

Colloque Transport maritime, ports, logistique et grands corridors de fret en hommage à Claude Gressier Lyon 30 septembre 2019

Intervention de René Genevois IGPC er: *le rôle de Claude Gressier dans la réforme portuaire de 2008 et les évolutions du système portuaire français.*

Bonjour, saluer participants et Fanny Gressier.

Le colloque Prospective, socio-économie et planification des transports et de la mobilité, tenu à Paris le 27 juin dernier et piloté par le CGEDD, s'inscrivant dans un cycle d'hommages à son ancien Président de section 2001-2009, a abondamment évoqué la carrière de Claude Gressier, ses multiples développements et ses œuvres, en se focalisant sur le domaine des transports terrestres.

Il m'appartient d'évoquer ici son « *aventure* » portuaire et maritime. Tel est en effet le vocable figurant sur le CV remis en juin aux participants, qui distinguait – je cite : *Le temps de la préparation, la période Transports terrestres, l'entrepreneur ferroviaire et routier*, puis, s'intercalant avant *la présidence de la section économie du CGPC et une retraite active et engagée, le temps de l'aventure portuaire 1998-2001*. Claude avait évidemment approché ce domaine dans ses fonctions antérieures, mais cette immersion complète dans un milieu nouveau et *sui generis* a indiscutablement fait de lui le grand spécialiste des transports tous domaines réunis, reconnu et respecté de tous et marqué la suite de sa carrière.

1998-2001, période où Claude était directeur des transports maritimes, des ports et du littoral, quel était le contexte portuaire ? on était à mi-chemin entre 2 grandes réformes, difficiles et douloureuses, que la France a engagées tardivement, après ses grands voisins européens: celle de 1991-1993 sur la manutention portuaire (dite souvent réforme « dockers » ou « Le Drian »), celle de 2008-2011 sur « la modernisation des ports autonomes » (évolution de leurs missions et privatisation des terminaux) - je vais à l'essentiel, sans développer d'autres volets. On était donc au milieu du gué : la loi de 1992 avait mis fin au statut de l'intermittence, chaque place portuaire, avec plus ou moins de bonheur selon ses tempérament et contexte (politique du *port par port*, la biodiversité portuaire, cela existe, on a tendance à l'oublier !), avait mensualisé ses ouvriers au sein des entreprises, une convention collective nationale de la manutention, de droit commun, avait pu être bâtie, les sureffectifs dockers avaient été fortement réduits grâce à d'importants plans sociaux mis en œuvre avec l'appui financier de l'Etat. Les progrès – fiabilité sociale, productivité – ont été indiscutables et rapides, mais très variables selon les ports. Mais chacun savait qu'il fallait aller au-delà, au moins pour les grands terminaux conteneurs et vracs, à l'exemple de ce qui se faisait partout dans les pays développés ou émergents : confier au secteur privé la gestion complète – investissement et exploitation - des grands terminaux, suivant le modèle anglo-saxon du terminal intégré et de l'autorité portuaire « land-lord » - concrètement, en France, mettre fin aux statut d'outillage public, transférer outillages et personnels des PA au secteur privé, bref un vaste chantier.

Quand Claude était directeur, les circonstances ne s'y prêtaient guère : contexte politique, réforme de 1992 récente, etc. Les situations étaient très disparates : Dunkerque, déjà aux avant-postes en 1992, avait réussi, sous la vive pression concurrentielle de ses grands voisins et avec une obstination exemplaire, à négocier localement la mise en place de terminaux intégrés à minorité publique pour les vracs solides et le conteneur – mais il lui fallait in fine l'accord de l'Etat : en 1999 c'est Claude qui l'a obtenu en faisant adopter, malgré les réticences du Conseil d'Etat, une *convention-type d'exploitation de terminal* proche des standards internationaux - Claude avait une image très parlante : réunir la *manutention horizontale* (les dockers) et la *manutention verticale* (les grutiers). Dunkerque était l'exception : à Marseille, tout le secteur pétrolier était géré par le PA en tant qu'outillage public ; au Havre, hors pétrole, quasiment tout était public, dont le domaine stratégique des conteneurs, mais avec une 1^e innovation imposée par l'Etat en 1987/88 lors de la création du Port Rapide aval : sa participation financière à l'infrastructure avait été conditionnée au financement par les entreprises des nouveaux portiques - étape partielle, ces portiques restant conduits et entretenus par les agents du PA. Au tournant des années 2000, se profilait le grand projet Port 2000...mais c'était aussi l'époque de circulaires ministérielles à double visage : on y soulignait l'intérêt de l'investissement privé dans les terminaux mais, en même temps, sans

obligation juridique, on recommandait de recourir pour conduite et entretien aux personnels du PA... Coup de chapeau à Claude, qui avait refusé de signer une telle circulaire, signée in fine par le cabinet du ministre.

L'aventure portuaire de Claude se poursuit en 2002 quand il rejoint le CGPC, succédant à Christian Brossier, très grande figure maritime et portuaire, à la tête de la Section Economie et Transports, où le collège Mer jouera un rôle très actif. Le calendrier s'accélère, avec Port 2000, objectif 2005 et terminaux intégrés. Les négociations menées au Havre n'avancent pas, un groupe de travail national sur les terminaux à conteneurs, leurs enjeux, la situation dans les grands ports européens est constitué avec toutes les parties prenantes (partenaires sociaux, UNIM, chargeurs, ports), animé par Jean Smagghe : travail et sensibilisation excellents ...mais aucune avancée. Las ! Fin 2002, apparaît même subrepticement un projet de décret ministériel visant à modifier la gouvernance des PA, mais sur des détails (éternelle tentation du meccano institutionnel à défaut de vraie réforme) ; il est bien vite retiré.

Mi 2006, la Cour des Comptes sort à propos un grand rapport thématique : « *les ports français face aux mutations du transport maritime : l'urgence de l'action* » ; dans leur réponse, les ministres annoncent le lancement d'une mission en ce sens. La section Economie de Claude et son collègue Mer se préparent immédiatement à cette éventualité.

En février 2007, la mission annoncée est lancée par 4 ministres (Equipement, Transports, Finances, Budget), mission conjointe de l'Inspection générale de Finances (IGF) et du Conseil général des Ponts et Chaussées (CGPC) sur la « Modernisation des ports autonomes » au sens large : évolution des missions, répartition des rôles entre acteurs publics et privés, interventions financières de l'Etat, gouvernance, questions fiscales... , 2 missionnaires de chaque côté, dont Claude et moi-même ; Claude, réticent au départ vu sa charge de travail, s'imposait pour donner du poids à la mission, il connaissait bien l'IGF, qui l'avait apprécié dans le cadre de missions conjointes (les grands projets d'infrastructure en 2003), la Prospective Transports 2050.

Mars 2007 : coup de théâtre, autour du projet de terminal gazier de GDF-Suez à Marseille Fos : les agents du PAM, déjà opérationnels au pétrole et sans doute encouragés par les circulaires évoquées, voulaient étendre leur périmètre au gaz ; devant l'absence de réponse claire, ils déclenchent une grève qui paralyse pendant 18j le port et ses raffineries (40% du brut importé) : à l'issue de négociations confuses au plus haut niveau (cabinet de Matignon, SG CGT, GDF-Suez), quelques mois avant la présidentielle de 2017, un « accord » est signé, leur donnant satisfaction. C'était à désespérer...Heureusement, l'accord s'avérait inapplicable; à Marseille, les entreprises portuaires se mobilisaient. Ces excès allaient-ils enclencher un processus vertueux ? Les plus optimistes se rappelaient la grève d'octobre 1990 à Dunkerque, ruinant dans l'immédiat tout processus de progrès, mais puissant détonateur pour la réforme de 1992, tant elle a sensibilisé le monde portuaire et le monde politique, en la personne de Michel Delebarre, maire de Dunkerque et ministre chargé des ports.

Vous connaissez la réponse. Le rapport de mission, confidentiel s'agissant de la préparation d'une politique publique, était remis en juillet 2007. Sans attendre, le nouveau Président de la République annonçait fin juin... au salon du Bourget... une 2e grande réforme portuaire. Le rapport est passé à la postérité sous le vocable « Rapport Gressier », un de plus !

Lancée en janvier 2008 par le Premier ministre, accompagnée d'un important Plan de relance portuaire, la réforme des 7 Ports Autonomes métropolitains, rebaptisés GPM/Grands Ports maritimes, seuls relevant de l'Etat, s'engage autour de 4 axes, reprenant l'essentiel des propositions :

- Les GPM se recentrent sur les missions d'autorité publique, de régulation et d'aménagement du domaine portuaire. Leurs responsabilités en matière de développement durable et de dessertes terrestres sont amplifiées.
- La manutention est rationalisée selon le modèle des terminaux intégrés. Les GPM cessent, sauf exception (ainsi la filiale pétrole à Marseille), de détenir ou d'exploiter des outillages.
- Leur gouvernance évolue en conseil de surveillance (resserré) et directoire, un conseil de développement consultatif associe l'ensemble des acteurs locaux.

- Un conseil de coordination interportuaire est instauré entre ports d'une même façade (Atlantique) ou d'un axe fluvial (ex Seine) pour assurer la cohérence des stratégies de développement. Ce dernier point n'était pas une proposition de la mission, pas plus que le changement de nom de PA en GPM.

La loi du 4 juillet 2008 précise les dispositions relatives au personnel et outillages à transférer et les étapes que le rapport de mission avait volontairement bien détaillée, s'agissant d'un processus complexe et lourd.

- mise en place des nouveaux GPM - adoption par chacun d'un plan stratégique, définition du périmètre des terminaux, appel à projets pour chaque terminal avant dévolution aux opérateurs.
- négociation avant le 1-11-2008 d'un accord-cadre national entre fédérations patronales et syndicales, précisant les modalités de transfert dans les entreprises et le dispositif d'accompagnement social. Elle sera remarquablement pilotée dans les délais par notre regretté collègue Yves Cousquer, dans un contexte social difficile.

- unification des conventions collectives manutention (UNIM) et établissements portuaires (UPF).

Ce processus inévitablement long (3 ans) touchait à de multiples domaines : droit du travail, droit européen de la concurrence, financier, juridique. Les outillages devaient être vendus « au prix du marché » et l'évaluation pour chaque terminal soumise à une commission nationale présidée par un conseiller-maître de la Cour des comptes - bien entendu, c'est Claude qui sera appelé à y siéger, usant avec intelligence de fermeté et de diplomatie. La Commission de Bruxelles, comme en 1992, devait être saisie d'un dossier diffusé aux Etats-membres pour éviter toute qualification « d'aide d'Etat ».

Cette 2e réforme, même si elle concernait moins d'agents (900 au départ), était au moins aussi complexe et porteuse de difficultés que la 1ere : les entreprises de manutention intégraient une nouvelle population, de nouvelles responsabilités et devaient encore changer de dimension ; les grutiers, avec leur culture propre et leur technicité reconnue, quittaient le confort d'un établissement public pour le privé sans guère de contreparties (à la différence des dockers intégrés en 1992; certains étaient prêts à conduire, à leur place, grues et portiques). Enfin, la conjoncture ne sera guère porteuse : crise financière internationale, stagnation durable des trafics ne facilitant pas, à l'aval, les gains de part de marché.

Le CGPC, le rapport remis, n'était plus en 1^e ligne. La conduite de la réforme a été faite par les directions centrales, les cabinets ministériels, les organisations professionnelles, les places portuaires, avec une constance, une persévérance et une efficacité que je tiens à saluer. Sans, avec en fin de période un délicat télescopage avec la réforme des retraites ! De leur côté, sorte de « service après-vente », Claude, le collègue Mer et les commissaires de gouvernement dans les conseils des Ports ont suivi avec la plus grande attention l'avancée des processus port par port, martelant les impératifs du calendrier, faisant remonter les difficultés locales ou les tentatives de contournement ou d'affadissement de la réforme ; Claude, interlocuteur privilégié du directeur des ports maritimes et des cabinets ministériels comme de Matignon, a joué dans les coulisses un rôle discret mais indiscutable. C'est encore lui que l'on a sollicité pour donner vie au dernier point de la réforme, la coordination interportuaire sur une façade ou un axe. Claude a présidé et animé plusieurs années la commission interportuaire de la Seine, sujet stratégique et sensible. Malgré des tentatives parisiennes répétées, rien d'équivalent ne s'est passé sur la façade Atlantique. Assurer les cohérences des stratégies portuaires sur l'axe Seine, développer la maritimisation de l'île de France, 1^e région française, très « terrestre », dans la foulée de Braudel et d'Attali, s'articuler avec les projets du Grand Paris, se préparer aux nouveaux défis de l'avenir, *tout en respectant l'identité et le rôle éminent de chaque place portuaire*, voilà une noble ambition et des objectifs unanimement partagés. Concrètement, car tout est dans l'exécution, comment faire ? quel juste équilibre trouver entre la réalité de terrain, celle des places portuaires, de leur identité, et une coordination nationale, dont on connaît d'expérience les risques de dérives plus ou moins jacobines et technocratiques ? Quand, un peu inquiet, j'interrogeais Claude, il me répondait : « *ce qui m'intéresse avant tout, c'est de faire travailler les 3 ports ensemble : logistique d'axe, transports terrestres, développement durable, voilà autant d'enjeux majeurs et de sujets d'intérêt commun...Haropa est une filiale commune aux 3 ports, créée pour cela et contrôlée par eux ; je suis assez jacobin de tempérament, mais faut-il vraiment, comme certains le souhaitent, aller au delà ?* »

créer une sorte de holding les coiffant ?... ». J'en resterai là sur ces sujets très actuels, d'éminents intervenants vont les développer cet après-midi et je serai un auditeur très attentif.

Deux mots pour conclure :

- ces 2 grandes réformes, qui n'ont pas été un long fleuve tranquille, ont complètement et heureusement bouleversé le paysage portuaire français : désormais nos places portuaires sont en ordre de marche, enjeux et défis de court/moyen terme sont bien connus : efficacité des transports terrestres, au 1^{er} chef le ferroviaire fret, talon d'Achille de nos ports, report modal (où les ambitions du Grenelle sont loin d'être atteintes), logistique de bout en bout. Mais après la période florissante des grands trafics énergétiques et de vracs, après celle la mondialisation galopante et du conteneur, voilà qu'apparaissent d'autres défis pour l'avenir de nos ports : contexte géopolitique plus rude et imprévisible, hoquets de la mondialisation et du commerce international, déclin des énergies fossiles, changement climatique.

- le dernier mot sera pour Claude : Claude Gressier, à partir de 1998, a œuvré très directement comme inspirateur et acteur majeur du monde portuaire, dans la continuité des « très grands portuaires » qui l'ont précédé : Jean Chapon et Christian Brossier. J'ai essayé, dans ce parallèle rapide entre réformes et vie professionnelle, d'en souligner différents éléments, mais bien trop réducteurs. Claude était aussi un grand patron, bien sûr comprenant tout tout de suite, bien sûr sachant aller à l'essentiel, faire des synthèses brillantes, mais aussi déployant dans tous les domaines une activité débordante – super actif, omniprésent, courant partout, fonceur, sachant « exploiter les ballons » avec une efficacité redoutable, maniant fermeté et diplomatie, qu'il s'agisse de convaincre un ministre ou de bien marquer les limites de ce qu'il pouvait lui même accepter dans une négociation (il lui arrivait parfois en réunion de brutalement ramasser ses affaires, de se lever, tout rouge, avec un sonore « *puisque c'est comme ça... !* », prêt au départ – l'effet était immédiat sur le contradicteur...). Bref, un homme complet et respecté, un homme à la déontologie exigeante, une énergie vitale immense au service du bien commun.