annexe du projet stratégique, les critères de jugement des offres).

L'accord cadre du 30 octobre 2008 prévoit d'autre part dans son article IV.2 en page 14 la mise en œuvre d'une commission paritaire locale pour assurer le suivi de la mise en œuvre de cet accord et des conventions tripartites.

La commission paritaire locale est composée de (Art IV.2 de l'accord cadre) :

- un représentant désigné parmi les salariés du GPM et de ses filiales mandaté par chacune des organisations syndicales représentatives en leur sein et signataires de l'accord cadre ;
- un représentant désigné parmi les salariés des entreprises de manutention et des opérateurs mandaté par chacune des organisations syndicales représentatives en leur sein et signataires de l'accord cadre ;
- 3 représentants des salariés élus du GPM et de ses filiales dont un représentant des cadres ;
- 3 représentants des salariés élus des opérateurs et des entreprises de manutention ;
- un nombre égal de représentants des employeurs, dont la moitié pour le GPM et le reste pour les entreprises de manutention.

Le projet d'accord d'entreprise local, qui sera passé en application de l'accord cadre national interbranches, définira les modalités sociales d'accompagnement de la réforme et les modalités d'établissement de la liste des critères déterminants soit le maintien du salarié dans le GPM, soit son détachement.

Ce projet a été transmis aux organisations syndicales fin janvier 2009 dans le but d'ouvrir une négociation conformément à la Loi en parallèle de la concertation sur le Projet Stratégique. Le syndicat CGT n'a pas souhaité ouvrir cette négociation pour le moment. Elle sera engagée après l'adoption du projet stratégique.

Il est rappelé qu'à défaut d'accord sur le choix des critères la liste des critères est établie par le Président du Directoire.

Dans une première partie, l'accord local :

- stipule la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), qui doit permettre évolution et motivation dans les carrières ;

- définit et organise l'accompagnement social de la réforme en matière de mobilité professionnelle interne ou externe et de formation professionnelle ;

- fixe les garanties accordées, notamment en matière de rémunération, aux salariés, qu'ils soient détachés ou maintenus dans le GPM et les modalités mises en oeuvre pour les informer et recueillir leurs souhaits ;

- Il prévoit également d'ouvrir si nécessaire un dispositif transitoire de cessation anticipée d'activité (congrés de fin de carrière) dans le cadre fixé par l'accord cadre national interbranches.

Le dispositif GPEC (voir axe 6) complété par des dispositions spécifiques sur les salariés âgés et l'emploi des personnes handicapées, a vocation à structurer la politique de ressources humaines tant dans la conduite de la réforme que dans l'activité permanente du GPM et de ses éventuelles filiales.

Dans une seconde partie, l'accord reprendra et précisera les dispositions de l'accord national sur la fixation des critères de maintien dans le GPM ou de détachement.

Par ailleurs, une **nouvelle convention collective** est en cours de négociation jusqu'au 30 juin 2009 pour «prendre en compte les caractéristiques communes aux activités de manutention, d'exploitation d'outillage, et de maintenance des outillages de quai». Elle inclura les GPM dans son champ d'application. L'adaptation des accords locaux qui en résulterait fera l'objet d'un examen avec les partenaires sociaux.

Evolution de l'organisation du GPM

L'organisation du Port a été revue à partir de fin 2006, et celle des directions et services est cohérente avec la mise en place de la réforme et les missions du GPM.

Les outils de GPEC évoqués précédemment permettront son adaptation en prévoyant et en anticipant les redéploiement nécessaires.

Plusieurs chantiers d'organisation doivent être ouvert, en particulier :

- L'organisation de la gestion des voies ferrées portuaires ;
- L'organisation de l'entretien du domaine portuaire et industriel ;
- L'adaptation de l'organisation des activités commerciales du Port en fonction de la création d'une structure de développement (voir axe 2) ;
- La création d'un centre de régulation intégrée (voir axe 3) .

Composition des différents terminaux projetés

Les orientations décrites ci-après prennent en compte la spécialisation actuelle des sites portuaires. Les périmètres sont déterminés de façon que chacun des futurs opérateurs de terminaux puisse disposer d'un volume d'activité significatif et pérenne.

Elles tiennent compte d'observations formulées à ce stade aussi bien par les organisations syndicales que par les acteurs locaux de la manutention, soit collectivement, soit individuellement, lors de discussions bilatérales, ainsi que des stipulations de l'accord-cadre interbranches.

Attribution des conventions de terminal

Les sites amont

L'activité portuaire est constituée :

- ✓ Sur les quais de Roche-Maurice :
 - d'un opérateur céréalier SODISTOCK/SONASTOCK, propriétaire des outillages qu'il exploite, qui emploie par convention, des grutiers du Grand Port Maritime pour le chargement de céréales sur les navires ;
 - d'autres trafics, dont des engrais (hors ammonitrates) et de la fonte, sur un quai présentant un état dégradé et équipé de 4 grues.
- ✓ Sur les quais de Cheviré (amont et aval) :
 - de trafics de bois, d'engrais, de sucre et de ferraille, principalement ;
 - d'un outillage composé de 9 grues dont 4 récentes.

Pour les sites amont :

- ✓ Environ 600 000 tonnes de marchandises ont été manutentionnées l'an passé avec le concours du personnel du Port Autonome ;
- ✓ Au 31 décembre 2008, la valeur nette comptable des outillages s'élève à 8,3 millions d'euros (M€), dont 1 M€ pour le seul site de Roche-Maurice ;
- ✓ Trois manutentionnaires sont présents et interviennent : Sea Invest, Sogebbras et Cogemar.

Dans le cadre du projet stratégique, il est envisagé, sur les sites amont :

- ➔ **Le maintien de l'opérateur SONASTOCK-SODISTOCK pour le terminal céréalier de Roche-Maurice ;**
- ➔ **Un opérateur pour les autres sites nantais.** Les conditions de choix de cet opérateur seront faites dans le cadre de la loi :
 - négociation de gré à gré ;
 - en cas d'échec, notamment si les conditions d'équilibre ne peuvent être satisfaites dans des conditions acceptables par le GPM, lancement d'un appel à candidatures ;
 - en cas d'appel à candidatures infructueux, l'analyse de la situation conduira :
 - soit à la mise en place d'une filiale d'exploitation spécifique, pour une durée de 5 ans ;
 - soit à demander à l'Etat de faire usage du 1° du L.103-2 de la Loi en reconnaissant le caractère accessoire de cette activité.

Les sites de Montoir de Bretagne

Le Grand Port Maritime possède des outillages sur plusieurs sites de Montoir :

- ✓ Le terminal charbonnier (TC) équipé de 2 portiques et comprenant un parc et des installations de stockage, des installations de reprise et de chargement de barges et de wagons. L'opérateur en est EdF Trading lié au GPM par convention ;
- ✓ Le terminal agroalimentaire et multivrac (TAA-TMV) organisé en 4 postes, équipé de 8 engins de manutention et d'un système de bandes transporteuses. Celles-ci sont la propriété du Port Autonome jusqu'aux tours de pesage comprises; au-delà, elles appartiennent à des industriels présents sur le site. L'obsolescence des outillages nécessite leur renouvellement à très court terme. Un engin de déchargement mobile privé ("sauterelle") est également exploité par le personnel du Port ;
- ✓ Sur le poste 4 du TAA-TMV sont également opérationnels :
 - Un outil de chargement de céréales, propriété du Port Autonome ;
 - Un engin de déchargement de ciment. Le GPM est actionnaire à hauteur de 20 % de la société EDCM, propriétaire et exploitante de l'installation. Par convention, l'engin de déchargement est mis en œuvre par du personnel du GPM.
- ✓ Le terminal à marchandises diverses et conteneurs (TMDC) équipé de 4 portiques et 2 grues ;

- ✓ Quatre manutentionnaires sont présents et interviennent régulièrement sur les sites de Montoir :
- ✓ Pour le TC : Sea Invest (pour le compte de EDF Trading) ;
- ✓ Pour le TAA-TMV : Sea Invest et MTTM ;
- ✓ Pour le TMDC : CGA, Cogemar, MLS, Sogebbras.

- ✓ Au 31 décembre 2008, la valeur nette comptable des outillages s'élève à :
- ✓ 2,9 M€ pour le TC (portiques, bandes transporteuses et roues-pelles , chargeur de barge et chargeur de wagon) ;
- ✓ 6,6 M€ pour le TAA-TMV), hors engins de déchargement de ciment ;
- ✓ 13,5 M€ pour le TMDC.

Dans le cadre du projet stratégique, il est envisagé, sur les sites de Montoir :

➔ **Un opérateur pour le terminal charbonnier**, y compris les parcs de stockage.

Les conditions de choix de cet opérateur seront faites dans le cadre de la loi:

- négociation de gré à gré ;
- en cas d'échec, lancement d'un appel à candidatures ;
- en cas d'appel à candidatures infructueux, mise en place d'une filiale d'exploitation spécifique, pour une durée de 5 ans.

Une participation du GPM au capital de l'opérateur pourra être envisagée au cours des négociations.

➔ **Un opérateur pour le terminal agroalimentaire et multivrac**, portant sur les postes 1 à 4.

Les conditions de choix de cet opérateur seront faites dans le cadre de la loi:

- négociation de gré à gré ;
- en cas d'échec, lancement d'un appel à candidatures ;
- en cas d'appel à candidatures infructueux, mise en place d'une filiale d'exploitation spécifique, pour une durée de 5 ans.

Le renouvellement de l'outillage devant être envisagé, le programme d'investissement des candidats constituera un critère essentiel.

Une participation du GPM au capital de l'opérateur pourra être envisagée au cours des négociations.

L'unicité du terminal est souhaitable, et une négociation pour l'exploitation du P16 ainsi que de l'EDCM sera engagée.

Un opérateur pour le terminal à marchandises diverses et conteneurs. Les conditions de choix de cet opérateur seront faites dans le cadre de la loi:

- négociation de gré à gré
- en cas d'échec, lancement d'un appel à candidatures.
- en cas d'appel à candidatures infructueux, mise en place d'une filiale d'exploitation spécifique, pour une durée de 5 ans.

Une participation du GPM au capital de l'opérateur pourra être envisagée au cours des négociations pour éviter toute situation monopolistique

Dans le cadre des négociations de gré à gré, il pourra être envisagé la possibilité de créer un terminal à marchandises diverses indépendant, avec un opérateur spécifique. Si les négociations de gré à gré n'aboutissent pas, cette possibilité pourra également être retenue dans le cadre de l'appel à candidature.

Le site de Saint-Nazaire

Les terminaux de Saint-Nazaire connaissent une activité diversifiée et fluctuante, variant en trafic annuel sur ces dernières années de 20 000 à 130 000 tonnes :

- Produits sidérurgiques,
- Colis industriels
- Trafics agroalimentaires (graines de tournesol, fruits,...)

En outre, le GPM dispose d'un terminal colis lourds équipé d'une grue "bigue" à terre d'une capacité de 400 tonnes, actuellement très fortement endommagée et indisponible.

La valeur nette comptable des outillages des terminaux de Saint-Nazaire au 31 décembre 2008 est faible.

Compte tenu de la diminution inéluctable des trafics du site, il est proposé à l'Etat de faire usage de l'article L.103-2 de la loi, par le biais d'une filiale ou d'une régie d'exploitation des outillages restants sur le site de Saint-Nazaire, s'agissant d'une prestation de plus en plus accessoire dans l'ensemble des activités d'outillages présentes sur le Port.

Emploi des personnels d'exploitation et de maintenance

Le port de Nantes Saint-Nazaire est soumis à plusieurs contraintes :

- * la saisonnalité de certains trafics ;
- * le niveau de trafic en week-end sur le TMDC et en semaine sur le TMV ;
- * le caractère généraliste du port et de la spécialisation des sites portuaires.

Pour répondre à ces contraintes, une mutualisation éventuelle des moyens humains, qui concerne directement l'évolution de l'exploitation des terminaux et l'emploi des personnes, pourra être abordée lors des négociations de gré à gré avec les entreprises de la place portuaire ou, en cas d'échec de celles-ci, dans les procédures d'appel à candidatures. Dans ce cadre, la création d'un groupement de main d'œuvre pourrait s'avérer pertinente.

Les opérateurs seront en tout état de cause responsable de l'équilibre économique et de l'organisation des activités qu'ils reprendront.

Si les opérateurs décident de mettre en place une structure de mutualisation, le GPM facilitera cette mise en place notamment dans le cadre du détachement des agents. Il veillera en tout état de cause à ce que les agents détachés bénéficient de l'ensemble des dispositions de l'accord cadre national qui pourront être précisées ou complétées localement. De plus, afin de permettre la bonne mise en œuvre de la réforme, le GPM veillera à ce que les conditions soient réunies pour permettre aux opérateurs d'atteindre l'équilibre économique de leurs activités et par conséquent favoriser le développement du port. Les conditions d'équilibre économique des activités, et notamment le juste dimensionnement des effectifs détachés chez les opérateurs ou dans un groupement de main d'œuvre, seront traitées avec ceux-ci lors des négociations.

Le GPM cesse d'exploiter directement les outillages, deux ans après l'adoption du projet stratégique, sauf application de l'article 103-2, qui définit les conditions dans lesquelles le GPM peut être opérateur de terminal. Les outillages sont cédés à des opérateurs privés de terminaux selon les modalités définies par la loi du 4 juillet 2008.

Par ailleurs, les opérateurs et le GPM veilleront à l'existence d'une offre de formation permanente et performante adaptée aux futurs opérateurs de terminaux.

Le détachement dans le cadre d'une convention tripartite entre le GPM, les opérateurs et les salariés, permet de mettre en œuvre la réalisation d'équipes de maintenance adaptées pour le suivi avant et après escale et permet d'harmoniser les formes de travail pour mettre en place le commandement unique sur l'ensemble de la place portuaire, conformément à la loi du 04 juillet 2008.

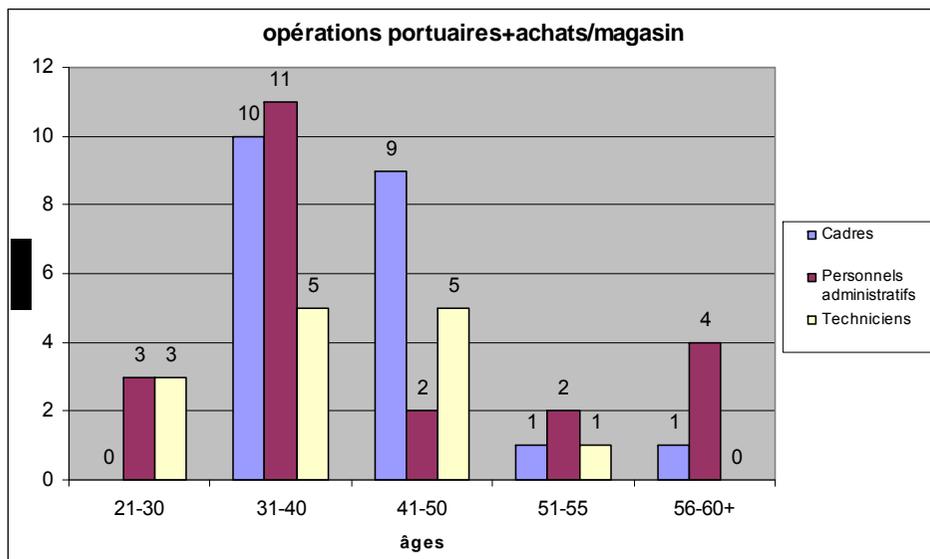
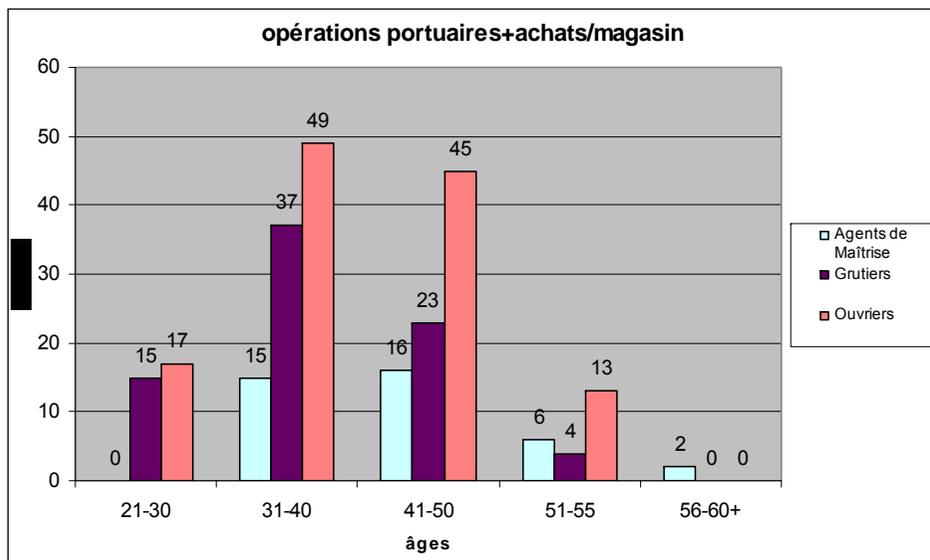
Un service du GPM assurera les missions de maintenance pour son propre compte (ouvrages mobiles, engins nautiques, ...).

Effectifs directement concernés par la réforme

Les activités directement concernées par la réforme couvrent l'ensemble des activités de la Direction des Opérations Portuaires (grutage, maintenance et entretien, structures adossées à ces activités) ainsi qu'une partie du Secrétariat Général (magasin général et achats):

(Données 31 mars 2009)

| Direction des opérations Portuaires, Magasin Général et Achats | Classes d'âge | | | | | Total |
|---|---------------|-------|-------|-------|--------|-------|
| | 21-30 | 31-40 | 41-50 | 51-55 | 56-60+ | |
| Cadres | 0 | 10 | 9 | 1 | 1 | 21 |
| Personnels administratifs | 3 | 11 | 2 | 2 | 4 | 22 |
| Techniciens | 3 | 5 | 5 | 1 | 0 | 14 |
| Agents de Maîtrise | 0 | 15 | 16 | 6 | 2 | 39 |
| Grutiers | 15 | 37 | 23 | 4 | 0 | 79 |
| Ouvriers | 17 | 49 | 45 | 13 | 0 | 124 |
| Effectif total | 38 | 127 | 100 | 27 | 7 | 299 |



Pour la population grutiers, ouvriers et agents de maîtrise, 32 départs potentiels en cessation d'activité amiante, sur la base du dispositif actuel, ont été estimés sur la période 2009/2011 (voir tableau ci-dessous).

| Catégories | Population | Départs potentiels (ensemble du Grand Port Maritime) | % |
|--------------------|------------|--|-----|
| Agents de Maîtrise | 39 | 9* | 23% |
| Grutiers | 79 | 8 | 10% |
| Ouvriers | 124 | 15* | 12% |
| Effectif total | 242 | 32 | 13% |

* Inclus ouvriers et agents de maîtrise des services hors DOP

Pour les personnels de structure (cadres, personnels administratifs et techniciens), on peut évaluer à 5 personnes le potentiel de départ amiante à l'horizon 2011.

3.4

Action phare et échéances

Le projet stratégique, décliné en 7 axes stratégiques a permis de dégager pour chaque axe de deux à cinq actions principales qui constituent des éléments structurants de la réussite du plan de relance du GPM de Nantes Saint-Nazaire, et dont la mise en œuvre devra être engagée d'ici 2015.

L'aménagement du Terminal Conteneur de dimension européenne de Montoir constitue l'action phare de ce projet dont le phasage et les échéances sont décrites ci-après.

L'échéancier de réalisation du Terminal Conteneurs de dimension européenne de Montoir prévoit un aménagement en deux phases :

❖ **Phase 1 : Adaptation du terminal conteneurs actuel 2010 – 2014**

- En amont du pont de Saint-Nazaire comprenant
 - Le déplacement du Terminal sablier sur Donges-Ouest
 - Le déplacement du poste roulier n°4 en lieu et place du terminal sablier
 - L'allongement et le réalignement des quais du terminal conteneurs

❖ **Phase 2.1 : Construction du terminal roulier sur le secteur du Grand Tourteau/Méan 2015 - 2017**

- En aval du pont de Saint-Nazaire comprenant
 - Remblaiement du site du Grand Tourteau
 - Déplacement du Brivet tenant compte de l'ensemble des problématiques hydrologiques, piscicoles (...) du milieu
 - Déplacement du terminal roulier

❖ **Phase 2.2: Extension du terminal conteneurs 2018 - 2019**

- En amont du pont de Saint-Nazaire comprenant
 - Allongement du terminal conteneur en remplacement du terminal roulier

Phase 1 : Adaptation du terminal conteneurs actuel 2010 – 2014



1. Déplacement du terminal sablier sur le site de Donges-Ouest 2010



2. Déplacement du poste roulier n°4 en lieu et place du terminal sablier actuel 2011



4. Alignement du poste 3 actuel sur le nouvel ensemble de 500 m pour atteindre une linéarité de 750m



3. Construction d'un nouveau poste d'accueil des portes conteneurs d'une longueur de 500 m
- a. Neutralisation du poste 4 actuel du TMDC
 - b. Construction d'un nouveau poste 5 et alignement du poste 4 actuel pour un nouveau poste d'une linéarité de 500m



5. Phase 1 Achevée :
- a. Mise en service du terminal conteneurs réaménagé en 2014
 - b. Configuration du site de Montoir présentant un ensemble cohérent et complémentaire de quai en connexion immédiate à l'espace multimodal de la plate forme logistique
 - i. Un quai de 750m parfaitement alignés et offrant 15m de tirant d'eau, permettant d'accueillir des navires de plus de 6 000 EVP
 - ii. Deux postes à quai de 450m réservés aux marchandises diverses et pouvant accueillir des porte conteneurs de moins de 6 000 EVP
 - iii. Un terminal roulier constitué de 3 postes à quais potentiels

Configuration du Site de Montoir à l'issue de la phase 1

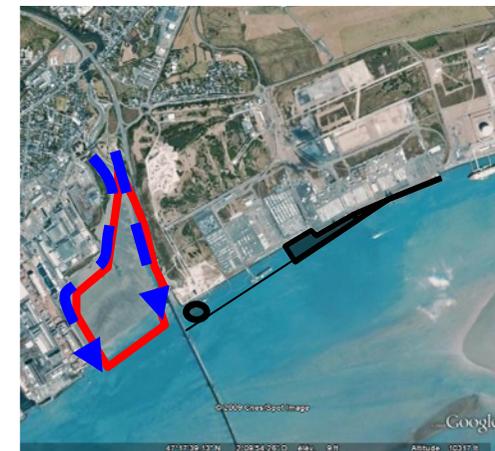


Phase 2.1 : Construction du terminal roulier sur le secteur du Grand Tourteau/Méan 2015 – 2017

Cette phase ne sera enclenchée qu'en fonction de l'évolution et des perspectives de trafic conteneurisé et roulier



6. Endiguement du secteur du Grand Tourteau et proposition, soit de dévoiement du Brivet dans le respect de ses caractéristiques hydrologiques et des différents plans piscicoles en cours, soit du maintien de son état actuel avec franchissement par un nouvel ouvrage.



7. Remblaiement du secteur du Grand Tourteau/Méan



8. Construction de deux postes rouliers



9. Construction des VRD et notamment de la liaison Tourteau/Méan Ouest du pont – espace logistique conteneur à l'Est du pont. Construction des parcs rouliers



10. Phase 2.1 achevée : Mise en service du terminal roulier Grand Tourteau/Méan en 2017



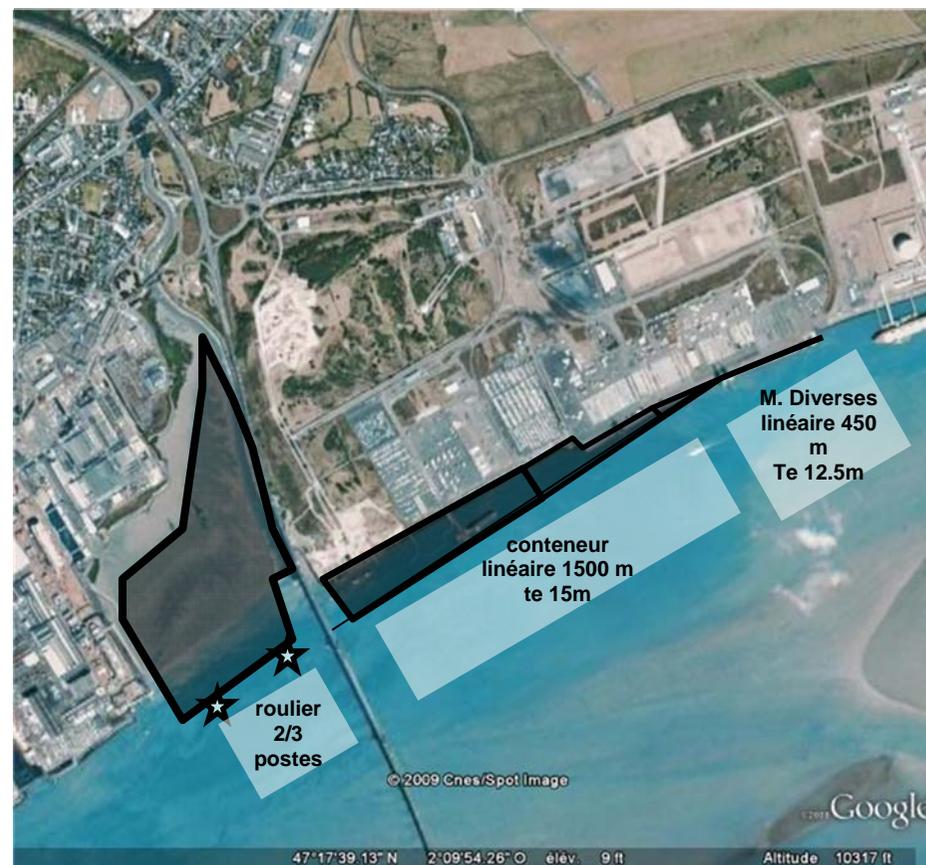
Phase 2.2 : Extension du terminal conteneurs 2018 - 2019

11. Extension du terminal conteneurs d'un nouveau quai de 750 m permettant d'obtenir un linéaire de 1 500m



12. Mise en service du nouveau terminal conteneurs achevé et de la configuration final du site de Montoir
- Un terminal conteneurs de 1 500m de quais parfaitement alignés et 15m de tirant d'eau
 - Un terminal roulier offrant 3 postes à quais potentiels
 - Un terminal à marchandises diverses composé d'un linéaire de 450m et 12,5m de tirant d'eau

Configuration réaménagée du site portuaire Montoir/Saint-Nazaire



4.

Schémas de vocation des espaces

Carte n°1 : Les actions structurantes du territoire

Carte n°2 : Configuration du secteur amont à l'issue du projet stratégique

Carte n°3 : Configuration du secteur aval à l'issue du projet stratégique

Carte n°4 : Espaces naturels/ Espaces industriels

En quelques mots :

Spatialiser les éléments clefs du projet stratégique du GPM de Nantes Saint-Nazaire a pour objectifs de :

- Communiquer de façon synthétique et pédagogique les choix stratégiques issus d'une réflexion approfondie
- Rendre lisible et cohérente la politique d'ensemble du Port, pour les acteurs nationaux et territoriaux
- Repositionner l'action du Port dans un environnement plus large que son domaine et ses terminaux d'exploitation : spatial, institutionnel et commercial (hinterland)
- Valoriser la politique de développement spatial du Port en privilégiant un aménagement équilibré et solidaire du Territoire, entre l'amont et l'aval, la rive Sud et la rive Nord de l'estuaire de la Loire
- Poser les jalons du plan de développement spatial et du plan de gestion des espaces naturels qui seront à concevoir et à mettre en œuvre par le Port en partenariat avec les acteurs locaux
- Adopter un langage et des outils communs de travail et de communication avec les acteurs du Territoire

Le secteur aval

L'aménagement du terminal conteneurs de Montoir constitue une des principales actions du projet stratégique. Elle nécessite, dès la seconde phase d'aménagement, le déplacement du terminal roulier actuel. La proximité immédiate des installations conteneurs et rouliers est essentielle pour l'organisation des flux et des échanges entre les deux ensembles, en particulier au niveau des installations de transfert ferroviaire. Le terminal roulier devra donc être implanté, à terme, à l'ouest du pont de Saint-Nazaire, sur le site du Grand Tourteau. Ce chantier sera réalisé dans l'objectif de conserver les caractéristiques hydrauliques du Brivet.

Par contre, l'actuel terminal sablier doit être déplacé dès l'origine sur la zone industrielle de Donges-Ouest, à l'est du canal du Priory qui constitue une coupure verte à conserver, pour ses diverses fonctions écologiques comme l'écoulement des marais de la Brière".

L'aménagement de la zone industrielle portuaire de Montoir/Donges sera poursuivi pour conforter les activités industrielles des filières existantes et renforcer les fonctions de pôle logistique et multimodal. Les terrains au nord du RD100 pourraient ainsi être intégrés à l'espace industriel portuaire avec l'aménagement de zone de services, en particulier pour les poids lourds transitant par la zone ou connexes à l'interface port / aéroport.

Une interconnexion ferroviaire des installations portuaires et de Montoir Cadréan visant la réalisation d'un pôle performant de réception des trains et de dessertes des terminaux de l'aval (Montoir et Saint Nazaire) sera étudiée avec les services de RFF et des collectivités.

Sur le site de Donges-Est, la partie principale, au sud, correspondant à l'ancien lit de la Loire, fera l'objet de mesures environnementales de restauration de milieux naturels comme la création de roselières et de vasières dans le cadre du Plan Loire Grandeur Nature. Elle s'inscrira dans le programme global de mesures compensatoires couvrant les aménagements structurants envisagés (terminal conteneurs, roulier, ...). Ce programme de restauration sera soumis à l'avis du conseil scientifique de l'estuaire.

Au nord de la zone, le GPM souhaite réserver une zone pour la création d'une plate-forme logistique embranchée fer d'environ une centaine d'hectares.

Le secteur sud Bilho, banc de Bilho et système de vasières, constitue un espace naturel majeur de l'estuaire. Il fera également l'objet de mesures de restauration ou de gestion de vasières, mises en évidence lors des travaux du conseil scientifique de Donges Est.

Sur le secteur de Saint-Nazaire, le projet stratégique prévoit un renforcement et une requalification des espaces industriels, concentrés principalement autour du bassin de Penhouet, avec le développement des activités de réparation navale et l'émergence des écotechnologies marines, soutenues également sur le site du Carnet (cf. ci-après). Les espaces portuaires, en interface des projets Ville Port, plus particulièrement autour de l'avant port et du bassin de Saint Nazaire, seront valorisés dans une démarche collaborative avec la Ville de Saint-Nazaire.

Enfin, sur le secteur du Carnet, le GPM propose aux collectivités de réaliser un parc technologique orienté sur les énergies renouvelables et les écotechnologies marines.

Le projet doit contribuer au développement du bassin d'emplois sud Loire et conforter les industries de développement et de recherche de l'estuaire. Le site du Carnet offre à cet effet des espaces importants disposant d'un accès nautique de qualité pour l'accessibilité aux sites maritimes de production.

Le site devra être aménagé en intégrant une valorisation importante des fonctionnalités des espaces naturels. En l'état des études, plus de 60% de l'espace sera consacré aux travaux de gestion et de restauration des milieux naturels.

Le secteur amont

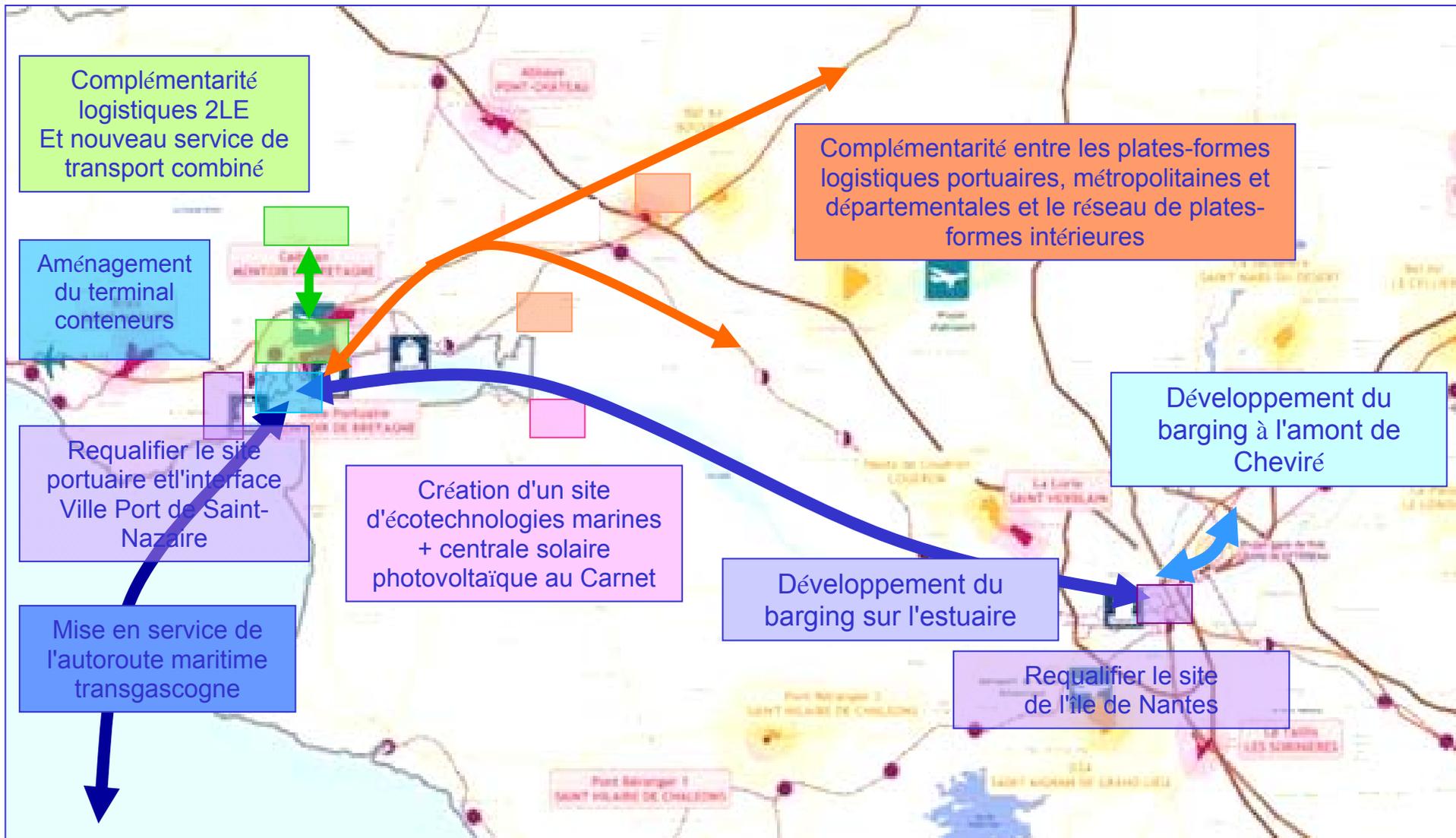
Sur le secteur nantais, l'activité portuaire vise à répondre aux besoins de l'agglomération et des industries existantes. Les zones portuaires de Cheviré, de Roche Maurice et de Wilson amont seront développées en ce sens avec une orientation progressive plus marquée vers la logistique et le développement du transport fluvial.

Cette orientation pourrait se renforcer, en tenant compte des stratégies urbaines, par la constitution d'un réseau plus complet de plateformes fluviales, ouvert éventuellement sur une extension de la navigation à l'amont de l'agglomération.

La valorisation des espaces portuaires sera poursuivie sur le secteur de l'île de Nantes, en partenariat étroit avec la collectivité.

Les espaces naturels amont, en particulier la zone de la "Grande Vallée/Port Lavigne", feront l'objet de programmes de restauration et de gestion en coordination avec les collectivités.

Les actions structurantes du territoire

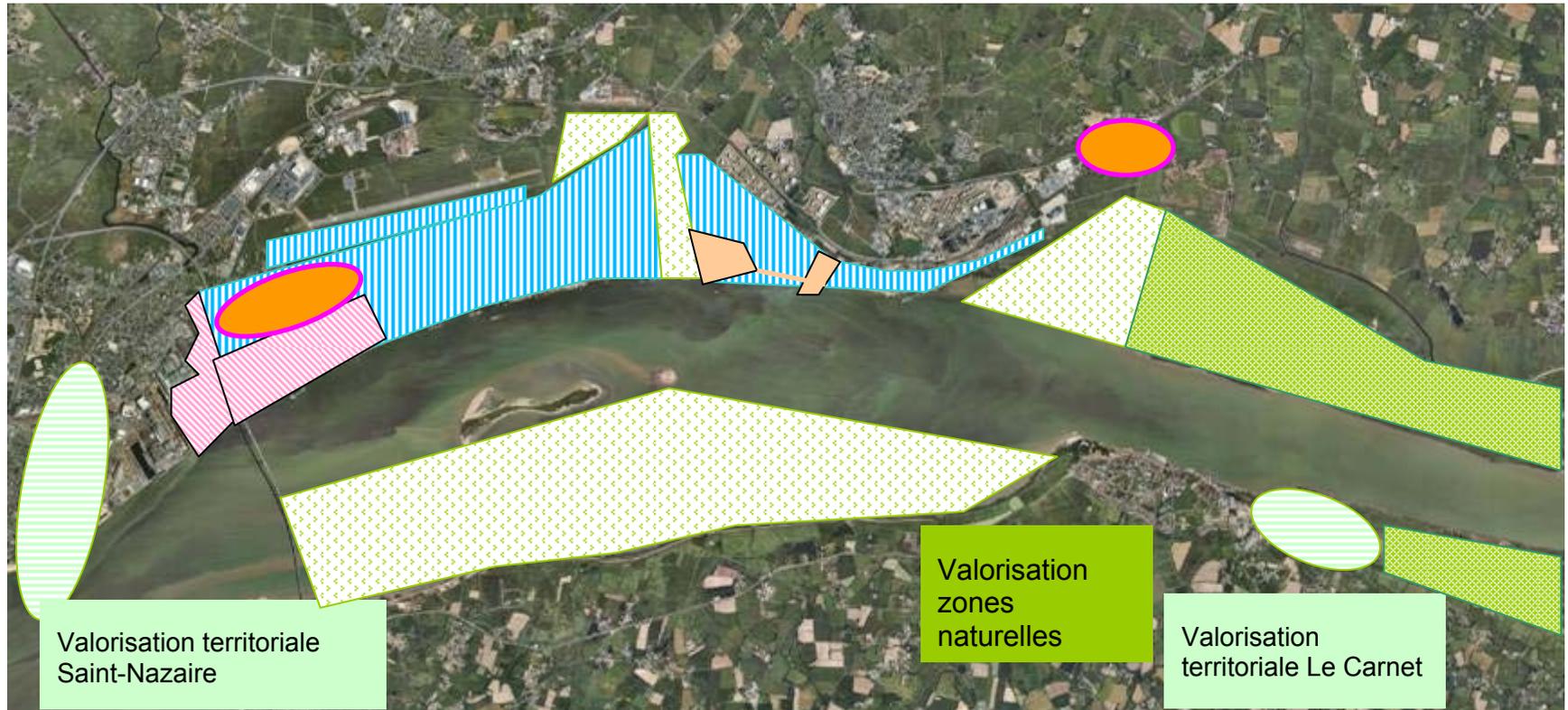


Configuration du secteur amont à l'issue du projet stratégique



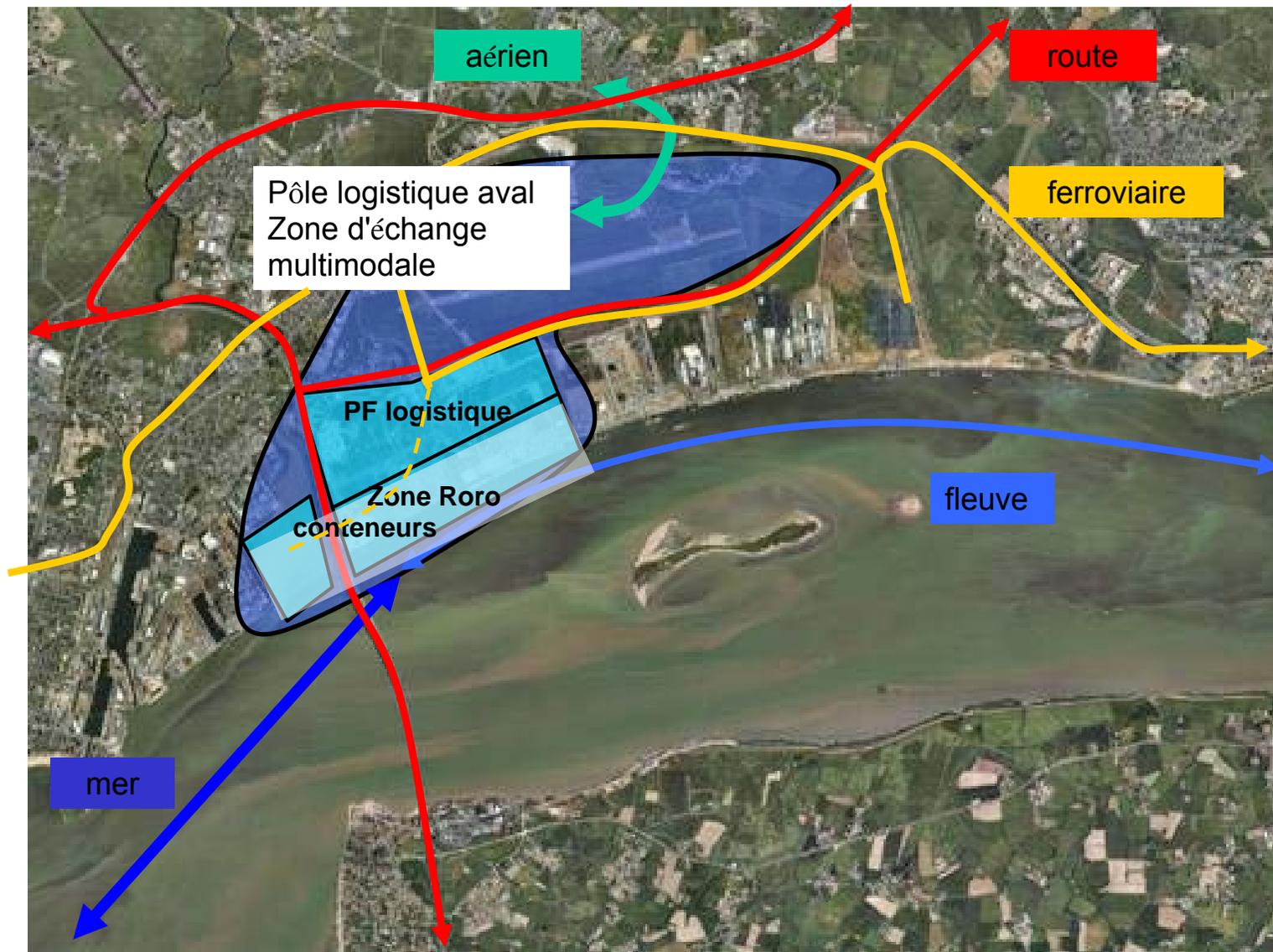
-  Zone industrialo portuaire
-  Zone préservée
-  Projet île de Nantes
-  Plate forme fluvio maritime
-  Plate forme fluvio maritime embranchée fer

Configuration du secteur aval à l'issue du projet stratégique



-  Zone industrialo portuaire
-  Zone préservée sous responsabilité Port
-  Zone préservée sous responsabilité d'un autre acteur de l'estuaire
-  Projets d'enjeux territoriaux (Ville-Port et Avant-Port à Saint-Nazaire, Le Carnet)
-  Plate forme logistique embranchée fer (espace logistique multimodal de Montoir, Nord Donges-Est)
-  Aménagement du nouveau Terminal Conteneur de dimension européenne
-  Aménagement du nouveau Terminal Sablier

**Pôle logistique aval :
L'espace multimodal de l'estuaire**



Espaces naturels/Espaces industriels



5.

Référentiel d'évaluation du projet stratégique

En quelques mots :

La méthode de suivi et d'évaluation du projet stratégique du GPM de Nantes Saint-Nazaire se distingue de celle qui a été mise en place dans le cadre du projet d'entreprise en ce sens où elle ne se limite pas aux indicateurs de trafics - néanmoins essentiels - et se construit autour de critères de performance globale :

- Compétitivité économique
- Développement et aménagement du Territoire
- Excellence environnementale

Une lecture « développement durable » du projet stratégique

L'élaboration d'un projet stratégique marque une étape importante dans le rôle que le Port de Nantes entend se donner. La notion de projet stratégique renvoie en effet à une réflexion globale sur ses activités et sur les impacts de son développement. Le Grand Port Maritime de Nantes revendique ainsi une responsabilité territoriale, aussi bien économique que sociétale, et environnementale en tant qu'acteur majeur du développement de l'estuaire de la Loire. En ce sens, il entend ancrer son projet stratégique dans une logique de développement durable, en s'assurant que le développement des activités du port soit en adéquation avec le développement du territoire estuarien dans toutes ces dimensions.

Pour être durable, le projet stratégique entend atteindre un équilibre entre une recherche de développement économique, un progrès sociétal et la protection de l'environnement. Le projet stratégique et les problématiques portuaires qu'il porte peuvent ainsi être mis en perspective comme reliant à la fois une recherche de compétitivité économique, d'aménagement et de développement territorial et d'excellence environnementale.

La structuration du projet stratégique en axes permet une lecture à grands traits de son inscription dans une logique de développement durable. L'activité liée à la conteneurisation et au développement d'un pôle logistique multimodal à Montoir, qui constitue le cœur du projet stratégique est par nature marquée par une logique de développement durable dans la mesure où l'amélioration de la compétitivité économique s'appuie sur un confortement des activités vracs et énergétiques sur les espaces existants et une offre modale complémentaire au tout routier (axe 1 et 2). Le projet stratégique entend également accompagner la croissance escomptée d'activité en évitant d'éventuels effets pervers dans le domaine de la sécurité (axe 3) ou par une utilisation expansive d'un espace rare et remarquable au détriment de l'environnement (axe 4). Le projet stratégique inscrit ainsi le Grand Port Maritime dans le développement durable de son activité.

Au-delà, le projet entend contribuer à l'aménagement et au développement durable de l'estuaire de la Loire en constituant une opportunité de développement pour l'ensemble du territoire (axe 1) et en participant à des projets mixtes intégrant à des problématiques de développement et d'aménagement non limitées à ses activités portuaires (axe 5).

Enfin, le projet stratégique appelle sa mise en œuvre dans une logique de gouvernance territoriale et de concertation, avec l'ensemble des acteurs de la zone portuaire (axe 2), avec les acteurs institutionnels et socio-économiques du territoire (axe 4) et le personnel (axe 6).

Une évaluation « développement durable » du projet stratégique

L'évaluation « développement durable » du projet stratégique a d'abord pour finalité de proposer sa mise en perspective au regard des principes du développement durable. Cette démarche s'inscrit ainsi dans une volonté d'échanges avec les acteurs du territoire. La démarche proposée n'est donc pas une fin en soi mais, au contraire, elle entend ouvrir et structurer le débat sur le développement du Grand Port Maritime en proposant un outil de suivi de l'intégration du développement durable dans la mise en œuvre de son projet. Il ne s'agit pas ici d'évaluer les actions du projet mais de suivre l'équilibre global qu'il atteint en termes de développement durable.

La démarche d'évaluation est structurée autour d'une grille d'indicateurs reflétant la prise en compte du développement durable dans la mise en œuvre du projet stratégique. Ces indicateurs ont été choisis pour chacun des axes du projet dans les 3 critères principaux du développement durable adaptés à la problématique portuaire : la compétitivité économique, l'aménagement et le développement territorial, l'excellence environnementale. Cette grille d'indicateurs ne vise pas l'exhaustivité mais permet de donner une vision d'ensemble de la prise en compte du développement durable.

La structuration par axe et par critères de développement durable ne doit pas conduire à une lecture cloisonnée des indicateurs : le développement durable se comprend comme un équilibre d'ensemble, la grille d'indicateurs doit donc être appréhendée dans la même perspective.

Cette grille d'indicateurs se lit à deux moments :

- Lors du lancement du projet stratégique, elle met en évidence l'inscription de la démarche dans une perspective de développement durable. Elle permet également de mesurer l'état de l'existant.
- Au cours de la mise en œuvre du projet, elle permettra de mesurer l'effectivité de cette prise en compte du développement durable dans le développement du Grand Port Maritime : actualisée chaque année, elle offrira des « photographies » régulières de la situation mettant en évidence les tendances d'évolution. Au-delà de la lecture des indicateurs, ce sont les interprétations des acteurs et les échanges ainsi provoqués qui marqueront l'intérêt de la démarche.

Les indicateurs entendent objectiver le degré d'inscription de la mise en œuvre du projet stratégique dans une approche de développement durable. Ces indicateurs ne visent bien entendu pas l'exhaustivité mais plutôt une approche synthétique des impacts en termes de développement durable de chacun des axes. Ils seront, sauf exception, renseignés de manière annuelle. L'axe 7 qui a été pour le moment laissé en dehors de la démarche sera réintégré à l'issue des négociations visant à la mise en œuvre des conventions d'opérateurs de terminaux et de la structuration de l'activité de maintenance.

Chaque responsable d'axe pilotera le renseignement de ses indicateurs à partir des sources identifiées. Le responsable du pilotage global du projet stratégique aura en charge la conduite générale de la démarche.

Les résultats de la première évaluation seront présentés au Conseil de Surveillance début 2010

La matrice d'indicateurs proposée est présentée ci-après :

| | Compétitivité économique | Aménagement et développement territorial Gouvernance | Excellence environnementale |
|---|---|---|---|
| Axe 1 : construire une offre logistique intermodale au service de la compétitivité du territoire régional et atlantique | Valeur ajoutée globale des entreprises installées sur le Port | Nombre d'emplois créés | Evolution des parts modales (fer / mer / fleuve / route) |
| Axe 2 : Porter une politique commerciale concertée de développement des flux | Temps d'installation d'un industriel | | |
| | Taux de satisfaction des chargeurs | | |
| | Part du trafic non énergétique | | |
| Axe 3 : Garantir et labelliser un accueil portuaire global de qualité | Moyenne annuelle de côte en chenal extérieur | | Nombre de quasi-accidents et d'accidents liés au port Nombre de quasi-accidents et d'accidents liés aux autres |
| | Moyenne annuelle de la côte d'accès au terminal méthanier | | |
| Axe 4 : Engager une politique partagée de développement durable des espaces industriels et naturels, terrestres et estuaires | Valeur ajoutée par m ² aménagés par zone industrialo portuaire | Part d'acteurs considérant que la mise en œuvre du projet stratégique est en cohérence avec leur stratégie pour le territoire | Part des espaces naturels ayant un plan de gestion |
| Axe 5 : conduire des projets mixtes et partagés de valorisation territoriale des sites de Nantes, Saint-Nazaire, Carnet | Chiffre d'affaire des entreprises « énergies renouvelables » (Le Carnet) | Création d'emplois sur la zone (Le Carnet) | Progression du fluvial vers Nantes |
| | Chiffre d'affaire réparation navale (St Nazaire) | | |
| Axe 6 : Mettre en œuvre une nouvelle gouvernance et conforter la modernisation du management du Port | | Taux d'appropriation interne du projet auprès des agents du port | |

Axe 1 : construire une offre logistique intermodale au service de la compétitivité du territoire régional et atlantique

Construire une offre logistique intermodale constitue le cœur du projet stratégique du Grand Port Maritime. Ce choix stratégique fondamental induit une inflexion de l'économie portuaire, notamment vers la logistique. Cette tendance s'inscrit par nature dans un tournant vers un développement plus durable des activités portuaires. L'axe 1 témoigne ainsi de l'intégration intrinsèque du projet stratégique dans une logique de développement durable. Si l'axe renvoie d'abord à une dimension économique, ses impacts jouent directement sur l'environnement et sur le développement territorial.

Un nouveau modèle économique fondé notamment sur une offre complémentaire au tout routier et permettant une utilisation plus économe de l'espace

Il est vrai que le développement d'une offre logistique va être à l'origine d'un trafic routier nouveau qui devra être évalué au regard des avantages économiques (richesse générée) et territoriaux (emplois, rayonnement notamment) induits. Par ailleurs, le développement des liaisons ferroviaires de proximité permettra d'absorber une partie des trafics nouveaux.

Mais plus qu'une logique de compensation, le développement des modes de transport alternatifs est voulu par le projet stratégique comme un moteur de développement. La croissance de la logistique va en effet s'appuyer fortement sur le développement des autoroutes de la mer qui induisent un important transfert modal de la route vers le ferré.

Les activités « conteneurs » sont également intéressantes en termes d'usage de l'espace : leur plus forte valeur ajoutée comparée à d'autres activités (vrac notamment) permet une valorisation économique accrue des espaces en bord de Loire.

C'est là un point fort de l'inscription du projet stratégique dans la logique de développement durable : les mutations économiques de fond qu'il appelle tendent vers un développement plus durable par leur nature même.

Un développement aux externalités positives pour tout un territoire

Le développement d'une offre logistique profitera à l'ensemble du territoire par le développement économique qu'elle induira. Une offre logistique d'envergure constitue une opportunité de développement pour le tissu économique local. Au-delà des seuls emplois directement liés au terminal conteneurs, le projet stratégique est de nature à permettre des créations d'emplois en contribuant à la compétitivité globale du territoire et de ses entreprises. Le développement d'un terminal conteneurs d'envergure internationale offrira également au territoire un rayonnement nouveau.

Choix des indicateurs

Le cœur du projet stratégique, porté par l'axe 1, est de nature durable. Il induit en effet un développement de la compétitivité économique du port qui se diffusera à l'ensemble du territoire, et en s'appuyant notamment sur un développement des transports alternatifs à la route. Les indicateurs retenus permettront de suivre la réalisation de cet équilibre.

| Compétitivité économique | Aménagement et développement territorial Gouvernance | Excellence environnementale |
|---|---|--|
| Valeur ajoutée globale des entreprises installées sur le Port | Nombre d'emplois créés | Evolution des parts modales (fer / mer / fleuve / route) |

Axe 2 : Porter une politique commerciale concertée de développement des flux

Porter une politique commerciale concertée de développement des flux est une nécessité pour la réussite du projet stratégique du Grand Port Maritime de Nantes. L'axe 2 s'inscrit ainsi principalement dans une logique de développement de la compétitivité économique. Néanmoins, les nouvelles approches commerciales à déployer pour progresser sur le marché des conteneurs qui constitue un marché en développement mais exigeant, font appel à une association accrue avec les acteurs du territoire.

Mettre en œuvre une promotion territoriale globale

L'axe 2 entend inscrire la promotion des activités du port dans une promotion territoriale plus large en développant les partenariats avec les principaux acteurs locaux. L'enjeu est d'abord celui d'une fédération des acteurs de la place portuaire pour cristalliser les efforts dans le même sens. Mais au-delà, c'est une implication dans le tissu économique local qui permettra au port de mobiliser le territoire.

Choix des indicateurs

L'axe 2 est essentiellement un axe porteur de compétitivité économique. Les indicateurs retenus portent donc avant tout sur le critère économique. L'intégration de la promotion du port dans une démarche territoriale et partenariale donne une cohérence de cet axe avec les principes du développement durable.

| Compétitivité économique | Aménagement et développement territorial Gouvernance | Excellence environnementale |
|--------------------------------------|---|-----------------------------|
| Temps d'installation d'un industriel | | |
| Taux de satisfaction des chargeurs | | |
| Part du trafic non énergétique | | |

Axe 3 : Garantir et labelliser un accueil portuaire global de qualité

Un accueil portuaire global de qualité se comprend avant tout comme la garantie d'une sécurité maximale offerte aux navires. L'axe 3 contribue à inscrire le projet stratégique dans une logique de développement durable en prévoyant d'accompagner le développement du Grand Port Maritime par l'accroissement des mesures de prévention des accidents. L'axe 3 doit ainsi permettre de rendre le développement du port compatible avec un maintien, voire une amélioration de la sécurité nautique. Les impacts de l'axe en termes de développement durable sont donc directement de l'ordre de la compétitivité économique et de la recherche de l'excellence environnementale.

La sécurité comme élément de compétitivité – La sécurité est en soi un élément de compétitivité pour un port. Un défaut de sécurité est en effet de nature à entraîner un rejet des armateurs (notion de « unsafe port ») et donc une perte d'attractivité. Par ailleurs, un accident nautique majeur dans les accès au Grand Port Maritime pourrait conduire à une neutralisation durable du chenal aux conséquences économiques désastreuses.

Avec l'aménagement d'un terminal à conteneurs de dimension européenne, le projet stratégique conduira inéluctablement à une augmentation des trafics et à un accroissement de la taille des navires accueillis. Les prévisions de développement de l'activité gaz devraient également conduire à une augmentation de la taille des méthaniers. La morphologie du chenal de navigation et les contraintes liées aux manœuvres d'évitage, d'accostage et d'appareillage de ces navires impose de concentrer tous les mouvements sur des créneaux de pleine mer dont la durée peut être réduite par forts coefficients. La régulation des trafics s'en trouvera complexifiée et les besoins de remorquage accrus.

La sécurité comme facteur d'excellence environnementale

Le développement des trafics nautiques est de nature à augmenter la probabilité d'occurrence d'un accident, qui aurait, par définition, un impact désastreux sur le milieu naturel.

De manière plus indirecte, la sécurité nautique du port joue un rôle en termes de développement territorial. Un accident nautique peut en effet avoir un impact particulièrement négatif sur l'image d'un territoire.

Inversement, un port sécurisé est rassurant pour la population et les acteurs socio-économiques.

Les actions de l'axe 3 doivent permettre de concilier le développement du Grand Port Maritime avec une exigence de sécurité pour assurer la durabilité économique et environnementale du projet stratégique. Les actions mises en œuvre permettront ainsi d'accompagner l'évolution des trafics, notamment par :

- une optimisation de la régulation du trafic et de l'utilisation des moyens nautiques de prévention dans un contexte d'augmentation des trafics ;
- une sécurisation du chenal de navigation en adaptant sa morphologie à la taille des navires, tout en limitant les impacts sur l'environnement des dragages nécessaires.

L'axe 3 prévoit également une structuration et un développement de l'offre de services. Si les services constituent un élément d'attractivité pour les armateurs et de compétitivité pour le port, la logique de structuration d'une offre de service est essentiellement commerciale : l'évaluation « développement durable » du projet stratégique privilégie donc la thématique de la sécurité.

Choix des indicateurs

La recherche d'une sécurité maximale renvoie à la fois à un élément de compétitivité économique et d'excellence environnementale. Les effets sur le développement territorial étant plus indirects et lointains, il a été décidé de ne pas retenir d'indicateur dans ce champ là. Les trois indicateurs suivants ont ainsi été retenus :

| Compétitivité économique | Aménagement et développement territorial | Excellence environnementale |
|---|--|--|
| | Gouvernance | |
| Moyenne annuelle de côte en chenal extérieur | | Nombre de quasi-accidents et d'accidents liés au port |
| Moyenne annuelle de la côte d'accès au terminal méthanier | | Nombre de quasi-accidents et d'accidents liés aux autres |

Axe 4 : Engager une politique partagée de développement durable des espaces industriels et naturels, terrestres et estuariens

Engager une politique partagée de développement des espaces industriels et naturels, terrestres et estuariens marque la prise en compte par le projet stratégique de ses impacts territoriaux et environnementaux. En cela, il contribue à inscrire le projet stratégique dans un territoire plus large que le seul domaine portuaire et dans le même temps dans une logique de développement durable.

Un projet stratégique inscrit dans son territoire

L'axe 4 montre que le projet stratégique du port ne se considère pas comme déconnecté de son territoire et se suffisant à lui-même. Au contraire, le port est ici présenté comme un acteur du territoire parmi d'autres. Le Grand Port Maritime de Nantes entend ainsi contribuer à une gouvernance partagée du territoire permettant la mise en œuvre de son projet stratégique en cohérence avec les principes d'aménagement et de développement des autres acteurs du territoire. Cette cohérence des différentes approches est en effet nécessaire pour un développement durable du territoire.

Une recherche d'équilibre dans les impacts spatiaux et environnementaux du projet stratégique

L'axe 4 souligne la préoccupation du Grand Port Maritime de Nantes à atteindre un équilibre spatial et environnemental dans la réalisation de son projet stratégique. La question de l'utilisation de l'espace estuarien est particulièrement importante parce qu'il est à la fois rare et d'une valeur remarquable. Sa valorisation répond donc à la fois à un enjeu de compétitivité économique, d'aménagement territorial et d'excellence environnementale.

La volonté d'optimisation de l'espace dédié aux activités portuaires doit permettre de limiter l'extension des zones aménagées. Cette limitation comprend à la fois un intérêt environnemental en évitant la disparition de

surfaces naturelles et un intérêt économique en économisant un espace rare qui contraint les possibilités de développement.

Un équilibre écologique et hydrologique est également recherché dans une volonté de minimiser les impacts environnementaux des activités portuaires. Le projet stratégique jette ainsi les bases d'une politique environnementale qui sera structurée autour de plusieurs documents. Un Plan de Gestion des Espaces Naturels permettra ainsi d'établir des principes et des actions de protection et de requalification des espaces naturels. L'équilibre hydrologique sera recherché dans l'élaboration d'un schéma directeur des dragages. Enfin, la minimisation des risques industriels sera poursuivie à travers un plan de Prévention des Risques Technologiques.

Au-delà du souci apporté aux impacts environnementaux de son développement, le Grand Port Maritime entend faire de la recherche d'excellence environnementale un élément de compétitivité économique à travers la mise en œuvre d'un Système de Management Environnemental ISO 14000 et de la labellisation en EcoPort.

Choix des indicateurs

L'axe 4 accompagne la mise en œuvre du projet stratégique par une maîtrise de ses conséquences territoriales et spatiales. Les indicateurs retenus rendent compte de la prise en compte de ces enjeux dans leurs dimensions économique, territoriale et environnementale.

| Compétitivité économique | Aménagement et développement territorial Gouvernance | Excellence environnementale |
|---|---|--|
| Valeur ajoutée par m ² aménagés par zone industrialo portuaire | Part d'acteurs considérant que la mise en œuvre du projet stratégique est en cohérence avec leur stratégie pour le territoire | Part des espaces naturels ayant un plan de gestion |

Axe 5 : Conduire des projets mixtes et partagés de valorisation territoriale des sites de Nantes, Saint-Nazaire et du Carnet

Conduire des projets mixtes et partagés de valorisation territoriale est le reflet de la volonté du Grand Port Maritime de Nantes de quitter une seule logique de propriété pour une logique territoriale et partenariale. En ce sens, il s'inscrit dans la même logique que l'axe 4.

A travers trois projets, le Grand Port Maritime de Nantes entend démontrer sa capacité à œuvrer avec les acteurs du territoire sur des projets renvoyant à des enjeux plus larges que ses seules problématiques portuaires.

Le Carnet, un projet au service du développement durable d'un territoire

La valorisation du site du Carnet répond ainsi à un enjeu de développement du bassin Sud Loire. Elle œuvre pour la compétitivité économique du territoire en promouvant le développement d'activités innovantes et à forte valeur ajoutée (parc d'éco-activités). La valorisation du site contribuera ainsi au développement territorial du bassin Sud Loire, notamment par les créations d'emplois qu'elle induira. Par ailleurs, les enjeux environnementaux sont pris en compte notamment à travers une recherche de valorisation et d'optimisation de l'usage de l'espace. Le site du Carnet est en effet un site remarquable : le projet prévoit ainsi une optimisation de l'utilisation spatiale pour un équilibre entre espaces aménagés et espaces naturels. Enfin, le projet de parc d'éco-activités valorisera à terme la position en bord de Loire du site, notamment en facilitant la réalisation de projets de production d'énergies renouvelables en mer.

Saint-Nazaire et Nantes, des projets de valorisation urbaine d'espaces portuaires

Les projets sur Saint-Nazaire et Nantes s'inscrivent dans une démarche de développement durable d'abord par les opportunités de (ré) aménagement qu'ils offrent.

La valorisation du site de Saint-Nazaire comprend un enjeu fort d'aménagement urbain du site qui sera défini en lien avec la Ville. Des espaces industrialo-portuaires seront ainsi requalifiés et les interfaces entre la ville et le port valorisées. Le projet comprend également une dimension économique avec le développement de l'activité de réparation navale sur le site.

Le projet de valorisation des sites nantais comprend également un enjeu fort d'aménagement urbain par la valorisation d'espaces portuaires. Par ailleurs, la structuration d'une offre logistique fluviale sur Nantes permettra d'améliorer le fonctionnement de la ville (transit des marchandises, déchets par exemple) et constitue un élément d'amélioration de l'environnement.

Choix des indicateurs

L'axe 5 porte sur 3 projets bien distincts mais animés des mêmes principes. Des indicateurs spécifiques ont été définis en fonction des caractéristiques propres à chaque projet.

| Compétitivité économique | Aménagement et développement territorial Gouvernance | Excellence environnementale |
|--|---|------------------------------------|
| Chiffre d'affaire des entreprises « énergies renouvelables » (Le Carnet) | Création d'emplois sur la zone (Le Carnet) | Progression du fluvial vers Nantes |
| Chiffre d'affaire réparation navale (St Nazaire) | | |

Axe 6 : Mettre en œuvre une nouvelle gouvernance et conforter la modernisation du management du Port

Mettre en œuvre une nouvelle gouvernance et conforter la modernisation du management du Port doit faciliter la mise en œuvre du projet stratégique. La mobilisation des personnels est un élément important pour la réussite du projet qui peut être rattaché au volet sociétal du développement durable. Le développement durable requiert en effet une gouvernance collective des projets. Le projet stratégique prévoit dans plusieurs de ses axes une gouvernance ouverte sur les acteurs institutionnels et la société civile du territoire. L'axe 6 complète cette démarche en associant les personnels du port dans la gouvernance du projet stratégique.

| Compétitivité économique | Aménagement et développement territorial Gouvernance | Excellence environnementale |
|--------------------------|--|-----------------------------|
| | Taux d'appropriation interne du projet auprès des agents du port | |

6.

Trajectoire financière

La programmation des investissements est prévisionnelle.

Chaque investissement fera l'objet d'une présentation pour approbation au Conseil de Surveillance. Le programme d'investissements pourra être révisé au vu de la rentabilité des projets (dont l'analyse devrait être présentée avant chaque décision de lancement de nouveaux investissements), des perspectives de trafic portuaire, des apports financiers des principaux partenaires du GPM et de la soutenabilité financière préservée de l'établissement (mesurée notamment par le ratio Dette/Marge Brute d'Autofinancement).

En quelques mots :

- La réalisation du projet stratégique du Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire nécessitera sur la période 2009/2013 puis 2014/2019 un important niveau d'investissements.
- Mesurer la capacité financière à réaliser ces investissements et fixer le niveau de financement nécessaire constitue un préalable mis en avant dans cette trajectoire financière décrite ci-après.
- **Montant des investissements à réaliser sur la période 2009/2013 : 302M€(554M€sur la période 2009/2019).**

Respect des équilibres financiers avec :

- Le maintien d'un fonds de Roulement de 3M€
- Un niveau d'endettement inférieur à 4 fois la Capacité d'Autofinancement
- Une logique de désendettement après mise en service des principaux investissements
- Une participation de l'Etat au plan de relance fixée à ce stade à 10M€
- Du report espéré des sommes du CPER accordées au titre du projet "Donges Est" sur le projet de réalisation du Terminal Conteneur de l'axe 1.

Identification et estimation financière des investissements

S'appuyant principalement sur les sept axes du projet stratégique, estimation financière de l'ensemble des investissements prévus hiérarchisées dans :

- les 7 axes du Projet Stratégique,
- le Plan de Relance de l'Economie à hauteur de 6M€,
- les divers autres

| Mio€ | Montant des opérations | Echéancier de Réalisation des investissements | | | | | | | | | | | Dont période Projet Stratégique 2009-2013 | Dont période 2014-2019 |
|---|------------------------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|------------------------|
| | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | | |
| Axe 1 - Construire une offre logistique intermodale | 323.4 | 23.1 | 21.9 | 15.2 | 49.2 | 39.4 | 15.4 | 23.3 | 42.2 | 34.0 | 30.0 | 30.0 | 148.7 | 174.8 |
| Axe 2 - Porter une politique commerciale concertée de développement des flux | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Axe 3 - Garantir et labelliser un accueil portuaire global de qualité | 79.0 | 15.8 | 19.2 | 17.7 | 16.9 | 2.7 | 2.2 | 2.5 | 2.2 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 72.2 | 6.8 |
| Axe 4 - Engager une politique partagée de développement durable des espaces | 20.5 | 5.6 | 4.1 | 4.8 | 1.3 | 1.3 | 1.3 | 0.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 17.1 | 3.4 |
| Axe 5 - Conduire un projet de valorisation territoriale des sites de Nantes du Carnet et St Nazaire | 30.9 | 1.5 | 0.4 | 6.0 | 5.0 | 6.5 | 7.5 | 2.0 | 2.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 19.4 | 11.5 |
| Axe 6 - Mettre en œuvre une nouvelle gouvernance et conforter la modernisation du management | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Axe 7 Mettre en œuvre le transfert des activités de manutention et structurer la maintenance | 5.8 | 0.0 | 2.8 | 3.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 5.8 | 0.0 |
| Plan de Relance de l'Economie | 6.0 | 4.8 | 1.2 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 6.0 | 0.0 |
| Autres investissements divers | 88.8 | 8.3 | 10.8 | 5.0 | 4.4 | 4.6 | 4.6 | 3.6 | 2.6 | 15.0 | 15.0 | 15.0 | 33.0 | 55.8 |
| TOTAL RECAPITULATIF | 554.3 | 59.0 | 60.5 | 51.6 | 76.7 | 54.4 | 30.9 | 32.6 | 49.7 | 49.0 | 45.0 | 45.0 | 302.1 | 252.2 |

Soit un moyenne annuelle d'investissement de 50M€ sur la période.

Le montant des cofinancements : 95M€, dont :

- Cofinancements supplémentaires espérés au titre du redéploiement CPER "Donges Est" et Participation Etat au plan de relance des ports 49,0M€
- Autres Cofinancements en-cours :
 - Plan Etat de Relance de l'Economie 6,0M€
 - Conv° partenariat collectivités locales/ CPER hors Donges Est/ Feder 30,5M€
 - Autres financements privés 9,5M€

En fonction de l'évolution de la situation économique, sur les 302,1M€ d'investissements prévus sur la période 2009-2013, 44M€ (dont 9,5M€ de financements privés) peuvent être considérés comme de priorité 2 et éventuellement glisser sur la période 2014-2019. Le report de ces investissements permettrait de compenser une éventuelle diminution du chiffre d'affaires de l'ordre de 9% par rapport aux prévisions établies pour la période 2009-2013.

Estimation de la Capacité Financière du Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire à financer les investissements.

La mesure de la capacité à financer les investissements est réalisée à partir de l'établissement de comptes de résultats prévisionnels 2009-2013 et réalisation d'une tendance sur la période 2014-2019 marquant la fin de réalisation du projet du terminal conteneur/roulier et des capacités d'autofinancement correspondantes en y intégrant les hypothèses principales suivantes :

- Transfert des activités liées à l'outillage: à partir de 2011, réduction progressive des déficits structurels liés à l'exploitation des outillages.
- Intégration de recettes nouvelles significatives :
 - o GNL : Droits de port supplémentaires à partir de 2010 générés par l'augmentation progressive de la capacité du Terminal
 - o Recettes liées aux autoroutes de la mer à partir de 2011
 - o Recettes liées à la montée en capacité de l'activité conteneur à partir de 2016
- Effet estimé de la crise : -6% sur prévisions de CA 2009
- Prise en compte d'un coût supplémentaire de dragages à partir de 2010 et d'une Participation Etat de +10% par an jusqu'en 2013.
- Dividendes Etat : 35% des bénéfices (hypothèse commune à l'ensemble des GPM),
- Charges financières sur intérêts d'emprunts (5,2% - remboursement sur 15 ans)
- Cessions des actifs liés à l'outillage.
- Sans prise en compte de cofinancements ultérieurs pour un prochain CPER.

Les résultats prévisionnels correspondants (M€)

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chiffre d'affaires | 73.1 | 80.0 | 69.4 | 74.2 | 77.8 | 79.7 | 83.5 | 88.0 | 92.0 | 95.0 | 94.9 |
| Production Elargie | 93.1 | 99.6 | 88.6 | 94.7 | 100.6 | 102.5 | 104.2 | 109.4 | 113.5 | 116.5 | 116.5 |
| Valeur Ajoutée | 58.3 | 66.9 | 65.5 | 71.2 | 76.6 | 78.0 | 79.3 | 83.9 | 87.5 | 89.9 | 89.5 |
| Excédent Brut d'Exploitation | 12.4 | 20.4 | 37.1 | 42.1 | 46.5 | 47.4 | 47.9 | 51.7 | 54.5 | 56.2 | 54.8 |
| Résultat d'exploitation | -2.2 | 7.2 | 11.3 | 17.0 | 17.0 | 17.9 | 16.8 | 17.4 | 15.2 | 11.9 | 6.1 |
| Résultat Financier | -0.6 | -1.1 | -2.7 | -3.0 | -4.7 | -5.3 | -4.9 | -4.6 | -4.3 | -4.5 | -4.4 |
| Résultat Exceptionnel | 2.3 | 3.2 | 4.1 | 4.4 | 4.6 | 4.3 | 4.6 | 4.6 | 4.6 | 4.6 | 4.6 |
| Résultat Net Comptable | -1.1 | 8.7 | 12.1 | 17.8 | 16.3 | 16.3 | 15.9 | 16.8 | 14.9 | 11.4 | 5.7 |

Les Equilibres financiers :

| Mio€ | Résultats Prévisionnels et Financements | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|------|------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Capacité d'autofinancement | 10.5 | 17.5 | 20.9 | 31.6 | 37.3 | 39.0 | 41.7 | 45.8 | 48.9 | 50.4 | 49.1 |
| Variation Fonds de Roulement | -16.5 | 4.2 | 0.8 | -0.1 | -0.2 | 0.1 | 3.3 | -3.0 | -0.5 | 0.6 | -0.4 |
| Fonds de Roulement Fin d'exercice | -1.6 | 2.6 | 3.5 | 3.4 | 3.2 | 3.3 | 6.6 | 3.6 | 3.1 | 3.7 | 3.3 |
| Nouveaux emprunts | 144.0 | 15.0 | 34.0 | 8.0 | 37.0 | 17.0 | 0.0 | 2.0 | 13.0 | 9.0 | 9.0 |
| Dettes fin d'exercice | 29.3 | 61.9 | 66.9 | 100.4 | 112.0 | 105.6 | 98.8 | 93.6 | 99.0 | 99.3 | 98.7 |
| Dettes < CAF x années | 4 | 2.8 | 3.5 | 3.2 | 3.0 | 2.7 | 2.4 | 2.0 | 2.0 | 2.0 | 2.0 |

- Emprunts à contracter : 144M€ dont 111M€ sur la période 2009-2013.
- Endettement maximum de 112M€ avec désendettement dès 2013.
- Respect du critère d'endettement inférieur à 4 fois le niveau de CAF.

Rentabilité prévisionnelle du Projet de Terminal à Conteneurs Phase 1

L'investissement de la phase 1 (y compris lancement des mesures compensatoires) du projet de Terminal à Conteneurs est estimé à 110M€ dont 61M€ seraient financés par le Port (55,5%).

Une première estimation de la rentabilité dégagée par l'investissement fait ressortir un taux de Rentabilité Interne de 7,7% pour une actualisation des flux sur 25 ans au taux de 4%.

Annexes

Travaux du Conseil de Surveillance

Lors de sa séance d'installation, le 8 janvier 2009, le Conseil de Surveillance du Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire a conduit un débat d'orientations à partir des premiers travaux relatifs au projet stratégique prévu par la loi du 4 juillet 2008.

Ces réflexions ont ensuite été approfondies et élargies par le Conseil Scientifique de l'Estuaire de la Loire et le Conseil de Développement, entraînant la mise au point progressive d'une vision partagée de l'avenir portuaire ligérien. Ces deux organes consultatifs ont exprimé un avis positif sur le projet stratégique, respectivement les 3 mars et 29 mai 2009.

Le 12 juin 2009, le Conseil de Surveillance a procédé à un examen détaillé des sept orientations stratégiques, des principales actions induites et de la trajectoire financière qui en découle. A l'issue des débats, et sur la base du document présenté en séance, il a été décidé :

- ✓ De quatre amendements :
 - Différentes hypothèses de débouché en Loire du cours d'eau Le Brivet seront à étudier dans le cadre de l'implantation d'un terminal roulier sur le site du Grand Tourteau (vasière de Méan) ;
 - Le projet initial de création d'un site portuaire sur le site de Donges-Est est abandonné ;
 - Lors de la révision du Contrat de Projet Etat Région, qui devrait intervenir sous deux ans, les crédits relatifs à Donges-Est seront attribués à d'autres projets portuaires ;
 - Pour la maintenance, le mot "filiale" sera extrait des critères de jugement des offres.
- ✓ De formuler le vœu que les bénéficiaires du Grand Port Maritime soient réinvestis dans le port de Nantes Saint-Nazaire.

Le Conseil de Surveillance a ensuite adopté à une large majorité (15 voix pour, 2 abstentions) le projet stratégique du Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire.

Le vœu a donné lieu à un vote séparé, et a également été adopté à une large majorité.

Signé : Pierre Klein
Président du Conseil de Surveillance par intérim

Avis du Conseil de Développement

Pour examiner et formuler un avis sur les 7 axes du projet stratégique, le Conseil de Développement a procédé en 2 étapes :

- **Le 6 mars 2009 : examen des axes 1 à 5 ;**
- **Le 29 mai 2009 : examen des axes 6 et 7.**

Lors de sa séance d'installation, le 30 janvier 2009, le Conseil de Développement a décidé d'organiser un forum basé sur 4 ateliers thématiques,

- Logistique et flux
- Gestion des espaces
- Projets territoriaux
- Accueil portuaire

ouvert à des personnalités qualifiées, afin de lui permettre de proposer un avis sur le projet stratégique qui sera présenté au Conseil de Surveillance lors de sa séance du 23 mars 2009.

A l'issue de ce forum et des réunions du 6 mars et du 29 mai 2009, le Conseil de Développement :

- salue très largement l'intérêt et la qualité de la démarche de gouvernance territoriale (économique et institutionnelle) initiée par le Port dans le cadre de l'élaboration de son projet stratégique qui en fait autant un projet portuaire qu'un projet territorial,
- souhaite que la méthodologie de concertation et de dialogue ouvert et continu initié en amont du projet, par le Port, avec l'ensemble de ses parties prenantes, puisse se poursuivre après le vote du projet stratégique par le Conseil de Surveillance sur des sujets n'ayant pas été explicitement abordés lors de ce forum,
- précise que le projet stratégique a été accueilli positivement dans son ensemble, tant du point de vue de son approche (cohérence globale) que des actions proposées, surtout sur l'élément clé, à

savoir l'aménagement d'un nouveau terminal à conteneurs de dimension européenne, tout en poursuivant le développement des différents sites et trafics diversifiés à l'amont et à l'aval et en maintenant les conditions actuelles d'accès nautiques,

- délivre en conséquence, un avis favorable au projet stratégique, mais souhaite que soient pris en considération les éléments suivants :
 - le document de présentation du projet stratégique, qui s'inscrit sur une durée supérieure à 5 ans, doit être complété par un phasage précisant les actions qui seront engagées dans les 5 ans à venir avec notamment une liste concrète d'actions à engager à très court terme (dates clés, échéancier, ordonnancement des opérations entre elles...). Le document doit par ailleurs présenter les conditions de faisabilité (technique, financière, environnementale...);
 - ce phasage devra être complété, lorsque cela est possible, par des données sur la capacité spatiale de développement à terme de chaque action, afin d'anticiper une nouvelle étape éventuelle de développement ;
 - une typologie des plateformes sera rajoutée à l'actuelle version afin de bien qualifier leurs usages, fonctions, échelles de rayonnement et besoins auxquels elles répondent (distinguer par exemple la vocation des plateformes logistiques nantaises de celle de Savenay ou de Donges) ;
 - Un schéma représentant la taille des opérations et les flux associés, et de manière générale l'environnement logistique de Saint-Nazaire avec les différentes voies ferroviaires et routières existantes,

devra être rajouté à l'actuelle version rédigée du projet stratégique ;

- Le document finalisé devra montrer que le plan d'actions portées par le Port dans le cadre de son projet stratégique est autant tourné vers ses clients actuels – impératif de conforter les trafics actuels, en particulier énergétiques – que des clients futurs – pour initier de nouveaux développements ;
- Des précisions devront être apportées sur l'aménagement du parc technologique du Carnet afin de montrer en quoi c'est un projet qui va dans le sens d'un projet territorial (création d'emplois à proximité des zones d'habitation) et en quoi il valorise la voie d'eau ;

- souhaite que dans la mise en œuvre de son approche spatiale, le Port accorde autant d'importance à la gestion des espaces terrestres que fluviaux,
- souhaite que les grands principes métropolitains soient dégagés avant d'engager une réflexion complémentaire dans le domaine de la plaisance,
- souhaite que le projet stratégique soit accompagné de l'élaboration d'un schéma directeur sur le réseau ferré portuaire, spatialisant ses choix stratégiques en la matière, en même temps que les conditions de faisabilité techniques et commerciales auront été identifiées,
- souhaite que le volet « passager » soit plus explicité, en particulier en améliorant et en développant le trafic de passagers tant à Nantes qu'à Saint-Nazaire,
- invite le conseil de surveillance à se prononcer explicitement sur le devenir de Donges Est,

- demande d'intégrer l'importance de l'efficacité du réseau routier, en particulier en développant le réseau déjà existant,
- souligne la nécessité d'intégrer l'efficacité économique dans un monde ouvert de plus en plus à la concurrence, notamment de ports voisins, de façon à conforter les trafics existants,
- souligne la nécessité d'intégrer les composantes sécurité en prévenant les accidents et en limitant leurs conséquences, tant les accidents de personnes que les accidents industriels, tout en intégrant la question de la sécurité industrielle dans la gestion des espaces.

Fait à Nantes, le 29 mai 2009

Le Président du Conseil de Développement

Signé

Jean-Michel MAILLET

Avis du Conseil scientifique de l'estuaire

Conseil scientifique de l'estuaire de la Loire

Secrétariat : DREAL Pays de la Loire

3, rue Menou - BP 61219

44012 NANTES Cedex 1

Contact : M. Jean-Luc GIRARD

Tél : 02 40 99 58 41

E-mail : jean-luc.girard@developpement-durable.gouv.fr

CONSEIL SCIENTIFIQUE DE L'ESTUAIRE DE LA LOIRE

Réunion du 3 mars 2009 (10h-16h)

Compte-rendu, délibérations et avis

Membres présents :

- M. Louis-Alexandre ROMANA, Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer, Direction de la Prospective et Stratégie Scientifique, responsable de l'Environnement Côtier - spécialiste des estuaires
- M. Yves-Marie ALLAIN, Conseil général de l'environnement et du développement durable - écologie, flore ;
- M. Jean BERLAMONT, Université de Louvain, Président de l'Académie royale des sciences d'outre-mer - hydraulique estuarienne, sédiments cohésifs ;
- Mme Morgane CHEVE, Université de Rouen - économie de l'environnement ;

- M. Job DRONCKERS, National institute for coastal and marine management (RIKZ), coordinateur du réseau Encora (Action de coordination entre la recherche côtière européenne et la Communauté des praticiens sur les thématiques de la gestion intégrée des zones côtières (GIZC)) - dynamique hydrosédimentaire des zones côtières et la gestion intégrée des zones côtières ;
- M. Jacques GRALL, Université de Bretagne occidentale, Institut universitaire européen de la mer - biologie marine, benthos
- Pierre LE HIR, Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer - modélisation sédimentaire ;
- Mario LEPAGE, Cemagref - halieuthique ;
- Patrick LESUEUR, Université de Caen - sédimentologie, morphodynamique ;
- M. Didier MONTFORT - faune et fonctionnement des marais estuariens ;
- Mme Françoise QUINIOU, Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer - écotoxicologie, écologie ;
- M. Pierre YESOU, Office nationale de la chasse et de la faune sauvage - ornithologie.

Organismes associés représentés :

- GIP Loire estuaire : Bernard PRUD'HOMME, Directeur ;
 - Conservatoire du littoral et des rivages lacustres : Philippe SAUVAGE, chargé de mission estuaire de la Loire ;
- Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire : François MARENDET, Directeur général ; François CHEVALIER, Directeur du développement, Antoine DELOUIS, adjoint au directeur du développement ;
- Direction départementale de l'équipement et de l'agriculture (DDEA) de Loire-Atlantique : Marc JACQUET, Directeur ;

- Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
(DREAL) Pays de la Loire : Hubert FERRY-WILCZEK, Directeur, Xavier
HINDERMEYER, Chef du service ressources naturelles et paysages, Jean-
Luc GIRARD, chargé de mission.

Introduction

Le conseil scientifique de l'estuaire de la Loire (CSEL) s'est réuni pour la
première fois le 3 mars 2009 à la préfecture de région en présence de

Monsieur le préfet de région, Bernard Hagelsteen.

Monsieur le préfet a installé le CSEL en rappelant ses missions et son mode
de saisine qui ont été définis par le décret du 19 janvier 2009 portant
composition et fonctionnement des conseils scientifiques d'estuaires. Selon
l'article 3, *le conseil scientifique d'estuaire peut connaître de l'ensemble des
questions relatives à la préservation de l'estuaire, à sa gestion, à
l'aménagement de ses milieux naturels ainsi qu'aux activités et travaux
susceptibles d'avoir un impact sur ces milieux.*

*Il peut faire des recommandations sur toute question relative aux milieux
naturels de l'estuaire et à son fonctionnement. Il est saisi pour avis par le
directoire de chaque grand port maritime de l'estuaire des parties du projet
stratégique relatives à la gestion et à la préservation des espaces naturels
appartenant à sa circonscription, ainsi que des projets de programmes
d'aménagement et de travaux pouvant affecter ou concerner ces espaces
naturels. Il peut être saisi par le préfet de région mentionné à l'article 1er du
décret pour donner un avis sur des programmes d'aménagement, des travaux*

*ou des mesures de gestion susceptibles d'avoir un impact sur le
fonctionnement des écosystèmes estuariens.*

Monsieur le préfet a achevé son introduction en proposant l'élection
d'un président. Monsieur Louis-Alexandre Romaña, seul candidat, est
élu président du CSEL. Ultérieurement, sur proposition de M Romaña,
le CSEL a élu Monsieur Yves-Marie Allain comme vice-président.

Préalable

Les membres du CSEL ont souhaité unanimement fixer un certain
nombre de notions pouvant guider ultérieurement les débats, et fixer
ainsi un cadre pour leurs interventions.

Le CSEL propose que les **limites géographiques** de ses travaux soient
fixées :

- à l'amont : par la limite de la zone d'influence de la marée
dynamique,
- à l'aval : au minimum jusqu'à limite du domaine sous
responsabilité portuaire,
- latéralement : tous les bassins versants internes au système
estuarien et leurs biotopes associés (zones connexes, zones
humides, zones de confluence des affluents de l'estuaire
interne).

Certains travaux nécessiteront néanmoins d'étendre le champ
d'investigation du conseil en dehors de ces limites, dans la mesure où
les usages ou aménagements envisagés par le GPM sont susceptibles
d'impacter les milieux naturels.

Par ailleurs, en absence d'un projet stratégique global et intégré de
l'estuaire de la Loire, le CSEL souhaite attirer l'attention sur un certain

nombre de notions qu'il estime nécessaire d'exposer avant de donner ses futurs avis :

- il rappelle la nécessité d'une **gestion intégrée de l'ensemble de l'estuaire** en réponse aux directives européennes DCE et stratégie marine, conforme aux schémas de gestion des eaux ainsi qu'au Plan Loire Grandeur Nature (PLGN) qui, depuis 1995, a permis de progresser collectivement sur les objectifs et les principes de restauration des biefs amont et aval de Nantes ; la gestion intégrée de l'estuaire doit rechercher une cohérence avec les actions de restauration engagées dans le cadre du PLGN ;
- il estime ne pouvoir donner ses avis que sur la base de **connaissances scientifiques** établies, acquises ou à acquérir, sur les caractéristiques et le fonctionnement de l'estuaire de la Loire, en particulier dans le domaine clé des processus **hydro-sédimentaires** et **morpho-dynamiques** (aménagement, dragages, clapages ...). Il se réjouit de la présence du GIP Loire-estuaire sur les travaux duquel il souhaite particulièrement s'appuyer ;
- il attire l'attention sur l'importance des **vasières intertidales et subtidales** et le besoin de préserver globalement leur surface et leurs fonctionnalités ;
- il rappelle l'incidence majeure des niveaux d'eaux extrêmes (liés à la marée, aux surcotes et au débit fluvial) sur les milieux estuariens ; leur évolution dans le temps devra faire l'objet d'une attention particulière ;
- il souhaite qu'ultérieurement les différents projets qui seront présentés pour avis, le soient suffisamment en amont pour permettre une évaluation correcte des impacts et la suggestion de mesures appropriées. Le CSEL devant se prononcer sur les impacts éventuels, souhaite qu'il lui soit présenté à chaque fois des **solutions alternatives**.

Avis du conseil scientifique de l'estuaire de la Loire sur le projet stratégique du Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire

Le Président du Directoire du Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire, Monsieur François Marendet et le Directeur du développement, Monsieur François Chevalier, exposent brièvement le contenu du projet stratégique. Un débat s'ensuit, duquel résulte un ensemble de suggestions exprimées ci-dessous.

Le CSEL :

- a pris connaissance du projet stratégique du Grand Port Maritime (GPM) de Nantes Saint-Nazaire et apprécie qu'il lui soit présenté de manière complète ;
- prend acte de sa mission de conseil scientifique auprès du préfet concernant les projets précis qu'établira progressivement le GPM ;
- s'engage à accompagner la réflexion du GPM dans l'objectif de permettre à l'Etat de statuer sur le fond de la faisabilité des projets en regard des fonctionnalités de l'estuaire et des possibilités de prise en compte des enjeux environnementaux dans la conception et la réalisation des opérations d'intérêt général du GPM ;
- constate que ces orientations stratégiques sont résolument tournées vers le développement des activités logistiques à forte valeur ajoutée (conteneur et roulier), la multi-modalité et le développement du mode ferroviaire en particulier ;
- constate le principe du report vers l'aval de l'accueil des navires et de la recherche d'une adaptation de l'activité portuaire aux caractéristiques de l'estuaire ;

- se réjouit de la volonté du GPM de mener ces projets de manière exemplaire par une réflexion de fond associant étroitement le CSEL et les organismes techniques les plus concernés ;
- apprécie la volonté du GPM d'élaborer ses projets de développement dans le contexte d'une stratégie globale de gestion de l'estuaire et souhaite qu'il contribue dans ce cadre à la structuration d'ensemble de la gestion des espaces naturels de l'estuaire ;
- constate que plusieurs sites naturels importants, dont une vasière, sont susceptibles d'être touchés par les développements envisagés ;
- constate également que le projet induit le renforcement, dans la zone comprise entre Saint-Nazaire et Donges, de la coupure entre le lit mineur et les espaces naturels en arrière des installations portuaires ;
- n'est pas en mesure à ce stade de donner des avis scientifiques sur les différents projets présentés succinctement par le GPM dans ce document. En effet, ils ne sont pas suffisamment précis pour faire l'objet d'une évaluation de leur impact et pour que soient définies les mesures de réduction d'impact et les mesures compensatoires ;
- s'étonne du peu de place que le projet stratégique donne au milieu aquatique, et aux diverses activités qui concernent ce milieu. Il a pris note qu'une réflexion en cours sur un schéma spatial à construire par le GPM d'ici à la fin 2009 définira des objectifs en matière de gestion environnementale et souhaite que les problématiques de dragage et d'immersion fassent l'objet d'études approfondies. Suggère aussi que des réflexions puissent alimenter et servir d'appui à des éventuelles restaurations environnementales ;
- demande que le plan stratégique intègre dès maintenant une approche globale et intégrée de l'environnement estuarien et qu'il aborde de manière explicite les impacts des projets sur l'environnement en tenant compte, en particulier, des objectifs et programmes du Plan Loire grandeur nature ;
- suggère pour cela la réalisation, en guise d'état initial, d'une cartographie la plus précise possible des zones sous responsabilité portuaire, définissant les statuts et les vocations des territoires, y compris le milieu aquatique. Il

serait ainsi souhaitable d'identifier les zones à vocation industrielle, portuaire, logistique, domaines maritimes et fluviaux.

Le président du Conseil scientifique
de l'estuaire de la Loire

Signé

Louis-Alexandre ROMANA

Cadre de la négociation avec les opérateurs

Phases de la négociation

Le cadre de la négociation relative au transfert des outillages comprend plusieurs grandes phases successives. La mise en œuvre ou non de chacune de ces phases est directement liée à l'échec ou à la réussite de la phase précédente. Ces phases sont, dans l'ordre chronologique :

- 1) La phase de négociations avec les opérateurs ayant déjà réalisé un investissement sur le terminal ou, en qualité d'utilisateurs réguliers des outillages, ou qui ont traité un trafic significatif sur ce terminal ;
- 2) L'appel à candidatures, si la phase de négociations décrite au point 1 n'a pas abouti dans le délai de trois mois après l'adoption du Projet Stratégique ;
- 3) L'exploitation des outillages par une filiale, à qui l'activité est confiée par le Grand Port Maritime pour une période n'excédant pas cinq ans, si l'appel à candidature est infructueux ;
- 4) Un nouvel appel à candidatures au terme de cette période n'excédant pas cinq ans. Si ce nouvel appel à candidatures est infructueux, l'exploitation des outillages est poursuivie par la filiale pour une nouvelle période n'excédant pas cinq ans, et de nouveaux appels à candidatures sont organisés par la répétition de ce même processus jusqu'à ce qu'un appel à candidatures soit fructueux.

Dans tous les cas, les Conventions d'Opération de Terminal sont conclues à l'issue d'une procédure ouverte, transparente et non-discriminatoire.

Phase de négociations avec les opérateurs désignés au point 1

Cette phase de négociations se déroulera selon un processus équivalent pour les sites nantais, le terminal charbonnier de Montoir, le terminal agro-alimentaire et multi-vracs de Montoir, le terminal à conteneurs et marchandises diverses de Montoir, le site de Saint-Nazaire, selon les périmètres et configurations décrits dans le présent Projet Stratégique. Pour un terminal considéré, ce processus est le suivant à compter de l'approbation du Projet Stratégique par le Conseil de Surveillance (considéré comme étant le temps T0) :

- a) A T0 + 1 jour, affichage sur le site internet du Grand Port Maritime, insertions dans la presse régionale, information des organisations professionnelles (UMNP, SEMP, ...), invitant les entreprises qui le souhaitent à faire acte de candidature pour le terminal ou les terminaux de leur choix dans un délai de 10 jours à compter de la date de parution de l'information (soit T0 + 11 jours).
- b) Les candidats, répondant aux critères de l'article 9 de la loi du 4 juillet 2008, c'est-à-dire le critère d'investissement réalisé sur le terminal ou le critère d'utilisateur régulier des outillages et ayant traité un trafic significatif sur le terminal, recevront un dossier de consultation dans un délai maximum de 10 jours après la date limite de réception des candidatures (soit T0 + 21 jours). Ce dossier comprendra notamment :
 - Une description détaillée de la procédure de négociation ;
 - Le contenu du Projet Stratégique pour ce qui concerne le terminal pour lequel la candidature est déclarée ;
 - Le détail des pièces à fournir par le candidat dans le cadre de l'offre à formuler ;
 - Un projet de Convention d'Opération de Terminal sur lequel il devra se positionner ou formuler des propositions de façon détaillée ;
 - Les critères de jugement des offres et de choix de l'opérateur ;
 - Un dossier technique descriptif du terminal ;
 - La date limite de remise des offres.
- c) Pour parfaire leur connaissance du terminal, les candidats pourront formuler des demandes de renseignements et il leur sera possible de visiter le terminal, dans un délai maximum de 10 jours suivant la date limite de remise du dossier de consultation au candidat (soit T0 + 31 jours) et selon des procédures qui leur seront explicitées.
- d) La date limite de réception des offres est fixée à T0 + 51 jours, soit 30 jours après la date limite de remise du dossier de

consultation au candidat. La durée de validité des offres ne pourra être inférieure à 210 jours.

- e) Une Commission d'analyse des offres rédigera un rapport d'analyse des offres reçues en fonction des critères de jugement définis et émettra un avis sous 15 jours (soit T0 + 66 jours).

Proposition de composition de la Commission :

Directeur Général, M. Yves GAUTHIER, du Directeur des Ressources Humaines, M. Francis Bertrand, du Directeur des Opérations Portuaires, M. Jacques Mauger, du Directeur Financier, M. Alain Ego, du Directeur des Trafics, M. Christophe Planty, du Vice-Président du Conseil de Surveillance, M. Pierre Klein, et du Président du Conseil de Développement, M. Jean Michel Maillet. Le contenu de l'avis émis sera communiqué aux candidats concernés.

- f) Suite au rapport d'analyse, la négociation sera menée par le GPM avec les candidats retenus pour cette négociation. La forme en sera la même pour tous les candidats. Cette négociation ne pourra excéder 24 jours.

Le nombre maximum de participants par candidat aux réunions de négociation sera précisé dans le dossier de consultation et sera le même pour tous les candidats.

Il sera conservé une trace écrite des différentes étapes de la négociation (courriers, comptes-rendus de réunions).

- g) Une fois la négociation terminée (T0 + 90 jours), et si un accord est trouvé, la Commission rédigera un rapport d'analyse finale en fonction des critères de jugement définis, émettra un avis et finalisera la Convention d'Opération de Terminal négociée.
- h) Le rapport d'analyse finale et les conditions d'exploitation envisagées du terminal seront transmis pour avis à la Commission nationale d'évaluation avec le projet d'acte de cession des outillages.
- i) Au retour de la Commission nationale d'évaluation, le choix des opérateurs et les Conventions d'Opération de Terminaux seront présentés par le Directoire au Conseil de Surveillance pour délibération.

Le déroulement et les délais énoncés ci-dessus demeurent soumis au cadre imparti par voie législative et réglementaire. Ils constituent donc des repères indicatifs et n'excluent pas d'éventuelles mesures destinées à garantir le respect de ce cadre.

Critères de jugement des offres

Les critères de jugement des offres et de choix des opérateurs sont les suivants :

- Qualité du projet de développement du terminal et du service proposé en exploitation, leur cohérence avec les orientations du Projet Stratégique et leur capacité à développer l'économie portuaire, appréciées sur la base des éléments techniques et d'exploitation suivants :
 - Politique de qualité du service (cadences, nombre de navires traités simultanément, taux de service, charte qualité, certification...);
 - Politique de développement prévu de l'activité à 5 ans et 10 ans (types de trafic et évolution, diversification ou spécialisation du terminal, etc.);
 - Politique de développement commercial ;
 - Plan d'investissement sur les superstructures à 10 ans ;
 - Programme prévisionnel de maintenance des outillages à 10 ans ;
 - Politique vis-à-vis de la maintenance ;
 - Politique environnementale proposée ;
 - Politique sûreté envisagée ;
 - Tous éléments relatifs aux conditions d'exploitation ;
 - Capacité à garantir les conditions de la concurrence et les droits des entrepreneurs actuellement en place ;
 - ...
- Modalités d'équilibre de la Convention d'Opération de Terminal et solidité financière de l'opérateur, appréciée sur la base des éléments administratifs et financiers suivants :
 - Eléments financiers relatifs à la société candidate sur les exercices passés, ou de ses structures actionnaires en cas

- de création d'une entité juridique (compte d'exploitation et bilan sur trois ans) ;
 - Proposition de valorisation des actifs transférés ;
 - Compte d'exploitation prévisionnel sur 5 ans ;
 - Plan d'investissement (financement prévisionnel) sur 5 ans ;
 - Organigramme du montage juridico-financier envisagé et caractéristiques juridiques et financières de la société opératrice (fonds propres, composition de l'actionnariat, etc.).
 - Mode de calcul et niveau de la rémunération proposée dans la Convention d'Opération de Terminal.
- Engagements en matière de politique des Ressources humaines :
 - Politique générale de gestion des ressources humaines en conformité avec l'accord-cadre national, avec une attention particulière portée sur :
 - Le nombre de personnes détachées du GPM par catégorie professionnelle ;
 - Le plan de formation et d'adaptation des compétences
 - Les principes envisagés d'adaptation de la capacité de production à une charge de travail fluctuante.
 - Politique hygiène et sécurité du personnel.

Des critères de jugement plus détaillés et une éventuelle pondération par terminal de ces critères pourront être précisés dans les dossiers de consultation.

Appel à candidatures

Pour tous les terminaux pour lesquels les négociations n'ont pas abouti dans le délai de trois mois après l'adoption du Projet Stratégique, il est procédé à un appel à candidatures, conformément aux phases décrites en début de chapitre.

Les grandes étapes de l'appel à candidatures sont les suivantes :

- a) Avis de publicité (diffusion européenne).
- b) Réception des candidatures officielles.
- c) Envoi du dossier de consultation.
- d) Demandes de renseignements et visite possible du terminal.

- e) Réception des offres.
- f) Examen des offres avec rédaction d'un rapport d'analyse et émission d'un avis par la commission d'appel à candidatures.
- g) Négociation avec les candidats.
- h) Rédaction d'un rapport d'analyse final et finalisation des Conventions d'Opération de Terminal, si un accord est trouvé.
- i) Présentation du choix des opérateurs et des Conventions d'Opération de Terminal à la Commission nationale d'évaluation pour délibération puis au Conseil de Surveillance

En l'absence d'accord avec un opérateur pour un terminal considéré, l'activité d'exploitation des outillages est confiée à une filiale pour une période n'excédant pas cinq ans et l'appel à candidatures est renouvelé au terme de cette période, et ainsi de suite jusqu'à ce qu'un appel à candidatures soit fructueux.

Dans tous les cas, le Grand Port Maritime cesse d'exploiter les outillages dans un délai maximum de deux ans suivant l'adoption du Projet Stratégique par le Conseil de Surveillance.

Détail des indicateurs du référentiel d'évaluation

Indicateurs pour l'axe1

| | |
|------------------------|---|
| COMPETITIVE ECONOMIQUE | Valeur ajoutée globale des entreprises installées sur le port |
| | unité de mesure M€ |
| | <p>La valeur ajoutée des entreprises du port reflète sa compétitivité économique. Le développement du terminal à conteneurs va générer un nouveau trafic et ainsi créer de la valeur ajoutée pour les entreprises situées dans la zone d'influence du port.</p> <p>L'indicateur sera d'autant plus sensible à la mise en œuvre du projet stratégique, que ce dernier prévoit spécifiquement une montée en gamme vers des activités à plus forte valeur ajoutée.</p> |
| occurrence | Annuelle (prévoir une annualisation des données présentées jusqu'ici par tranche de 5 années) |

| | |
|---|---|
| AMENAGEMENT ET DEVELOPEMENT TERRITORIAL | Nombre d'emplois créés |
| | unité de mesure Nombre d'emplois |
| | <p>Le projet stratégique du port aura des incidences à l'échelle du territoire et non seulement à l'échelle du domaine portuaire. La nouvelle offre logistique va notamment créer de nouvelles opportunités pour l'ensemble du bassin d'emploi.</p> <p>Le nombre d'emplois créés directement mais aussi indirectement par le projet stratégique est significatif de l'impact du projet sur le développement territorial.</p> <p>L'indicateur sera donc calculé sur deux zones distinctes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le nombre d'emplois créés sur le port lui-même - le nombre d'emplois créés sur la zone d'action du port (entreprises en lien avec l'activité du port) |
| occurrence | Annuelle (prévoir une annualisation des données présentées jusqu'ici par tranche de 5 années) |

| | |
|-----------------------------|--|
| EXCELLENCE ENVIRONNEMENTALE | Evolution des parts modales (fer/mer/fleuve/route) |
| | unité de mesure En tonnes.kilomètre |
| | <p>Le projet stratégique s'appuie sur le développement de modes de transport alternatifs (ferré, maritime, fluvial), comme les autoroutes de la mer, et sur le renforcement du trafic ferroviaire. L'évolution des parts modales permettra de juger de la part relative de ces modes de transports alternatifs et plus respectueux de l'environnement.</p> <p>Cet indicateur reflète ainsi le développement d'une offre logistique intermodale et met en valeur son caractère d'excellence environnementale.</p> |
| occurrence | Annuelle |

Indicateurs pour l'axe 2

| | |
|------------------------|---|
| COMPETITIVE ECONOMIQUE | Temps moyen d'installation d'un industriel |
| | unité de mesure En années |
| | <p>Cet indicateur s'entend depuis la réservation foncière sur le port jusqu'au démarrage de l'activité.</p> <p>Le temps d'installation est à la fois un facteur important pour l'attractivité et la compétitivité économique de la zone portuaire. Si le port n'est pas seul responsable d'éventuels retards dans le démarrage d'une activité, la démarche de partenariats engagée par l'axe 2 peut lui donner les moyens de lever certains blocages.</p> |
| occurrence | Annuelle |

| | | |
|---------------------------------|---|----------------|
| COMPETITIVITE ECONOMIQUE | Taux de satisfaction des chargeurs | |
| | unité de mesure | En pourcentage |
| | <p>La satisfaction des chargeurs reflète l'image du port et <i>in fine</i> sa capacité à attirer de nouvelles entreprises, donc sa compétitivité économique. Il correspond à la volonté du Grand Port Maritime de créer des liens directs avec les chargeurs pour améliorer son offre. Le Grand Port Maritime n'est pas responsable de la chaîne portuaire dans son ensemble. Néanmoins, l'indicateur a l'avantage de rendre compte de la volonté de fédération des acteurs portuaires autour d'une démarche d'amélioration de la compétitivité de l'ensemble. L'enquête sera conduite semestriellement ou annuellement auprès d'une centaine de chargeurs et portera sur leur satisfaction sur les différents points de la chaîne portuaire. L'indicateur permettra ainsi d'obtenir un retour direct de la part des chargeurs.</p> | |
| | occurrence | Annuelle |

| | | |
|---------------------------------|---|----------------------------|
| COMPETITIVITE ECONOMIQUE | Part du trafic non énergétique | |
| | unité de mesure | En tonnes pondérées |
| | <p>Les tonnages constituent un indicateur significatif de l'activité d'un port et donc de son dynamisme commercial. Le renouvellement de la démarche de promotion du port doit notamment permettre de développer les trafics de conteneurs. La conteneurisation de l'activité portuaire devrait conduire à une diminution de la part du trafic énergétique au profit d'activités à valeur ajoutée mais moins comportant moins de risques industriels. L'indicateur comporte donc une dimension environnementale implicite derrière sa signification économique.</p> | |
| | occurrence | Annuelle |

Indicateurs pour l'axe 3

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| COMPETITIVITE ECONOMIQUE | Moyenne annuelle de côte du chenal extérieur | |
| | unité de mesure | En mètres |
| | <p>La côte du chenal extérieur est un élément important pour la sécurité des navires (sur enfoncement du aux effets conjugués de la houle et de la vitesse des navires). L'augmentation de leur taille rendra ce paramètre d'autant plus important. L'indicateur a ainsi été retenu car il est significatif de la sécurisation apportée à l'accueil de navires de taille plus importante par le Grand Port Maritime de Nantes. Il constitue également un indicateur de compétitivité économique en témoignant des capacités du Grand Port dans l'accueil de ces navires.</p> | |
| | occurrence | Annuelle (données mensuelles consolidées sous forme de moyenne annuelle) |

| | | |
|---------------------------------|---|--|
| COMPETITIVITE ECONOMIQUE | Moyenne annuelle de la côte d'accès au terminal méthanier | |
| | unité de mesure | En mètres |
| | <p>Ce deuxième indicateur complète l'indicateur précédent en reflétant la sécurisation apportée à l'accueil des méthaniers. La côte visée à moyen terme par le Grand Port Maritime doit en effet permettre, à tout moment, de sortir du terminal un méthanier en cas de problème, quelle que soit sa taille, et de le faire mouiller à distance convenable en attendant des moyens nautiques lui permettant de sortir du port en toute sécurité. Comme l'indicateur précédent, il a été retenu pour sa significativité au regard de la sécurisation apportée.</p> | |
| | occurrence | Annuelle (données mensuelles consolidées sous forme de moyenne annuelle) |

Nombre de quasi-accidents et d'accidents

| | |
|-----------------|--------|
| unité de mesure | Nombre |
|-----------------|--------|

Par quasi-accidents sont entendus tous les incidents nautiques dont l'analyse montre qu'ils auraient pu provoquer l'échouage d'un navire ou un défaut d'intégrité de sa coque.

Le nombre de quasi-accidents a été ajouté au nombre d'accidents en raison de la rareté de ces derniers (le dernier a eu lieu en 2006) et du fait que le niveau d'exigence en matière de sécurité ne vise pas seulement à éviter les accidents mais aussi à éliminer les situations dangereuses.

L'indicateur a été retenu car il permet de bien illustrer les résultats de l'effort de sécurisation apporté dans un contexte de développement de l'activité. Tous les quasi-accidents n'étant pas nécessairement liés à un dysfonctionnement des services du port, l'indicateur sera décliné en deux catégories :

- **nombre de quasi-accidents et d'accidents renvoyant à la responsabilité du port** (mauvaise régulation des trafics...)
- **nombre de quasi-accidents et d'accidents liés à d'autres responsabilités** que celle du port (avaries machines...)

| | |
|------------|----------|
| occurrence | Annuelle |
|------------|----------|

Indicateurs pour l'axe 4**Valeur ajoutée par m² aménagé par zone industrialo portuaire**

| | |
|-----------------|-------------------|
| unité de mesure | M€/m ² |
|-----------------|-------------------|

La valeur ajoutée par m² aménagé permet de rendre compte du rapport entre création de richesse et consommation d'espace. L'indicateur permettra ainsi de suivre l'optimisation de l'utilisation de l'espace et la densification des activités qui est réalisée. Cette mesure de la valorisation de l'espace portuaire sera à interpréter comme un signe de compétitivité économique mais aussi sur la maîtrise de l'extension des zones aménagées.

| | |
|------------|----------|
| occurrence | Annuelle |
|------------|----------|

Part d'acteurs considérant que la mise en œuvre du projet stratégique est en cohérence avec leur stratégie pour le territoire

| | |
|-----------------|-------------|
| unité de mesure | Pourcentage |
|-----------------|-------------|

Cet indicateur reflète l'insertion du projet stratégique dans une logique de développement concertée avec les différents acteurs du territoire. Il contribue à mesurer la perception du projet stratégique par les acteurs du territoire en termes de cohérence avec leur propre stratégie de développement pour le développement du territoire.

Une enquête auprès des collectivités territoriales, des intercommunalités, des acteurs du GIP Loire Estuaire et éventuellement des services déconcentrés de l'Etat sera conduite afin de recueillir les différents points de vue sur l'adéquation entre la mise en œuvre du projet stratégique du port et les différents projets pour le territoire (SCOT, SDAGE, Projets de territoires des EPCI...)

| | |
|------------|----------|
| occurrence | Annuelle |
|------------|----------|

| | |
|------------------------------------|---|
| EXCELLENCE ENVIRONNEMENTALE | Part des espaces naturels ayant un plan de gestion |
| | unité de mesure Pourcentage |
| | La création de plans de gestion des espaces naturels du port s'inscrit dans la dimension environnementale du développement durable. Cet indicateur permet de mesurer l'engagement dans une politique de développement durable des espaces naturels, à travers la protection induite par ces plans de gestion. Cet indicateur a été préféré à un simple indicateur de surfaces naturelles qui reflèteraient un peu moins bien les efforts du port pour la conservation des espaces naturels. |
| | occurrence Annuelle |

Indicateurs pour l'axe 5

| | |
|---------------------------------|---|
| COMPETITIVITE ECONOMIQUE | Chiffre d'affaire des entreprises du secteur « énergies renouvelables » (Le Carnet) |
| | unité de mesure M€ |
| | Le projet du Carnet prévoit l'installation d'un parc technologique Environnement / Energies renouvelables. Il s'inscrit ainsi directement dans la dimension compétitivité économique du développement durable. Cet indicateur est significatif de la valorisation du site d'un point de vue économique. |
| | occurrence Annuelle (prévoir une annualisation des données présentées jusqu'ici par tranche de 5 années) |

| | |
|---------------------------------|---|
| COMPETITIVITE ECONOMIQUE | Chiffre d'affaire des entreprises de réparation navale (Saint Nazaire) |
| | unité de mesure M€ |
| | Pour Saint-Nazaire, un indicateur de chiffre d'affaire des entreprises de réparation navale a été retenu pour les mêmes raisons que l'indicateur pour le Carnet. D'un point de vue économique, le projet de Saint-Nazaire doit effectivement confirmer le développement de l'activité de réparation navale à cet endroit. |
| | occurrence Annuelle (prévoir une annualisation des données présentées jusqu'ici par tranche de 5 années) |

| | |
|---|--|
| AMENAGEMENT ET DEVELOPPEMENT TERRITORIAL | Créations d'emplois sur la zone (Le Carnet) |
| | unité de mesure Nombre d'emplois |
| | Le projet du Carnet s'inscrit dans un enjeu territorial plus large de développement du bassin d'emploi du Sud Loire. L'indicateur proposé rendra compte de la contribution de la valorisation du Carnet, initiée par le projet stratégique, dans cet enjeu de développement territorial. |
| | occurrence Annuelle (prévoir une annualisation des données présentées jusqu'ici par tranche de 5 années) |

| | |
|------------------------------------|---|
| EXCELLENCE ENVIRONNEMENTALE | Progression du fluvial vers Nantes |
| | unité de mesure Tonnes et EVP |
| | Le projet de développement d'une offre de transport fluvial sur Nantes œuvre pour un transfert modal positif pour l'environnement en substituant le fleuve à la route. L'indicateur retenu rendra compte de la progression du fluvial vers Nantes ainsi encouragée par le projet stratégique. |
| | occurrence Annuelle |

| | |
|---|--|
| AMENAGEMENT ET DEVELOPEMENT TERRITORIAL / GOUVERNANCE | Taux d'appropriation interne du projet par les agents du port |
| | unité de mesure En pourcentage |
| | <p>L'appropriation par les agents du port est également un élément de gouvernance du projet stratégique. Il vient compléter l'indicateur de l'axe 4 portant sur la cohérence avec les acteurs externes au Grand Port Maritime.</p> <p>Le taux d'appropriation interne du projet stratégique par les agents du port sera en fait mesuré grâce à une échelle d'évaluation qui mesurera le degré d'appropriation du projet.</p> <p>Cet indicateur sera renseigné par la réalisation d'une enquête auprès de l'ensemble du personnel du Grand Port Maritime et de ses filiales.</p> <p>Il convient de souligner ici le caractère particulier de cet indicateur qui ne constitue pas qu'un outil de mesure de la gouvernance interne mais aussi un outil de gouvernance. L'évaluation joue ici son rôle d'implication des acteurs dans la démarche.</p> |
| | occurrence |