

Leila TRAORE
Vianney GREMMEL
Nicolas FOURNEL
Marouane ZEHNI
Maxime CHAMBREUIL

ASI 4

Le Havre :

Port 2000

PORT AUTONOME DU HAVRE



Remerciements à
Mme Laurence PUECHBERTY et M. Christian SAVEY, tuteurs du projet,
M. Pascal GALICHON, chef du projet Le Havre Port 2000,
M. DUMONT de la Maison de l'Estuaire,
Melle Valérie LISACK de la Société d'Etudes Techniques et EConomiques - Organisation,
le Centre d'Etudes Techniques Maritimes Et Fluviales.

Sommaire

Introduction.....	P 5
A / Présentation du projet : Le Havre Port 2000.....	P 6
1) Nom du projet.....	P 6
2) Responsable du projet.....	P 6
3) Origines du projet.....	P 6
4) Objectifs du projet.....	P 6
5) Périmètre du projet.....	P 6
6) Contraintes du projet.....	P 7
7) Description de l'équipe.....	P 7
8) Mode de pilotage.....	P 7
9) Les moyens.....	P 8
10) Les financements.....	P 8
11) Le calendrier.....	P 8
B / Carte mentale et Pieuvre.....	P 10
C / Guides d'entretien.....	P 12
1) Mr Galichon : Chef du projet Port 2000.....	P 12
2) SETEC : Société d'organisation du projet.....	P 13
D / Gestion du temps personnel du chef de projet.....	P 14
E / Le planning.....	P 16
F / La structure du projet.....	P 17
G / La circulation de l'information.....	P 18
H / Analyse d'une contrainte et dimension conflictuelle.....	P 19
1) Les conflits autour de l'environnement.....	P 19
2) Les moyens de la gestion du conflit.....	P 21
I / Le suivi du projet.....	P 23
J / La dimension retour d'expérience.....	P 24
K / Les décisions et les risques.....	P 25
L / Le management projet.....	P 26
Conclusion.....	P 27
Bibliographie.....	P 28
Annexes.....	P 29

Introduction

Dans le cadre du cours de Gestion de Projet dispensé en ASI4 à l'INSA de ROUEN, les étudiants ont l'occasion de mettre en pratique les acquis vus en cours au sein d'un projet.

Après une sollicitation auprès du Centre d'Etudes Techniques Maritimes Et Fluviales, Mr Galichon, chef du projet Le Havre Port 2000, a accepté de nous aider à l'élaboration de ce présent rapport.

Durant le semestre, nous avons contacté les différentes personnes concernés par les différents aspects du projet. Nous avons ainsi pu collecter différentes informations, que nous allons analysés dans cet ouvrage. Avec un projet comme Port 2000, il nous a paru intéressant d'étudier certains thèmes de la gestion de projet : gestion du temps personnel du chef de projet, dimension conflictuelle, circulation de l'information, etc...

A / Présentation du projet : Le Havre Port 2000

1) Nom du projet :

Le Havre Port 2000

2) Responsable du projet :

Mr Pascal GALICHON
02 32 74 74 23

3) Origines du projet :

Le projet a été initié pour répondre à la demande nouvelle des transporteurs de conteneurs (navires de plus en plus gros, opérations portuaires à fort rendement, etc...) et se maintenir face à la concurrence des autres ports comme celui de Bruges et de Rotterdam...

La demande du projet d'aménagement du port a fait suite à une délibération du **Conseil d'Administration du Port du Havre du 3 juillet 1998**. La demande de prise en considération du projet a été soumise au **Ministre chargé des ports maritimes**. La décision de prise en considération est nécessaire avant de pouvoir réaliser une étude d'impact du projet sur l'environnement (selon le code des ports maritimes et la loi du 10 juillet 1976 sur la protection de la nature). Pour valider le projet, une enquête sur l'eau doit être menée (loi du 3 janvier 1992) sous l'égide du préfet. Le projet a été l'objet d'un Débat Public (cf. loi sur le renforcement de la protection de l'environnement). Le projet doit ensuite faire l'objet d'une information de la Commission Européenne. Enfin, un comité d'experts est chargé d'établir la synthèse des différentes études.

4) Objectifs du projet :

Technique :

Amélioration de la qualité de service pour entraîner une baisse du coût de passage portuaire, amélioration due au meilleur rendement des quais linéaires et à l'augmentation du nombre de conteneurs déchargés ou chargés par navire.

Economique :

Les emplois du Havre sont liés directement ou indirectement à l'activité portuaire; l'estimation des emplois induits dans le commerce et les services s'élève à un millier et seront engendrés dès la première tranche de travaux de "port 2000".

5) Périmètre du projet :

Suite au projet, le temps d'escale sera raccourci par la mise en place de :

- Nouveaux équipements portuaires, remembrement des installations sur des équipements performants et concentrés (pour accroître la productivité des transbordements).
- Dessertes terrestres performantes.

➤ L'exploitation de nouveaux terminaux portuaires

En plus des réalisations de bases (digues, quais, postes à quai, etc..), le projet prévoit la réalisation d'ouvrages d'accompagnement et d'aménagements de génie écologique, ainsi que la création de zones logistiques, où les entreprises de stockage, de distribution et de transformation de marchandises pourront s'implanter.

6) Contraintes du projet :

Hydrologique et sédimentologique :

- Etudes menées par l'IFREMER, la SOGREAH, l'Université de Caen sur le modèle réduit des impacts sédimentologiques du projet dans l'estuaire
- Etudes de création de vasières artificielles (établie par la cellule de suivi du littoral Haut Normand)
- Etudes de la tenue des côtes de Honfleur et Trouville, établies par le Service Technique Central des Ports Maritimes et des Voies Navigables, devenu le Centre d'Etudes Techniques Maritimes Et Fluviales

Environnementales :

- Synthèse des connaissances sur le benthos, la contamination chimique et la pêche établie par l'IFREMER
- Etude des nourriceries, par l'IFREMER
- Reconnaissance géochimique des sédiments
- Connaissances ornithologiques
- Etudes des incidences paysagères, acoustiques, floristiques, faunistiques

Enfin à ses contraintes, s'ajoutent les contraintes économiques initiées par les armateurs, budgétaires par les financeurs, celles dus au port existant qui doit continuer de fonctionner.

Il ne faut pas oublier les contraintes de temps : date de livraison du projet, période de validité des études.

7) Description de l'équipe :

Pour prendre en compte l'environnement, un **Comité d'experts indépendants**, présidé par le Préfet de Région Hte-Normandie, proposera les travaux écologiques à entreprendre et définira les axes d'un Plan de gestion de l'estuaire.

Une **Commission de Suivi** au niveau local, présidée par le préfet de région a été installée pour continuer le processus de concertation.

8) Mode de pilotage :

Le pilotage du projet est assuré par une cellule commune, responsable des relations avec le port et de la coordination. Les travaux sont logiquement répartis entre trois autres cellules spécialisées :

- la cellule dragage
- la cellule terrassement
- la cellule génie civil

9) Les moyens :

La première phase devra coûter environ 518 MEuros pour la réalisation de quatre postes (voire 565 MEuros pour 2 de plus) :

- + 65 MEuros pour la desserte ferroviaire
- + 9 MEuros pour la desserte routière
- + 50 MEuros pour les mesures environnementales en dotation pour 10 ans.

10) Les financements :

- Port Autonome du Havre (Maître d'ouvrage) : 308 MEuros
- Etat 180 MEuros
- Département / Région : 99 MEuros
- Fonds Européens (FEDER) : 38 Meuros
- Réseau Ferré de France : 12 MEuros
- Réseau et Transport Européen : 2.5 MEuros

soit une enveloppe de 640 MEuros.

Le coût global est évalué à 3.091 millions de francs pour les 3 tranches de travaux (hors taxes et aux conditions économiques de 1998).

11) Le calendrier :

1999 :

- Etablissement du dossier d'enquête comportant l'étude d'impact
- Consultation de la Grande Commission Nautique
- Instruction mixte à l'échelon des administrations centrales, conformément au code des ports maritimes
- Enquête publique relative à la protection de l'environnement
- Enquête publique menée localement, au titre de la loi sur l'eau et sur le Littoral
- Décision définitive du CA du Port Autonome du Havre
- Arrêté préfectoral au titre de la loi sur l'eau

2000 :

- Accord du ministre de l'Equipement, pour le lancement des travaux
- Ouverture des autorisations de programmes nécessaires au démarrage de la 1ère tranche
- Début des travaux

2003 :

- Mise en service de la 1ère tranche de Port 2000

Première phase :

6 postes à quai (4 extérieurs, 2 intérieurs) avec chenal d'accès, digue de protection + amélioration des accès terrestres proches (routiers, ferroviaires).

Première tranche de travaux :

Mise en service fin 2002, montant de 1.970 millions, digues, accès nautiques, 2 postes à quai extérieur, dessertes à proximité des terminaux, mesures d'accompagnement, protection environnement.

Deuxième tranche de travaux :

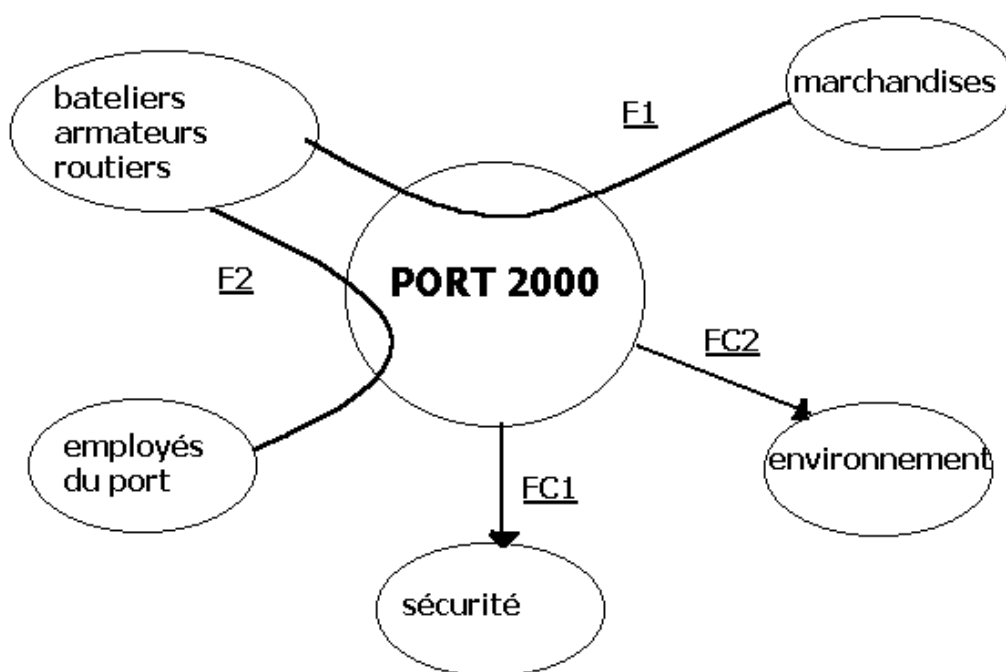
Elle aura lieu en 2003 pour une hypothèse haute de trafic ou en 2005 pour une hypothèse basse de trafic : montant de 615 millions, dragages, 2 postes à quai extérieur, maintien de la qualité écologique de l'estuaire, desserte routière.

Tranche interne :

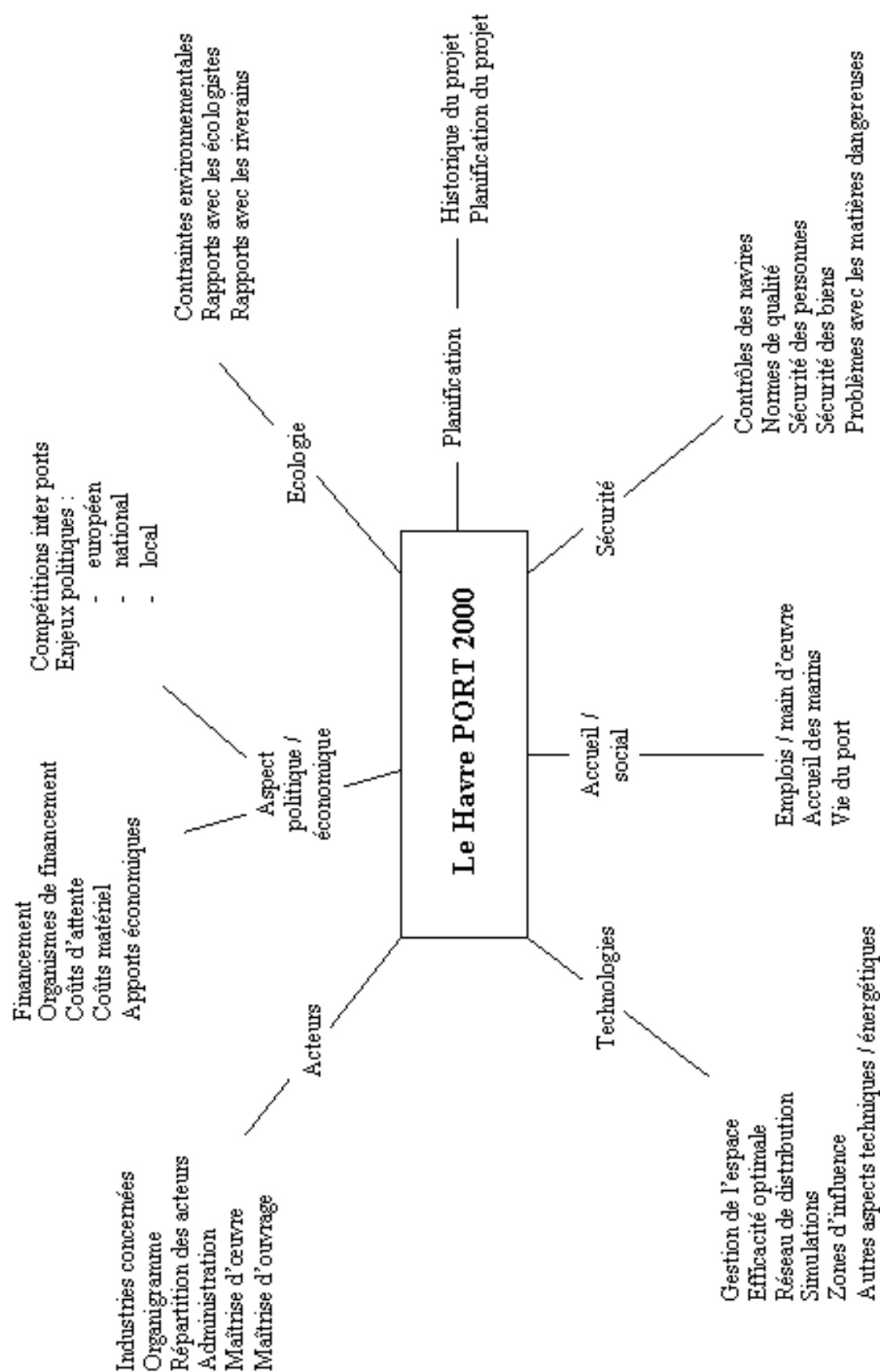
Envisagée en cas de saturation prématurée des installations portuaires, montant 506 millions, dragages, 2 postes à quai intérieur, déviation des réseaux, dessertes

B / Carte mentale et Pieuvre

DIAGRAMME DE PIEUVRE DU PROJET PORT 2000



FONCTIONS	
F1	Transit de marchandises
F2	Fonctions d'accueil, de service, d'entretien Contrôle Ravitaillement
FC1	N'agresse pas la faune et la flore Pollution
FC2	Sécurité face aux incendies, aux marées noires Sécurité des personnes et des marchandises



LE HAVRE PORT 2000 : SCHEMA HEURISTIQUE DU PROJET

C / Guides d'entretien

1) Mr Galichon : Chef du projet Port 2000

Gestion du temps personnel du chef du projet :

Depuis quand êtes-vous impliqué dans le projet ?
Selon vous, pourquoi avez-vous été choisi ?
Avez-vous une expérience dans la gestion de projet comme Port 2000 ?
Quels sont vos antécédents ? Votre formation ?

Quelles compétences vous semblent importantes pour ce rôle de chef de projet ?
Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées sur le plan de la gestion du projet ?
Avez-vous utilisé un outil pour la gestion du projet (logiciel ou autre...) ? Si oui, lequel et dans quelle mesure ? Qu'est-ce que ça vous a apporté ?

Quel est l'emploi du temps de votre journée type ?

Structure projet :

Avec quelles personnes êtes-vous en contact direct ?
Quels sont les entreprises, organisme ou collectivités territoriales qui travaillent autour du projet ?

Pourrais-t-on avoir un organigramme du projet ?

Reporting (Circulation de l'information) :

Y-a-il des réunions à intervalle régulier ? Qui intervient ?
Où allez-vous chercher vos informations ?
Comment répercutez-vous l'information ? Comment gérez-vous la communication au sein de l'équipe de direction du projet et vers les participants (entreprises, etc...) ?

Pourrais-t-on avoir le compte-rendu ou le procès verbal d'une réunion ?

Dimension conflictuelle :

Comment gérez-vous les conflits extérieurs : politiques, environnementaux ou autres ?

Retour d'expérience :

Vous vous êtes basé sur le port de Nantes, pourquoi ?
Quels sont les similitudes et les différences entre ses 2 projets ?
Qu'avez-vous retenu du Port de Nantes ?

Décisions et Risques :

Quels ont été les décisions importantes que vous avez eues à prendre ? Et les risques encourus ?

Enfin, pourrais-t-on avoir un organigramme des responsabilités (financière, relation extérieure / communication, etc...) dans l'équipe du projet avec les personnes et leurs numéros de téléphone ?

2) SETEC : Société d'organisation du projet

SETEC et le Port 2000 :

Quelle est la nature de la participation de SETEC dans le projet du port 2000 ? Et sur quels niveaux intervient-elle ?

Existent-t-ils des partenariats entre SETEC et d'autres entreprises ou quelconque autre organisme liés directement ou indirectement au projet ?

Depuis combien de temps SETEC s'est-elle impliquée dans ce projet ?

Gestion du projet :

Au sein de SETEC, comment le projet a-t-il été traité ? Est-ce par répartition de tâches selon les compétences et sur des entités suivant les spécialités ? Ou en créant une équipe regroupant les compétences nécessaires à ce projet ?

Comment a été établi le planning du projet ? Et qui a participé à sa rédaction ? (Si possible copie du planning, GANTT, légende, acteurs, exemple du livret du projet, contrat entre port du Havre et SETEC)

Comment se fait le suivi du projet au sein de SETEC ? Et qui s'en occupe ? (coordonnées si possible)

Quels outils utilise SETEC pour la gestion de ce projet ? (Logiciels)

Quelle est la fréquence des réunions de suivi du projet entre SETEC et le port du Havre ? (Fournir un planning et un exemple de compte rendu si possible)

Gestion du risque :

SETEC, a-t-elle prévu des contraintes pouvant influencer le planning du projet ?

Quelles sont les natures de ces contraintes ? Et quels sont les degrés d'influence pour chacun ?

Comment SETEC compte réagir en cas de production d'incidents pouvant représenter de sérieuses contraintes ?

Communication :

Comment est établie la communication au sein de SETEC entre les divers intervenants ?

Quels moyens utilisez-vous pour cette communication ? (Messagerie, réseaux locaux, etc...)

Comment est établie la communication entre SETEC et la direction du projet au port du Havre ?

Etes-vous en contacts avec d'autres intervenants à l'extérieur (associations, établissements publics, etc...) dans le cadre du projet ?

Veuillez préciser la nature de ces contacts (comptes-rendus, rapports...)

Expérience :

SETEC a-t-elle une expérience dans les grands travaux notamment les ports ?

Quelles sont les informations utiles qui ont servi pour le projet Port 2000 ?

D / Gestion du temps personnel du chef de projet

M. Galichon est ingénieur des Travaux Publics de l'Etat, spécialisé dans les travaux maritimes, il a obtenu son doctorat en Géologie, spécialité dynamique sédimentaire littorale. Ingénieur d'études en aménagement du littoral, il assumait le rôle de Directeur de laboratoire de modélisation physique de SOGREAH. C'est sur ses compétences techniques qu'il a été, selon lui, affecté à ce rôle de chef de ce projet.

Impliqué dans le projet depuis mai 1995, Le Havre Port 2000 est pour lui sa première expérience de chef d'un projet d'une telle envergure. Au cours de ses 5 dernières années, il a ainsi pu développer ses capacités :

- d'analyse pour anticiper et coordonner les différentes études et procédures
- d'écoute et de dialogue avec les différents intervenants, surtout ceux de l'extérieur, qui ne sont pas favorables au projet.
- de crédibilité technique

Cependant, la gestion de tel projet fait ressortir certaines difficultés : rester disponible et répondre aux différentes questions et sollicitations, rassembler et garder en tête les éléments pour anticiper les éventuels problèmes. C'est pourquoi, un bureau d'étude, la Société d'Etudes Techniques et Economiques (SETEC), aide M. Galichon dans le management du projet.

SETEC – Organisation participe au projet en tant qu'intervenant extérieur. Le PAH (Port Autonome du Havre) a lancé un appel d'offres public auquel Setec a répondu. Ils interviennent au niveau de la Direction du PAH. Les intervenants de SETEC - Organisation dans le projet Port 2000 ont chacun toutes les compétences liées à la gestion des projets (connaissance des procédures administratives, de la méthodologie de la gestion des délais, des coûts et des risques) avec éventuellement quelques spécificités par intervenant. Par exemple, un des intervenants avait plus de connaissances en gestion des coûts. Sinon, le principe est d'avoir un intervenant "senior" ayant de nombreuses années d'expérience accompagné d'un intervenant "junior".

Concernant l'emploi du temps du chef de projet, il est surtout dédié aux différentes réunions :

- de coordination
- de négociation
- technique

8h00 – 9h00 et 18h00 – 20h00 sont les seules plages horaires où le chef de projet peut travailler seul. Nous n'avons pas eu le temps de l'exploiter mais vous trouverez en annexe comment Mr Galichon évalue son temps de travail.

E / Le planning

Pour l'établissement du planning, SETEC – Organisation a interrogé le personnel du PAH impliqué dans le projet pour recueillir les éléments. Et avec leur expérience des grands projets d'infrastructure, ils ont évoqué les éléments manquants auxquels le PAH n'avait pas pensé. Mais de manière générale, du point de vue planification, ils avaient en main l'ensemble des informations nécessaires. Il existe en plus un service d'ordonnancement au PAH. Mais il restait à le mettre en forme et à rassembler le planning en un seul document. Malheureusement, nous n'avons pas pu obtenir de la SETEC le planning car c'est un document d'une part confidentiel, d'autre part, tout ce que la SETEC produit est la propriété du PAH et ils ne peuvent pas les diffuser.

Il existe également leur site internet qui diffuse quelques éléments sur le projet Port 2000.

A partir des informations fournis par le PAH et des différentes sources de documents que nous avons, nous avons élaboré ce qui pourrait être le planning du projet :

1999 :

- Etablissement du dossier d'enquête comportant l'étude d'impact
- Consultation de la Grande Commission Nautique
- Instruction mixte à l'échelon des administrations centrales, conformément au code des ports maritimes
- Enquête publique relative à la protection de l'environnement
- Enquête publique menée localement, au titre de la loi sur l'eau et sur le Littoral
- Décision définitive du CA du Port Autonome du Havre
- Arrêté préfectoral au titre de la loi sur l'eau

2000 :

- Accord du ministre de l'Equipement, pour le lancement des travaux
- Ouverture des autorisations de programmes nécessaires au démarrage de la 1ère tranche
- Début des travaux

2003 :

- Mise en service de la 1ère tranche de Port 2000

Première phase :

6 postes à quai (4 extérieurs, 2 intérieurs) avec chenal d'accès, digue de protection + amélioration des accès terrestres proches (routiers, ferroviaires).

Première tranche de travaux :

Mise en service fin 2002, montant de 1.970 millions, digues, accès nautiques, 2 postes à quai extérieur, dessertes à proximité des terminaux, mesures d'accompagnement, protection environnement.

Deuxième tranche de travaux :

Elle aura lieu en 2003 pour une hypothèse haute de trafic ou en 2005 pour une hypothèse basse de trafic : montant de 615 millions, dragages, 2 postes à quai extérieur, maintien de la qualité écologique de l'estuaire, desserte routière.

Tranche interne :

Envisagée en cas de saturation prématurée des installations portuaires, montant 506 millions, dragages, 2 postes à quai intérieur, déviation des réseaux, dessertes

F / La structure du projet

Après l'analyse des organigrammes du projet et du port (fournis en annexe), il apparaît que l'organisation du projet Port 2000 a été calqué sur celle du Port Autonome du Havre : En effet, on retrouve les mêmes services ou départements. Il est ainsi plus facile pour la maîtrise d'œuvre de se renseigner sur les besoins et les objectifs de la maîtrise d'ouvrage.

Généralement, M. Galichon est en relation directe avec les associations, les organismes, les élus locaux qui sont plus ou moins favorables au projet, ainsi qu'avec les différents services du Port Autonome du Havre : dragages et hydrographie, transports terrestres, ponts et écluses, cellule certification qualité, etc....

De part son envergure, le Havre Port 2000 mobilise :

- de nombreuses entreprises : GTM Terrassement, Vinci Construction Grands Projets, etc....
- des laboratoires et des bureaux d'études : SOGREAH, CETMEF, etc....
- des organismes et des associations : La Maison de l'Estuaire, SOS Estuaire, etc....
- des collectivités territoriales : l'Union Européenne, le Conseil Régional, le Conseil Général, la ville du Havre, etc....
- des administrations : la Direction Départementale de l'Equipeement, la Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE), la Direction Régionale de l'Environnement (DIREN), la DISE, la Direction Régionale des Affaires Maritimes (DRAM), etc...

G / La circulation de l'information

Les échanges d'information se font majoritairement par téléphone et courriers électroniques ou lors des différentes réunions :

➤ de coordination technique : Elles ont lieu toutes les 2 semaines. Elles rassemblent les maîtres d'œuvre des travaux ou études en cours.

➤ de revue de projet : Toutes les 7 semaines, elles réunissent les maîtres d'œuvre, les maîtres d'ouvrage délégués, les services financiers, juridiques, et de gestion. Chaque revue de projet est précédée de la mise au point d'un livret de projet réalisé par SETEC qui interroge les différents acteurs internes du projet.

SETEC – Organisation n'est pas en contact avec les autres intervenants extérieurs aux projets, le PAH a son propre service de communication. Le PAH préfère établir lui-même les éléments qu'il souhaite diffuser, même si SETEC – Organisation en fournit parfois la matière, ce qui est parfaitement normal pour ce type de projet de grande envergure.

H / Analyse d'une contrainte et dimension conflictuelle

La mise en travaux du projet Port 2000 a causé de vives protestations de la part des protecteurs de la nature. En effet, ces derniers craignent et voire dénoncent l'apparition de nouveaux facteurs nuisibles à l'environnement suite à l'aménagement des nouvelles structures pour le Port : comment concilier le développement économique et la protection de l'environnement ?

Nous considérons donc l'apparition du conflit entre industriels et environnementalistes comme étant un facteur déterminant dans la gestion de ce projet. Ainsi, nous allons étudier ci-dessous les conditions d'apparition du conflit, puis les moyens mis en œuvre pour la négociation.

1) Les conflits autour de l'environnement

L'estuaire de la Seine est une Réserve Naturelle qui s'étend sur plusieurs milliers d'hectares. Elle abrite des animaux en voie de disparition dont le fameux butor étoilé particulièrement menacé aujourd'hui. Les poissons et près de 20000 oiseaux migrateurs ou sédentaires passent une partie de leur cycle de vie dans l'estuaire, tous les ans. On comprend donc les préoccupations des associations environnementalistes, des pêcheurs, des agriculteurs...

Cohabitation de diverses activités

Plusieurs activités existent autour de l'estuaire, mais elles prônent parfois des intérêts différents ce qui ne facilite pas toujours la cohabitation :

Nous pouvons citer dans un premier temps **les industries des zones industrielles** et le secteur de **l'agriculture**. Les 100 agriculteurs utilisent les prairies humides pour la culture et l'élevage. La prairie humide résulte de la sédimentation des vasières.

L'activité développée par **la culture du roseau**. Les 7 coupeurs de roseaux s'intéressent aux terrains immergés de moins de 1 mètre à marée haute (Basse mer : niveau 0 ; Haute mer : 8.50 mètres; développement du roseau : 7.50 mètres) sur lesquels se développe le roseau.



Le domaine de la **chasse** fait intervenir 2000 chasseurs entretiennent 200 Gabions. Les Mares creusées par les chasseurs constituent un milieu biologique très riche. L'activité **des**

pêcheurs quant à elle est tributaire des vasières : nourricerie de poissons. En 1982, l'Estuaire de la Seine contenait 600 hectares de vasières. Ces hectares disparaissent au rythme annuel de 25 hectares. Aujourd'hui il ne reste plus que 350 hectares.

Le commerce maritime : Les Ports Autonomes du Havre et de Rouen se préoccupent des conditions de navigation à l'intérieur de l'Estuaire.

Et enfin, **le militantisme écologique :** Les associations d'écologie s'inquiètent que certains oiseaux et/ou poissons soient en voie de disparition dans l'Estuaire.

Exemples de conflits :

Port 2000, d'ici vingt ans doit doubler la capacité d'accueil du Port autonome du Havre. Ce gigantesque chantier, avec la construction de quais dépassant le kilomètre, n'est évidemment pas sans conséquence sur le fragile milieu humide que constitue un estuaire. De même, les intérêts des industries, du Port 2000, de la réserve ont tendance à diverger pour les raisons de traitement de déchets. A ce propos, l'extension du centre roulier, projet, de modeste envergure (investissement de 15 millions d'Euros) avait fait la une des journaux locaux. En effet, au premier jour des opérations de dragages, des émanations de gaz toxiques, provenant de la vase remuée, blessent incommode plusieurs ouvriers. Le chantier est immédiatement arrêté. L'incident est gardé secret pendant plusieurs mois. Lorsque l'information est enfin révélée par l'association "Robin des bois", le Port a déjà entamé la construction de chambres de dépôts. Mais la conception et la localisation de ces dépôts semblent plaire aux oiseaux de l'estuaire. Et lorsque le Port demande la poursuite des opérations auprès des autorités publiques, des d'oiseaux étant protégés au niveau européen, le redémarrage des travaux a du être retardé.

Les conflits apparaissent notamment à propos des niveaux d'eau dans les marais. La gestion des niveaux d'eau des roselières, des gabions et des prairies humides est l'occasion de difficiles tractations entre les différents intervenants.

Impacts du Port 2000 sur la réserve naturelle

Le projet Port 2000 occupera une partie de la fosse nord (espace situé entre la digue sud du port du Havre et la digue nord submersible du chenal de l'Estuaire). La surface de la fosse nord sera réduite, ses courants de Marée plus forts et sa houle plus violente.

D'une part, la conséquence probable de ces trois phénomènes sera une accélération de la disparition des vasières : zones d'alimentation de poissons et d'oiseaux.

D'autre part, les opinions les plus variées peuvent s'opposer sans qu'aucune « certitude » scientifique permette de trancher sur l'évolution des conséquences du Port 2000 sur l'environnement. Y compris en ce qui concerne les opérations de « génie biologique » consistant à recréer ou à entretenir artificiellement des écosystèmes rares et sensibles. Pour mieux répondre à ces interrogations, les scientifiques effectuent des modélisations pour les vingt prochaines années. Ces analyses incitent les tenants du « principe de précaution », à écarter, dans l'immédiat, toute extension du port dans l'estuaire et a fortiori sur les zones protégées...

2) Les moyens de la gestion du conflit

Le débat public

Élément central de la loi Barnier du 2 février 1995, le débat public est une nouvelle modalité de concertation autour des projets de grands équipements publics. Destiné au renforcement de la protection de l'environnement, le débat public doit permettre, en amont de l'enquête d'utilité publique, l'expression de toutes les sensibilités et leur prise en compte dans l'évolution d'un projet. Il suppose, de la part du maître d'ouvrage, une clarification publique des enjeux et une ouverture aux remises en questions et aux modifications.

Pour chaque dossier dont elle est saisie, la Commission nationale du débat public (CNDP) nomme un de ses membres à la tête d'une commission particulière de débat public (CPDP). Composée de quatre ou cinq personnes choisies en fonction de la complémentarité de leurs compétences et de leurs sensibilités, la CPDP a pour mission d'organiser le débat et de garantir son bon déroulement. «Elle n'a pas vocation à formuler un avis, et encore moins à juger le projet pour lequel elle a été saisie. » Chacun de ses membres doit donc s'efforcer de conserver sa neutralité.

Le débat public autour du projet Port 2000 a nécessité deux mois et demi de préparation (édition d'une brochure de 70 pages en 10000 exemplaires, ouverture d'un site Internet, d'un numéro vert et d'un point d'accueil du public...). A partir du 24 novembre 1997, une quarantaine de réunions a été organisée sur quatre mois. Mais les premières incertitudes concernant l'impact des solutions extérieures (aménagements artificiels) sur la morphologie et l'écologie de l'estuaire amenaient déjà à l'époque, de nombreux participants à préférer des aménagements internes du port.

La Maison de l'Estuaire

Nous avons pu rencontrer Monsieur J.Dumont, spécialiste en botanique, membre de la Maison de l'Estuaire en nous rendant sur leur site au Havre. Cet entretien nous a permis d'avoir des informations plus précises sur le rôle de cette association, et une vue beaucoup plus concrète des problèmes environnementaux.



M. Dumont

Présentation de l'association

La Maison de l'Estuaire est une association de type loi 1901, créée en 1992 par Jacques LeBas, à l'époque, doyen de la faculté de sciences de l'université du Havre. Le but initial était de permettre aux différents acteurs concernés par l'environnement et le développement économique de se rencontrer. Trouver un terrain d'entente entre les industriels et les « écologistes ».

Rôle de l'Association

Après le débat public sur Port 2000, l'association a été chargée par le ministre des transports de l'époque, M. Gayssot, de poursuivre officiellement la concertation entre les différents acteurs.

L'association a pour objectif **d'organiser les échanges entre les différents partenaires de l'Estuaire** de la Seine à savoir :

- des institutions : Port Autonome du Havre et de Rouen, Chambre de commerce et d'industrie, Administration
- des artisans : pêcheurs, agriculteurs, coupeurs de roseaux
- des passionnés : chasseurs, protecteurs de la nature

L'association est aussi chargée de la **gestion de la réserve naturelle**. L'Estuaire de la Seine est, depuis le 30 décembre 1997, classé : Réserve Naturelle (degré le plus élevé en France dans la protection de la Nature). Comme nous avons pu le constater lors de notre déplacement au Havre, une équipe de spécialistes de plus en plus nombreux encadre la vie de la Réserve Naturelle.

Enfin, l'association se doit **de sauvegarder les milieux et les espèces**.

I / Le suivi projet

Le suivi du projet au sein de SETEC - Organisation est fait par Melle Lisack Valérie.

Elle reçoit régulièrement différents comptes-rendus du PAH (réunions de chantier, réunions de coordination entre services, ou tout autre réunion spécifique concernant le projet). Ces comptes-rendus sont établis par le bureau d'ordonnancement qui est convoqué à ces réunions. SETEC – Organisation participe également à quelques réunions spécifiques, à la demande du PAH ou sur son initiative mais toujours avec l'autorisation du PAH. Melle Lisack a un interlocuteur privilégié au sein du PAH qui l'informe et lui transmet les éléments nécessaires. Cet interlocuteur la renvoie régulièrement vers les personnes concernées pour certains sujets spécifiques. Depuis 3 ans qu'elle travaille sur le projet, Melle Lisack connaît les personnes à contacter, qui la connaissent aussi.

Par ailleurs, avant les revues de projet, SETEC va au PAH pour une réunion de préparation, pour recueillir toutes les informations sur les rubriques qu'ils traitent. Si un nouveau thème doit être traité, le PAH en fait part à SETEC à ce moment là. Comme cela a déjà été dit précédemment, SETEC - Organisation soulève également des thèmes à traiter lorsqu'ils estiment que c'est nécessaire.

J / La dimension retour d'expérience

SETEC - Organisation a, depuis plus de vingt ans, accumulé des centaines de références en matière d'assistance aux maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre de grands projets d'infrastructure ou d'aménagement.

Pour ce qui concerne les grands projets maritimes ou portuaires, on peut signaler les références récentes ci-dessous :

- Port Autonome de Guadeloupe – Ville de Basse-Terre
- Mission du Mont Saint Michel
- Projet FastShip à Cherbourg

Et les autres :

- Autoroute A89 : Clermont-Ferrand – Bordeaux
- TGV Méditerranée : Valence – Marseille – Montpellier
- Interface TGV Nord et Tunnel sous la Manche
- Société de transports en commun : Bordeaux, Tunis, Rennes, Toulouse, etc...

Lors du projet Port 2000, SETEC – Organisation s'est resservi, a priori, de toutes les expériences possibles. Il leur est difficile de dire exactement que tel projet a servi pour telle information. Voici une petite liste non exhaustive de choses qui ont "resservi" pour Port 2000 :

- méthodologie de gestion de projet (planning et coûts),
- cas de litiges observés avec des entreprises,
- délais des travaux constatés sur d'autres opérations,
- connaissance des délais de procédures, etc...

SETEC – Organisation est certifiée ISO9001 et possède un système d'archivage des documents, qui leur permettent de retrouver comment certains problèmes ont été résolus dans des projets antérieurs et par qui. A l'intérieur de SETEC - Organisation, ils sont tous dans les mêmes locaux, c'est ainsi plus facile de retrouver la personne et d'en discuter avec elle.

K / Les décisions et les risques

Bien sûr, SETEC – Organisation a établi de nombreuses contraintes pouvant influencer le projet et son planning. Les plus importantes sont traitées sous forme de fiches de risques, dans lesquelles ils évaluent tous les impacts (délais, coûts et autres). Le degré d'impact varie selon la nature du problème. Par exemple un retard dans les aménagements paysagers n'a pas la même portée qu'un retard dans la construction des quais. Un retard dans toute tâche du chemin critique a forcément un impact très important sur la mise en service.

En cas de contraintes imposées par un ou des incidents, SETEC - Organisation propose des actions pour réduire l'impact ou le risque : soit ils ont déjà eu à faire à ce type de situation dans d'autres projets, et ils savent comment la situation a été résolue, soit ils essaient de provoquer une réflexion au sein du PAH pour que des solutions soient envisagées. S'il s'agit d'un problème technique, SETEC – Organisation fait également appel aux autres départements du groupe SETEC.

L / Le management projet

Pour le management du projet, SETEC – Organisation utilise un logiciel de dessin et les autres logiciels classiques de bureautique (word et excel). Ils n'utilisent pas de logiciels de gestion des délais tels que MS Project ou PSN car ces derniers sont assez lourds à gérer, ne sont pas souples d'utilisation, et leur présentation est assez rudimentaire. Or ils considèrent qu'une présentation claire, lisible et attrayante qui permet une bonne communication fait partie intégrante de leur mission. Ces logiciels, ils les connaissent, ils donnent eux-mêmes des formations sur ces logiciels, mais ils estiment qu'ils ne sont pas bien adaptés au BTP (ils ont été créés pour l'industrie).

Conclusion

L'élaboration de ce rapport nous a permis de mesurer l'étendue du projet Port 2000, que nous ne connaissions pas ou peu.

De plus, on s'est aperçu que les problèmes environnementaux sont de plus en plus pris en compte dans les projets d'une telle envergure, même si les intérêts industriels prennent toujours le dessus.

Grâce à une grande disponibilité de nos interlocuteurs, nous avons pu mesurer la complexité d'un tel projet avec l'appel à toutes sortes de sociétés d'études, qui gravitent et offrent leurs services dans le segment qui les concerne.

Enfin, nous savions que le nombre d'intervenant dans un projet influence beaucoup sa gestion, mais avec cet exemple, nous avons vu que la communication au sein de l'équipe, la structure du projet, les risques d'échec prennent une autre ampleur et amènent d'autres problèmes, que nous n'avons jamais rencontré au sein d'un groupe de 4 ou 5 personnes, comme les groupes de travaux tutorés. On comprend alors beaucoup mieux l'utilité des outils de gestion de projet vu en cours.

Bibliographie

<http://www.havre-port.fr>

<http://www.setec.fr>

<http://www.mer.gouv.fr>

<http://www.cetmef.equipement.gouv.fr/>

<http://www.ville-lehavre.fr/>

<http://www.ac-rouen.fr/lycees/maupassant/tpe/p2000/>

http://www.utc.fr/ghn/etudes/port2000_havre.htm

Annexes

Annexe 1 : Photos aériennes du port du Havre

Annexe 2 : Schéma de développement du port du Havre

Annexe 3 : Organigramme de la Maitrise d'Ouvrage

Annexe 4 : Organigramme de la Maitrise d'Oeuvre

Annexe 5 : Questionnaire sur la gestion du temps personnel du chef de projet