



LES ACTES DES ATELIERS AXE SEINE

Depuis son lancement, le projet Axe Seine a fait l'objet de nombreux développements, portés par des acteurs aussi variés que l'État, les collectivités territoriales, les ports, les agences d'urbanisme, les CESER ou encore le monde économique au travers des Chambres de commerce et d'industrie. À ce stade du projet, il semble important de faire converger ces initiatives. Après les deux premières éditions du colloque Axe Seine à Rouen et au Havre, il est apparu nécessaire aux collectivités organisatrices et au partenariat des agences d'urbanisme qui les accompagne, de penser le colloque de Paris comme un temps de restitution et de débat concluant une année de travail plus large.

Les ateliers Axe Seine organisés de juin à septembre 2012 par les agences d'urbanisme avaient donc ce double objectif : premièrement, instaurer un dialogue et permettre une acculturation croisée entre les différents acteurs et en particulier entre les acteurs économiques et les élus des collectivités ; deuxièmement, faire émerger des visions et des propositions communes à présenter et à débattre lors du colloque de Paris. Au total, ils ont réuni près de 200 participants.

Les ateliers se sont inscrits dans l'ambition de porter l'« Axe Seine, comme territoire de la renaissance industrielle et de la relance économique dans la dynamique du Grand Paris », en développant trois thématiques :

◆ « **Construire un système portuaire et logistique pour renforcer les dynamiques territoriales** ». Cet atelier a été présidé par les deux adjoints au Maire de Paris, Christian Sautter et Pierre Mansat, et organisé par le binôme d'agences d'urbanisme Apur – AUDAS. Il s'est réuni à deux reprises les 26 juin et 17 septembre 2012 au Pavillon de l'Arsenal à Paris.

◆ « **Réindustrialiser la vallée de la Seine : à nouveau l'industrie, une industrie nouvelle** ». Cet atelier a été présidé par Frédéric Sanchez, Président de la CREA, et Guillaume Bachelay, Député de Seine-Maritime, et organisé par le binôme AURBSE – IAU-IdF. Il s'est réuni les 6 juillet et 18 septembre 2012, respectivement dans les locaux de La CREA et de l'INSA Rouen.

◆ « **Développer un espace à haut niveau d'attractivité : tourisme, tertiaire, qualité de vie** ». Cet atelier a été présidé par l'adjoint au Maire du Havre, Jean-Baptiste Gastinne et les Vice-Présidents de la Communauté d'agglomération de Caen la mer, Colin Sueur et Dominique Vinot-Battistoni, et organisé par le binôme AURH – AUCAME. Il s'est réuni le 28 juin à la Villa du Cercle de Deauville et le 25 septembre à la CCI de Versailles.

Photographies: © Mairie de Paris





ACTES DE L'ATELIER

« Construire un système portuaire et logistique pour renforcer les dynamiques territoriales »

26 juin et 17 septembre 2012

Enjeu 1 Faire mieux la logistique – acceptabilité des projets et bonnes pratiques

Mieux articuler les systèmes logistiques et les systèmes urbains, pour s'opposer à l'implantation mal planifiée et « toujours plus loin » des activités logistiques, pénalisante en terme de consommation de terres agricoles et de multimodalité.

- ◆ Pour mieux planifier son immobilier logistique, la Sogaris a développé un schéma en 3 groupes : 1/ les portes d'entrées logistiques pour les agglomérations ; 2/ les immobiliers dans le centre des agglomérations mais pas dans les hyper-centres – ces deux types devant dans l'idéal être connectés au réseau ferroviaire ou fluvial ; et 3/ les centres urbains de distribution en plein cœur des villes, qui sont des petites cellules au cœur des quartiers.
- ◆ Dans Paris, des projets de nouveaux modes de transport pour la distribution de marchandises en zone dense se multiplient : le projet de Tramfret expérimente le transport de marchandises par le réseau de tramway ; Franprix livre depuis peu par la voie fluviale au port de la Bourdonnais ses magasins de l'ouest parisien ; et la jeune entreprise Vert chez Vous combine transport fluvial et triporteur.

Décloisonner et innover pour de meilleures insertions urbaines et paysagères des activités portuaires et logistiques. Promouvoir la mixité des usages et les temps partagés, en particulier le long des berges de Seine.

- ◆ Paris compte 13 ports urbains, dont le port de Tolbiac qui a été réaménagé pour mieux s'intégrer dans le paysage et permettre une mixité des usages avec ouverture en temps partagé : activités portuaires la journée et en semaine, et ouverture au public en soirée et le week-end.
- ◆ Dans le projet urbain en cours porte de la Chapelle à Paris, une expérimentation est envisagée pour installer des terrains de sport sur des toits d'entrepôt.

Changer l'image des activités logistiques et portuaires, par des actions de pédagogie et la mise en œuvre de projets démonstrateurs qui permettent de communiquer auprès des populations.

- ◆ La semaine de la logistique, organisée par Logistique Seine Normandie, est une initiative pédagogique exemplaire à destination des élus et des populations.

Associer activement les populations aux projets, pour expliquer les enjeux globaux et locaux, et valoriser les apports (emploi, richesse, identité...).

Agir sur la problématique de la restitution des conteneurs vides par la coopération et l'innovation. Plusieurs leviers sont envisageables :

- La création de hubs pour connecter sur un même site les opérateurs de transport, les industries et les producteurs de déchets.
- La réorientation des activités industrielles dans une logique de reconversion/transformation.
- La mise en place d'outils numériques innovants pour inciter les entreprises à mutualiser leurs moyens logistiques.
- ◆ La CCI de Versailles mène une expérimentation visant à « matcher » les besoins logistiques des entreprises et faciliter la mutualisation des conteneurs.

Faciliter les démarches administratives et douanières via la dématérialisation des procédures, et mettre en place des outils numériques permettant le suivi des marchandises par tous les acteurs de la chaîne logistique.

- ◆ Le système AP+ est un outil numérique élaboré par les communautés portuaires de Marseille et du Havre, qui permet aux différents opérateurs d'accéder à ces facilités.

- ◆ « À travers ce grand projet commun, il s'agit maintenant de refuser la fatalité d'un certain déclin, de se réunir et de s'unir pour penser l'avenir économique et social de ce territoire attractif ».

Christian SAUTTER, Adjoint au Maire de Paris, chargé de l'emploi, du développement économique et de l'attractivité internationale

- ◆ « Sur l'Axe Seine, une prise de conscience s'opère quant au développement logistique et portuaire, celui-ci étant de plus en plus perçu comme une opportunité pour l'économie du territoire ».

Florence GUENTCHEFF, Directrice de Logistique Seine Normandie (LSN)

- ◆ « L'échelle de lecture du port comme simple interface qui manipule des flux pour attirer des navires est révolue. L'autorité portuaire a maintenant un rôle qui dépasse ses simples attributions car ce ne sont plus les ports qui sont en concurrence mais bien les corridors ».

Yann ALIX, Délégué Général de la Fondation Séfacil

- ◆ « L'insertion urbaine et paysagère est une condition essentielle pour que les habitants du territoire acceptent les projets ».

Hughes RIBAUT, Maire d'Andrésy et Président de l'AUDAS

Enjeu 2 Le développement du fret fluvial et ferroviaire

Établir un plan global de développement des transports de marchandises (fluvial et ferré) et de la fonction logistique à l'échelle de Paris Seine Normandie, afin de prioriser, coordonner et phaser les projets. Cela rejoint le besoin d'une vision stratégique et opérationnelle de l'organisation du Seine Gateway.

Améliorer les infrastructures et le réseau des modes massifiés.

Entre Le Havre et Paris, le trajet par le fleuve présente quelques faiblesses qui sont identifiées (Port 2000 non relié à la Seine, point de congestion à l'écluse de Tancarville, limitations de gabarit à partir de Gennevilliers, horaires d'ouverture restrictives des écluses parisiennes, etc.).

L'amélioration de l'existant est donc un premier enjeu majeur. La seconde porte sur la réalisation du Canal Seine Nord Europe, considérée comme « essentielle » par les acteurs.

Pour le développement du fret ferroviaire, le projet LNPN est crucial ; il permettrait de libérer des sillons pour le fret, voire de lui dédier la ligne actuelle. Dans un horizon temporel plus proche, l'électrification de la ligne Serqueux-Gisors répondrait à une partie des besoins en fret ferroviaire du Port du Havre.

Améliorer l'efficacité du matériel de transport, notamment fluvial (systèmes de motorisation, profilage des coques) et généraliser l'usage des conteneurs de 45 pieds pour réduire les coûts.

◆ Afin d'aider au renouvellement et la modernisation des équipements, VNF octroie des prêts d'honneur ou d'aides au développement aux artisans-bateliers et valorise les expérimentations conduites par des temps d'échange sur les bonnes pratiques.

Agir sur la formation pour développer les métiers du fluvial et mettre un terme à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains métiers (soudure, chaudronnerie, etc.) essentiels à la fabrication et à la maintenance des bateaux.

Mobiliser les outils fiscaux et réglementaires pour donner l'avantage aux modes alternatifs à la route, au moyen d'une fiscalité incitative ou dissuasive, ou encore d'obligations pour les transporteurs de faire transiter une partie de leurs volumes par le fleuve ou le fer.

Mieux répondre aux besoins de stockage des entreprises, notamment en augmentant les offres dans les ports et en apportant davantage de souplesse dans la gestion locative (contrats de concession).

◆ Le Port de Rotterdam loue des espaces de stockage sur des périodes courtes (6 mois) pour plus de réactivité et de flexibilité dans sa réponse aux besoins des entreprises.

Inciter les grands groupes à développer des parcours multimodaux d'ensemble allant jusqu'au centre des villes, et à s'associer pour mettre en place des parcours logistiques communs en jouant sur l'effet de levier massification/mutualisation.

◆ Monoprix a mené une réflexion d'ensemble sur les parcours logistiques, en agissant sur trois leviers : 1/ recentralisation dans un unique entrepôt de tous les flux de grand import. 2/ travail avec les douanes sur une procédure simplifiée de transit douanier. 3/développement d'outils de suivi et de retro-planning utilisables par tous ses partenaires de la chaîne logistique. Monoprix est ainsi parvenu à utiliser le fleuve pour 85 % de ses importations totales, et les voies ferrées pour 10 %.



◆ « L'ensemble des acteurs, en premier lieu l'État, doit construire un environnement favorable au développement des entreprises en termes d'infrastructures et de gouvernance sur ce territoire, en collaboration avec le monde économique. Car c'est par les entreprises que passent la prospérité future et la création d'emplois ».

Michel VALACHE, Directeur Général Adjoint de Veolia Propreté France, Président de la Commission de l'Aménagement du Développement Économique Régional de la CCIP

◆ « Les relations entre les ports et les collectivités locales sont marquées par la règle des « 3F » : Faire, car ce sont les collectivités qui décident de l'usage du foncier ; Financer, car les ports n'étant pas rentables à court terme, il faut mettre en place des systèmes de péréquation ; faire Fonctionner, via un écosystème de gouvernance plus large que les municipalités ».

Alexis ROUQUE, Directeur de Ports de Paris

Enjeu 3 Faciliter le développement économique, accompagner les entreprises

Faciliter l'affectation de foncier aux activités portuaires, logistiques et industrielles, notamment par la fiscalité, l'assouplissement du droit hypothécaire et des conditions d'occupation des sols.

Pour l'accompagnement des entreprises, s'appuyer sur les agences de développement et les CCI, déjà structurées à l'échelle de Paris Seine Normandie et investies dans le projet.

Rapprocher les universités et centres de recherche de l'Axe Seine, notamment pour les problématiques maritimes, portuaires et logistiques, et orienter leurs travaux pour répondre aux enjeux spécifiques du Gateway de la Seine.

◆ *Les ports du Range Nord ont élaboré, en partenariat avec des instituts de recherche, des outils de mesure et de suivi de la performance portuaire ainsi que des outils de veille pour la captation de nouveaux marchés.*

Améliorer la visibilité des services fluviaux : mieux structurer l'offre et mieux communiquer pour tendre vers la mise en place d'un guichet unique.

Enjeu 4 La coopération entre les acteurs

Réinventer la gouvernance portuaire, en considérant les ports comme une composante du territoire, en décloisonnant les gouvernances territoriales et portuaires et en laissant plus de place aux acteurs privés.

◆ *Depuis janvier 2012, les trois ensembles portuaires du Havre, Rouen et Paris se sont regroupés au sein du Groupement d'intérêt économique (GIE) HAROPA, structure souple qui permet la*

mise en commun d'activités (marketing, communication, etc.) et qui constitue un premier pas dans l'amélioration de la gouvernance portuaire.

Mieux impliquer les acteurs économiques dans la gouvernance des projets afin que les enjeux économiques soient intégrés au plus tôt dans les stratégies de développement du territoire.

Mettre en place un système de péréquation financière entre les territoires et solliciter le secteur privé pour contribuer aux investissements. Cela nécessite de mesurer les retours sur investissement et les conséquences d'un investissement sur les autres territoires, et d'impliquer le secteur privé dans le financement des infrastructures.

Encourager la structuration du monde économique afin de faciliter son insertion dans les structures de gouvernance.

Exemples internationaux : 2 gateways – 2 gouvernances

◆ Le gateway canadien

- Une gouvernance « top-down », i.e. impulsée par le haut ;
- Des actions fortes : la fusion des ports de Vancouver, Fraser River et North Fraser en une seule autorité portuaire, la fusion de territoires municipaux...
- Un financement public-privé : « 13 euros investis par le privé pour 1 euro public ».

◆ Le gateway de l'Alameda à Los Angeles et Long Beach

- Un projet à l'initiative des acteurs opérationnels, une approche « bottom-up » ;
- Une gouvernance sur mesure, prenant en considération les points de vue des acteurs privés et des populations ;
- À l'origine, des projets pour répondre à des difficultés concrètes (pollutions, saturation des réseaux de transport) ;
- Des conséquences en termes de réhabilitation urbaine et de développement économique.

◆ « Depuis le lancement du projet, de nombreuses initiatives ont été prises, tant par les Chambres de Commerce, les entreprises que par les collectivités ou les agences d'urbanisme. Il s'agit maintenant de faire converger toutes ces initiatives et les inscrire dans une gouvernance efficace et opérationnelle : pour cela, plusieurs pistes sont envisageables, du Syndicat mixte d'études au Grand Pôle métropolitain Paris-Normandie »

Pierre MANSAT, Adjoint au Maire de Paris, chargé de Paris Métropole et des relations avec les collectivités territoriales d'Île-de-France, Vice-Président de l'Apur

◆ « Sans réflexion, c'était le camion ».

Gilles DAENEN, Éco-systèmes, à propos de l'utilisation de la voie d'eau pour une partie de sa logistique

◆ « Le port du Havre dessert son hinterland à 85 % par la route, 10 % par le fleuve et 5 % par voie ferrée, ce qui constitue un véritable handicap de compétitivité pour l'Axe Seine. Les ports de la Range font en général 4 fois mieux. Marseille est dans la même situation que Le Havre : on peut parler d'un certain tropisme français sur cette problématique de la multimodalité ».

Philippe Maugé, Directeur du développement de VNF



ACTES DE L'ATELIER

« Réindustrialiser la vallée de la Seine : à nouveau l'industrie, une industrie nouvelle »

6 juillet et 18 septembre 2012

Enjeu 1 Renforcer l'attractivité économique

Favoriser les rencontres et les échanges des acteurs industriels de l'Axe Seine afin de permettre aux entreprises de mieux se connaître, d'initier des collaborations et d'anticiper les mutations du tissu industriel, en lien avec la puissance publique.

◆ *Les CCI, via leur démarche partenariale autour de Paris Seine Normandie, ont pris des initiatives concrètes de mise en réseau d'acteurs, par exemple sur la filière logistique et portuaire, afin d'optimiser le transport de marchandises, en particulier sur le dernier kilomètre. Ce travail a été réalisé avec l'appui de Logistique Seine Normandie et du pôle de compétitivité Nov@log.*

Accroître les liens entre l'industrie et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche en développant notamment l'alternance et l'apprentissage et en favorisant les projets de recherche communs entreprise-monde universitaire. Aider administrativement et financièrement les chercheurs à déposer des brevets et à industrialiser et commercialiser leurs découvertes.

◆ *L'ESIGELEC fait dispenser 30 % de ses enseignements par des professionnels de l'industrie, afin de permettre aux étudiants d'être en étroite relation avec le monde de l'entreprise et de faire en sorte qu'ils perçoivent l'industrie comme un environnement potentiellement porteur pour leur avenir.*

Encourager la coopération des PRES¹ à l'échelle de l'Axe Seine, voire encourager la fusion d'établissements d'enseignement supérieur afin d'atteindre des tailles critiques.

De nouveaux outils de financement pour relancer l'industrie de la vallée de la Seine.

◆ *L'État va mettre en place de nouveaux outils de financement, adaptés au renouveau industriel de la vallée de la Seine : Banque publique d'investissement, livret épargne-industrie.*

◆ *NCI Gestion est une société de capital-investissement régionale, créée à l'initiative des régions normandes. En 10 ans, elle a financé et accompagné plus d'une centaine d'entreprises, notamment dans leur stratégie et dans l'affinement de leurs systèmes de gestion.*

Accompagner les entreprises de l'Axe Seine dans le développement à l'international, en particulier les PME qui n'ont souvent pas la taille critique pour aborder le développement de leurs activités sur le marché mondial.

Améliorer les outils de communication sur le territoire pour faciliter la circulation des connaissances, notamment améliorer l'accès au haut débit pour certains territoires.

Faire évoluer et mieux coordonner la réglementation environnementale (PPRI /PPRT) afin d'éviter les contradictions et les superpositions de différentes procédures pouvant ralentir le développement industriel.

Valoriser le territoire de l'Axe Seine dans sa globalité par une démarche commune de marketing territorial, en sortant des logiques de concurrence entre les espaces et en promouvant les projets communs, par exemple via un système de labellisation des projets à cette échelle.

Améliorer l'image de l'industrie, notamment via des actions de communication ; faire prendre conscience à la population, et aux jeunes en particulier, que les métiers de l'industrie sont devenus des métiers valorisants et à haut niveau de qualification.

S'appuyer sur les pôles de compétitivité dans le renouveau industriel du territoire, en aidant notamment les entreprises innovantes à développer leurs réseaux.

1. Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur

◆ « Dans ce grand projet qui nous dépasse, il faudra se garder d'une interprétation locale et mener collectivement un lobbying efficace pour convaincre l'État et les Français que l'Axe Seine est un projet stratégique pour la France du XXI^e siècle ». **Frédéric SANCHEZ, Président de la Communauté d'agglomération Rouen-Elbeuf-Austreberthe (CREA)**

◆ « Lutter contre la désindustrialisation est une bataille, et l'Axe Seine constitue l'un des théâtres des opérations. L'État met en place de nouveaux outils de financement sur lesquels notre projet va pouvoir s'appuyer : Banque publique d'investissement, livret épargne-industrie, etc. ». **Guillaume BACHELAY, Député de Seine-Maritime**

◆ « En France, les polarités de l'emploi sont généralement construites autour de l'industrie. On observe une corrélation très forte entre les bassins industriels et les bassins de développement économique, d'où la nécessité d'agir prioritairement sur l'industrie ». **Jean-Louis BILLOET, Directeur de l'INSA de Rouen**

◆ « Les jeunes sont souvent attirés par « les valeurs industrielles » et les sciences et techniques en général. L'enjeu est de convertir cet intérêt et de le traduire en parcours académiques et professionnels. Il faut que nous arrivions à réhabiliter socialement l'image de l'industrie et faire prendre conscience qu'elle est synonyme d'emplois qualifiés ». **Éric DURIEUX, Directeur Général de l'ESIGELEC**

◆ Parmi les pôles de compétitivité présents sur les territoires normand et francilien, on peut citer *Medicen Paris Région* (domaine médical), *Moveo* (mobilités et transports), *Nov@log* (logistique) ou encore *TES* (Transactions électroniques sécurisées). L'enjeu pour le projet réside désormais dans la structuration de ces pôles à l'échelle de Paris Seine Normandie.

Enjeu 2 Un nouveau développement industriel

Encourager les entreprises à mener des réflexions sur l'écologie industrielle et à mettre en œuvre des stratégies entreprise-territoire. Miser sur la « durabilité » pour créer de la croissance et accompagner la transition de l'économie autour de concepts clefs tels que l'économie circulaire ou les circuits courts.

Faire du territoire un lieu d'expérimentation pour les mobilités durables, tant dans les nouvelles pratiques d'intermodalité (véhicules partagés, en libre-service, etc.) que dans les nouveaux développements industriels (voiture électrique, véhicule intelligent, etc.).

◆ *Les projets Autolib', Velib'ou Vogueo à Paris, Save en Seine Aval Ile-de-France et CREA'venir dans la CREA sont des exemples d'initiatives originales dans le domaine de la mobilité durable.*

Constituer à l'échelle de l'Axe Seine une « gouvernance Énergie » associant les filières classiques et les filières énergies renouvelables.

◆ *Afin d'impliquer en amont les entreprises aux projets liés aux énergies renouvelables, les CCI de Haute-Normandie ont, depuis 2010, développé un site portail de veille spécifique, VIGIE BUSINESS, fournissant aux entreprises des informations sur l'avancement en temps réel des projets d'éolien offshore sur les deux régions normandes.*

◆ « Les pôles de compétitivité, créés en 2005, sont désormais entrés dans une phase de maturité. Ils ont permis l'émergence d'une triple dynamique, à la fois de réseaux, de projets et de territoires. Notre projet de développement économique de la vallée de la Seine doit s'appuyer sur les pôles de compétitivité existants du territoire ».

Jean-Dominique WAGRET, Vice-Président du pôle de compétitivité Moveo

Favoriser l'émergence et la structuration des filières agro-industrielles et biomatériaux en encourageant la mise en réseau des professionnels et en facilitant l'accès aux ressources agricoles pour les entreprises industrielles intéressées par le développement de produits à base d'agro-ressources. S'appuyer sur la forte dimension territoriale des projets.

◆ *Nov & atech, (réseau créé à l'initiative des acteurs de la profession agricole normande), mobilise producteurs, industriels et chercheurs autour de trois thématiques : biomatériaux, bioénergies et chimie du végétal. Sur les bioénergies, les actions concrètes de Nov & atech concernent principalement les projets de méthanisation, menés en partenariat avec l'ADEME. Sur les biomatériaux, des travaux sont menés avec la chambre d'agriculture de l'Eure autour de la valorisation du chanvre et du lin.*

◆ *Le projet de dépollution de la boucle de Chanteloup (Yvelines) au moyen du miscanthus est un projet novateur, inscrit dans le territoire : la plante dépollue naturellement le sol puis est valorisée énergétiquement au profit d'entreprises ou de collectivités du territoire.*

Faire de la valorisation et du recyclage des déchets à l'échelle de l'Axe Seine un élément fort du projet économique.

◆ *Veolia Environnement a développé plusieurs projets avec un enracinement local fort, des synergies éco-industrielles de proximité, et une capacité importante à utiliser le transport fluvial. L'usine d'Oissel a développé un centre de tri haute performance de déchets industriels banals. L'usine Osilub à Gonfreville est spécialisée dans la récupération des huiles moteur usagées. L'usine Sedibex à Sandouville, qui traite des déchets de l'industrie pétrochimique, produit de la vapeur et la redistribue aux entreprises apporteurs de déchets valorisables.*

◆ *L'usine « France Plastiques Recyclage », située sur la Zone Portuaire de Limay, recycle 40 000 tonnes de bouteilles en plastique usagées par an et produit du PET réutilisable dans l'alimentaire.*

◆ « Il est crucial de réfléchir à une vraie nouvelle forme d'industrie durable, en évitant notamment de reproduire une armature industrielle passée où l'activité se concentrerait le long d'un unique corridor ».

Laurent BEAUVAIS, Président de la région Basse-Normandie

Ce verbatim est tiré de la contribution écrite envoyée par Laurent Beauvais pour l'atelier.

Enjeu 3 Mettre en place des outils de gouvernance opérationnelle

Mettre en œuvre un outil de planification pour les berges de Seine. Cela est particulièrement important dans un contexte de diversification et d'intensification de l'usage du fleuve et de ses berges (logistique, transport de passagers, loisirs, paysage...).

Élaborer une stratégie foncière à l'échelle de l'Axe Seine, afin de mieux planifier l'implantation des activités logistiques et industrielles à cette échelle et ainsi éviter une mise en concurrence des territoires.

◆ *Le Plan d'Action Foncière élaboré par la CREA est un exemple de stratégie qui pourrait être généralisé à l'ensemble du territoire.*

La filière éolienne sur le port de Bremerhaven, un exemple de volontarisme pour redynamiser un port et un territoire

En Allemagne, le dynamisme du port de Bremerhaven a été relancé grâce à une démarche volontariste de soutien à l'industrie des énergies renouvelables. Ce port touché par le déclin des chantiers navals et de la pêche accueille aujourd'hui des activités de construction, d'assemblage, de transport ou encore de maintenance d'éoliennes offshore.

Intégrée dans une véritable stratégie de développement économique et portuaire, la constitution de la filière éolienne a été rendue possible par le travail conjoint de multiples acteurs (ville, port, agence nationale pour

l'emploi, universités...). Au-delà des aides financières, la filière a ainsi bénéficié de la création de l'agence de l'énergie éolienne de Brême, du développement des activités de recherche (avec la création d'un pôle régional de recherche et l'accueil d'une antenne de l'Institut Fraunhofer, organisme public de recherche appliquée), de la création de formations spécifiques, ainsi que de la mise à disposition des entreprises d'un terminal portuaire et d'une zone d'activités de 250 ha.

Cette stratégie a permis la création de 3 000 emplois directs dans la filière éolienne et de 9 000 à 12 000 emplois indirects.



◆ « La puissance publique doit accompagner la transition de l'économie dans son ensemble autour de concepts clefs comme l'économie circulaire, l'écologie industrielle, les circuits courts ou encore un plus fort ancrage territorial des entreprises ».

Bertrand BELLANGER, Président de Sédibex du groupe Véolia

◆ « Le développement des activités industrielles sur l'axe Paris Seine Normandie passe par la mise en place d'une stratégie globale et son appropriation par l'ensemble des acteurs économiques des trois régions impliquées. De plus, la structuration en filières des entreprises d'un secteur est une des clés du succès industriel ».

Philippe EUDELIN, Président de Normandie AeroEspace



ACTES DE L'ATELIER

« Développer un espace à haut niveau d'attractivité : tourisme, tertiaire, qualité de vie »

28 juin et 25 septembre 2012

Enjeu 1 Réinventer le tertiaire, pour un développement complémentaire et performant sur l'Axe Seine

Mener des projets d'ensemble pour réduire les concurrences territoriales. Les collectivités locales font parfois de la surenchère aux avantages pour attirer les entreprises sur leur territoire mais ces politiques de court terme ne permettent pas de fixer durablement les entreprises. Une planification du développement économique à l'échelle de l'Axe Seine est nécessaire.

S'appuyer sur un « vaisseau amiral » pour donner une nouvelle image au territoire. Qu'il s'agisse d'un équipement culturel, d'un bâtiment financé par le public ou le privé, ce « vaisseau amiral » doit symboliser le territoire et porter l'image du projet.

Développer des outils communs de marketing territorial.

♦ *L'Espace de Valorisation Économique (EVE), est une plateforme internet qui permet d'apporter aux entreprises et autres acteurs des informations sur l'attractivité économique de la région Basse-Normandie. Cet outil va être étendu à l'ensemble de la Normandie.*

Développer des outils d'accompagnement des entreprises à l'échelle Axe Seine.

♦ *Les coopérations des CCI, d'une part, et des agences de développement économique normandes au sein de Normandy Avenue, d'autre part, sont des premières étapes importantes.*

Enrichir l'image des territoires normands en valorisant et renforçant leurs domaines d'excellence et leur qualité de vie.

♦ *L'excellence scientifique de Science Park dans la région caennaise est internationalement reconnue.*

Engager l'arrivée de nouvelles activités tertiaires en vallée de Seine avec des relocalisations d'établissements publics comme des centres décisionnels (notamment sur les questions portuaires ou logistiques), des instituts de recherche ou établissements d'enseignement supérieur.

Mettre en œuvre une stratégie foncière et immobilière à l'échelle de l'Axe Seine, notamment pour pallier le manque d'immobilier neuf (par exemple dans la région rouennaise) et pour assurer une bonne visibilité aux investisseurs.

Porter une réflexion sur de nouveaux espaces tertiaires, qui ont vocation à s'inscrire près des nœuds de connexion, notamment dans les quartiers de gare (par exemple des espaces partagés et temporaires).

Mener une réflexion sur la diversification de l'emploi dans les territoires normands afin d'offrir aux conjoint(e)s de personnes souhaitant s'implanter dans cet espace un vaste choix de métiers à exercer.

Engager des actions concrètes à l'échelle du territoire Paris Seine Normandie sur la problématique du manque de personnels dans certaines filières, en particulier dans le domaine médical.

Enjeu 2 Le tourisme comme constituante économique du Seine Gateway

Développer des offres touristiques « packages » à l'échelle de l'Axe, associant sites parisiens, franciliens et normands, et s'appuyant sur la complémentarité des territoires.

♦ « Les frontières administratives n'existant pas pour le tourisme, il faut arriver à construire, à l'échelle de l'Axe Seine, une offre thématique globale qui permette d'associer les richesses des différents territoires ».

Catherine BARNOUIN, Comité Régional du Tourisme d'Ile-de-France

♦ « Un des objectifs de notre réflexion est de répondre à cette question : comment faire plus que la somme de nos trois régions ? Comment trouver la juste articulation entre nos territoires pour parvenir à un développement équilibré et durable ? ».

Jean-Baptiste GASTINNE, Adjoint au Maire du Havre, chargé du développement territorial

Coordonner les politiques touristiques et culturelles des collectivités de l'Axe Seine pour favoriser la mutualisation d'équipements publics, d'événements, et donc la complémentarité des territoires.

◆ *Les deux CRT d'Ile-de-France et de Normandie coopèrent sur la partie promotion de Normandie Impressionniste. Par ailleurs, ils travaillent aujourd'hui de manière bilatérale à un rapprochement des données touristiques entre les deux régions.*

Créer des structures de veille sur le tourisme à l'échelle de l'Axe Seine, pour avoir une connaissance plus précise de l'activité et une vision d'ensemble à cette échelle.

◆ *L'idée d'organiser des rencontres régulières des acteurs du tourisme des trois régions a été émise lors de l'atelier du 25 septembre à Versailles.*

Diversifier l'offre touristique en proposant des offres différenciées répondant aux attentes de tous les segments de clientèle.

Miser sur les filières touristiques à fort potentiel de développement : tourisme gastronomique, équestre, mémoriel et historique, culturel (impressionnisme par exemple), activités autour de l'eau ; **développer le tourisme d'affaires** (organisation de séminaires, événements d'entreprises, etc.) en profitant de la proximité Normandie – Ile-de-France.

Élaborer une offre touristique avec un ancrage territorial fort, afin d'éviter l'écueil d'une offre artificielle sans lien avec les habitants et le territoire. L'événementiel est un bon moyen d'associer à la fois ceux qui vivent le territoire au quotidien et ceux qui le visitent ponctuellement.

◆ *Les Jeux Équestres Mondiaux à Caen et en Basse-Normandie en 2014 doivent être l'occasion de mobiliser les habitants autour du cheval, véritable trait identitaire méconnu mais réel de Paris Seine Normandie.*

Faire monter en gamme l'accueil touristique en développant les formations et en misant sur les outils numériques pour diffuser l'information touristique. (75 % des Européens préparent leurs vacances sur le net).

◆ *La ville de Deauville est certifiée ISO 9001 pour l'accueil sur la plage.*

Développer les croisières maritimes et fluviales, avec multiplication des cabotages pour générer de la valeur ajoutée dans les territoires visités.

Mettre en place des partenariats public-privé dans le secteur du tourisme.

Enjeu 3 Un plan marketing pour identifier le territoire et le projet

Identifier le territoire par un nom unique, cesser avec les dénominations multiples, et s'appuyer sur les « marques » internationalement connues, comme Paris, la Normandie, la Seine...

S'appuyer sur les liens intrinsèques entre l'Ile-de-France et la Normandie (résidences secondaires, histoire commune, etc.) pour faire naître l'identité du territoire Paris Seine Normandie.

Mettre en place une stratégie de marketing territorial et de promotion touristique intégrée pour « vendre » le territoire Paris Seine Normandie à l'étranger conjointement sur ses atouts touristiques et sur son dynamisme économique, en s'appuyant pourquoi pas sur un système de labellisation.

◆ *Dans le cadre du projet « Only Lyon », mené par le Grand Lyon, plusieurs acteurs notamment des élus et acteurs économiques ont été désignés comme « ambassadeurs » du territoire, avec pour objectif de porter au niveau national et international leur projet de développement.*

◆ « Le Havre c'est entre 23 et 25% d'emploi industriel, contre 15% au niveau national. Les nouveaux développements tertiaires sont plus faciles à réaliser dans une région où l'industrie est déjà forte, c'est une opportunité pour la Normandie ». **Gérard MERCHER, Directeur de l'agence de développement du Havre**

◆ « Nous organisons en ce moment un grand événement autour de l'eau, « Estuaire de la Seine, territoire de l'eau ». Dans la logique de notre projet, il faudrait lui donner une visibilité à l'échelle de Paris Seine Normandie. » **Philippe AUGIER, Maire de Deauville**

Inscrire les événements culturels ou de loisirs dans l'identité économique du territoire.

◆ Plusieurs événements se profilent en 2013 et 2014, dont l'eau constitue le dénominateur commun et qui visent à renforcer l'identité maritime, portuaire ou industrielle du territoire : l'Armada de Rouen, le Festival Terre d'Eau sur l'Estuaire, le Festival de l'oh!, l'ouverture des nouvelles berges de Seine à Paris, Normandie Impressionniste...

Mobiliser les populations autour d'un grand projet fédérateur, afin de concrétiser l'appartenance à ce territoire de Paris Seine Normandie. L'organisation des Jeux Olympiques 2024 ou de l'Exposition universelle permettrait une cohésion territoriale et une dynamisation économique.



2 exemples emblématiques de politiques métropolitaines comme support d'attractivité territorial :

◆ **Estuaire Nantes Saint-Nazaire** est un événement artistique et culturel, dont la 3^e édition a eu lieu à l'été 2012, après les éditions de 2007 et 2009. Des œuvres d'art sont réalisées in situ, et sont données à voir au public sur les 60 km de l'estuaire de la Loire, entre Nantes et Saint-Nazaire. Elles se veulent un miroir des différentes composantes du territoire de l'estuaire : sa richesse patrimoniale et environnementale, son histoire portuaire, navale et industrielle, etc. Au-delà des aspects culturels, Estuaire joue sur le changement d'image de territoires industriels et dynamise un projet politique, celui de la construction du grand pôle métropolitain Nantes Saint-Nazaire.

◆ **La reconquête des quartiers de l'est londonien** et l'attractivité renouvelée de la capitale britannique ont été permises d'une part par l'implantation ex nihilo du quartier d'affaires de Canary Wharf dans le secteur des Docks ; et d'autre part grâce aux ambitieux projets de renouvellement urbain du quartier de Stratford liés aux Jeux Olympiques de 2012. Ces projets s'inscrivent à la fois dans une volonté d'affirmation de la puissance tertiaire de la ville et dans une stratégie de déconcentration et de diversification de sa fréquentation touristique.



◆ « Nous sommes les héritiers, les ouvriers d'un grand chantier ouvert en septembre 2007, qui est avant tout un chantier sur l'avenir de Paris ».

Colin SUEUR, Vice-Président de la Communauté d'agglomération de Caen la mer et Président de l'AUCAME

◆ « Sur la question du tertiaire, il faut jouer de la complémentarité des territoires et éviter à tout prix les concurrences inutiles entre les espaces, en travaillant par exemple sur un plan stratégique tertiaire à l'échelle de Paris Seine Normandie ».

Jean-Luc POIDEVIN, Président de Nexity Villes & Projets

◆ « Pour faire en sorte que le territoire soit visible et reconnaissable dans la compétition internationale, il lui faut un nom fort qui renvoie aux composantes du territoire, c'est le cas de Paris Seine Normandie ».

Dominique VINOT-BATTISTONI, Vice-Président de la Communauté d'agglomération de Caen la mer



POINT DE VUE DE FRANCK VALLÉRUGO,

Professeur à l'ESSEC et grand témoin des ateliers

Fernand Braudel pourrait aujourd'hui en convenir, à l'heure où les échanges immatériels contribuent à produire une part importante de la valeur ajoutée, où la qualité des services urbains aux personnes et aux entreprises devient un facteur clé d'attractivité, je ne sais pas si une « ville monde » doit nécessairement être maritime. Ce que je pense par contre, c'est que le périmètre du Grand Paris, celui du métro automatique et des contrats de développement territorial (CDT), doit prendre en compte une réalité économique plus vaste : celle de la totalité des aires urbaines parisiennes tout d'abord, fondées sur les migrations quotidiennes domicile travail, qui diluent une large part de la population et du PIB du pays dans un mille-feuille cent fois dénoncé de collectivités et d'établissements publics mal coordonnés ; celle du grand bassin parisien peut-être, dont les villes de frange, parce qu'accessibles facilement depuis le centre de la mégalopole, pourraient constituer à terme une menace en s'imposant comme des solutions alternatives d'implantations, moins saturées et moins chères ; celle de la méga région Paris-Londres-Randstad enfin, dotée d'un réseau de trains à grande vitesse reliant des centres de décision et de production parmi les plus efficaces au monde (et aussi, bien sûr, du seul port maritime européen compétitif à l'échelle mondiale, à Anvers et Rotterdam) qui situe la question de la compétitivité territoriale à la bonne échelle européenne et pas seulement nationale... mais se stérilise elle-même au fil d'une lutte sans merci érigée en pensée unique aux deux bouts du tunnel sous la Manche. Mais il faut bien l'admettre, pour l'instant seul le Grand Paris stricto sensu constitue un projet structurant de développement économique et social qui a permis de réunir les élus franciliens autour d'une table, fût-elle celle d'un simple syndicat d'études métropolitain dont on peut souhaiter qu'il préfigure la gouvernance institutionnelle de demain. Car c'est bien du projet que peut naître l'organisation, pas l'inverse. Le projet transversal de l'Axe Seine, lorsqu'il aura pris corps, sera le seul à même d'articuler ces différentes échelles territoriales dans le prolongement du Grand Paris ; c'est en cela qu'il est un projet d'avenir pour la compétitivité de la vallée de la Seine d'abord, qui en a bien besoin, de la métropole parisienne et de l'Europe du Nord tout entière.

Je ne reviendrai pas ici sur les facteurs de cette compétitivité ; Il en a été beaucoup question lors des ateliers de préparation de ce colloque dont je salue l'énergie et la qualité des débats. Je me limiterai à faire part de quelques interrogations et de quelques convictions.

En termes de logistique, tout d'abord, même si leur potentiel de développement n'est pas encore épuisé, on est en droit de s'interroger sur l'ambition des ports de l'Axe Seine de s'inscrire dans une stratégie concurrentielle frontale avec Anvers et Rotterdam. Notre « tradition sociale » portuaire, l'avance considérable de ces ports d'Europe du Nord imposent que soit débattue une vision plus stratégique à l'échelle de la méga région dans laquelle il ne faudra pas craindre le canal Seine-Nord mais bien au contraire y lire une opportunité de croissance pour les ports de la Seine et le désenclavement logistique de la métropole parisienne.

À propos des clusters, ensuite, à la différence d'un Grand Londres exogène, toujours à la poursuite d'investisseurs et de cerveaux étrangers, la métropole parisienne, première région industrielle et tertiaire de France, doit sa prospérité au caractère endogène de son développement où de multiples chaînes de complémentarités se sont construites au fil du temps dans l'ensemble du territoire métropolitain. Croyant s'inscrire dans cette tradition, le projet de Grand Paris est pour partie fondé sur la conviction que l'immédiate proximité spatiale des activités de recherche, d'enseignement et de production engendre de l'innovation. Cette conviction n'est pas validée théoriquement, sinon par un disque dur qui date des années 1950. Premièrement, un système productif local (SPL) ne se décrète pas ; il est la traduction d'un effet de milieu, le fruit de règles et de savoir faire partagés à la faveur d'une longue tradition d'interrelations entre acteurs privés d'une même filière et entre acteurs privés et publics. Il est de nature culturelle, pas organisationnelle. À l'échelle de l'Axe Seine, sans doute faudrait-il que Normandie Aerospace et ASTech Paris Région communiquent mieux... Deuxièmement, dans le cas de la métropole parisienne, c'est la matrice urbaine qui constitue le référent de proximité. Cette notion a d'ailleurs profondément changé de nature avec le développement des échanges numériques et de l'économie de la connaissance, l'innovation étant de plus en plus tirée par les usages et par les hybridations technologiques – ce qui suppose des logiques collaboratives et de cross-fertilisation qui n'ont rien à voir avec la proximité université-entreprise « de filière ». La métropole parisienne au sens de ses aires urbaines est une matrice de proximités de toute nature et surtout de leurs interfaçages ; ce n'est pas une somme discrète de pôles de compétitivité. Mais elle connaît une hémorragie de ses jeunes actifs au bénéfice des métropoles régionales où une certaine qualité de vie vient compenser dans l'esprit des migrants une baisse

◆ «Ce que je pense par contre, c'est que le périmètre du Grand Paris, celui du métro automatique et des contrats de développement territorial, doit prendre en compte une réalité économique plus vaste».

◆ «Car c'est bien du projet que peut naître l'organisation. Pas l'inverse».

◆ «Il faudrait d'abord et ensemble, acteurs publics et entreprises, poser un diagnostic partagé, préalable au choix d'axes prioritaires mis en oeuvre et évalués collectivement».

de leurs revenus, une sorte de salaire urbain non monétaire mais conscientisé. En offrant à ces jeunes actifs un tel salaire de compensation, les villes de la vallée de la Seine, à taille humaine, riches de patrimoine et d'un socle industriel source d'innovations et de consommations tertiaires, bien reliées au cœur dense de la métropole (mieux demain ?) peuvent jouer là une partition vertueuse. Elles contribueront ainsi, sinon à la création d'un effet de milieu de Paris à la mer, à l'ébauche d'une continuité urbaine économique. Enfin, il convient de rappeler que la métropole parisienne, dont on disait hier qu'elle asséchait les régions françaises et dont on sait aujourd'hui qu'elle les nourrit en partie, est un moteur essentiel de notre compétitivité nationale. En retarder les investissements structurants, voire y renoncer, c'est renoncer à la compétitivité de l'ensemble. Il n'est pas ici question de convictions politiques mais de compréhension de mécanismes économiques élémentaires où le rôle essentiel de la puissance publique ne doit pas être bâti sur un malentendu : si financer des infrastructures est une nécessité, contribuer à créer un « climat d'affaires » en est une condition complémentaire.

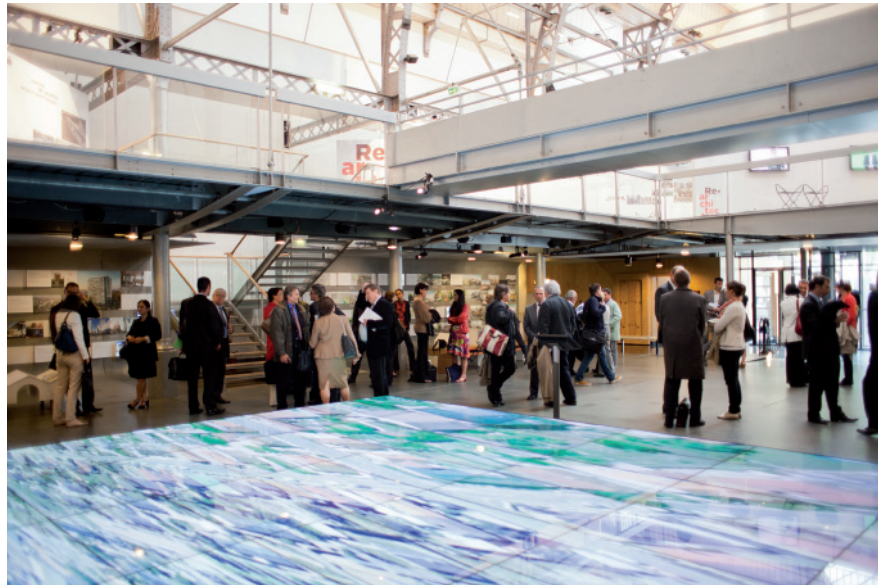
Tous nos travaux économétriques sur la dynamique des villes montrent qu'une part de la croissance urbaine, mesurée en termes de volume de population, d'emplois ou de valeur ajoutée, pourrait être conditionnée par l'existence dans le territoire de dispositifs de gouvernance économique mettant en jeu des partenariats entre les acteurs privés et la puissance publique locale : contribution à l'élaboration de plans stratégiques, participation au pilotage d'agences de développement économique, coproduction d'économies externes positives susceptibles d'améliorer l'utilité économique des agents, et notamment des salariés des entreprises, dont la productivité au travail se trouverait ainsi augmentée... Même si de belles expériences existent, l'incompréhension mutuelle reste de mise : les entreprises par calcul ou manifestation de leur responsabilité territoriale, s'engagent, comme la loi les y invite, dans la conception des projets du Grand Paris au sein des CDT mais craignent de faire face par la suite à d'éventuels conflits d'intérêts ; les collectivités locales invitent les acteurs économiques « à côté » de la table des négociations, à titre consultatif et dans l'espoir de contributions financières sur le modèle londonien, mais avec le risque, peu conforme à notre tradition de maîtrise d'ouvrage urbaine, que ces derniers produisent un espace à leur mesure.

Je m'interroge, pour corriger ce hiatus, sur la nécessité de commencer par créer une structure de gouvernance institutionnelle de plus, quelle qu'en soit la forme, GIE ou pôle métropolitain, alors qu'il faudrait d'abord, et ensemble, acteurs publics et entreprises, mais aussi universités et grandes écoles, syndicats, associations de citoyens... poser un diagnostic stratégique partagé, préalable au choix d'axes prioritaires mis en œuvre et évalués collectivement. Je nous invite à observer ce qui se passe chez nos voisins espagnols où l'association Pla Estratègic Metropolità de Barcelona a confié à un bureau de coordination de taille réduite, souple et actif, le pilotage et l'évaluation prospective du plan stratégique de la région métropolitaine. Ce bureau opère bien sûr pour le compte des collectivités locales, mais aussi de tous les acteurs privés et civils membres actifs de l'association. La réussite en est depuis 20 ans exemplaire. Dans le prolongement de cette démarche stratégique, l'identité du territoire, sa « marque » ne saurait être le fruit d'une discussion entre des politiques et leurs conseillers en communication mais l'aboutissement d'un travail collectif au sein de l'organisation du plan. Plus près de nous, Onlylyon, qui n'est pas un objet de communication mais le résultat d'une démarche collective, en est un excellent exemple. Enfin, c'est dans le creuset d'un plan stratégique partagé que se pensent les grands événements : l'idée de faire candidater la vallée de la Seine à l'organisation des Jeux Olympiques ou d'une Exposition universelle a fleuri lors de nos ateliers. Loin d'être des utopies, ce sont des perspectives idéales pour matérialiser une ambition collective.

Les travaux engagés par les collectivités locales et les agences d'urbanisme d'un côté, par les chambres consulaires de l'autre sont pour moi la préfiguration d'une volonté d'actions partagées. Ils doivent être maintenant assemblés dans une structure de pilotage réduite et commune à laquelle seront d'abord confiées la réalisation d'un diagnostic et la coordination d'une vision stratégique nécessairement intégrée à la méga région nord-européenne. Car elle seule pourra demain concurrencer Shanghai, Mumbai et San Paolo ; à défaut, les vieilles rivalités de chapelles seront mortelles, quelle que soit la taille des clochers.



Franck Valléruge est docteur en urbanisme et professeur titulaire de la chaire d'économie urbaine de l'École Supérieure des Sciences économiques et commerciales (ESSEC). Ses travaux de recherche portent sur la dynamique des villes et la gouvernance économique des territoires. Il dirige au sein des Éditions de l'Aube la collection « Villes et Territoires » et a notamment publié « Un monde de villes : le marketing des territoires durables ».



LES PARTICIPANTS DES ATELIERS

AILLAUD Valérie, CCI de Paris ; **ALBA Dominique**, Directrice de l'Apur ; **ALEXANDRE Joël**, Président du PRES Normandie Université ; **ALIX Yann**, Délégué général de la Fondation Séfacil ; **ARLOT Emmanuel**, Ville de Paris ; **ARMSTRONG Rebecca**, Communauté d'agglomération de Seine-Eure ; **AUDOUIN Maxime**, Veolia Environnement ; **AUGIER Philippe**, Maire de Deauville ; **BACHELAY Guillaume**, Député de Seine-Maritime ; **BALLU Emmanuel**, Caisse des Dépôts ; **BARNOUIN Catherine**, Comité régional du tourisme d'Ile-de-France ; **BELEY Christian**, Conseil général des Yvelines ; **BELLANGER Bertrand**, Président de SEDIBEX ; **BELLET Emmanuel**, Conseil général de l'Eure ; **BERTRAND Didier**, Délégué général à Paris Métropole, Ville de Paris ; **BILLOËT Jean-Louis**, Directeur de l'INSA de Rouen ; **BITAUD Christian**, AUDAS ; **BLANC Nathalie**, CG de l'Eure ; **BLUM Emmanuel**, CRT Ile-de-France ; **BOGAERT Thierry**, architecte ; **BOISSIERE Alain**, Directeur de la CCI de Rouen ; **BOROTRA Alexandre**, EPAMSA ; **BOULEY Claude**, Geodis ; **BRAYE Dominique**, Président de la CA de Mantes-en-Yvelines ; **BREUIL Florian**, Ville de Paris ; **BREUILLY Olivier**, Compagnie d'Exploitation des Ports ; **BRUGERE Marie**, Conseil général des Yvelines ; **BUCHET Jean-Marc**, Directeur général, NCI Gestion ; **BURCK Christian**, Grand Evreux Agglomération ; **CARDO Pierre**, Président de la CA des 2 rives de Seine ; **CHARBIT Myriam**, CREA ; **CHARLES Bernard**, CESER Basse-Normandie ; **CHARRON Jacques**, CCI de Rouen ; **CHARTIER Hélène**, Apur ; **CHARUEL Christian**, EDF Haute et Basse-Normandie ; **CHAUVET Jérôme**, Ports Normands Associés ; **CHOUANT Jean-Paul**, CFDT Haute-Normandie ; **CHRISTOPHE Bernard**, Président d'Eure Expansion ; **CLEMENT-GRANDCOURT Philippe**, Logiseine ; **COLLIN Michel**, Président de la CCI de Caen ; **CORLAY Jean-Pierre**, CESER Haute-Normandie ; **COT Thierry**, Grand Evreux Agglomération ; **COSSON Patrice**, SITA ; **COURTIN Bernard**, Directeur de Bernard Courtin Conseil ; **DAENEN Gilles**, Eco-systèmes ; **DAVOULT Claire**, CRCI IdF ; **DEBAA Adouba**, CG des Hauts-de-Seine ; **DESCAMPS-CRONIER Françoise**, Vice-Présidente de la CAMY ; **DEAL Guillaume**, CR de Basse-Normandie ; **DELCOUR Béatrice**, ADEAR ; **DELMAS Véronique**, Air Normand ; **DEQUEKER Edouard**, ESSEC ; **DERREY Thierry**, Directeur Délégué de l'ISEL ; **DESHAYES Nathalie**, Directrice générale déléguée de la CREA ; **DEWEVRE Bruno**, CG de Seine-Maritime ; **DE WISSOCQ Martin**, Secrétaire général adjoint du Commissariat général au développement de la vallée de la Seine ; **DEWOST Jean-Jacques**, CCI Versailles ; **DEYROLLE Ophélie**, Normandie Aménagement ; **DEYSINE Philippe**, Directeur général de Novalog ; **DHAILLE Paul**, Président de Caux Seine Développement ; **HERVILLEZ Dominique**, Directeur de l'AURH ; **DJENGUE Anne-Stéphanie**, Ville de Paris ; **DOSSEUR Bruno**, Relais d'écience ; **DRAPIER Léo**, Ville d'Achères ; **DUBOIS Bruno**, STEF Logistique Nord France ; **DUMAS Sophie**, Directrice de l'Atelier de Projets de l'EPAMSA ; **DUNY Patrice**, Directeur de l'AUCAME ; **DUPUY Philippe**, Directeur de la CCI de Caen ; **DURANCE Jean-Yves**, Association des Utilisateurs de la Défense ; **DUSZYNSKI Juliette**, AURH ; **DUTARTE Eliane**, DATAR ; **DUVAL Frédéric**, Ville de Paris ; **EUDELIN Philippe**, Président de Filière Normandie Aéroespace ; **FANARTZIS Philippe**, PAPREC ; **FLIPO Mélanie**, AUDAS ; **FOURNEL Arthur**, MARFRET Directeur de l'agence de Paris ; **FRANCK Alain**, Directeur des études de l'AURH ; **FREMINÉ David**, Association Tourisme Seine Estuaire ; **FROUMENTIN Richard**, Club Logistique et Gestion du Havre ; **GARNIER Fabien**, Veolia Environnement ; **GASTINNE Jean-Baptiste**, Adjoint au Maire du Havre, chargé du développement territorial ; **GIRARD Philippe**, Directeur de Turbomeca Mantes Bucheley ; **GLUZMAN Régis**, SODEARIF Bouygues ; **GOURBESVILLE Mathilde**, Ville de Paris ; **GRANIER Pierre**, CCIR Haute-Normandie ; **GRUMBACH Antoine**, architecte ; **GUENTCHEFF Florence**, Directrice de Logistique Seine Normandie ; **GUEYMARD Sandrine**, IAU ; **GUIOL Yves**, NCI Gestion ; **GUITTON Anne-Cécile**, Directrice associée, NCI Gestion ; **HAAS François**, Vice-Président de CCIH Estuaire ; **HENRY Frédéric**, PDG de Lubrizol ; **HORTUS Christophe**, CCIP ; **HUBERT Patrice**, CR de Basse-Normandie ; **HUREL Pascal**, Directeur de l'Agence de Développement de Caen la mer ; **JACQUET Stéphane**, Directeur de cabinet du Maire d'Andrésy ; **JOLY Didier**, Renault ; **LABELLE Marina**, VNF ; **LAFITTE Jean-Paul**, CCI de Paris ; **LAGUERRE Christophe**, Président du Centre des Jeunes Dirigeants ; **LE BODO Agnès**, UDH CODAH ; **LE BOT Anaïs**, CR de Basse-Normandie ; **LE CERF Patrick**, CCI du Havre Estuaire ; **LEGOFFIC Yann-Yves**, Directeur de SME ; **LEGRAND Hélène**, Synergia, agence de développement de Caen la mer ; **LE GUILLON Réjane**, CR Haute-Normandie ; **LELIEVRE Franck**, Synergia, agence de développement de Caen la mer ; **LEMARCHAND Jocelyne**, AURH ; **LEMARIE Monique**, Conseil consultatif de développement, CREA ; **LEMOINE Dominique**, ADEAR Rouen Développement ; **LEPELTIER Ludovic**, Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie ; **LESIMPLE Laurent**, CCI de l'Eure ; **LETOURNEUR Jean-François**, DGS de la CA de Mantes-en-Yvelines ; **LOCATELLI Anne**, Conseil général du Val d'Oise ; **LOISEL Régine**, CESER Haute-Normandie ; **LOPEZ Cristina**, IAU ; **LORRAIN Guillemette**, EDF ; **MAGNANI Rémi**, Ville de Paris ; **MAILLET Stéphane**, Établissement Public Foncier de Normandie ; **MALBET Samuel**, DREAL de Haute-Normandie ; **MALBRUNOT Pascal**, Chambre nationale de batellerie artisanale ; **MANDONNET Philippe**, Association l'Estuaire de la Seine – Territoire de l'eau ; **MANSAT Pierre**, Adjoint au Maire de Paris chargé de Paris Métropole et relation aux collectivités territoriales d'Ile-de-France ; **MARTIN Géraldine**, CR de Basse-Normandie ; **MASCHINO Lionelle**, Directrice de la mission Grand Paris, Veolia Environnement ; **MASSON Rodolphe**, Caisse des Dépôts ; **MATHIEU Thomas**, Carrefour ; **MAUGE Philip**, Directeur du développement, VNF ; **MAZARI Belahcène**, Directeur de CESI ; **MAZERAU Philippe**, CCI Rouen ; **MELONIO Benoît**, Ports de Paris ; **MENGUY Boris**, AURH ; **MERCHER Gérard**, Directeur de Havre Dvpt ; **MONIER Mathieu**, AURBSE ; **MOREAU Gilles**, DG de Normandie Aménagement ; **MORENO Laurent**, Directeur de l'AURBSE ; **MORGANT David**, Directeur de l'EPAMSA ; **MORIN Christelle**, Conseil régional de Haute-Normandie ; **MOUGIN Bruno**, CESER Ile-de-France ; **MOUTOUSSAMY Cindy**, CCI de Rouen ; **NEYME Eric**, Délégué régional EDF Haute et Basse-Normandie ; **NIESS Victor**, ESSEC ; **NOBLET Florent**, TLF ; **OUTREMAN Alain**, Maire d'Achères ; **PECQUEUX Lise**, Conseil général du Val-de-Marne ; **PELLOUX Patricia**, Apur ; **PERDRIEL Alexandre**, Le Havre Développement ; **PESSIOT Guy**, Office du tourisme de Rouen ; **PETIT Thierry**, IAU ; **PEZIER Didier**, Président de SEINARI ; **PICARD Marion**, CG des Yvelines ; **PIERQUIN Anne**, Directrice générale adjointe de la CA de Cergy-Pontoise ; **PLANQUOIS Katia**, Secrétaire générale de la CFDT de Haute-Normandie ; **PLAINDOUX Pierre**, EPADESA ; **PLATTIER Christian**, Caisse des Dépôts Haute-Normandie ; **POIBLAUD Florence**, CCI de Caen ; **POIDEVIN Jean-Luc**, Président de Nexity Villes & Projets ; **POIFOULOT Gabriel**, CA de Cergy-Pontoise ; **POTIER Jean-Luc**, Délégué à l'aménagement des territoires ferroviaires Ile-de-France Normandie ; **PRESTAVOINE Marie-Claire**, Directrice de Calvados Stratégie ; **QUEDE Fabien**, Ville de Paris ; **RIBAUT Hugues**, Maire d'Andrésy ; **RIGAL Jean-Christophe**, Directeur de l'AUDAS ; **RIPERT Christophe**, SOGARIS ; **RIVOALLON Catherine**, Chef du Dpt International de Monoprix ; **ROCHE Olivier**, CCI du Havre Estuaire ; **ROTTIERS Pascal**, Fluviatrans ; **ROUQUE Alexis**, Directeur général du Port autonome de Paris ; **ROUX Isabelle**, Trésorière de GRANDDE ; **SANCHEZ Frédéric**, Président de la CREA ; **SANTOS José**, AUCAME ; **SAUTTER Christian**, Adjoint au Maire de Paris du développement économique et de l'attractivité ; **SÉVIN Jean-Michel**, Directeur général de Ports Normands Associés ; **SIMPSON Jake**, CG des Yvelines ; **SOENEN Régis**, Directeur de l'Aménagement et de l'Environnement du Port de Rouen ; **SORRIN Charlotte**, CG des Yvelines ; **SOLIGNAC Maurice**, CG des Yvelines ; **SOULARD Florian**, IAU ; **SUEUR Colin**, Vice-Président de la CA Caen la mer ; **TABART Didier**, Conseil général des Yvelines ; **THERIN Gérard**, Secrétaire général de Force Ouvrière – Union Départementale de Seine-Maritime ; **THEVENET Charlotte**, Cabinet SOFIES ; **THOUVIGNON Philippe**, GRANDDE ; **TISSOT Francis**, CESER Ile-de-France ; **TONDAT Patrick**, Vinci Construction ; **TROLETTI Marc-Antoine**, CCI de Rouen ; **VALACHE Michel**, Directeur général adjoint, Veolia Propreté France, Vice-Président de la CCIP ; **VALLÉRUGO Franck**, professeur titulaire de la Chaire d'économie urbaine, ESSEC ; **VAN CORNEWAL Pierre**, Directeur de cabinet du Maire de Caen ; **VENNIN Olivier**, EDF ; **VERONNEAU Didier**, STEF ; **VEYSSET Jean-François**, Président du CESER Ile-de-France ; **VIALAY Michel**, Maire de Mantes-la-Jolie ; **VINET Pascal**, Voies Navigables de France ; **VINOT-BATTISTONI Dominique**, Vice-Président de la CA de Caen la mer ; **VUILLET A CILES Marc**, CCI du Havre ; **WAGRET Jean-Dominique**, Vice-Président de Mov'eo ; **WENDELN Matthew**, Conseil régional d'Ile-de-France