

**Séminaire Entrepreneurs
Villes et Territoires**

organisé avec le soutien de l'Institut CDC pour la recherche, de la Caisse des dépôts et consignations et du ministère de l'Industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris

Air France
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2007)

LES DÉFIS DU CANAL SEINE-NORD EUROPE

par

Nicolas BOUR

Chef de projet mission Seine-Nord Europe
Voies navigables de France

Séance du 6 décembre 2006

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

Projet prioritaire de la France, puis de l'Europe depuis avril 2004, le canal Seine-Nord Europe est le maillon manquant de la liaison fluviale européenne à grand gabarit Seine-Escaut. Au sein d'un réseau routier congestionné, notamment aux abords des grands ports maritimes de l'Europe du Nord, il permettra de développer une nouvelle offre logistique par voies navigables entre les nombreux pôles économiques du grand Bassin parisien, du Benelux et de l'ouest de l'Allemagne. Grâce au Danube, elle pourra même atteindre l'Europe centrale et orientale jusqu'à la mer Noire. L'avant-projet a tout d'abord été approuvé par le Parlement, le Conseil européen et le 20 novembre 2006 par le ministre chargé des Transports. C'est maintenant le temps de l'enquête publique, puis de la finalisation détaillée du projet. Entre enjeux économiques et techniques, contraintes de temps, concertation et consultation avec tous les acteurs et parties prenantes, Nicolas Bour nous décrit comment, après une longue phase de maturation du projet en France et en Europe, on est passé d'un projet d'infrastructure à un projet global d'offre de transport et de logistique au service du développement des territoires.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Nicolas BOUR

Je suis le responsable du projet canal Seine-Nord Europe pour l'établissement public Voies navigables de France (VNF). Au moment de cet exposé, l'avant-projet simplifié vient d'être approuvé par le ministre chargé des Transports au terme d'un large processus de consultation interministérielle. Cette phase d'études et de concertation a duré environ deux ans. Je vais en retracer ici le contexte, les enjeux, puis analyser plus en détail les orientations retenues pour le développement du projet lui-même.

Une capacité française sous-exploitée

L'ensemble des voies navigables européennes s'étend sur 38 000 kilomètres, dont 20 000 sont accessibles aux bateaux à grand gabarit. 450 millions de tonnes de marchandises y transitent pour un total de 127 milliards de tonnes x kilomètres. Cela représente 7,2 % du total du transport de marchandises en Europe, la plus grande partie (près de 80 %) étant acheminée par la route.

Les réseaux navigables de l'Allemagne, de la Belgique et des Pays-Bas sont à grand gabarit, denses et interconnectés. Par l'intermédiaire de la liaison Rhin-Main-Danube, ils permettent notamment de relier la mer du Nord à la mer Noire. Par comparaison avec ces trois pays, la situation française est moins favorable. Les raisons en sont historiques et techniques.

Historiquement, le transport fluvial français qui acheminait essentiellement des vrac (matériaux de construction, céréales, produits énergétiques...) a subi le contrecoup de la mutation de la production d'électricité à partir de l'énergie nucléaire. En effet, ce choix a diminué très fortement les besoins de transport de charbon et de fioul, combustibles qui constituaient une part significative du transport fluvial. Depuis les années 1960, il y a eu peu d'investissements dans ce secteur fluvial.

Techniquement, nos canaux ne sont pas assez connectés entre eux et sont le plus souvent trop petits pour accueillir les grands gabarits.

Pour relancer ce mode de transport, VNF a été créée au début des années 1990. Elle s'est attachée à rationaliser les embranchements fluviaux pour transporter les vrac dans les meilleures conditions économiques et à organiser d'autres chaînes logistiques, notamment pour les conteneurs, afin de faire face au développement du transport maritime, et à adapter les infrastructures. Depuis 1997, le trafic fluvial largement porté par la croissance du transport de conteneurs a augmenté de 38 %.

Des marchandises et des enjeux hydrauliques

Le canal Seine-Nord Europe reliera le bassin de la Seine et de l'Oise au grand réseau fluvial européen à grand gabarit de l'Europe du Nord, des bassins de l'Escaut et du Rhin. Il ouvrira une nouvelle voie de transport économique, alors que le réseau routier est particulièrement congestionné (70 % des dépenses liées à la congestion et la régulation du trafic en France se situent sur l'axe Paris-Lille). Ce faisant, il favorisera l'intégration économique du grand Bassin parisien et de la région Nord-Pas-de-Calais au sein de l'économie et de la logistique européenne. C'est son premier objectif.

En régulant les niveaux d'eau, il contribuera largement à réduire les effets des inondations de l'Oise et de la Somme sur l'habitat et les milieux naturels. En transférant entre un et deux m³/sec de l'Oise vers le Nord, il contribuera d'une part à maintenir le bon état écologique du canal et à sécuriser l'approvisionnement en eau de la métropole lilloise.

D'autres enjeux de type environnemental ou touristique sont également importants et j'y reviendrai.

Une longue maturation

La genèse du projet trouve son origine dans l'expérience du canal du Nord. Ce canal conçu au petit gabarit à la fin du XIX^e siècle et dont le chantier a été interrompu par la première guerre mondiale, a finalement été achevé en 1965 et saturé dès 1970, à la fois en raison du développement important de la voie d'eau en Europe du Nord et dans le Nord-Pas-de-Calais et de son trop faible gabarit. Le besoin d'un développement de voies navigables à grand gabarit sur cet axe était donc manifeste. Peu après, des études pour relier le bassin de la Seine au nord de l'Europe ont été commandées. Un projet a été formalisé dans le schéma directeur national de 1985, puis dans le schéma directeur européen de 1993.

Malheureusement, le projet de tracé, retenu en 1975, à l'Est, le long du canal de Saint-Quentin avec des impacts importants lors des traversées des villes telles que Chauny, Tergnier, Saint-Quentin et Cambrai, traversait également de très nombreuses zones environnementales fragiles et était le plus cher en raison d'une longueur d'environ 140 kilomètres au lieu de 106 kilomètres par le tracé actuel. De 1975 à 1993 cette solution fut l'objet de différentes études géotechniques et environnementales qui ne permirent pas de confirmer cette solution ; en 1993, sous l'impulsion du conseil régional du Nord-Pas-de-Calais, présidé par une élue des Verts, Marie-Christine Blandin, une solution à grand gabarit à l'ouest de la zone d'étude le long du Canal du Nord fut proposée avec un tracé différent, et nettement plus court, puisqu'il passait de 140 à 106 kilomètres. Il était également le moins coûteux et fut aussitôt privilégié.

Fin 1992, la circulaire Bianco a introduit les débats préalables sur les grands projets d'infrastructure ; le secrétaire d'État aux Transports, Georges Sarre, demanda au préfet de Picardie, coordinateur du projet, de lancer ces débats préalables sur l'opportunité d'une liaison à grand gabarit entre le bassin de la Seine et celui de l'Escaut. Ce fut la première phase de concertation entre novembre 1993 et novembre 1994, avec l'estimation préliminaire d'une rentabilité socioéconomique proche de 8 %.

Après les études préliminaires de 1995, l'analyse des 21 fuseaux possibles entre le canal du Nord et le canal de Saint-Quentin permit un premier chiffrage du coût du projet ; en 1996, le Conseil général des Ponts et Chaussées audita le projet de l'époque dont la rentabilité était de l'ordre de 4 %, en raison d'une étude économique d'une part limitée à un périmètre réduit du projet et, d'autre part, sans prise en compte des effets européens et des effets de développement économique du projet. Il a donc été ralenti une nouvelle fois. Devant la nécessité de répondre à la problématique de congestion et des effets environnementaux des transports dans le nord de la France et le nord de l'Europe, le ministre des Transports le relança en mars 2002, juste avant les élections. Un débat au Parlement prit la suite, puis un rapport de la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR). Sa conclusion pointa la nécessité de poursuivre le projet, mais en insistant sur le besoin d'en améliorer la rentabilité. Enfin, en 2004, il a été inscrit parmi les trente projets français prioritaires de transport, par codécision du Parlement français et du Conseil européen. Une équipe de projet a alors été constituée.

Une équipe organisée en structure projet

L'équipe est constituée d'une quinzaine de personnes réparties en trois pôles : la technique, l'économie et la communication/concertation. Mais, elle fait appel à de nombreux bureaux d'études pour mener les études techniques et les analyses spécialisées nécessaires.

Un fort souci d'anticiper les risques

Parmi ces études, une attention particulière a été portée à tout ce qui relève du contrôle du projet. Nous avons notamment choisi d'organiser un contrôle externe indépendant sur la totalité des livrables des bureaux d'études et de conduire une étude de risques pour identifier

et évaluer les champs d'incertitude qui devront être progressivement maîtrisés durant le développement du projet.

Pour bénéficier de l'expertise technique et scientifique la plus récente et pour s'assurer de la rentabilité économique du projet à la suite de l'audit de 1999, l'équipe projet a été également assistée par deux comités scientifique et économique. Le comité scientifique est constitué d'une quarantaine d'experts français et européens reconnus dans le domaine des grands ouvrages, de l'hydraulique et de l'économie des transports, sous l'égide du Centre d'études techniques maritimes et fluviales (CETMEF). Le comité économique est présidé par Émile Quinet, ancien directeur du centre de recherches économiques de l'École nationale des Ponts et Chaussées, et qui avait participé aux précédents audits du projet ; il rassemble sept économistes et praticiens du transport en France, en Belgique et au Canada ; ils ont suivi tout le processus des études économiques : définition du cahier des charges, participation au choix du consultant, validation des hypothèses et des scénarii macroéconomiques et d'évolution du transport, audit du modèle multimodal européen, analyse et évaluation des résultats, recommandations pour l'évaluation socioéconomique.

Pour assurer la coordination à l'échelle européenne, le comité Seine-Escaut a été mis en place en novembre 2005 par le ministre chargé des Transports ; il rassemble les représentants des gouvernements français, néerlandais, wallon et flamand, notamment pour harmoniser les hypothèses d'exploitation et de tarification de l'infrastructure européenne Seine-Escaut.

Un partenariat public-privé

VNF a étudié très en amont la faisabilité de la réalisation du projet en contrat de partenariat public-privé. L'objectif est d'associer les compétences du secteur public et du secteur privé pour optimiser techniquement et financièrement le projet ; cette pertinence est d'autant plus forte pour un projet fluvial qu'il associe de nombreuses compétences pour le développement des activités logistiques, industrielles ou touristiques, et également d'activités liées à l'environnement, à l'eau, à l'énergie et au transport, qui certes ne font pas toutes partie du cœur de métier de VNF mais qui sont aussi importantes pour la cohérence et l'équilibre du projet.

Le choix du ou des partenaires sera effectué lors de la procédure de dialogue compétitif qui permettra la finalisation de l'avant-projet détaillé (APD). Actuellement, nous préparons ces futures étapes du projet.

Associer les parties prenantes du projet

Dans ce projet, les relations avec ce qu'on appelle les parties prenantes, c'est-à-dire tous les acteurs collectifs concernés (collectivités territoriales, élus, acteurs socioéconomiques, associations) des quatre régions directement impliquées (Nord-Pas-de-Calais, Picardie, Île-de-France, Haute-Normandie), sont un sujet majeur. Elles ont pris environ 80 % de mon temps, mais elles ont été productives et ont permis d'associer fortement les acteurs du terrain à l'élaboration technique du projet qui était piloté par Benoît Deleu, précédemment directeur de l'infrastructure et de l'environnement de VNF.

Pour aborder ces relations, nous avons conduit une étude initiale de contexte. Contrairement à ce qui est habituellement observé sur de tels projets linéaires, elle a permis de constater que, même si celui-ci pouvait soulever quelques inquiétudes naturelles, il ne rencontrait pas d'opposition, tout comme son tracé. Par contre, elle a montré l'existence d'attentes importantes sur les plans économiques, environnementaux et hydrauliques : les communes impactées voulaient connaître l'activité que ce projet entraînerait et l'aide à la gestion des crues qu'il pourrait apporter.

À la suite de cette étude, des réunions publiques ont été organisées durant l'été 2005, sous la direction du préfet de Picardie. L'assistance y était souvent nombreuse et attentive. À Amiens, il y a eu par exemple près de quatre cents personnes. Avec l'aide du président de la

chambre d'agriculture de la Somme, une concertation spécifique a été menée avec la profession pour diminuer l'impact du projet sur les exploitations agricoles.

Au final, les relations avec les parties prenantes ont été productives, avec des partenaires qui s'impliquaient. Grâce aux discussions avec la profession agricole, nous avons par exemple obtenu très rapidement l'autorisation préfectorale de faire des sondages géotechniques sur les terrains privés. L'ensemble de la concertation a également conduit à quelques propositions de modifications du trajet, diminuant d'environ un kilomètre la longueur totale du canal.

Un planning fortement cadencé !

La date d'obtention du décret d'utilité publique en Conseil d'État nous avait été fixée à la fin de l'année 2007 par le Comité interministériel d'aménagement et du développement du territoire (CIADT) du 18 décembre 2003. Cette date représentait à la fois une contrainte et un important challenge pour la conduite du projet. Compte tenu des différentes étapes d'études, de concertation et de revue interministérielle, nous avons estimé que le temps disponible pour les études techniques était de dix-huit mois.

Pour un projet de cette envergure et qui n'avait pas été réalisé en France depuis plus de quarante ans, c'était extrêmement court. J'ai donc fixé une règle très simple et très utile : tout le travail à faire devait être planifié et réalisé au jour près pendant toute cette période. Ceci apparaissait même dans les conditions du marché sous forme de pénalités de retard significatives. L'objectif était clair et précis ; il fallait faire partager à tous, une des conditions de réussite de ce grand projet : avancer vite et bien.

Des cultures du temps à harmoniser

Ce type d'exigence typique d'une organisation "projet" n'était pas, au départ du projet, dans la culture de certains de nos partenaires internes et externes ; un travail important de conviction et de partage de ces enjeux a été nécessaire et, de ce point de vue, le *mix* au sein de l'équipe projet entre certains venant du secteur public et d'autres venant du secteur privé, inhérent à notre choix de fonctionnement, a été très utile pour comprendre les contraintes des uns et des autres, pour construire et faire partager cette culture du temps maîtrisé.

La partie technique du projet a effectivement été terminée pratiquement au jour prévu initialement. Par contre, la partie économique, qui avait fait l'objet de débats dans le passé, a été plus difficile à maîtriser parce qu'elle faisait intervenir plus d'acteurs, et a nécessité, à la fin, notamment avec la mise en place d'une commission spéciale présidée par le conseil général des Ponts et Chaussées, de consacrer trois mois supplémentaires d'études complémentaires pour assurer la robustesse du résultat suivant les différents jeux d'hypothèses et obtenir un consensus des services des différents ministères sur les fondamentaux et les résultats de l'analyse socioéconomique. De plus, nous avons reçu une deuxième lettre de mission en novembre 2005, pour conduire l'évaluation préalable à la réalisation du projet en contrat de partenariat public-privé.

L'APS a été remis au ministre des Transports le 5 juillet 2006. La concertation interministérielle s'est achevée le 28 juillet 2006. La décision interministérielle est intervenue le 17 novembre 2006 et le projet a été approuvé le 20 novembre 2006 par le ministre des Transports qui a annoncé le lancement de l'enquête publique à la mi-janvier 2007 et la constitution d'une mission de financement.

Le projet simplifié soumis à enquête

Le projet soumis à enquête consiste en un canal de 106 kilomètres de long (classe Vb) entre Compiègne et Aubencheul-au-Bac comprenant :

- 8 biefs connectés par 7 écluses simples ;
- 2 bassins réservoirs d'une capacité de 16 millions de m³ ;
- 3 ponts-canaux, dont un pont-canal de 1 300 mètres de long ;

- 4 plates-formes multimodales (près des villes de Noyon, Péronne, Nesle, Cambrai), 5 quais céréaliers et 2 quais de transbordement ;
- 5 équipements d'accueil pour la plaisance collective et individuelle.

Son coût est évalué à 3,2 milliards d'euros s'il est réalisé en partenariat public-privé, et à 3,52 milliards d'euros s'il l'est en maîtrise d'ouvrage publique.

Grands et petits problèmes techniques

Un projet de cette envergure oblige à prendre en compte un grand nombre de réalités techniques. Certaines sont évidentes et massives, d'autres sont moins visibles mais susceptibles de ralentir l'avancement du projet si elles ne sont pas anticipées. Il faut donc les traiter avec attention.

Parmi les premières, citons ainsi :

- l'alimentation en eau ; il faut une assez bonne stabilité du niveau d'eau, et donc une alimentation capable de compléter les pertes (évaporation, infiltration, fonctionnement des écluses, etc.) ;
- la sûreté hydraulique ; les règles de l'art fixent des mesures très sécuritaires de conception et de construction et de suivi des ouvrages ;
- l'évacuation des déblais lors de la construction ; cela paraît anecdotique mais c'est un problème qui nous a conduits à des limites de faisabilité du projet : lors de la première étude préliminaire en 1996, le volume des déblais excédentaires (50 millions de m³) était tellement important qu'il remettait en cause la faisabilité du projet ; pour éliminer cette difficulté, nous avons modifié le tracé pour réduire ces déblais excédentaires, trouver des valorisations possibles – par exemple comme matériaux de construction –, optimiser les terrains de dépôts.

Parmi les secondes, citons :

- la réalité archéologique ; le creusement d'un canal aussi large et aussi profond met inévitablement à jour des éléments archéologiques qu'il faut traiter spécifiquement ;
- les conséquences sur les exploitations agricoles traversées (remembrements, remise en culture des terrains sur lesquels les déblais seront déposés, etc.) ; une enquête menée par les chambres d'agriculture des départements concernés a permis de les appréhender ;
- l'aménagement écologique du canal, sa vie piscicole et son intégration paysagère ; ces éléments ont notamment une valeur touristique ; ils sont un facteur important d'adhésion ou de rejet par la population ; dans notre cas, un des points clés sera le passage du canal au-dessus de la Somme grâce à un pont-canal de 1 300 mètres ; ce sera un ouvrage d'art majeur sur un site exceptionnel qu'on pourra parcourir également à pied et à vélo.

L'économie du transport par le canal

L'essentiel de l'intérêt économique du projet réside dans l'efficacité du transport par voie d'eau par rapport à la route ou au rail. Dans les conditions actuelles de fiabilité du transport et de prix de l'énergie, le coût moyen généralisé de point à point, y compris les chargements, déchargements, pré- et post-acheminements par tonne transportée sur une distance de 350 kilomètres (distance moyenne du transport par voie d'eau), s'élève à :

- 12 euros pour le transport fluvial à grand gabarit ;
- 17 euros pour le transport fluvial à petit gabarit ;
- 21 euros pour le transport routier ;
- 22 euros pour le transport ferroviaire.

Le coût ferroviaire pour les distances inférieures à 500 kilomètres est élevé en raison de l'importance des coûts fixes ; il faut donc des grandes distances pour les amortir. Il devient plus efficace que le transport routier au-dessus de 500 kilomètres, mais reste toujours plus onéreux que la voie fluviale qui bénéficie de coûts d'exploitation et d'entretien de l'infrastructure très faibles.

Globalement, la voie d'eau est très avantageuse. Elle l'est encore plus quand elle se trouve en zone urbaine ou bien quand l'une des deux extrémités du transport de la marchandise se trouve bord à voie d'eau. Ces cas sont fréquents. Sur le prix précédent, ils produisent une économie additionnelle de 3,5 euros par tonne.

Le volume des marchandises

Pour évaluer le volume des marchandises susceptibles de transiter par le canal, plusieurs scénarii ont été modélisés selon des hypothèses basse, moyenne et haute d'activité économique et de comportements des acteurs, et selon deux horizons temporels, 2020 et 2050. Le total se situera entre 13,3 et 14,9 millions de tonnes en 2020, et entre 20 et 27,7 millions de tonnes en 2050.

Les marchandises seront assez diversifiées. En 2020, la répartition prévue est :

- céréales et agro-industrie : 28 % ;
- matériaux de construction : 21 % ;
- conteneurs, véhicules et produits manufacturés : 18 % ;
- produits énergétiques : 11 % ;
- produits métallurgiques : 11 % ;
- produits chimiques et engrais : 11 %.

L'importance des céréales et de l'agro-industrie s'explique par le fait que le canal traverse une grande région agricole. Celle des matériaux de construction est due aux besoins massifs en logements et bâtiments divers de l'Île-de-France, qui représente actuellement 30 millions de tonnes et dont les ressources alluvionnaires ne sont pas renouvelées, et de la Picardie qui est déficitaire en matériaux de construction.

Un péage

Pour l'utilisation du canal, il a été prévu un péage qui couvre au moins la totalité des coûts d'exploitation, de maintenance et de régénération sur cinquante ans. Les discussions avec les transporteurs et avec le ministère des Finances ont permis, au sein d'une fourchette de 1,75 à 3,25 euros par tonne, de prendre l'hypothèse d'une valeur minimum de 1,75 euro par tonne, qui assure déjà une valeur contributive significative aux coûts d'investissement au moins supérieure à 8 %.

Avantages écologiques

En transférant sur les bateaux les marchandises qui auraient été transportées par camions, le canal aura un effet positif sur la pollution, en diminuant le volume de gaz carbonique (CO₂) rejeté dans l'atmosphère, et sur la congestion routière de l'axe du nord de la France et du nord de l'Europe : le canal devrait diminuer de 500 000 par an le nombre de passages de camions à l'horizon 2020, et de 1,22 million à l'horizon 2050. Au-delà du gain sur l'économie de transport qui est la plus importante, l'économie sur les coûts externes représente près de 2 milliards d'euros sur cinquante ans, voire le double en prenant en compte les valeurs tutélaires belges ou néerlandaises.

Une solution pour valoriser une partie de ces économies consiste à bénéficier de permis d'émission pour les émissions de CO₂ évitées grâce à la création du canal. Il est peut-être possible de valoriser le CO₂ économisé à hauteur de 20 euros par tonne en les mettant sur le marché des permis d'émission par exemple pour l'achat des bateaux de grand gabarit. En effet, ces bateaux, coûtant quelques millions d'euros, sont des investissements difficilement finançables par nos bateliers. Valorisée à 20 euros par tonne (la moitié de la pénalité actuelle pour dépassement des émissions), la subvention représenterait jusqu'à la moitié de l'investissement du bateau. C'est significatif. Cela permettrait d'éviter que la valeur ajoutée du canal ne parte trop chez les armateurs étrangers. Une autre idée de valorisation serait de permettre aux usines qui s'installeraient près du canal – et qui utiliseraient donc moins de transports polluants – de vendre des droits à polluer.

Effets d'entraînement

En dynamisant l'offre de transport, le canal aura naturellement un effet positif sur l'activité économique des régions touchées, principalement la Haute-Normandie jusqu'au port du Havre, l'Île-de-France, la Picardie et le Nord-Pas-de-Calais jusqu'au port de Dunkerque, ainsi que les régions du nord de l'Europe. Le trafic sur la Seine amont devrait par exemple doubler.

À l'échelle stricte du projet, le point d'infrastructure le plus important, hors le canal lui-même, sera la constitution de quatre plates-formes d'activité à proximité du canal. Nous avons prévu que leur activité soit dédiée à 50 % à l'industriel (agro-industrie, alimentaire, plastique, chimie matériaux, déchets, recyclage, etc.) et à 50 % à la logistique (agroalimentaire, biens de grande consommation, biens intermédiaires). D'autres plates-formes seront aussi créées ou agrandies le long des autres voies navigables connectées par le réseau (notamment la Seine et l'Oise). Ceci a été présenté lors des consultations préliminaires menées dans les régions.

L'héritage d'une approche logistique incomplète

Toutes ces plates-formes seront reliées à la route et au rail pour tirer profit de l'intermodalité. À ce sujet, un problème réside dans la difficulté actuelle d'empiler la "caisse mobile". La caisse mobile est l'équivalent terrestre du conteneur maritime sur les navires. Elle est parfaitement standardisée. Malheureusement, ses concepteurs, il y a une trentaine d'années, ne l'ont pas rendue empilable. Il n'est donc pas possible de l'entreposer massivement. Ses concepteurs ont seulement vu le cas du transfert du train au camion, sans dépose, grâce à une grue, les deux étant l'un à côté de l'autre. Or ce n'est pas un scénario compatible avec la nécessité de massifier pour le transport par voies navigables.

En vérité, le caractère non empilable de la caisse a été un manque d'anticipation important. La Commission européenne en étant consciente, une réflexion est en cours pour développer l'unité intermodale européenne ; cette approche est également soutenue par le Conseil économique et social. Pour nous, elle revêt un enjeu économique important pour l'ensemble des modes de transports en Europe, car elle permettra également au fret ferroviaire de reprendre des marchandises dans les ports intérieurs pour les distribuer plus loin en France et en Europe, notamment dans les secteurs non couverts par voie navigable (Italie, Espagne, Europe du Sud-Est...).

Garder la valeur ajoutée en France

Il existe de nombreuses autres retombées économiques plus éloignées du projet au sens strict, qui demandent à être évaluées et peut-être stimulées. Citons notamment le cas des ports maritimes de Dunkerque ou du Havre qui élargiront leur *hinterland* et pourront entrer alors directement en concurrence avec les ports d'Anvers ou de Rotterdam. Il est important qu'ils s'adaptent et s'appuient sur un réseau de plates-formes multimodales le long de la Seine, de l'Oise, de Seine-Nord Europe et du Nord-Pas-de-Calais pour tirer parti de l'accroissement de l'offre de transport.

De manière générale, l'idée majeure qui domine nos réflexions économiques consiste à trouver les moyens pour repositionner le plus possible en France la valeur ajoutée des activités logistiques et industrielles le long du canal et pérenniser les emplois associés. Pour stimuler et coordonner une implication collective globale, nous avons proposé la mise en place d'une structure de gouvernance interrégionale sur l'ensemble des thématiques de développement des territoires (économie, logistique, industrie, tourisme, environnement, emploi,...).

DÉBAT

Discuter, communiquer, mobiliser

Un intervenant : *À vous écouter, un grand projet comme le vôtre exige beaucoup de technique pour construire correctement, mais aussi beaucoup de rhétorique pour convaincre et entraîner. Le lien entre la technique et la rhétorique passe par les études économiques qui sont la base de vos argumentaires. Or, une petite variation sur un paramètre bien choisi suffit souvent à changer fortement les résultats économiques. Comment avez-vous dépassé ce problème ?*

Nicolas Bour : En un an et demi, nous avons eu soixante-deux réunions avec le comité économique. Son président, Émile Quinet, connaissait très bien le projet, car il avait participé aux discussions de 1996 ayant suivi le rapport du Conseil général des Ponts et Chaussées qui pointait la faible rentabilité du projet de l'époque. Tout a été discuté avec une très grande transparence, les hypothèses, le planning, etc. Les membres du ministère des Finances, notamment, étaient des interlocuteurs très exigeants, se souvenant du rapport de 1996. Il y a eu également, à partir de janvier 2006, une vingtaine de réunions avec la commission spéciale interministérielle présidée par le Conseil général des Ponts et Chaussées. La discussion sur les hypothèses a permis de faire varier dans de larges fourchettes les paramètres des différents scénarii pour s'assurer de la robustesse des résultats. Le résultat est effectivement au niveau européen une fourchette du TRI (taux de retours sur investissements) socioéconomique de 6,2 % à 8 % suivant les hypothèses.

Int. : *Il me semblait que le coût de la tonne ferroviaire était plus faible que ce que vous nous avez montré. Si c'est le cas, cela diminue l'intérêt de la voie navigable.*

N. B. : Les experts ont effectivement fait les calculs en faisant également varier le coût du transport ferroviaire avec des hypothèses de baisse de ce coût de 25 %, ce qui change très faiblement les résultats en raison de l'écart important de coût entre les 2 modes. Le coût du transport ferroviaire est élevé sur des distances moyennes de 350 kilomètres car il ne permet pas d'amortir assez les coûts fixes de ce mode de transport, et est pertinent sur des distances 500-700 km ; de plus, les coûts d'entretien et de maintenance du ferroviaire sont beaucoup plus élevés que ceux du transport fluvial. Ce que je peux dire, c'est qu'il n'y a pas eu de controverses fortes à ce sujet, et que les simulations qui auraient pu être faites avec les coûts et tarification d'usage d'infrastructure ferroviaire des autres pays européens auraient encore augmenté cet écart.

Int. : *L'essentiel des recettes d'exploitation du canal réside dans les droits de péages. On sait que, dans beaucoup de projets autoroutiers, ces droits ne couvrent souvent qu'à peu près le coût de leur collecte. Qu'en sera-t-il dans votre cas ?*

N. B. : Même dans l'hypothèse la plus basse (1,75 euro par tonne), le péage sera une vraie recette nette : il devrait couvrir les frais d'exploitation, de maintenance et de régénération sur cinquante ans du canal et une partie significative de l'investissement. C'est beaucoup plus que d'habitude. Le coût de collecte est très faible sur Seine-Nord Europe puisque le système de collecte existe déjà au sein de VNF qui percevra le péage de Seine-Nord Europe et ne nécessite pas de coûts d'exploitation additionnels. Le projet est très solide sur ce plan, est très différent des structures de péage ferroviaires ou autoroutières, et fera l'objet d'une harmonisation avec nos partenaires européens.

Int. : *Il me semble que les armateurs hollandais ou belges spécialistes des voies navigables sont beaucoup plus puissants que les français. Ne craignez-vous pas, malgré les efforts éventuels de subvention, qu'ils captent tout ?*

N. B. : Il s'agit effectivement d'un point important à anticiper durant les prochaines années avant l'ouverture de Seine-Nord Europe. Des opérateurs français se sont développés sur les

réseaux à grand gabarit des bassins de la Seine, du Rhône, du Rhin et de la Moselle. Si on les voit peu en France, c'est parce que le marché est plus réduit en raison de l'absence de maillage, la principale faiblesse en France des voies d'eau à grand gabarit. Mais ils agissent déjà largement sur les marchés belges et hollandais et sont donc aussi compétitifs que leurs confrères. Le véritable enjeu est de les mobiliser, d'en faire éventuellement émerger de nouveaux, et de renforcer cette profession par du personnel français. De façon plus globale, la réalisation du projet devrait permettre de faire émerger des opérateurs multimodaux européens de transport de marchandises qui sont essentiels pour optimiser l'offre de transport et de logistique. De manière générale, il est clair que le gisement d'activités et d'emplois lié aux voies navigables n'est pas encore très perçu en France. Nous travaillons à améliorer cette perception avec les associations professionnelles de constructeurs de bateaux et de logisticiens, mais aussi, par exemple, avec le rectorat d'Amiens : nous voulons créer des enseignements sur ce mode de transport.

Int. : *Est-ce qu'il y a des porteurs politiques ? Nous avons pu voir dans une séance précédente de l'École de Paris que le savoir-faire du député-maire de Millau avait été très utile dans le cadre du démarrage du projet du viaduc, et même de sa construction.*

N. B. : Philippe Marini, sénateur-maire de Compiègne et président de l'association Seine-Nord-Europe, porte très activement le projet dans cette sphère. Mais, un grand nombre d'élus des territoires traversés par le canal sont mobilisés sur des thèmes spécifiques. Ainsi, Stéphane Demilly, député de la Somme, a fait un gros travail sur les biocarburants (qui pourront être des marchandises transportées par nos bateaux). Il recherche des investisseurs en France et à l'étranger. L'exécutif du conseil régional du Nord-Pas-de-Calais et son président Daniel Percheron sont clairement parmi les moteurs du développement du projet. De manière à avoir une capacité de mobilisation des acteurs anglo-saxons et même mondiaux, nous avons aussi choisi, parmi nos prestataires, un cabinet de conseil américain basé à Londres et dont le président est également vice-président de la chambre de commerce et d'industrie américaine à Bruxelles.

Int. : *Quelle a été la réaction des écologistes ?*

N. B. : Très positive. Les Verts m'ont invité à leur université d'été pour exposer le projet. J'ai été particulièrement frappé par l'intérêt vif qu'ils portaient à la préservation de zones fluviales pour le chargement et le déchargement des marchandises à l'intérieur des zones urbaines. C'est heureux car nous avons besoin de soutien pour résister à la pression des divers acteurs immobiliers.

Int. : *Quelles ont été les réactions à l'intérieur de VNF ? A-t-il fallu aussi communiquer en interne ?*

N. B. : Dès mon premier jour à la tête du projet, j'ai été fortement sollicité par la directrice de la communication ! En interne, il y avait une attente extrêmement forte car le démarrage de ce projet majeur était ressenti comme la preuve de la valeur actuelle de la profession de VNF. Pour éviter un emballement et une pression trop forte sur l'équipe, il a fallu communiquer avec beaucoup d'attention et de doigté.

Une équipe évolutive

Int. : *Je suppose que le projet avance d'autant mieux qu'il y a de la permanence dans vos équipes. Les gens changent-ils beaucoup ?*

N. B. : Le président de VNF, François Bordry, est en place depuis plus de dix ans, et vient d'être reconduit dans sa fonction. Il est clair que c'est un atout. Mais votre question pointe une réalité centrale des grands projets d'infrastructures. À chaque projet, on construit une équipe ; elle est par nature évolutive sous l'effet des motivations personnelles qui peuvent conduire certains de ses membres à nous quitter, et sous l'effet des besoins internes qui changent au cours du temps. Par exemple, je viens seulement de recruter un directeur

financier, parce que je n'en avais pas besoin jusqu'à présent. Inversement, la personne dédiée à la gestion de la communication, notamment avec tous les comités locaux, vient d'être appelée par le ministre de l'Équipement à son cabinet. Il va falloir la remplacer. Bref, il y a des changements de personne, et il faut gérer. Mais, c'est un exercice classique dans ce type de projets.

Int. : *L'effectif de votre équipe va-t-il évoluer ? Combien de personnes faites-vous travailler par l'intermédiaire de vos sous-traitants ?*

N. B. : Actuellement, l'équipe du projet regroupe une quinzaine de personnes et en fait travailler environ cent cinquante autres dans les bureaux d'études sous-traitants. Mais, nous allons entrer dans une nouvelle phase pour construire l'avant-projet détaillé. Pour cette phase, l'effectif propre de l'équipe va probablement atteindre quarante personnes. Beaucoup viendront d'autres directions de VNF et des directions interrégionales de Nord-Pas-de-Calais et de la Seine, selon les compétences précises et momentanées dont nous aurons besoin. Le défi sera de les mettre en synergie.

Le choix d'un partenaire

Int. : *Vous avez souligné la décision stratégique de prendre un partenaire, pas seulement des sous-traitants. Le choix de ce partenaire sera d'autant plus pertinent que les entreprises qui répondront seront nombreuses, et que vous pourrez négocier et choisir. Avez-vous lancé beaucoup d'appels ?*

N. B. : Il y a une limite à l'intérêt d'avoir beaucoup de réponses, qui est tout simplement la capacité à les traiter et d'éviter de lancer des dépenses lourdes pour un tel dialogue avec un trop grand nombre de groupements ! Les dialogues avec les uns et les autres prennent beaucoup de temps. Nous souhaitons discuter avec seulement deux ou trois groupements et arriver vite au choix d'un leader.

À ce stade, nous disposons déjà d'une analyse fine du projet et d'une assez bonne connaissance du secteur car nous avons mobilisé un grand nombre de sociétés d'ingénierie spécialisées (par thème technique, comme l'hydraulique, le terrassement, etc.). Il nous manque surtout une entreprise coordinatrice qui aura l'expertise de développer les compétences transversales sur l'ensemble du champ du projet (financement, conception, construction, exploitation, transport, logistique, ...) et d'imaginer et de développer les activités annexes qui contribueront à la fois au développement du transport sur le canal, au développement des territoires et pourront bien sûr contribuer à son financement. Les fonds d'investissement, qui ont vocation à être au cœur du noyau dur du capital du projet auront un rôle majeur à jouer pour développer les activités annexes dont les revenus sécuriseront les loyers du projet.

Int. : *Quelle est la position des entreprises françaises ?*

N. B. : Les majors français ont une très grande expérience des grands ouvrages complexes et des infrastructures de transport, mais n'ont pas l'expérience récente d'un ouvrage de cette nature aussi important. Nous devons donc également nous tourner vers ceux qui en ont l'expertise en Europe ou au-delà et inciter ces majors à s'associer avec des partenaires qui disposent de ces différentes expertises.

Int. : *A-t-on, en France, une expérience du partenariat public-privé sur un tel projet ?*

N. B. : Il n'y a pas eu vraiment de projet équivalent dans le passé. Mais, globalement, la culture existe. Sur le plan technique, le tunnel sous la manche est un bon exemple de la synergie mise en place pour assurer la réussite technique et industrielle d'un ouvrage majeur entre le groupement d'entreprises et les conseillers techniques des banques.

Int. : *Les découvertes archéologiques sont susceptibles d'arrêter les chantiers pendant longtemps. Comment les appréhendez-vous ?*

N. B. : C'est effectivement un sujet potentiellement à risque car il entraîne de délicates questions de propriété du sol. Nous tenons donc à l'encadrer clairement avant le début du dialogue compétitif. Nous avons déjà mis en œuvre ce qu'on appelle l'archéologie préventive : des repérages ont été effectués, les reconnaissances pédestres sont déjà planifiées dès le début de l'année 2007, et ensuite les sondages archéologiques sur les sites importants du projet (comme les écluses et le pont-canal de Péronne).

Présentation de l'orateur :

Nicolas Bour, polytechnicien et ingénieur des Ponts et Chaussées ; il est directeur de la mission Seine Nord-Europe au sein de Voies navigables de France ; au cours des vingt-cinq années passées chez Spie Batignolles, il a conduit de nombreux projets complexes dans les domaines du transport, de l'énergie et de l'industrie en France (Tunnel sous la Manche, Aluminerie Pechiney-Dunkerque...) et à l'étranger (centrales nucléaires en Chine et en Afrique du Sud, barrages hydroélectriques en Chine, métro de Pékin).

Diffusion mai 2007