



# Pour une chaîne logistique plus compétitive au service des entreprises et du développement durable

Patrick Daher  
Eric Hémar

Avec l'appui de  
Geoffroy Caude, ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts  
Jean-Philippe Labaronne, délégué du conseil supply chain de TLF  
Constance Maréchal-Dereu, inspectrice des finances

16 septembre 2019



## MOT DES PRÉSIDENTS AUX MINISTRES

Nous remercions Madame la ministre des transports ainsi que Monsieur le ministre de l'économie de nous avoir confié cette étude sur la compétitivité de la chaîne logistique en France. Cette mission nous a fait rencontrer un grand nombre de responsables, publics ou privés, compétents, attachés à leur sujet et prêts à aller de l'avant. Notre mission suivant de quelques semaines la publication 2018 du classement de la Banque mondiale qui place une nouvelle fois la France à la 16<sup>ème</sup> place, nous avons pris le parti simple de comparer la situation française aux pays tête de liste de ce classement LPI, soit l'Allemagne et les Pays-Bas, afin d'identifier les raisons des écarts et la façon d'y remédier.

### 1) Pourquoi s'intéresser à la compétitivité de la chaîne logistique ?

Promouvoir une chaîne logistique compétitive pour notre pays, c'est atteindre trois objectifs en même temps :

- C'est servir tout d'abord directement la compétitivité industrielle. Une chaîne logistique compétitive permet à des secteurs industriels d'excellence d'exporter, à des acteurs intermédiaires de développer des opérations de transformations et donc à des tissus entiers d'entreprises de rester localisés en France tout en distribuant leurs produits dans le monde. Ce n'est pas un hasard si les plus grands groupes logistiques européens sont au service de l'industrie allemande. A l'inverse, une chaîne logistique à coût prohibitif amène tôt ou tard la délocalisation des groupes industriels puis une désindustrialisation massive.
- Une chaîne logistique compétitive, c'est aussi permettre aux distributeurs d'assurer l'acheminement des produits aux clients finaux à moindre coût et dans le meilleur respect de l'organisation de l'espace. Elle participe en France au maintien du pouvoir d'achat tout en permettant aux distributeurs français de rester compétitifs dans leur environnement mondial. Grâce à une logistique compétitive, le distributeur contient ses coûts (matière première, main d'œuvre etc...) tout en gardant la capacité d'innover.
- Enfin, contribuer à la compétitivité de la chaîne logistique, c'est aussi permettre une meilleure prise en compte du développement durable dans notre pays. En logistique, contrairement aux idées fréquemment reçues, compétitivité rime souvent avec environnement...Un transport plus massifié, des organisations logistiques mieux programmées, des règles fiscales stables et claires, c'est à coup sûr une maîtrise des coûts et une empreinte carbone qui baisse. Malgré des volumes de conteneurs cinq fois supérieurs à ceux du port français du Havre, Rotterdam massifie en aval près de 50% de ses flux par le fleuve ou le fer. La proportion est légèrement inférieure en Allemagne alors que 85% des flux aval du Havre partent en camion... De même, mieux organiser le développement des plateformes logistiques afin de raccourcir les délais d'instruction pour la construction d'entrepôts et simplifier les nomenclatures ICPE (installation classée pour la protection de l'environnement) peut aussi se combiner, comme aux Pays-Bas, avec une meilleure prise en compte de l'habitat des collaborateurs (et réduire les trajets domicile travail) ou avec une plus forte multi-modalité.

## Mot des présidents aux ministres

### 2) La chaîne logistique, c'est d'abord une chaîne...

Une chaîne logistique vaut plus par la solidité et par la cohérence de son ensemble, que par la force particulière de tel ou tel maillon. Le dicton marin dit qu'elle ne vaut que par son maillon le plus faible...

C'est sans doute notre principal écart en France par rapport à l'organisation de nos voisins allemands ou néerlandais dont nous décrivons dans l'étude le mode de fonctionnement et d'organisation. Notre pays a investi de façon très importante dans certains domaines de la logistique (infrastructures portuaires ou aéroportuaires, autoroutières comparables voire supérieures à celles des pays du Nord), mais nous n'avons pas privilégié la coordination de l'ensemble et nous avons négligé la priorité à accorder à la formation des hommes.

En tant que chefs d'entreprise, nous avons été surpris par l'abondance et la pertinence des rapports sur différents thèmes de la chaîne logistique mais aussi de la très faible mise en œuvre des recommandations. Nous en avons conclu que nous sommes face à une vraie problématique de gouvernance : multiplicité des interlocuteurs du côté des pouvoirs publics, multiplicité des interlocuteurs côté organisations professionnelles privées et peu de vues stratégiques d'ensemble partagées...

C'est pourquoi ce sujet de gouvernance nous a semblé prioritaire par rapport à telle ou telle politique spécifique, certes essentielle pour le domaine concerné, mais qui, si elle est isolée et non intégrée dans un plan global, ne changera rien à terme sur la compétitivité de notre chaîne logistique. Là encore, nos amis allemands et hollandais nous ont montré que cette coordination stratégique était possible et efficace.

Nous proposons donc trois mesures simples :

- Rassembler l'ensemble des associations des professionnels sous un toit commun appelé « Plateforme France Logistique » chargé d'animer l'attractivité de la filière France, de fixer les objectifs de formation des hommes, de développer la recherche et de devenir l'interface unique des pouvoirs publics sur les grands sujets de régulation.
- Établir un comité exécutif de la logistique comprenant le ministère des finances (DGE) et le ministère des transports (DGITM) et les représentants de la « Plateforme France logistique ». Ce comité exécutif, composé de peu de membres, se réunissant régulièrement et avec un secrétariat permanent, doit être la cheville ouvrière d'un plan d'action « France logistique » validé par un comité interministériel annuel et le point d'entrée unique et le garant de l'homogénéité des positions de différents interlocuteurs publics.
- Fixer au niveau de chaque bassin logistique une organisation locale qui rassemble l'ensemble des acteurs (Etat, ports, régions, grosses agglomérations concernées, entreprises etc...). Ces organisations locales définiront une stratégie inter-régionale dans le cadre du cahier des charges et des priorités nationales fixés par le comité exécutif de la logistique.

## Mot des présidents aux ministres

### 3) Plan d'urgence logistique : un nécessaire élan

En logistique, la magie n'existe pas mais les clients, industriels ou distributeurs, se projettent souvent dans une vision long terme et donc sont sensibles à la vision stratégique que leur offrent les différents pays. Si notre étude n'a pas cherché la formule parfaite, si tant est qu'elle existe, pour retrouver le chemin de la compétitivité logistique, nous sommes convaincus qu'un nouvel élan peut à court terme créer une véritable dynamique et inverser la perception actuelle. Aussi nous proposons six mesures simples, qui peuvent être mises en œuvre rapidement :

- ◆ Faire du passage aux frontières un atout France
- ◆ Etablir pour les entrepôts une fiscalité foncière prévisible et raisonnable
- ◆ Raccourcir les procédures pour les constructions ou les aménagements d'entrepôts
- ◆ Rendre attractifs les métiers de la logistique par un effort et une stratégie de formation professionnelle
- ◆ Ramener les conditions d'exploitation des transporteurs routiers français à un niveau comparable à celui des Pays-Bas ou de l'Allemagne
- ◆ Accélérer l'investissement informatique permettant une meilleure synchronisation des flux physiques et numériques notamment au niveau portuaire

Ces mesures seraient une première étape dans une démarche à plus moyen terme pilotée par le comité exécutif de la logistique. Elles permettraient d'afficher une volonté forte des pouvoirs publics et des professionnels de faire de la compétitivité logistique un enjeu majeur, à l'instar de nos voisins de l'Europe du Nord. La France a de vrais atouts qu'il conviendrait de mieux valoriser.

Les propositions et analyses de ce rapport n'engagent naturellement que leurs auteurs et nous restons à votre entière disposition pour tout développement ultérieur que vous jugeriez utile.

Bien cordialement.

Eric HEMAR

Patrick DAHER



## SYNTHÈSE

La mission s'est concentrée sur la compétitivité des chaînes logistiques françaises, dans un contexte international de concurrence avec nos voisins européens. Ainsi, la logistique urbaine et les outre-mer n'ont pas été traitées.

La France est classée 15<sup>ème</sup> dans le classement agrégé LPI (Logistics Performance Index) de la Banque mondiale, des années 2012 à 2018. Elle est largement devancée par ses voisins européens du Nord : l'Allemagne (1<sup>ère</sup>), les Pays-Bas (2<sup>ème</sup>) ou la Belgique (4<sup>ème</sup>). Ce classement traduit des faiblesses des chaînes logistiques dans notre pays.

Tout d'abord, la filière logistique constitue un enjeu majeur pour la compétitivité du pays. Elle emploie plus de 1,8 millions de personnes et représente des coûts équivalents à 10 % du PIB. La logistique est une activité transversale, un outil au service de l'ensemble des entreprises françaises, qu'elles soient industrielles ou de distribution, exportatrices ou importatrices. Aussi, la mission insiste sur le changement d'approche de la chaîne. Ce sont les besoins logistiques du client qui induisent la localisation de l'entrepôt et les flux et réseaux de transport, eux-mêmes conduisant au choix de la porte d'entrée/sortie logistique.

La mission s'est basée sur une étude de cas, des entretiens et les précédents rapports pour identifier ses faiblesses et en comprendre les raisons.

**Il apparaît en particulier que l'importance du secteur logistique dans la compétitivité de l'économie française est mal appréhendée.** Les enjeux économiques de la filière sont majeurs mais la logistique reste un secteur mal connu et peu attractif. La prise de conscience récente de l'importance de la logistique est un point positif qu'il faut désormais accentuer.

Une prise de conscience, urgente et maintenue dans la durée, de l'importance de la logistique pour l'économie française doit permettre une amélioration de la compétitivité logistique en France.

**La mission recommande des actions de deux ordres :**

- ◆ **la mise en place d'une organisation public/privé agissant dans la durée pour assurer la mise en œuvre des actions par l'ensemble des acteurs concernés ;**
- ◆ **des actions concrètes, de court et moyen terme, pour redresser la compétitivité de la logistique en France et remonter dans le classement de la Banque mondiale.**

A l'image de ce que font nos voisins, la nouvelle organisation à mettre en place doit concerner tant le secteur privé, que les acteurs publics et leurs articulations respectives. Elle doit permettre de répondre aux raisons du classement insuffisant de la France en matière logistique :

- ◆ le secteur privé doit se regrouper sous un toit commun « **la Plateforme France Logistique** » pour devenir l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics et développer des actions de filière relatives à l'innovation, la formation ou la promotion ;
- ◆ un « **comité exécutif de la logistique** » en mode partenariat public/privé doit piloter la mise en œuvre opérationnelle des actions de redressement de la filière et assurer la poursuite des réflexions sur l'avenir du secteur ;
- ◆ des **déclinaisons territoriales** adaptées aux spécificités locales devront se focaliser sur la cohérence des aménagements, tant concernant les zones logistiques que les réseaux de transport, à l'échelle des bassins logistiques. Ces déclinaisons concerneront dans un premier temps les grands axes de développement portuaires ;

## Synthèse

- ◆ un « **comité interministériel de la logistique** » assurera une impulsion politique pour afficher la logistique comme un secteur stratégique nécessitant des actions urgentes pour la compétitivité de l'économie française. Il sera réuni régulièrement pour assurer une dynamique dans la durée et garantir le suivi et l'évaluation des mesures prises.

Les actions concrètes doivent résoudre les principales faiblesses logistiques françaises. Les plus urgentes, de court terme, concernent majoritairement le secteur public :

- ◆ les formalités et contrôles aux frontières doivent être optimisés dans un objectif de service rendu aux entreprises en mettant en place un point de contact unique, en développant le conseil aux entreprises et en communiquant largement sur ces actions ;
- ◆ le mode de calcul de la fiscalité foncière doit être revu pour être prévisible, d'un montant comparable aux pays voisins et pour favoriser l'investissement des entreprises ;
- ◆ les délais de constitution et d'instruction des autorisations administratives doivent être diminués en allégeant les procédures et en favorisant la mutualisation des études amont entre l'aménageur et les entreprises individuelles ;
- ◆ l'attractivité du secteur et des métiers doit être favorisée par un plan de communication et par l'augmentation de la part de l'alternance pour les formations post-bac ;
- ◆ les conditions d'exploitation des transporteurs routiers français doivent être amenées au même niveau que celles des voisins européens ;
- ◆ le passage des marchandises doit être facilité en instituant la synchronisation des flux physiques et numériques notamment au niveau portuaire.

Les actions de moyen terme seront affinées par le comité exécutif. Elles concernent :

- ◆ une meilleure intégration, dans les stratégies de la filière logistique, des enjeux de développement durable des clients du secteur. Il s'agit notamment des enjeux numériques et environnementaux qui passeront par l'appropriation du sujet logistique par chaque comité stratégique de filière industrielle ;
- ◆ la facilitation des modes massifiés par l'étude de la pertinence des investissements d'infrastructures dans une approche globale sur la chaîne logistique et par l'identification des priorités nationales à défendre au niveau européen.

## SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
<b>1. LA COMPETITIVITÉ DE LA FILIÈRE LOGISTIQUE EN FRANCE PEUT ÊTRE AMELIORÉE .....</b>	<b>4</b>
1.1. La France est en retrait dans l'index de performance logistique de la Banque mondiale, par rapport à ses concurrents européens (Allemagne, Belgique, Pays-Bas) .....	4
1.2. L'enjeu économique pour la France d'une meilleure compétitivité de la filière logistique est majeur .....	7
1.2.1. <i>Le secteur favorise la compétitivité de nos industriels et distributeurs.....</i>	<i>7</i>
1.2.2. <i>Le secteur est pourvoyeur d'emplois nombreux.....</i>	<i>7</i>
1.2.3. <i>Une logistique compétitive est indispensable pour mieux répondre aux défis environnementaux .....</i>	<i>8</i>
1.3. La logistique est un secteur mal connu et peu attractif en France, et donc moins efficace que nos voisins .....	8
1.3.1. <i>Le secteur est mal connu et peu visible.....</i>	<i>8</i>
1.3.2. <i>Peu d'énergie de réflexion est consacrée à la logistique .....</i>	<i>9</i>
1.3.3. <i>... et donc un secteur peu attractif à tous les niveaux.....</i>	<i>10</i>
1.4. La prise de conscience récente de l'importance du secteur logistique en France pour la compétitivité de notre économie doit être encouragée et poursuivie ....	11
<b>2. UNE NOUVELLE ORGANISATION PUBLIC/PRIVÉ POUR ASSURER LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS, DANS LA DURÉE .....</b>	<b>12</b>
2.1. Regrouper l'ensemble des professionnels du secteur sous un toit commun : « la Plateforme France Logistique ».....	12
2.1.1. <i>Les missions de la Plateforme France Logistique .....</i>	<i>12</i>
2.1.2. <i>Les premières mesures à mettre en œuvre .....</i>	<i>12</i>
2.2. Mettre en place un « comité exécutif de la logistique » en mode partenariat public/privé pour piloter l'opérationnel.....	13
2.2.1. <i>La constitution du comité exécutif de la logistique .....</i>	<i>13</i>
2.2.2. <i>Les missions du comité exécutif de la logistique .....</i>	<i>14</i>
2.3. Poursuivre et amplifier la logique d'axe et de bassin, par la mise en place d'une gouvernance adaptée au niveau local.....	14
2.4. Assurer une impulsion politique dans la durée pour créer une dynamique à travers un comité interministériel logistique régulier .....	16
<b>3. LES PROPOSITIONS D' ACTIONS CONCRÈTES POUR REMONTER DANS LE CLASSEMENT DE LA BANQUE MONDIALE.....</b>	<b>17</b>
3.1. Réduire à court terme les écarts de compétitivité les plus pénalisants .....	17
3.1.1. <i>Optimiser les formalités et contrôles aux frontières pour les opérateurs..</i>	<i>17</i>
3.1.2. <i>Développer une fiscalité foncière prévisible, favorisant la création et la modernisation des entrepôts et d'un montant comparable à nos voisins européens .....</i>	<i>18</i>
3.1.3. <i>Diminuer les délais de constitution et d'instruction des dossiers d'autorisations administratives d'au moins 6 mois, pour les rendre équivalents à ceux de l'Europe du Nord.....</i>	<i>18</i>

## Rapport

3.1.4.	<i>Favoriser l'attractivité du secteur et des métiers de la logistique.....</i>	<i>19</i>
3.1.5.	<i>Donner aux transporteurs routiers français des conditions de concurrence similaires à celles de leurs voisins européens.....</i>	<i>20</i>
3.1.6.	<i>Faciliter le passage rapide des marchandises, notamment au niveau des ports en instituant la synchronisation des flux physiques et numériques et accélérer la transition numérique de la logistique.....</i>	<i>20</i>
3.2.	<i>Proposer des solutions aux enjeux de développement durable des clients de la logistique .....</i>	<i>21</i>
3.2.1.	<i>Planification l'aménagement multimodal de grands espaces logistiques, de manière coordonnée au niveau des axes .....</i>	<i>21</i>
3.2.2.	<i>Intégrer davantage les enjeux de développement durable des clients de la logistique .....</i>	<i>23</i>
3.2.3.	<i>Faciliter l'utilisation des modes massifiés en France.....</i>	<i>24</i>
	<b>CONCLUSION MIEUX VALORISER LES ATOUTS DE LA PLACE FRANCE.....</b>	<b>25</b>
	<b>ANNEXES.....</b>	<b>26</b>

## INTRODUCTION

L'objet du présent rapport est d'identifier les points à améliorer des chaînes logistiques internationales en France métropolitaine (hors logistique urbaine) et de proposer des mesures concrètes d'amélioration.

En raison des délais impartis pour la mission, celle-ci s'est concentrée sur le territoire métropolitain. Les outre-mer nécessitent un travail spécifique à mener ultérieurement.

### Une méthode :

- **comparer la compétitivité de la filière logistique en France et dans les pays du Nord (Allemagne et Pays-Bas)**

L'amélioration de la compétitivité de la filière logistique est un enjeu majeur du développement de l'économie, de l'emploi et des territoires. Cette filière représente en France des coûts équivalents à 10 % du PIB national et 1,8 millions d'emplois, répartis sur l'ensemble du territoire national. Malgré ses atouts, la France reste moins compétitive que ses principaux voisins européens en la matière et doit améliorer la performance de l'ensemble de la chaîne.

Ainsi, la France est classée en moyenne 15<sup>ème</sup> dans le classement agrégé LPI (Logistics Performance Index) de la Banque mondiale, des années 2012 à 2018. Elle est devancée par ses voisins européens du Nord : l'Allemagne (1<sup>ère</sup>), les Pays-Bas (2<sup>ème</sup>) ou la Belgique (4<sup>ème</sup>).

Afin d'élaborer des propositions ambitieuses mais réalistes, la mission a étudié l'organisation des deux pays leaders en matière de logistique en Europe : l'Allemagne et les Pays-Bas.

- **s'appuyer sur les rapports antérieurs**

La mission a pu disposer de nombreux rapports antérieurs de grande qualité qui portaient sur tout ou partie de la chaîne logistique, notamment les documents élaborés pour France logistique 2025 (rapport scientifique, stratégie et document-cadre), les rapports parlementaires sur les ports et le rapport IGF-CGEDD sur la transformation du modèle économique des grands ports maritimes. Leurs constats sont partagés par la mission qui recommande donc une mise en œuvre de leurs propositions.

- **auditionner les acteurs privés et publics**

L'étude de la documentation a été complétée par l'audition de nombreux acteurs professionnels concernés (cf. annexe II). Ces éléments ont permis de comprendre les retards de la France et les raisons du classement français, principalement liés à un défaut d'organisation et de priorisation du secteur (partie 1).

Des rencontres avec les administrations, collectivités et opérateurs, chargés de la mise en œuvre des propositions ont également été réalisées. Elles ont conduit à affiner des propositions tant d'actions (partie 3) que d'organisation pour les mettre en œuvre (partie 2).

### **Une approche nouvelle : la logistique au service du client final et de la compétitivité de l'ensemble du secteur productif français**

La mission a décidé de bâtir ses réflexions en inversant l'ordre des facteurs par lesquels est habituellement abordée l'activité logistique. Au lieu de partir des infrastructures, notamment de la porte d'accès (entrée ou sortie) du territoire, les réflexions sont centrées sur la satisfaction des besoins du client final, qu'il soit industriel ou distributeur.

Ainsi, l'ordre des facteurs devient :

- ◆ les besoins logistiques du client en matière de zone de distribution aval et de stratégie environnementale déterminent les choix de localisation et de type d'entrepôts ;
- ◆ la localisation de l'entrepôt entraîne les besoins en matière de flux et de réseau de transport ;
- ◆ enfin ces flux orientent vers la ou les porte(s) d'accès logistique adaptée(s).

Les infrastructures sont influencées par les besoins des clients ou des prestataires logistiques, qu'ils soient importateurs ou exportateurs.



Une telle approche doit conduire les acteurs de la chaîne logistique, qu'ils soient publics ou privés, à répondre d'abord aux enjeux de développement des clients. En particulier, ceux-ci concernent l'utilisation des technologies numériques pour une meilleure traçabilité ou une diminution des coûts, ou la réponse aux enjeux environnementaux, imposés dans les appels d'offres ou répondant aux demandes des clients finaux.

### **Une quadruple ambition : une logistique performante pour :**

- 1. favoriser la compétitivité de nos industriels et distributeurs ;**
- 2. capter en France, le maximum de valeur ajoutée des produits importés ;**
- 3. inscrire la logistique dans une perspective de développement durable ;**
- 4. passer en mode décisionnaire et opérationnel**

## Rapport



4 grandes portes internationales :

	Le Havre – Seine
	Marseille – Fos
	Dunkerque – Nord
	Roissy CDG



<sup>1</sup> Commission des comptes des transports de la nation 2017, août 2018, hors transports de voyageurs

<sup>2</sup> Pôle emploi, mars 2017, les métiers du transport et de la logistique, en retirant les conducteurs de transports en commun sur route (transport de voyageurs et non de marchandises)

<sup>3</sup> Datalab, mars 2019, l'activité des entrepôts et des plateformes logistiques en 2016 : une automatisation encore émergente

<sup>4</sup> Datalab, avril 2019, chiffres clés du transport, édition 2019

## 1. LA COMPETITIVITÉ DE LA FILIÈRE LOGISTIQUE EN FRANCE PEUT ÊTRE AMÉLIORÉE

### 1.1. La France est en retrait dans l'index de performance logistique de la Banque mondiale, par rapport à ses concurrents européens (Allemagne, Belgique, Pays-Bas)

L'indice de performance de la logistique (« *logistics performance index* », LPI), calculé sur un rythme bisannuel par la Banque mondiale, reflète les perceptions qu'ont les transitaires internationaux de la performance logistique d'un pays<sup>5</sup>. Les données relatives au calcul de l'indice de performance logistique (LPI) sont tirées d'enquêtes réalisées auprès de transitaires internationaux par la Banque mondiale, en partenariat avec des institutions universitaires et internationales ainsi que des sociétés privées et des personnes actives sur le marché de la logistique internationale.

La performance logistique d'un pays est conçue comme résultant de six facteurs :

- ◆ l'efficacité du processus de passage aux frontières ;
- ◆ la qualité des infrastructures et de transport ;
- ◆ la facilité de l'organisation des expéditions à des prix concurrentiels ;
- ◆ la qualité et la compétence des services logistiques ;
- ◆ la capacité de suivi et de traçabilité des marchandises ;
- ◆ le respect des délais.

Chaque facteur est noté de 1 (moins bon) à 5 (meilleur). Les notes dans les six domaines sont ramenées à une moyenne pour l'ensemble de tous les répondants et regroupées en une seule note par pays.

Les graphiques 1 et 2 illustrent que les performances logistiques françaises restent perçues par les transitaires internationaux comme étant en deçà de celles de l'Allemagne, de la Belgique et des Pays-Bas sur toutes les composantes prises en compte dans le calcul de l'indicateur LPI, sur la période 2012-2018 et pour l'année 2018 seule.

Les aspects de la chaîne logistique les moins bien notés en France, sont, selon le tableau 1 :

- ◆ en matière de classement, l'efficacité du passage aux frontières (19<sup>ème</sup>) ;
- ◆ en matière de score, la facilité des expéditions internationales (3,55).

Par ailleurs, le tableau 2 montre que tant les scores que les classements de la France sont globalement stables sur la période 2007-2018. Il n'y a pas de dynamique de remontée du retard français par rapport aux voisins européens du Nord.

Le LPI contient également une composante de perception, dite domestique, où les professionnels de la logistique interrogés évaluent les environnements logistiques dans leur propre pays. Cette évaluation nationale contient des informations plus détaillées sur les environnements logistiques des pays ou sur les données de temps et de distance. L'annexe III rapporte les éléments correspondants pour la France et ces pays voisins.

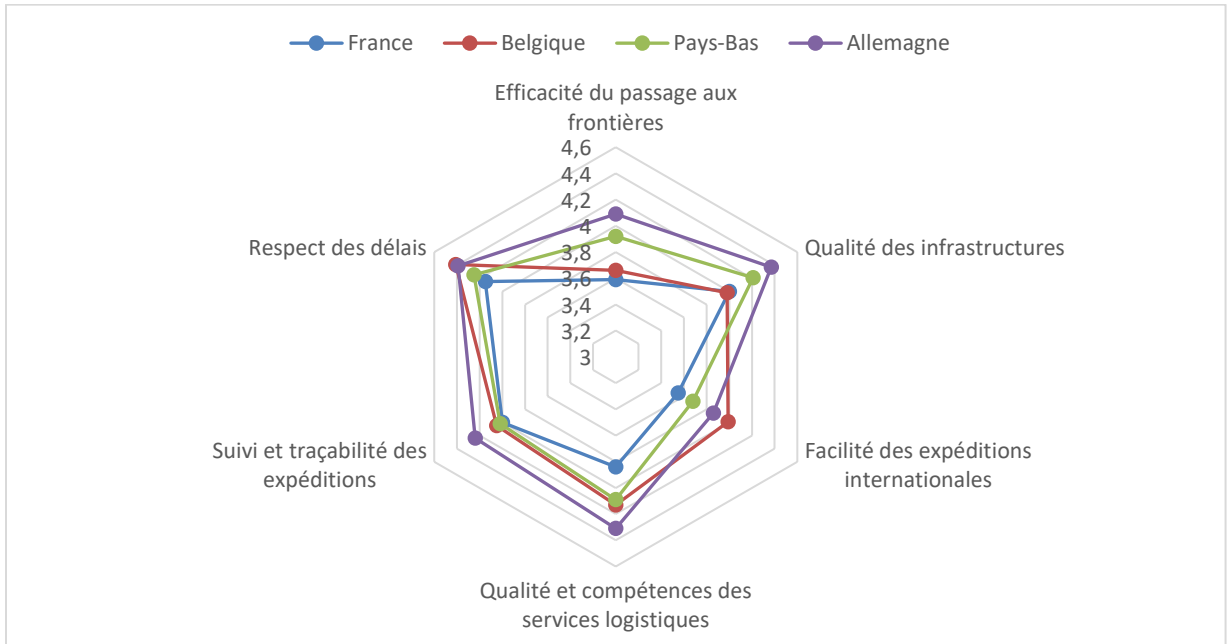
---

<sup>5</sup> Les détails relatifs à la méthodologie de l'enquête et à la méthodologie de construction de l'indice sont disponibles dans le rapport publié par M. Jean François Arvis et ses coauteurs, intitulé « *Connecting to compete : Trade Logistics in the Global Economy – The Logistics Performance Index and Its Indicators* ». La dernière édition de ce rapport date de 2018.

## Rapport

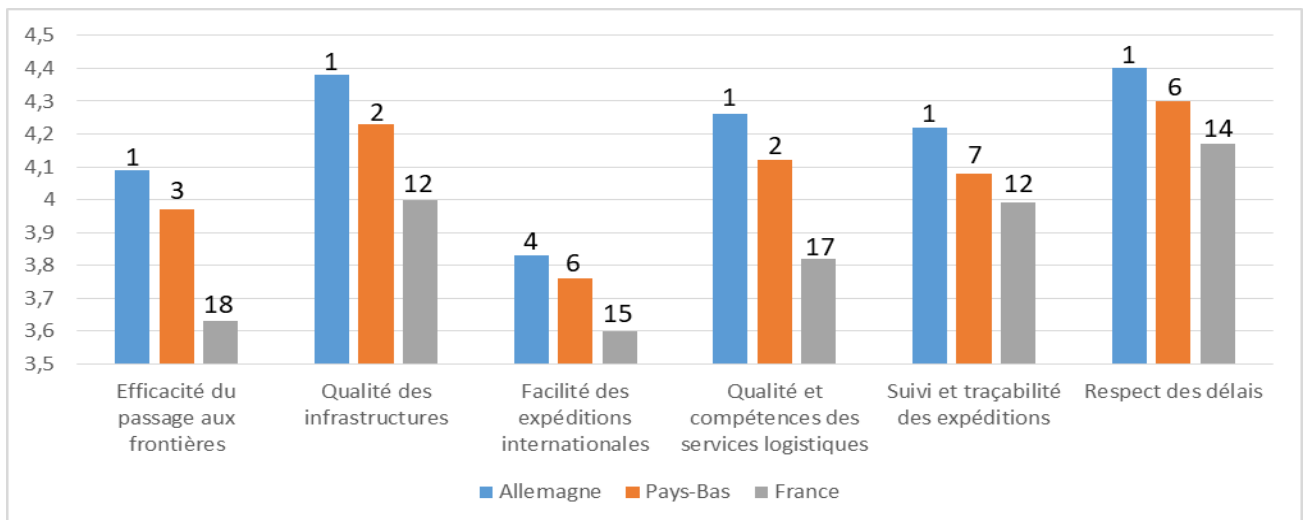
Les faiblesses françaises qui apparaissent en matière de performance de la chaîne logistique sont notamment la faible qualité des infrastructures et services ferroviaires pour le fret et les pesanteurs administratives (nonobstant une amélioration sur les processus douaniers)..

**Graphique 1 : Scores des différentes composantes du LPI en 2018**



*Source : Banque Mondiale, mission.*

**Graphique 2 : Scores et classement du LPI agrégé 2012-2018**



*Source : Banque mondiale, mission.*

## Rapport

**Tableau 1 : Rang et scores du LPI en Europe, par critère et au global, en 2018**

Pays	Indice de performance logistique (LPI)		Efficacité du passage aux frontières		Qualité des infrastructures		Facilité des expéditions internationales		Qualité et compétences des services logistiques		Suivi et traçabilité des expéditions		Respect des délais	
	rang	note	rang	note	rang	note	rang	note	rang	note	rang	note	rang	note
France	16	3,84	19	3,59	12	4,00	17	3,55	17	3,84	12	4,00	14	4,15
Belgique	3	4,04	14	3,66	14	3,98	1	3,99	2	4,13	9	4,05	1	4,41
Pays-Bas	6	4,02	5	3,92	4	4,21	11	3,68	5	4,09	11	4,02	11	4,25
Allemagne	1	4,20	1	4,09	1	4,37	4	3,86	1	4,31	2	4,24	3	4,39
Espagne	17	3,83	17	3,62	19	3,84	6	3,83	18	3,80	19	3,83	20	4,06
Italie	19	3,74	23	3,47	1	3,85	21	3,51	24	3,66	18	3,85	17	4,13

Source : Banque Mondiale, mission.

**Tableau 2 : Evolution du rang et score de la France, par critère et au global, dans le temps**

Année	Indice de performance logistique (LPI)		Efficacité du passage aux frontières		Qualité des infrastructures		Facilité des expéditions internationales		Qualité et compétences des services logistiques		Suivi et traçabilité des expéditions		Respect des délais	
	rang	note	rang	note	rang	note	rang	note	rang	note	rang	note	rang	note
2007	18	3,76	21	3,51	15	3,82	18	3,63	18	3,76	16	3,87	23	4,02
2010	17	3,84	17	3,63	14	4,00	28	3,30	12	3,87	14	4,01	9	4,37
2012	12	3,85	14	3,64	14	3,96	5	3,73	14	3,82	12	3,97	23	4,02
2014	13	3,85	18	3,65	13	3,98	7	3,68	15	3,75	12	3,89	13	4,17
2016	16	3,90	17	3,71	15	4,01	20	3,64	19	3,82	15	4,02	13	4,25
2018	16	3,84	19	3,59	12	4,00	17	3,55	17	3,84	12	4,00	14	4,15
Agrégé <sup>6</sup>	15	3,86	18	3,63	12	4,00	15	3,60	17	3,82	12	3,99	14	4,17

Source : Banque Mondiale, mission.

<sup>6</sup> L'indice agrégé est construit avec une pondération des scores annuels : 6,7 % pour 2012, 13,3 % pour 2014, 26,7 % pour 2016 et 53,3 % pour 2018

### 1.2. L'enjeu économique pour la France d'une meilleure compétitivité de la filière logistique est majeur

Une meilleure compétitivité du secteur permet **d'assurer un développement équilibré des 4 volets de la logistique : économique, social, environnemental et sociétal.**

#### 1.2.1. Le secteur favorise la compétitivité de nos industriels et distributeurs

La logistique permet que le bon produit soit disponible au bon moment, au bon endroit et au meilleur coût. Elle concerne tant les matières premières que les produits finis, et tant les entreprises que les consommateurs, par exemple avec l'e-commerce. Outre les activités traditionnelles de transport, manutention et stockage, les prestataires logistiques assurent de plus en plus de tâches complémentaires de type gestion partagée des approvisionnements, conditionnement, gestion des retours, maintenance simple... Ainsi, le nombre d'emplois et la valeur ajoutée de ce secteur sont en croissance. La logistique accompagne les évolutions de l'industrie et de la distribution.

Mettre en place une logistique plus performante, permettrait d'attirer, à un plus haut degré sur le territoire français, par le biais de nos ports et aéroports de rang international, les flux logistiques import à destination de la France et de plusieurs pays européens, ou vers l'exportation extra-européenne.

Les coûts logistiques participent aux coûts complets de l'industrie française. Selon une étude de l'ASLOG de 2008/2009, le coût logistique d'une entreprise représente environ 12 % de son chiffre d'affaires net. Ce coût varie très fortement selon le secteur d'activité, allant de 7 % dans l'automobile ou l'aéronautique à 15 % pour la pharmacie et la chimie. Une logistique plus performante assure donc la performance de l'industrie.

Par ailleurs, comme signalé dans le rapport scientifique de la conférence nationale sur la logistique, les coûts de main d'œuvre influencent fortement le prix des services logistiques, du transport et du stockage. Un différentiel de coût de main d'œuvre peut induire un prix des services logistiques plus élevé et donc pénaliser les entreprises françaises exportatrices. Diminuer les coûts logistiques, ou améliorer leur qualité à prix constant, permettrait de redynamiser une partie du secteur industriel français.

#### 1.2.2. Le secteur est pourvoyeur d'emplois nombreux

L'amélioration de la compétitivité de la filière logistique est un enjeu majeur du développement de l'économie, de l'emploi et des territoires. Cette filière représente en France des coûts équivalents à 10 % du PIB national et 1,8 millions d'emplois, répartis sur l'ensemble du territoire national.

Selon le bilan 2018 des investissements étrangers en France de BusinessFrance « *Les activités de logistique sont fortement créatrices d'emplois : les investissements y créent 67 emplois en moyenne, contre 50 en 2017. La taille moyenne de ces activités est de 190 emplois dans le secteur du commerce et de la distribution et de 60 emplois dans le secteur du transport-stockage, taille nettement supérieure à la moyenne nationale (23).* »

### 1.2.3. Une logistique compétitive est indispensable pour mieux répondre aux défis environnementaux

Une meilleure organisation de la chaîne logistique, notamment des implantations d'entrepôts, permettrait une plus grande massification des flux (fleuve, rail, taux de remplissage des camions), une limitation du mitage du territoire et donc une meilleure prise en compte du développement durable. Une telle concentration des activités logistiques, outre l'amélioration de la productivité par effet d'échelle, facilite également la coopération interentreprises et l'émergence de services à valeur ajoutée pour les salariés, les entreprises logistiques et leurs clients.

### 1.3. La logistique est un secteur mal connu et peu attractif en France, et donc moins efficace que nos voisins

#### 1.3.1. Le secteur est mal connu et peu visible...

D'une manière générale, le rôle-clé de la chaîne logistique n'est pas reconnu en France. Il n'est pas connu de l'État et de ses administrations, des élus, du grand public, des jeunes et des demandeurs d'emplois.

La logistique est généralement **perçue de manière partielle** :

- ◆ en matière de politique publique, elle est essentiellement traitée par sa composante transport, au lieu d'être considérée comme un service pour l'ensemble de la chaîne économique, que ce soit pour les industries ou pour la distribution. La partie transport représente la moitié des emplois du secteur, l'autre moitié étant couverte par la manutention et l'organisation des flux. Dès lors, les décisions prises en matière d'infrastructures ne rencontrent pas toujours les besoins des clients, puisque les transports sont engendrés par la localisation respective des fournisseurs et clients et non l'inverse ;
- ◆ en matière d'emploi, elle est perçue comme un métier de main-d'œuvre, sans technologies. Or, avec la mécanisation des plateformes et le développement du numérique, les emplois logistiques demandent de plus en plus de qualifications, généralement acquises en entreprise. Cela permet donc à des employés peu diplômés d'acquérir des qualifications ;
- ◆ en matière de coûts bénéfiques, elle n'est perçue que par ses externalités négatives (consommation de surfaces agricoles, bruit et pollution des camions) et non par son caractère indispensable à la vie quotidienne (approvisionnement des magasins, des usines, des hôpitaux...).

Le secteur logistique peut même faire **l'objet d'idées fausses**, notamment :

- ◆ une France incontournable car au cœur de l'Europe : la France est excentrée par rapport au bloc européen dont le barycentre pour la distribution au Nord de l'Europe se situerait plutôt entre l'Allemagne et la Pologne. Les entrepôts européens situés en France ne sont donc pas captifs ;

## Rapport

- ◆ un secteur générant peu d'emplois : le transport et la logistique représentent 1 800 000 emplois en France, soit quatre fois la filière automobile, ce qui représente 10 % de l'emploi marchand en France. D'après Pôle Emploi, ce sont plus de 540 000 postes qui seront à pourvoir d'ici 2022 dans le transport et la logistique et ces embauches concernent des profils variés. La majeure partie ne nécessite pas de formation initiale. Ainsi la logistique joue un rôle inclusif en offrant un grand nombre d'emplois pour la plupart en contrat à durée indéterminée (CDI), aussi bien ouverts aux femmes qu'aux hommes. De plus, le secteur permet de réaliser des parcours professionnels ascendants, en acquérant des compétences sur le terrain et en bénéficiant de formation en entreprise. Il constitue de ce fait un véritable ascenseur social ;
- ◆ un secteur générant peu de valeur : les coûts du secteur, incluant la logistique interne aux entreprises, sont estimés à environ 200 Md€, ce qui représente environ 10 % du PIB ;
- ◆ un secteur qui pollue : la logistique participe à la diminution des impacts environnementaux de nos échanges à travers notamment l'optimisation des flux, des modes de transport, du stockage et de la distribution.

### 1.3.2. Peu d'énergie de réflexion est consacrée à la logistique

La conséquence de cette dispersion des acteurs privés et de la faible synergie des acteurs publics est que peu d'énergie de réflexion est consacrée à la logistique (manque de moyens de recherche accentuée avec la disparition du programme de recherche et d'innovation dans les transports - PREDIT). Ainsi, le constat partagé d'une nécessité de redresser plus rapidement la situation ne s'est pas encore manifesté. De ce fait, même si la stratégie France Logistique 2025 aurait déjà dû produire ses premiers effets, la mission a constaté que celle-ci n'a pas encore eu de suites très visibles pour plusieurs raisons :

- ◆ **absence de pilote clair au sein des administrations** : la DGITM est centrée sur une vision transports et infrastructures qui ne sont pas les seules composantes de la logistique et accorde une forte priorité aux transports de voyageurs ; la DGE qui s'est mobilisée par ailleurs sur plusieurs filières industrielles avec le CNI ne s'est pas saisie de la logistique comme d'une filière économique à part entière, en partie parce qu'elle concernait à la fois l'industrie et la distribution ;
- ◆ prise en compte insuffisante du sujet au niveau des **collectivités locales** : les compétences en matière de logistique sont dispersées entre la région (économie, transport), le département (routes), les communes et les intercommunalités (urbanisme, transport). La région des Hauts-de-France a, au contraire, fait du développement de la filière logistique, un axe fort du développement économique et d'aménagement du territoire régional ;
- ◆ difficulté des **organisations professionnelles**, du fait de leur atomisation, à s'exprimer d'une seule voix vis-à-vis des pouvoirs publics pour faire valoir leur point de vue au plus haut niveau et, de façon plus générale, pour se faire le porte-parole, à l'international, de la logistique en France ;

## Rapport

- ◆ **dispersion des structures de recherche et absence d'un réseau d'observation organisé** capable de mettre en évidence l'importance du secteur, ses atouts et de suivre l'efficacité dans la durée des actions engagées depuis quelques années. En l'absence de visibilité et d'organisation du secteur, les centres de recherche et d'innovation en transport et logistique sont peu financés par le secteur public (disparition du PREDIT). Le comité national routier (CNR), quant à lui, est un observatoire économique concentré sur le marché du transport routier de marchandises. Ils n'attirent pas les enseignants et les chercheurs, conduisant les entreprises à se doter progressivement, de service de recherche et développement. En comparaison, les Pays-Bas et l'Allemagne disposent d'organismes puissants qui couvrent tous les champs de la recherche (fondamentale et appliquée) et stimulent l'innovation dans la logistique. Le développement de nouveaux concepts de logistique et de chaîne d'approvisionnement, l'innovation en matière d'automatisation, de systèmes d'information et de traitement des données sont pourtant des champs entiers de recherche pour améliorer la performance de la logistique ;
- ◆ défaut de coordination entre ces trois mondes, dans une vision d'ensemble. Les échanges public/privé existent mais sur des thématiques précises et sans vision commune de l'ensemble des enjeux du secteur et des priorités d'action.

### 1.3.3. ... et donc un secteur peu attractif à tous les niveaux

La logistique pâtit d'un défaut d'attractivité à plusieurs niveaux :

- ◆ **salariés** : alors que le secteur offre des emplois et des perspectives de carrière à des personnes peu qualifiées sur l'ensemble du territoire national, les entreprises peinent à recruter en CDI. D'après Pôle Emploi, près d'une embauche sur deux (46 %) est jugée difficile à pourvoir par les entreprises. Les jeunes s'orientant vers les métiers du transport et de la logistique sont de moins en moins nombreux. Ce manque d'intérêt pour la profession est dû aux contraintes liées à l'activité. Un grand nombre de postes reste donc non pourvu sur l'ensemble du territoire national. Aussi les organisations professionnelles du secteur ont elles lancé, fin 2017, l'initiative TREMPLEIN (TRansport EMPLOi INnovation), grande mobilisation en faveur de l'emploi, du recrutement et de l'attractivité dans le transport et la logistique et ont dénombré, à cette date, 23 000 postes à pourvoir en compte d'autrui. Ces difficultés sont sans doute accentuées par les difficultés à mettre en place des services communs utiles aux employés sur des zones logistiques dispersées ;
- ◆ **élus locaux et nationaux** : en raison des idées fausses ou partielles et de l'absence de planification à l'échelle des axes, beaucoup d'élus sont réticents, voire opposés, à l'implantation de plateformes logistiques dans leurs circonscriptions. Aussi, les entreprises sont confrontées à des difficultés croissantes pour obtenir les permis de construire et autorisations d'exploiter ;
- ◆ **grand public** : les recours contre les implantations logistiques se développent, notamment pour les entrepôts de taille importante, comme celui porté par l'entreprise Goodman dans le Rhône. Les médias diffusent également une image très négative du secteur, sans le mettre en rapport avec son utilité économique.

#### **1.4. La prise de conscience récente de l'importance du secteur logistique en France pour la compétitivité de notre économie doit être encouragée et poursuivie**

La France a pris conscience récemment de l'importance de la logistique dans la compétitivité de son économie. Les travaux de la conférence nationale sur la logistique, lancée en 2015, ont abouti à la publication d'une stratégie nationale « France Logistique 2025 » en mars 2016 et à l'installation, en mars 2017, du conseil d'orientation et de suivi France Logistique 2025.

Parallèlement, l'importance des trois grandes portes d'accès portuaires internationales que sont Le Havre/Rouen et l'axe Seine, Marseille et l'axe Rhône-Saône, Dunkerque/Calais et les Hauts-de-France a été soulignée et a conduit à la nomination de trois délégués interministériels chargés de fédérer les actions collectives de ces portes d'accès. Le hub aéroportuaire fret de Roissy représente la quatrième porte d'accès internationale d'envergure.

Enfin, de nombreux rapports ont été récemment rédigés sur le sujet. On peut notamment citer les rapports parlementaires relatifs aux principaux axes portuaires et le rapport CGEDD/IGF sur la transformation du modèle économique des grands ports maritimes. Est également en cours une étude commandée par la Banque des territoires et relative à la préfiguration d'une plateforme nationale portuaire numérique.

Il est évidemment trop tôt pour apprécier le fruit de ces initiatives récentes, en dehors du tableau de suivi des actions issues de France Logistique 2025 et relevant de l'État reproduit en annexe IV.

**La mission estime que le moment est venu d'amplifier considérablement les impulsions données par les gouvernements depuis 2015. Renforcer à la fois la capacité de travail collectif et passer à une phase de construction rapide d'un plan d'actions opérationnelles s'imposent pour ne pas se laisser distancer davantage.**

Les principaux constats sur les points à améliorer du secteur de la logistique en France avaient déjà été bien identifiés lors de la conférence nationale sur la logistique de 2015 et un certain nombre d'actions de redressement de cette situation avaient été proposés par France Logistique 2025. Depuis, l'accent mis sur les trois grandes portes d'accès internationales portuaires identifiées a donné lieu à la mise en place des trois délégués interministériels d'axe et ces éléments ont été repris dans le rapport CGEDD/IGF de fin 2018 sur la transformation du modèle économique des grands ports maritimes.

Le socle de la stratégie existe grâce à ces initiatives antérieures, mais il manque encore deux composantes que la mission propose de faire progresser :

- ◆ une **déclinaison opérationnelle de la stratégie France Logistique 2025** bien articulée avec la stratégie nationale portuaire en cours de lancement et construite sous forme d'un plan d'actions piloté au plus près ;
- ◆ une organisation collective publique et privée capable de le mettre en œuvre rapidement.

**Améliorer notre compétitivité logistique alors que le classement de la Banque mondiale nous place en seizième position demande de se situer dans une logique de rupture pour rattraper nos concurrents de l'Europe du Nord.**

**Notre proposition consiste donc à lancer très rapidement un véritable plan de marche de l'ensemble de la filière logistique en France avec 3 éléments principaux : une impulsion politique forte, un plan d'actions et, en premier lieu, une organisation pour s'assurer de sa mise en œuvre.**

## 2. UNE NOUVELLE ORGANISATION PUBLIC/PRIVÉ POUR ASSURER LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS, DANS LA DURÉE

Les rapports récents sur les ports ou ceux rédigés dans le cadre de France Logistique 2025 ont émis de nombreuses recommandations pour améliorer la compétitivité des chaînes logistiques en France. Le faible niveau de mise en œuvre de ces propositions conduit la mission à proposer que soit mise en place une organisation partenariale public/privé chargée de garantir la réalisation des actions validées.

### 2.1. Regrouper l'ensemble des professionnels du secteur sous un toit commun : « la Plateforme France Logistique »

A l'instar du GIFAS pour l'aéronautique, de l'ANIA pour l'agro-alimentaire et surtout du « Bundesvereinigung Logistik » (BVL) en Allemagne, il convient que toute la profession logistique se regroupe sous un toit commun : la Plateforme France Logistique.

#### 2.1.1. Les missions de la Plateforme France Logistique

Cette confédération comprendrait les associations de prestataires (transport et logistique) ainsi que des représentants des chargeurs (industriels, distributeurs...). Elle aurait 4 missions spécifiques :

- ♦ **interface avec les pouvoirs publics** sur les schémas d'organisation logistique, l'application de la réglementation et le pilotage du plan d'actions afin d'assurer la prise en compte de la vision des professionnels. Les schémas d'organisation logistique concernent notamment la définition des priorités nationales et la planification géographique dont les investissements d'infrastructures utilisés par les professionnels de la logistique pour que les opérations logistiques gagnent en fluidité au meilleur coût pour les pouvoirs publics ;
- ♦ **innovation et recherche-développement**, en lien avec les universités, centre de recherche et filières industrielles concernées, pour organiser un fonctionnement en réseau, développer des projets communs à l'ensemble de la filière et orienter la recherche privée ;
- ♦ **pilotage de l'expression des besoins en matière de ressources humaines et de formation**, aux métiers du secteur pour favoriser les actions concertées envers les futurs et actuels employés ;
- ♦ **représentation et promotion de l'attractivité de la chaîne logistique** française auprès des grands clients en France et à l'international et démarche générale pour améliorer l'attractivité du secteur, notamment avec le **lancement rapide d'une action de communication** visant à redresser l'image de la filière logistique françaises vis-à-vis des commissionnaires répondant aux enquêtes biennales de la Banque mondiale.

#### 2.1.2. Les premières mesures à mettre en œuvre

Une mission de préfiguration de la Plateforme France Logistique est d'ores et déjà en cours, pour un lancement officiel en septembre 2019, au plus tard.

## Rapport

Pour donner une existence au secteur, une action prioritaire consistera à intégrer **une définition du logisticien** dans le code des transports. Cette définition est nécessaire pour permettre la rédaction d'un contrat-type. Elle permettra également des actions de communication sur la reconnaissance par les pouvoirs publics de la compréhension du secteur logistique comme comprenant non seulement les transports et la manutention mais aussi les activités associées.

Les **actions de promotion** sur la compétitivité de la logistique en France, au niveau international (Banque mondiale, grands chargeurs étrangers), national et régional (élus) devront être mises en œuvre rapidement. L'objectif serait qu'ils aient une meilleure compréhension des enjeux à venir et des progrès déjà réalisés, par exemple en matière de passage des frontières (étranger) ou de nombre et qualité des emplois du secteur (local).

### 2.2. Mettre en place un « comité exécutif de la logistique » en mode partenariat public/privé pour piloter l'opérationnel

De nombreuses administrations sont concernées par la logistique mais aucune administration n'est en charge de la mise en cohérence des différentes actions en la matière afin d'assurer le développement équilibré du secteur, dans l'intérêt général. En particulier, il convient de désigner une entité chargée du suivi de la mise en œuvre du plan d'actions proposé par la mission et de son actualisation.

#### 2.2.1. La constitution du comité exécutif de la logistique

La mission propose que le **pilotage de la cohérence de l'action de l'État en matière logistique soit assuré conjointement par la DGE et par la DGITM** :

- ◆ la DGE (direction générale des entreprises), apporte la vision économique de la filière et son lien avec l'industrie et la distribution ;
- ◆ la DGITM (direction générale des infrastructures, des transports et de la mer), assure le lien avec les infrastructures, les services de transport et la stratégie nationale portuaire.

La mission propose de mettre en place un véritable partenariat public/privé pour le pilotage de la logistique en France fortement inspiré du modèle néerlandais.

Le **comité exécutif de la logistique** : ce comité réunirait, chaque mois, le DGE, le DGITM et le responsable de la Plateforme France Logistique, ainsi qu'un nombre limité de personnalités qualifiées, de profil majoritairement privé, à l'image de la Top Team Logistique aux Pays-Bas. Ce comité doit être le point de contact privilégié entre les organisations professionnelles et les différentes administrations de l'État.

Le **secrétariat du comité exécutif** est assuré par une cellule dédiée au sein de la DGE et/ou de la DGITM.

Par ailleurs, il convient de développer **un réseau national de la recherche en logistique** pour apporter de la visibilité aux structures existantes atomisées (IFSTTAR, Cerema, laboratoire de Ponts-Paris-Tech, CretLog, Nov@log...). Comme première action, ce réseau devrait mettre en place un **réseau d'observations<sup>7</sup>, si ce n'est un observatoire, de la logistique**. L'objectif serait de coordonner l'ensemble des données recueillies sur le secteur, dont celles du CNR, d'en assurer une diffusion auprès des administrations et acteurs privés et d'identifier les éléments manquants.

### 2.2.2. Les missions du comité exécutif de la logistique

Ce comité est chargé de :

- ◆ **mettre en œuvre et suivre** la mise en application des plans d'action arrêtés pour restaurer la compétitivité logistique française, par l'interrogation régulière des acteurs concernés. Il s'assurera également que le suivi du plan d'actions se fasse en cohérence avec la déclinaison de la stratégie nationale portuaire, visant plus spécifiquement la compétitivité des places portuaires ;
- ◆ **rédiger le cahier des charges** des schémas d'organisation logistique des bassins (port/mode de transport, plateforme logistique) et vérifier la cohérence nationale avec la stratégie portuaire ;
- ◆ **planifier et promouvoir** le développement et la cohérence de la chaîne logistique autour de 5 plateformes de développement. Chaque plateforme est constituée d'un groupe de travail thématique regroupant la DGE, la DGITM, les administrations, opérateurs publics et privés concernés. Elle traite des grands objectifs du plan d'actions, à savoir : **la réglementation, l'innovation et la R&D, le capital humain, la promotion et l'attractivité de la filière et enfin la coordination des axes logistiques territoriaux.**

### 2.3. Poursuivre et amplifier la logique d'axe et de bassin, par la mise en place d'une gouvernance adaptée au niveau local

Les chaînes logistiques internationales se déclinent depuis les besoins des clients (industrie et distribution) à partir ou vers une des quatre portes d'accès internationales portuaires et aéroportuaires françaises et en considérant un bassin compatible avec la compétitivité des acheminements de ou vers cette porte d'accès. La déclinaison du plan d'actions peut s'opérer ainsi sur ces différents bassins qui ont évidemment des zones de recouvrement plus ou moins importantes.

La mission propose que ce sujet de la déclinaison territoriale de la stratégie soit l'une des cinq plates-formes thématiques mentionnées au 2.2.2 et soit précisé à l'aide d'un cahier des charges national défini par le comité exécutif et tenant compte naturellement des spécificités propres à chacune des quatre portes d'accès.

Un des points de départ serait de recourir aux trois délégués interministériels en charge de trois des quatre portes et de leur demander de proposer d'ici la fin 2019 une gouvernance de planification propre à chacune de ces portes d'accès.

---

<sup>7</sup> cf. rapport conjoint du CGEDD (n° 010353-01) et du CGEJET (n°2015/37/CGE/SG) établi par Lionel Arcier et Hervé de Tréglodé en mars 2016 : « *Comment mieux observer les performances de la logistique en France ? Mieux connaître les performances pour mieux agir* »

## Rapport

Ce serait une première étape dans la mesure où :

- ◆ les régions ont amorcé récemment au sein de Régions de France une mise en commun de leurs expériences en matière de fret et de logistique ;
- ◆ les spécificités du hub de Roissy sur le fret express méritent aussi attention ;
- ◆ l'ensemble du territoire national devra, à terme, être couvert par une coordination logistique ;
- ◆ la mission est bien consciente qu'elle a laissé de côté la logistique urbaine, sujet majeur qui doit être lui aussi abordé compte tenu de sa complexité et de son interaction avec les politiques de mobilité des personnes. La logistique urbaine nécessite d'ailleurs une très forte coordination des acteurs locaux, par exemple pour permettre d'optimiser les tournées du dernier kilomètre.

Certaines régions comme les Hauts-de-France seraient disposées à amorcer une réflexion globale d'aménagement des chaînes logistiques passant par la porte d'accès Dunkerque/Calais qui pourrait servir d'expérience sur la possibilité d'opérer une réelle synergie d'aménagement du bassin lié à cette porte d'accès. Dans cet esprit la mission propose une amorce de réflexion sur la gouvernance de ces axes et sur les planifications d'aménagement possibles.

La gouvernance nationale instaurée entre acteurs publics et privés telle qu'elle est décrite dans le 2.2 permettra de s'assurer de la mise en œuvre du plan d'actions national opérationnel.

La déclinaison de ce plan nécessite de trouver aussi une forme de gouvernance territoriale adaptée à la synergie des acteurs publics et privés. Si, pour les aspects maritimes, cette forme d'organisation a été mise en place au niveau des façades, pour la logistique, il n'est pas possible de le faire uniquement à ce niveau, du fait des impacts sur l'hinterland ou au niveau régional via les SRADDET pour les axes logistiques interrégionaux.

De ce fait, la gouvernance naturelle mise en place au niveau de la stratégie nationale portuaire avec les trois comités de coordination interportuaires et logistiques ainsi que la nomination des trois délégués interministériels permet d'initier une démarche infranationale en donnant un sens aux trois portes d'accès portuaires de portée internationale et au hub fret de l'aéroport de Roissy-CDG, car ces quatre accès majeurs concentrent une large partie des flux logistiques internationaux.

La recommandation de la mission en la matière passe donc **par une lettre de mission du Premier ministre à chacun des trois délégués interministériels leur demandant de définir pour fin 2019 une proposition d'organisation de la gouvernance logistique de leur porte d'accès, adaptée à ses spécificités avec les objectifs suivants :**

- ◆ définir le point d'entrée unique des clients pour les implantations logistiques liées à leur porte d'accès ;
- ◆ identifier les espaces fonciers bien desservis par les modes massifiés susceptibles de faire partie des zones logistiques prioritaires pour des aménagements dans les cinq à dix ans à venir ;
- ◆ co-construire la stratégie de choix de ces nouveaux espaces logistiques en liaison avec les régions et collectivités urbaines intéressées ;
- ◆ identifier la méthode de développement de ces nouveaux espaces logistiques ;
- ◆ recenser les maillons complémentaires des réseaux de transport massifié compatibles avec ces espaces.

## Rapport

Vraisemblablement, au-delà des lettres de mission qui pourraient être adressées aux délégués pour l'été 2019, un cahier des charges plus détaillé devrait être établi, par le comité exécutif de la logistique, avec eux et avec les principales collectivités concernées d'ici la fin du mois de septembre pour respecter l'objectif de répondre aux propositions d'organisation et de choix des méthodes de travail d'ici la fin 2019.

### 2.4. Assurer une impulsion politique dans la durée pour créer une dynamique à travers un comité interministériel logistique régulier

Afin de lancer une réelle dynamique de mise en œuvre du plan d'actions qui constitue une déclinaison opérationnelle de la stratégie France Logistique 2025, il convient que les pouvoirs publics, au plus haut niveau, assurent une impulsion politique dans la durée.

La mission propose de mettre en place un **comité interministériel de la logistique**. Ce comité serait présidé par le Premier ministre et regrouperait les ministres concernés, des collectivités locales, les opérateurs du transport massifié, les trois délégués interministériels d'axes, la recherche et le secteur privé (Plateforme France Logistique et personnalités qualifiées).

Le secrétariat du comité interministériel est assuré par la même cellule DGE/DGITM que celle assurant le secrétariat du comité exécutif. La préparation des réunions est assurée par le comité exécutif de la logistique. Le comité interministériel assure un portage et une communication, au plus haut niveau de l'État, sur la logistique, en collaboration avec le secteur privé. Ses conclusions sont rendues publiques, notamment en matière d'avancée du plan d'actions.

Un **premier comité interministériel devrait se réunir en septembre 2019** pour :

- ◆ acter la nouvelle gouvernance de la chaîne logistique en France : création de la Plateforme France Logistique et du comité exécutif de la logistique ;
- ◆ valider la mise en œuvre des premières mesures rapidement applicables, parmi celles détaillées en partie 3. ;
- ◆ afficher la logistique comme un secteur économique stratégique. Les éléments à mettre en avant, outre son poids dans l'économie française, sont :
  - un secteur offrant de l'emploi sur l'ensemble du territoire, notamment en zone périurbaine, pour des personnes pas ou peu diplômées et offrant des perspectives de progression importantes, puisque la moitié des chefs d'équipes et des portes de management sont issus de promotion interne ;
  - un secteur nécessaire à la performance industrielle et à la réindustrialisation de la France ;
  - un secteur qui participe à l'aménagement du territoire et au développement durable ;
- ◆ afficher l'urgence d'assurer la compétitivité du secteur.

Par la suite, le **comité interministériel de la logistique se réunirait une ou deux fois par an**. Ces réunions auront pour objectifs :

- ◆ de suivre les décisions qui auront été prises lors des réunions précédentes et de communiquer sur leur mise en œuvre ;
- ◆ d'évaluer l'effet des mesures prises ;
- ◆ de proposer et de faire valider de nouvelles mesures complémentaires, notamment en matière de logistique urbaine.

### 3. LES PROPOSITIONS D' ACTIONS CONCRÈTES POUR REMONTER DANS LE CLASSEMENT DE LA BANQUE MONDIALE

Cette troisième partie présente les actions à mettre en œuvre pour améliorer la compétitivité de la logistique en France. Elles relèvent d'acteurs divers : administrations, collectivités, opérateurs de transport ou acteurs privés... Le comité exécutif, proposé au point 2.2, sera chargé du suivi du plan d'actions, sous le contrôle du comité interministériel de la logistique qui en assurera la visibilité politique et médiatique.

#### 3.1. Réduire à court terme les écarts de compétitivité les plus pénalisants

##### 3.1.1. Optimiser les formalités et contrôles aux frontières pour les opérateurs

La mission propose de mettre en place un **point de contact unique pour l'ensemble des formalités aux frontières, au sein des services de la DGDDI**. Ce point de contact serait chargé :

- ◆ d'apparaître pour les importateurs et les exportateurs, comme point d'entrée unique pour les formalités aux frontières, susceptible de réaliser les contrôles documentaires simples ;
- ◆ de répercuter aux services spécialisés de l'État compétents, les formalités documentaires les plus complexes et les contrôles physiques, de manière transparente pour les acteurs privés.

Concrètement, il convient de poursuivre l'achèvement du projet GUN (guichet unique numérique) et de lancer une étude de faisabilité pour un portail unique déclaratif pour certaines marchandises nécessitant des documents d'ordre public des autres administrations. Dans un premier temps, ce point de contact unique serait mis en place au niveau des quatre portes d'accès principales (Le Havre, Marseille-Fos, Dunkerque, Roissy CDG). En relation avec les autorités (aéro)portuaires et les acteurs privés, tous les services seront regroupés physiquement, dans la mesure du possible, en un seul lieu adapté aux flux des marchandises, permettant de mieux partager les informations.

Notamment pour les produits issus du vivant, **les moyens humains et techniques** doivent être adaptés, au niveau des grandes portes d'accès internationales, pour en assurer un service rapide, dès l'arrivée de la marchandise. Une réflexion pourrait être menée, si besoin, en matière de redéploiement des effectifs depuis les points secondaires, destinés plutôt aux échanges nationaux. En particulier, les horaires d'ouverture des services devront être adaptés aux horaires d'arrivée ou départ des navires ou avions.

Afin d'offrir une image positive du passage par les portes françaises, les autorités de contrôle devraient, comme ce que fait la douane pour les grands comptes, **développer le conseil aux entreprises**. Pour cela, les services de la DGCCRF et du SIVEP pourraient profiter des services d'actions économiques de la douane pour valoriser leurs démarches d'information, sites internet, voire pour les former au conseil de premier niveau.

Enfin, des **actions de communication public/privé** doivent être mises en place, en France auprès des exportateurs, importateurs et transitaires et à l'étranger vis-à-vis des grands chargeurs et transitaires, pour valoriser les services de contrôle aux frontières français, à l'image des actions néerlandaises. En particulier, les services pourraient communiquer sur la mise en place d'un guichet unique ou sur les recrutements d'agents pour limiter les délais d'attente. Le témoignage d'acteurs privés sur ce sujet est indispensable pour apporter du crédit à la parole publique. Les acteurs publics doivent participer ensemble à ces actions, que ce soit la DGDDI, DGCCRF, SIVEP ou Business France.

### 3.1.2. Développer une fiscalité foncière prévisible, favorisant la création et la modernisation des entrepôts et d'un montant comparable à nos voisins européens

Afin que la fiscalité foncière ne soit plus un frein à l'installation ou au développement en France d'entrepôts logistiques à haute valeur ajoutée, employant un nombre important de salariés qualifiés, plusieurs actions sont proposées :

- ◆ dans l'attente de la clarification par la loi des méthodes de calcul de la taxe foncière pour les locaux professionnels, envisagée pour fin 2020, **prolonger le moratoire des contrôles** sur la requalification entre les méthodes commerciales et industrielles ;
- ◆ les nouvelles **méthodes de calculs devront être prévisibles** avec :
  - des délais de mise en œuvre et de lissage pour permettre aux entreprises d'adapter en conséquence leurs offres envers leurs clients ou leurs pratiques ;
  - un champ d'application des méthodes de calcul explicite (ou une méthode unique), assurant aux opérateurs que les montants estimés pour répondre aux appels d'offre des clients ne soient pas fondamentalement remis en cause, dans le temps, comme c'est aujourd'hui le cas en cas de requalification ;
- ◆ les **modes de calculs doivent assurer la compétitivité des entrepôts français** en matière de montant des taxes locales et ne pas freiner les investissements et la modernisation de l'outil de production :
  - comme cela est fait en Belgique, pour favoriser l'investissement en France (modernisation, emplois directs induits, pérennité de la localisation), il est proposé de ne pas intégrer les nouveaux investissements des entreprises en matière d'outillage ou leur participation aux investissements destinés à faciliter le recours aux modes massifiés sur les zones dans le calcul de la taxe. Un calcul assis sur la seule surface de bâtiment inciterait, au contraire, les opérateurs à densifier leurs entrepôts limitant par ailleurs l'emprise foncière ;
  - afin que le montant de l'impôt foncier ne puisse être disproportionné par rapport à la valeur créée par l'entrepôt, comme cela est fait pour la contribution économique territoriale, il est proposé de plafonner la taxe foncière par rapport à la valeur ajoutée ;
  - enfin, il est proposé d'étendre la décote d'un tiers aujourd'hui prévue pour les aéroports<sup>8</sup> aux nouvelles zones qui seront identifiées (cf. 2.3 sur la planification) pour favoriser la massification des flux logistiques (grands ports maritimes, nouvelles zones multimodales...). Un tel système inciterait les entreprises à s'installer dans des zones organisées pour la logistique dans un objectif de développement durable, évitant ainsi le mitage actuel des entrepôts.

### 3.1.3. Diminuer les délais de constitution et d'instruction des dossiers d'autorisations administratives d'au moins 6 mois, pour les rendre équivalents à ceux de l'Europe du Nord

Afin de capter, en France, des investissements dans des plates-formes logistiques, il convient que le délai global des procédures administratives (constitution du dossier et procédure administrative) soit drastiquement réduit. Pour cela, les propositions sont :

- ◆ un **allègement des procédures liées aux ICPE ou à l'évaluation environnementale**, pour les entrepôts n'ayant pas un impact potentiel important sur l'environnement grâce :

---

<sup>8</sup> Article 1518A du code général des impôts

## Rapport

- au relèvement du seuil enregistrement/autorisation de la rubrique 1510<sup>9</sup> du régime ICPE à 600 000 m<sup>3</sup> de matières stockées, ou 920 000 m<sup>3</sup> de volume d'entrepôt ;
- au relèvement à 90 000 m<sup>2</sup> du seuil de la catégorie 39<sup>10</sup> des projets soumis à évaluation environnementale systématique, en appliquant aux projets entre 40 000 et 90 000 m<sup>2</sup>, l'évaluation au cas par cas ;
- ◆ une **réduction des délais des procédures environnementales** :
  - prévoir une consultation facultative du CODERST (comité départemental des risques sanitaires et technologiques), pour le régime d'enregistrement ;
  - permettre une consultation du public sous forme électronique pour les autorisations environnementales non soumises à l'évaluation environnementale ;
- ◆ une **réduction, pour l'opérateur privé, des délais de constitution du dossier**, dans les zones dédiées, par la prise en charge par l'aménageur, des études relatives à la biodiversité. Afin d'assurer la rentabilité de ces études pour l'aménageur, celles-ci devraient avoir une durée de validité de 10 ans, sauf demande contraire de la DREAL, indiquée au moment de la présentation de l'étude initiale et être utilisables, sans action particulière, par les entreprises logistiques individuelles privés s'installant dans la zone.

Par ailleurs, certaines exigences sont constitutives de surcoûts, par rapport aux pays voisins, sans que cela n'ait un impact sur la sécurité ou la protection de l'environnement et pourraient donc être adaptées :

- ◆ une **fusion de plusieurs régimes ICPE** relatifs aux produits stockés en entrepôts, hors SEVESO, donnerait plus de souplesse aux logisticiens dans les produits susceptibles d'y être stockés, sans avoir à demander une nouvelle autorisation ;
- ◆ les **niveaux d'exigences, concernant le stockage d'eau**, devraient être revus, par comparaison avec les réglementations applicables dans les pays voisins pour éviter la surréglementation, en prenant en compte le fonctionnement du sprinklage et l'objectif des services de pompiers de contenir et non d'éteindre systématiquement l'incendie ;
- ◆ une meilleure **harmonisation des demandes des enquêteurs locaux**, assurant, pour les opérateurs privés, une plus grande prévisibilité. Ceci concerne tant les services en charge des installations classés, de la protection de la diversité, de la défense contre l'incendie que des règles en matière de protection des travailleurs.

### 3.1.4. Favoriser l'attractivité du secteur et des métiers de la logistique

Afin de **faciliter les recrutements**, plusieurs actions peuvent être mises en place :

- ◆ soutenir l'initiative TREMP LIN, en cofinçant un guichet informatique unique sectoriel (job board) ;
- ◆ développer les réflexions en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) territoriales : les communautés de communes concernées pourraient initier ces réflexions au niveau des bassins d'emplois ;
- ◆ développer pour les futurs salariés des packages CDI/Formation/logement/transport domicile – travail en lien avec Pôle Emploi.

---

<sup>9</sup> Article R511-9 du code de l'environnement

<sup>10</sup> Article R122-2 du code de l'environnement

## Rapport

Pour **valoriser les métiers du secteur**, il convient d'établir et de mettre en œuvre un plan de communication, par cible, notamment auprès des élus, visant à valoriser les métiers du secteur, leurs conditions d'emploi, les parcours professionnels réalisables, les labels et certifications des entreprises du secteur.

**La formation** en transport et logistique doit également être rapprochée de l'entreprise :

- ◆ promouvoir l'alternance comme mode d'accès aux métiers du secteur : inscrire dans les programmes pédagogiques nationaux des filières de l'enseignement supérieur, spécialité transport et logistique, un objectif de 50 % d'alternants et un objectif de taux d'insertion dans l'emploi de 80 % à l'issue de la seconde année ;
- ◆ faire soutenir, par la branche du secteur :
  - les formations universitaires en transport et logistique qui font un travail de rapprochement avec les professionnels ;
  - des formations d'ingénieur du numérique ainsi que les diplômes qui permettent de travailler dans les automatismes et la régulation ;
  - des thèses de doctorat et des chaires pour faire avancer l'innovation et la recherche ;
- ◆ inscrire le métier de « chef d'équipe en prestation logistique » dans la nomenclature des métiers du secteur et proposer des formations à ce métier axées sur le management d'équipe et la maîtrise de l'anglais opérationnel.

Enfin, pour **former les dirigeants de PME** au « Supply Chain Management », travailler avec les CCI pour intégrer le Management de la Supply Chain dans les enseignements dispensés aux dirigeants d'entreprise.

### 3.1.5. Donner aux transporteurs routiers français des conditions de concurrence similaires à celles de leurs voisins européens

Si l'on veut éviter que le développement de la filière logistique en France ne bénéficie dans sa composante transport qu'aux seules entreprises européennes qui travaillent avec des prix de revient au kilomètre des conducteurs inférieurs aux prix de revient en France, deux types de mesure sont préconisées par la mission :

- ◆ la limitation progressive des **écarts entre les réglementations** nationales en Europe car, même si le socle des directives ou règlements européens est le même, des spécificités conduisent à des réglementations plus contraignantes en France, par exemple sur la question du décompte des temps de disponibilité dans le temps de travail ;
- ◆ l'établissement d'une **fiscalité stable, prévisible et compétitive** qu'il s'agisse de la fiscalité applicable aux entreprises (IS et taxes locales) ou des droits d'accises portant sur les carburants qui peut contribuer à favoriser la transition énergétique.

### 3.1.6. Faciliter le passage rapide des marchandises, notamment au niveau des ports en instituant la synchronisation des flux physiques et numériques et accélérer la transition numérique de la logistique

Améliorer le respect des délais (timeliness) est important dans le classement LPI de la Banque mondiale : la Belgique est positionnée en numéro 1 mondial sur ce critère et l'Allemagne au troisième rang derrière le Danemark, la France étant en 14<sup>ème</sup> position.

## Rapport

L'une des solutions identifiées pour améliorer la situation dans les ports a porté notamment sur l'interopérabilité des deux CCS développés parallèlement par les sociétés SOGET au Havre et MGI à Marseille, ainsi que sur leur ouverture, notamment en direction des chargeurs, qui semble être en grande partie réalisée. Cette démarche se situe en complémentarité de l'effort de convergence des flux numériques liés aux formalités aux frontières développé à l'initiative de la douane avec le guichet unique numérique (GUN).

Mais il est clair que cette ouverture et cette interopérabilité vont au-delà de la place portuaire et concernent la fluidité des opérations physiques au long de l'ensemble des chaînes logistiques internationales. C'est sur un type de projet de cette nature que travaillent la Banque des Territoires et le SG-Mer avec l'idée de déboucher sur une plateforme nationale numérique portuaire.

Cela étant, comme le soulignait le rapport France Logistique 2025, la transition numérique de la logistique est particulièrement avancée aujourd'hui et ses nouveaux usages associés aux outils numériques, à l'image du commerce en ligne se développent. Sachant que ces outils couvrent l'ensemble des processus (planification et gestion de la chaîne logistique, identification automatisée, sécurisation et échange des données, traçabilité des produits et services, mise en réseau), le rapport soulignait le manque de standardisation des données, dans le format et la structure et préconisait la levée de cette barrière à l'échange entre les acteurs. Pour ce faire, il était proposé de mieux structurer les données pour accélérer la transition numérique des entreprises.

En recentrant cette proposition sur une meilleure synchronisation des flux physiques et numériques pour l'ensemble des chaînes logistiques internationales, la mission préconise de : **mettre en place, en lien avec le comité exécutif de la logistique, une instance nationale public-privé permettant d'assurer un dispositif de gouvernance des flux d'informations et des flux physiques, grâce à une plateforme assurant l'interopérabilité et la synchronisation des flux d'information, sur le modèle de ce qui se met en place pour les places portuaires françaises.**

### 3.2. Proposer des solutions aux enjeux de développement durable des clients de la logistique

Les sujets de moyen terme seront affinés et ajoutés au plan d'actions à travers le fonctionnement régulier du comité exécutif logistique et validés par le comité interministériel de la logistique.

#### 3.2.1. Planification l'aménagement multimodal de grands espaces logistiques, de manière coordonnée au niveau des axes

La planification des espaces logistiques existe essentiellement dans les grands ensembles portuaires maritimes ou fluviaux, ainsi que dans les zones aéroportuaires de fret. Mais la mission a retenu des entretiens menés auprès des professionnels et des collectivités territoriales ou de leurs associations représentatives, que la plupart des autres localisations d'entrepôts se réalisent souvent au gré des opportunités que rencontrent les promoteurs immobiliers auprès des collectivités territoriales. Ainsi, pour la logistique de distribution par exemple, les zones d'entrepôt sont trop souvent déconnectées des réseaux ferroviaires ou fluviaux. L'exemple de la région lyonnaise où les entrepôts principaux ne se situent pas en grande majorité à proximité de l'axe fluvial Rhône-Saône illustre cette déconnexion.

## Rapport

L'expérience des Pays-Bas et de l'Allemagne montre qu'une politique d'aménagement volontariste des zones logistiques privilégie les implantations liées aux possibilités de desserte multimodale, chaque fois que cela est possible, par exemple le long des grands corridors européens de fret des Réseaux TransEuropéens de Transport (RTE-T).

La situation est mûre aujourd'hui pour initier ce type de politique en France dans la mesure où la loi NOTRE a organisé les compétences respectives :

- ◆ des régions en matière économique, via le schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) et de planification avec le schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) ;
- ◆ du bloc communal, puisque les communautés de communes et les métropoles urbaines bénéficient quant à elles des compétences d'aménagement ouvertes par le code de l'urbanisme avec par exemple la possibilité de créer des zones réservées dans les plans locaux d'urbanisme intercommunaux (PLUi).

Il n'appartient pas à la mission de définir de façon détaillée comment élaborer une telle politique mais partant du constat d'un relatif mitage actuel des zones logistiques et d'une connexion insuffisante avec les réseaux de transport ferrés et fluviaux, d'en déduire que l'ambition d'un plan d'actions logistiques passe nécessairement par la planification multimodale des espaces logistiques.

L'intérêt de mieux planifier des espaces dédiés à la logistique est de permettre de mieux **répondre aux besoins logistiques de massification et d'anticiper les services utiles aux personnes employées** dans ces entreprises (services de transport ou de mobilités, cantines, etc.). Indirectement, cet effort de planification devrait permettre de ne pas aggraver le mitage actuel. Il est clair également que cette politique rencontre d'autres préoccupations comme celles de ne pas aggraver l'artificialisation des sols au détriment des espaces agricoles, de reconquérir des friches industrielles, voire des friches commerciales qui résulteront nécessairement d'une certaine redistribution des parts de marché entre opérateurs mondiaux du e-commerce et grands distributeurs.

La mission considère que cet effort de planification doit se faire à quatre niveaux :

- ◆ **au niveau national avec l'affirmation de la nécessité d'une politique nouvelle de planification d'espaces dédiés à la logistique**, connectés aux réseaux de transport massifiés, notamment liés aux quatre grandes portes d'accès internationales de fret que sont Le Havre/Rouen et l'axe Seine, Marseille-Fos et l'axe Rhône-Saône, Dunkerque/Calais et le corridor Nord ainsi que la plateforme aéroportuaire fret de Roissy ;
- ◆ **au niveau des portes d'accès internationales**, un travail spécifique pourrait être confié aux trois délégués interministériels chargés d'œuvrer au sein des conseils de coordination interportuaires et logistiques, en concertation avec les régions et les collectivités urbaines concernées afin de **déterminer d'ici la fin 2019 la gouvernance du travail de planification, d'identifier rapidement et de favoriser l'aménagement ainsi que la réalisation de ces zones logistiques**. Ce travail pourrait passer par :
  - l'identification des zones idoines, à partir de leur connaissance des espaces actuels et avec l'implication des entreprises en recherche d'implantations et des opérateurs ferroviaires et fluviaux qui mènent une stratégie de développement de plates-formes de transport combiné ;
  - une recherche de consensus dans le choix des zones à privilégier ainsi que dans les choix d'outils d'aménagement avec les régions concernées et avec les communautés de communes ou métropoles concernées ;

## Rapport

- ◆ **au niveau régional, une vigilance pour que les SRADDET intègrent cette nouvelle politique nationale favorable au développement de la logistique** et que des plans d'actions opérationnels de ces schémas soient dédiés à la logistique et s'emploient à faire progresser cette composante en lien avec les collectivités urbaines directement concernées ;
- ◆ **au niveau local, une identification précise des actions** destinées à planifier les accès terrestres à ces espaces, à faciliter la création de services adaptés aux personnels qui travailleront au sein des entreprises qui s'y s'implanteront. Il conviendrait également de s'intéresser à la logistique urbaine du dernier kilomètre que la mission n'a pas pu examiner mais qui lui a été mentionnée comme un élément essentiel à faire progresser.

### 3.2.2. Intégrer davantage les enjeux de développement durable des clients de la logistique

Outre la réponse aux faiblesses identifiées du secteur de la logistique en France, il convient d'assurer une réponse aux enjeux de développement des clients, notamment en matière de numérique et de développement durable. En effet, une logistique durable, responsable et innovante donnera à ses entreprises clientes les clés pour répondre aux attentes des consommateurs et du monde de demain.

Il convient que les innovations des partenaires logistiques soient adaptées aux besoins de chacune des filières industrielles ou de distribution. Pour cela, il est proposé à **chaque comité stratégique de filière, au sein du conseil national de l'industrie, de se saisir du sujet logistique**. Chaque filière devra identifier les éléments de différenciation positive par rapport aux pays d'Europe du Nord (réseau de communication, savoir-faire, data base) applicable à son modèle, qui pourraient assurer le développement du secteur via des innovations logistiques adaptées.

Plusieurs actions sont transversales aux filières industrielles et de distribution et mériteraient d'être mises en place de manière globale, dans le secteur logistique. Ces projets pourraient être candidats aux différents appels à projets du programme d'investissements d'avenir :

- ◆ en matière de **numérique**, le rapport scientifique accompagnant la stratégie France Logistique 2025 avait identifié le levier de l'optimisation des réseaux logistiques avec les cinq thèmes suivants, auxquels pourraient notamment contribuer la block Chain ou les objets connectés :
  - développement des technologies de l'information appliquées aux marchandises : information des conducteurs en temps réel, automatisation des véhicules (convois de PL, pelotons, wagons...), suivi des marchandises ;
  - automatisation des entrepôts ;
  - interconnexion des réseaux : protocoles de collaboration et d'échange de données, développement des plateformes dématérialisées (par exemple celle du CIN aérien – Cargo Information Network France), automatisation des opérations de tri et de chargement, contenants optimisés, mutualisation, poursuite des développements de l'Internet Physique ;
  - fiabilisation, robustesse et résilience des chaînes logistiques : développement de la mesure et des indicateurs, de méthodes de conception (en vue notamment de la communication et de la contractualisation) ;
  - sécurité : développement du suivi des marchandises (RFID) et sécurisation des systèmes de données ;

## Rapport

- ◆ en matière de **développement durable**, les acteurs privés et publics peuvent participer aux actions engagées en matière de « verdissement » des flottes de transport quel que soit le mode<sup>11</sup> et valoriser la publication du référentiel RSE en logistique en septembre 2018. Des projets d'innovation peuvent concerner tant l'organisation du secteur en lien avec l'écosystème transport, par une meilleure gestion des flux pour réduire les kilomètres parcourus et massifier les transports. Ils sont également en lien avec les filières industrielles françaises comme la filière automobile (développement d'une filière de camions électriques), la filière bois et cartons (économie d'emballages) ...

### 3.2.3. Faciliter l'utilisation des modes massifiés en France

La mission a interrogé les acteurs sur les leviers de réduction des handicaps dans l'utilisation des modes massifiés en France.

Tout d'abord, des leviers relatifs à des **investissements** ont été soulevés. La pertinence de ces investissements devra faire l'objet d'une approche globale, multimodes, sur la chaîne logistique. Les investissements cités sont :

- ◆ pour le Havre la desserte fluviale directe de la darse de PORT 2000 via les jetées du port ancien et nouveau (chatière) pour permettre aux convois poussés d'accéder à cette darse et l'optimisation du terminal de transport combiné sur le grand canal maritime ;
- ◆ pour Marseille la réalisation de la « rotule » qui permet une desserte fluviale des deux terminaux à conteneurs de FOS XXL et les investissements ferroviaires évitant les mouvements de constitution des trains de conteneurs en arrière du terminal ;
- ◆ les investissements de capacité (Serqueux-Gisors pour Le Havre) et l'avancement du débat sur le nœud ferroviaire lyonnais ;
- ◆ la facilitation des prises de participation permettant aux autorités portuaires de favoriser le lancement de navettes ferroviaires via des participations au capital des sociétés correspondantes ou au sein d'opérateurs ferroviaires de proximité de façon à accroître le nombre d'entreprises intervenant sur ces marchés ce qui suppose de maintenir une irrigation suffisante du réseau capillaire fret sur l'hinterland des grandes portes d'accès ;
- ◆ la coopération des acteurs sur les grands corridors pour obtenir des sillons aux tracés horaires compatibles avec les besoins de développement de trains de conteneurs maritimes.
- ◆ favoriser le développement de plates-formes multimodales.

---

<sup>11</sup> Des éléments à ce sujet ont été développés dans le livre blanc du comité Fret +, de janvier 2018 (p 35 à 39)

## CONCLUSION

### MIEUX VALORISER LES ATOUTS DE LA PLACE FRANCE

Malgré les défis à relever, la mission est persuadée de la capacité de la France à améliorer la compétitivité de sa chaîne logistique. Une grande partie des raisons du déclin français sont des raisons d'organisation et de coordination qui sont plus faciles à lever que des raisons budgétaires liées, par exemple, à des défauts majeurs d'infrastructures. De la même manière, la prise de conscience de l'importance de ce secteur stratégique et de son apport à l'économie française, en termes d'emploi, de croissance et de développement durable devrait accélérer la mise en œuvre des actions.

Les **forces, déjà identifiées, de la place France**, doivent également permettre d'attirer des flux sur le territoire et d'améliorer la compétitivité des entreprises industrielles et des entreprises de distribution en France :

- ◆ des infrastructures, hormis ferroviaires, de grande qualité et non saturées pour traiter des flux supplémentaires ;
- ◆ un foncier disponible et peu onéreux permettant la construction de nouveaux entrepôts ;
- ◆ un écosystème numérique globalement dynamique, comme en attestent les rapports récents de mai 2019 d'AT Kearney<sup>12</sup> dans lequel la France atteint le 5<sup>ème</sup> rang des pays les plus attractifs, en partie en raison de ses capacités en matière d'innovation et de nouvelles technologies, ou celui d'EY<sup>13</sup> de 2018 indiquant l'innovation comme principal avantage de la France;
- ◆ des transporteurs routiers nombreux et efficaces ;
- ◆ quelques champions mondiaux français de la chaîne logistique.

Afin que les atouts relatifs aux infrastructures et au foncier permettent le développement d'une logistique moderne, acceptable socialement et durable, ceux-ci devront être utilisés dans une démarche de long terme. En particulier, la mise en place d'une gouvernance partagée public-privé et d'actions fortes de planification devront inciter à la massification des flux, tant en matière de transport qu'en matière d'aménagement commercial pour limiter l'artificialisation des sols et améliorer les services aux salariés et aux clients.

Pour réussir le redressement de la compétitivité de la chaîne logistique française, l'enjeu majeur est la mobilisation de tous, secteur public et privé, national et local, pour travailler ensemble.

---

<sup>12</sup> AT Kearney Global Business Policy Council – Facing a growth paradox, The 2019 A.T. Kearney Foreign Direct Investment Confidence Index

<sup>13</sup> EY, retour gagnant ? Baromètre EY de l'attractivité – France 2018



# **ANNEXES**



# **LISTE DES ANNEXES**

- ANNEXE I : LETTRE DE MISSION ET COMMUNIQUÉ DE PRESSE**
- ANNEXE II : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES**
- ANNEXE III : DONNÉES DU CLASSEMENT LPI DOMESTIQUE POUR L'ANNÉE 2018**
- ANNEXE IV : AVANCÉE DU PLAN D' ACTIONS ÉTAT DE FRANCE LOGISTIQUE 2025**
- ANNEXE V : PLAN D' ACTIONS**



## **ANNEXE I**

### **Lettre de mission et communiqué de presse**





*Le ministre de l'Economie et des  
Finances*

*La secrétaire d'Etat auprès du  
ministre de l'Economie et des  
Finances*

*La ministre chargée des  
transports  
auprès du ministre d'Etat*

Messieurs les Présidents-directeurs généraux,

L'amélioration de la performance de la filière logistique est un enjeu majeur du développement de l'économie, de l'emploi et des territoires. Les transitions écologique et numérique offrent à l'ensemble des acteurs privés et publics des opportunités pour relever le défi de l'excellence logistique. Cette filière représente au total près de 10 % du PIB national et 1,8 millions d'emplois. Parmi ces activités, une part croissante est réalisée par des opérateurs généralistes ou spécialistes du transport, de l'organisation logistique, du conseil ou de l'appui technologique pour la logistique qui traitent, pour le compte de leurs clients, tout ou partie de la chaîne logistique, en national et à l'international, notamment portuaire.

L'importance de ce secteur professionnel pour la compétitivité de notre économie et de nos ports fait l'objet d'un consensus et, si les diagnostics sur la dynamique de ces entreprises en France sont positifs, ils sont assortis de nuances et d'éléments nettement en retrait, à la lumière des comparaisons internationales de la performance logistique.

A ce stade, de nombreuses réflexions ont été menées dans le cadre des Assises nationales de la mobilité, des stratégies thématiques dans le domaine des transports (ferroviaire, portuaire, fluvial, etc.), des travaux du groupe de travail "Fret +" qui ont abouti à la production d'un Livre blanc avec l'Alliance Industrie du futur, ainsi que de manière transversale dans le cadre de la stratégie nationale France Logistique 2025 diffusée début 2017. Concernant les ports, les réflexions lancées par le Comité interministériel de la Mer ont abouti à de premières mesures. L'ensemble de ces réflexions a permis de poser un diagnostic partagé des forces et faiblesses et de dégager les voies de progrès.

Des adaptations nécessaires de nature législative ont été préparées au vu de ces travaux et ont vocation à intégrer le projet de loi d'orientation sur les mobilités qui sera débattu courant 2019. Celles-ci feront encore l'objet d'échanges, en particulier dans le cadre du débat parlementaire.

En outre, au regard de l'importance de la logistique pour la compétitivité de l'industrie et celle de nos ports, la dynamique de réindustrialisation engagée doit tirer parti de l'efficacité économique des échanges et renforcer la part de valeur créée ou captée sur les circuits des chaînes logistiques de l'approvisionnement industriel, jusqu'à la commercialisation et la distribution des produits sur les marchés clients. L'évolution de la distribution, sous l'effet du développement du e-commerce, appelle également une démarche volontaire pour améliorer l'efficacité économique et environnementale de la logistique du dernier kilomètre, sans dissimuler son coût.

...

Monsieur Eric HEMAR  
Président directeur général  
ID Logistics  
410, Route du Moulin de Losque  
BP 70132  
84304 CAVAILLON Cedex

Monsieur Patrick DAHER  
Président directeur général  
Groupe DAHER  
Orlytech - Bât 528  
1 Allée Maryse Bastié  
91325 WISSOUS Cedex

C'est dans ce contexte qu'une réflexion prospective nous apparaît essentielle et nécessaire, afin de mettre en place un plan d'action opérationnel pour le secteur de la logistique couvrant les activités réalisées au sein des entreprises elles-mêmes ou par les prestataires logistiques. Ce plan d'action opérationnel comprendra (i) les mesures prioritaires à mettre en œuvre dans la période du quinquennat à partir, notamment, de la stratégie nationale « France Logistique 2025 », (ii) un exercice de structuration économique du secteur, à la fois sur le plan industriel et commercial et en formulant également des recommandations sur d'éventuelles adaptations de l'organisation des pouvoirs publics en la matière. Le volet portuaire du plan d'action opérationnel constituera la stratégie nationale portuaire que le Premier ministre a souhaité voir mise en place sous 6 mois, et qui servira de feuille de route pour tous les grands ports maritimes.

Compte tenu de votre engagement dans ce secteur d'activité et votre maîtrise de ses enjeux, nous souhaitons vous confier, Messieurs les Présidents-directeurs généraux, la mission de conduire ces réflexions.

Nous suggérons que votre mission se déroule sur une durée de six mois, selon un calendrier en trois temps, sous l'égide d'un comité de pilotage intégrant les régions, les gestionnaires d'infrastructures (UPF, SNCF-Réseau, VNF), les coordinateurs des principaux corridors logistiques et axes portuaires et des représentants des professions de la logistique et des transports.

### **1 - Mise en place des groupes de travail – décembre 2018 à février 2019**

Conduites sous forme d'auditions ou de réunions, les séances auront pour objectif d'affiner le diagnostic des forces, faiblesses, menaces et opportunités, au regard de l'état des lieux de l'existant, et de préciser la contribution que le secteur apportera à la mise en œuvre des stratégies nationales industrielle, logistique et portuaire, ainsi que les mesures additionnelles qu'il apparaîtra utile de prendre. Les thématiques à traiter pourraient porter sur :

a) la montée en puissance de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans la sphère productive, avec un accent sur les petites et moyennes entreprises ;

b) l'anticipation des mutations technologiques et économiques par les professionnels de la logistique et la mise sur pied d'une offre de services haut de gamme, compétitive et responsable sur les plans sociétal et environnemental. Elle devra notamment comprendre des recommandations sur la question du « dernier kilomètre » de livraison ;

c) l'instauration d'un cadre national et régional favorable au développement de la logistique, assorti d'une projection à l'export de nos opérateurs et le renforcement de l'attractivité de la France vis-à-vis des investissements logistiques.

d) le renforcement de l'offre portuaire française pour reconquérir des parts de marché sur les trafics mondiaux, faire des ports français les portes logistiques naturelles de la production française et mieux desservir les pays voisins de la France.

### **2 - Synthèse et rédaction d'un plan d'action en matière de logistique- mars avril 2019**

Cette deuxième période sera consacrée à la synthèse des enseignements rassemblés, à la sélection des orientations et à la rédaction d'un plan d'action pour les secteurs de la logistique et portuaire. Vous veillerez en particulier à identifier les mesures présentant les plus forts enjeux pour la compétitivité des filières industrielles du CNI. Une première version aboutie, validée par les cabinets ministériels, du document sera disponible au plus tard mi-avril pour initier la collecte, auprès des signataires pressentis, des engagements éventuellement nécessaires à la réalisation du plan d'action.

.../..

### 3 - Signature du plan d'action : mai 2019

Cette séquence devra inclure le recueil de l'approbation interministérielle formelle du plan d'actions et l'organisation de la cérémonie de signature. La mobilisation des cabinets des ministres sera déterminante et vous pouvez compter sur le plein concours des services des ministères concernés, ainsi que sur un appui de l'inspection générale des finances et du conseil général de l'environnement et du développement durable pour mener à bien ce travail.

Le volet portuaire du plan d'actions opérationnel sera ensuite suivi et mis en œuvre par un comité de la stratégie portuaire animé par le Secrétariat général de la Mer.

Nous vous prions de croire, Messieurs les Présidents-directeurs généraux, à l'expression de notre considération distinguée.



Bruno LE MAIRE



Agnès PANNIER-  
RUNACHER



Elisabeth BORNE





BRUNO LE MAIRE  
MINISTRE DE L'ÉCONOMIE  
ET DES FINANCES

ELISABETH BORNE  
MINISTRE CHARGÉE DU  
TRANSPORT AUPRÈS DU MINISTRE  
D'ÉTAT, MINISTRE DE LA  
TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET  
SOLIDAIRE

AGNES PANNIER-RUNACHER  
SECRETAIRES D'ÉTAT AUPRÈS DU  
MINISTRE DE L'ÉCONOMIE  
ET DES FINANCES

Paris, le 14 février 2019  
N°1035

## COMMUNIQUÉ DE PRESSE

### Lancement d'une mission sur la compétitivité de la chaîne logistique en France

L'amélioration de la compétitivité de la filière logistique est un enjeu majeur du développement de l'économie, de l'emploi et des territoires. Cette filière représente en France au total près de 10 % du PIB national et 1,8 millions d'emplois, répartis sur l'ensemble du territoire national. Malgré ses atouts, la France reste pourtant moins compétitive que ses principaux voisins européens en la matière et doit améliorer la performance de l'ensemble de la chaîne.

**Bruno Le Maire**, ministre de l'Économie et des Finances, **Elisabeth Borne**, ministre chargée des Transports auprès du ministre d'État, et **Agnès Pannier-Runacher**, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances, ont décidé de lancer une mission pour identifier les voies d'amélioration de la compétitivité de la chaîne logistique en France. L'objectif est de co-construire, entre les acteurs de la filière et les pouvoirs publics, une feuille de route des actions ou mesures à prendre à court ou moyen terme. L'ambition portée par cette feuille de route, au regard de l'importance de la logistique pour la compétitivité de notre économie, est de tirer parti de l'efficacité économique des échanges dans nos ports et aéroports et de renforcer la part de valeur créée ou captée sur les circuits des chaînes logistiques.

Dans cet objectif, les ministres ont confié cette mission à deux chefs d'entreprises du secteur :

- **Patrick Daher**, président du groupe Daher,
- **Eric Hémar**, président-directeur général d'ID Logistics.



Après avoir identifié les forces et faiblesses de la chaîne logistique en France, ils devront proposer des mesures concrètes permettant :

- de renforcer la compétitivité de la chaîne afin d'apporter aux filières françaises clientes (industrielle, distribution...) un avantage et des atouts dans leur propre environnement concurrentiel ;
- d'attirer, notamment par le biais de nos ports et aéroports à un plus haut degré sur le territoire français, les flux logistiques à destination de plusieurs pays européens ou vers l'exportation extra-européenne et de fixer, de façon pérenne, des emplois de transformation industrielle ou à valeur ajoutée.

La mission se concentrera particulièrement sur les flux logistiques en concurrence internationale et alimentera également la stratégie nationale portuaire, en cours d'élaboration.

La mission rendra un plan d'action concerté avec les différents acteurs publics ou privés du secteur avant fin mai 2019. L'inspection générale des finances et le conseil général de l'environnement et du développement durable apportent leur appui au bon déroulement du projet.

### **Contacts presse :**

**Cabinet de B. Le Maire** : 01 53 18 41 13 - [presse.mineco@cabinets.finances.gouv.fr](mailto:presse.mineco@cabinets.finances.gouv.fr)

**Cabinet d'E. Borne** : 01 40 81 77 57 - [secretariat.presse-transports@developpement-durable.gouv.fr](mailto:secretariat.presse-transports@developpement-durable.gouv.fr)

**Cabinet d'A. Pannier-Runacher** : 01 53 18 44 38 - [presse.semef@cabinets.finances.gouv.fr](mailto:presse.semef@cabinets.finances.gouv.fr)

## **ANNEXE II**

### **Liste des personnes rencontrées**



## SOMMAIRE

<b>1. ADMINISTRATIONS .....</b>	<b>1</b>
1.1. Premier ministre .....	1
1.1.1. <i>Cabinet du premier ministre</i> .....	1
1.1.2. <i>Secrétariat général de la mer</i> .....	1
1.1.3. <i>Délégation interministérielle au développement de la vallée de la Seine</i> .....	1
1.2. Ministère de la transition écologique et solidaire .....	1
1.2.1. <i>Direction générale de la prévention des risques</i> .....	1
1.2.2. <i>Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature</i> .....	1
1.3. Ministère des transports.....	2
1.3.1. <i>Ministre et son cabinet</i> .....	2
1.3.2. <i>Direction générale infrastructures, transport et mer (DGITM)</i> .....	2
1.4. Ministères économiques et financiers.....	2
1.4.1. <i>Ministre et cabinet</i> .....	2
1.4.2. <i>Direction générale des entreprises (DGE)</i> .....	3
1.4.3. <i>Autres directions de Bercy</i> .....	3
1.5. Ministère de la cohésion des territoires .....	3
1.6. Ministère de l'agriculture et de l'alimentation.....	3
1.7. Services de l'État sur le territoire.....	4
1.8. Autres administrations.....	4
<b>2. OPÉRATEURS PUBLICS DU SECTEUR TRANSPORT ET LOGISTIQUE .....</b>	<b>4</b>
<b>3. COLLECTIVITÉS TERRITORIALES.....</b>	<b>5</b>
<b>4. ACTEURS PRIVÉS.....</b>	<b>5</b>
4.1. Organisations professionnelles.....	5
4.2. Entreprises.....	6
<b>5. AUTRES.....</b>	<b>7</b>
<b>6. MISSION AUX PAYS-BAS.....</b>	<b>7</b>



## **1. Administrations**

### **1.1. Premier ministre**

#### **1.1.1. Cabinet du premier ministre**

M. Jimmy Brun, conseiller technique transport

M<sup>me</sup> Mélanie Villiers, conseillère technique collectivités territoriales et aménagement du territoire

M. Jonathan Nussbaumer, conseiller technique industrie, artisanat et commerce

#### **1.1.2. Secrétariat général de la mer**

M. Patrick Augier, secrétaire général adjoint de la mer

M. Nicolas Gorodetska, chargé de mission au secrétariat général de la mer

#### **1.1.3. Délégation interministérielle au développement de la vallée de la Seine**

M. François Philizot, préfet, délégué interministériel au développement de la vallée de la Seine

### **1.2. Ministère de la transition écologique et solidaire**

#### **1.2.1. Direction générale de la prévention des risques**

M. Philippe Merle, chef du service des risques technologiques

M<sup>me</sup> Delphine Ruel, sous-directrice des risques accidentels

M<sup>me</sup> Hélène Heron, cheffe du bureau des risques des industries de l'énergie et de la chimie

M<sup>me</sup> Bénédicte Montoya, adjointe à la cheffe du bureau des risques des industries de l'énergie et de la chimie

#### **1.2.2. Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature**

M. Matthieu Papouin, sous-directeur de la protection et de la restauration des écosystèmes terrestres

M<sup>me</sup> Hélène Montelly, adjointe au sous-directeur de la protection et de la restauration des écosystèmes terrestres

M. Michel Perret, chargé de mission auprès du sous-directeur de la protection et de la restauration des écosystèmes terrestres

M. Jean-Baptiste Butlen, sous-directeur de l'aménagement durable

M. Eric Corbel, chef de bureau des grandes opérations d'urbanisme

### **1.3. Ministère des transports**

#### **1.3.1. Ministre et son cabinet**

M<sup>me</sup> Elisabeth Borne, ministre auprès du ministre d'État, chargée des transports

M. Marc Papinutti, directeur de cabinet de M<sup>me</sup> Elisabeth Borne

M. Julien Dehornoy, directeur de cabinet de M<sup>me</sup> Elisabeth Borne

M. Nicolas d'Arco, conseiller en charge des nouvelles mobilités et du transport maritime au cabinet de M<sup>me</sup> Elisabeth Borne

#### **1.3.2. Direction générale infrastructures, transport et mer (DGITM)**

M. Marc Papinutti, directeur général

M<sup>me</sup> Alice Lefort, directrice de cabinet

M<sup>me</sup> Pauline Métivier, directrice de cabinet

M. Franck Agogué, adjoint au directeur des services de transport

Mme Florence Pajon, chef de la mission intermodalité fret

M. Nicolas Trift, sous-directeur des ports et du transport fluvial

M<sup>me</sup> Florence Matringe, adjointe au sous-directeur des ports et du transport fluvial

M. Loïc Millois, chef du bureau de la stratégie et du développement portuaire

M. Xavier Delache, sous-directeur des études et de la prospective

M. Xavier Guérin, adjoint mission flotte de commerce, direction des affaires maritimes

M. Romain Sevestre, sous-direction des transports routiers

M. Victor Dolcemascolo, mission des transports intelligents

M. Henri Serret, bureau des opérateurs de transport ferroviaire

M. Florian Bluteau, bureau du réseau ferré national

M<sup>me</sup> Lisa Sutto, adjointe bureau de la stratégie et du développement portuaire

### **1.4. Ministères économiques et financiers**

#### **1.4.1. Ministre et cabinet**

M<sup>me</sup> Agnès Pannier-Runacher, secrétaire d'État auprès du ministre de l'économie et des finances

M. Malo Carton, conseiller entreprises et participations de l'État au cabinet de M. Bruno Le Maire

M. Sébastien Guérémy, conseiller industrie et innovation au cabinet de M<sup>me</sup> Agnès Pannier-Runacher

## Annexe II

### 1.4.2. Direction générale des entreprises (DGE)

M. Thomas Courbe, directeur général

M. Jo-Michel Dahan, sous-directeur des entreprises de services et des professions libérales

M. Cyril Madar, chef du bureau des services pour la performance compétitive

M. Éric Berner, adjoint au chef du bureau des services pour la performance compétitive

### 1.4.3. Autres directions de Bercy

M. Christophe Pourreau, directeur de la législation fiscale (DLF)

M<sup>me</sup> Alexandra Barreau-Jouffroy, chef du bureau B2 de la DLF

M<sup>me</sup> Alexandra Maurin, bureau C1 de la DLF

M. Damien Lauth, bureau B2 de la DLF

M. Rodolphe Gintz, directeur général des douanes et droits indirects

M. Jean-Michel Thillier, directeur général adjoint

M<sup>me</sup> Hélène Guillemet, sous-directrice commerce international

M. Christian Leblanc, sous-directeur réseau

M. Gildas Guillemot, chef du bureau organisation du réseau, performance et maîtrise des risques

M<sup>me</sup> Virginie Beaumenier, directrice générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes

M. Pierre Chambru, chef du service de la protection des consommateurs et de la régulation des marchés

M<sup>me</sup> Annick Biolley-Coornaert, sous-directrice des produits alimentaires et des marchés agricoles et alimentaires

M. Emmanuel Koen, adjoint à la sous-directrice des produits alimentaires et des marchés agricoles et alimentaires

### 1.5. Ministère de la cohésion des territoires

M. Jean-Christophe Baudouin, délégué interministériel au développement de l'axe portuaire et logistique Méditerranée-Rhône-Saône

M<sup>me</sup> Marjorie Jouen, déléguée interministérielle adjointe au développement de l'axe portuaire et logistique Méditerranée –Rhône-Saône

### 1.6. Ministère de l'agriculture et de l'alimentation

M. Charles Martins-Ferreira, sous-directeur des affaires européennes et internationales

M<sup>me</sup> Pauline Cazaban, cheffe du service d'inspection vétérinaire et phytosanitaire aux frontières

### **1.7. Services de l'État sur le territoire**

M. Patrice Faure, préfet de Guyane

M. Michel Lalande, préfet des Hauts-de-France

M<sup>me</sup> Hélène Exbrayat, chargée de mission au SGAR des Hauts de France

M. Xavier-Yves Valère, chargé de mission au SGAR des Hauts de France

### **1.8. Autres administrations**

M<sup>me</sup> Camille Campadelli, chef du service réglementations et politiques publiques, Business France

M<sup>me</sup> Audrey Massols, chef de service accompagnement des entreprises, Business France

## **2. Opérateurs publics du secteur transport et logistique**

M<sup>me</sup> Christine Cabau, directrice générale du grand port maritime de Marseille

M. Renaud Paubelle, directeur de l'aménagement du grand port maritime de Marseille

M. François Lasbleiz, responsable de l'activité implantations logistiques et industrielles à la direction du développement du grand port maritime de Marseille

M<sup>me</sup> Catherine Rivoallon, présidente de ports de Paris, préfiguratrice d'Haropa

M. Kris Danaradjou, directeur de l'agence de Gennevilliers, Haropa, ports de Paris

M<sup>me</sup> Sophie Barichard, Directrice du Développement Domanial, Haropa, ports de Paris

M. Jean-Pierre Chalus, délégué général de l'union des ports de France

M. Jean Ghedira, directeur général clients et services de SNCF Réseau

M. Arnaud Sohier, directeur commercial, SNCF Réseau

M. François Tainturier, directeur de la stratégie et du réseau, SNCF Réseau

M. Thierry Guimbaud, directeur général de VNF

M. Guillaume Dury, directeur du développement, VNF

### 3. Collectivités territoriales

- M. Xavier Bertrand, président du conseil régional des Hauts-de-France
- M. Nicolas Pujos, conseiller intermodalité, infrastructures, nouvelles mobilités de Régions de France
- M. Mickaël Vaillant, conseiller économie, enseignement supérieur-recherche et numérique de Régions de France
- M<sup>me</sup> Sabrina Hamon, chargée de projets logistique, région Bretagne
- M. Jérôme Rigaudière, chargé de projet logistique et axe Seine, région Normandie
- M. Vincent Capitaine, chargé de projet portuaire, région Normandie
- M<sup>me</sup> Nancy Spinouza, chef du service grands équipements, région Provence-Alpes-Côte d'Azur
- M. Christophe Saintillan, directeur général adjoint du pôle logement et transports, conseil régional Ile-de-France
- M. Laurent Calvalido, conseiller chargé des transports, cabinet de la présidente du conseil régional Ile-de-France
- M. Nicolas Portier, délégué général de l'assemblée des communautés de France
- M. Philippe Schmit, secrétaire général de l'assemblée des communautés de France
- M. Olivier Crépin, conseiller économie, mobilités de l'assemblée des communautés de France

### 4. Acteurs privés

#### 4.1. Organisations professionnelles

- M<sup>me</sup> Florence Berthelot, déléguée générale de la FNTR
- M. Alexis Degouy, délégué général de l'Union TLF
- M. Herbert de Saint-Simon, président de TLF Overseas
- M<sup>me</sup> Anne Sandretto, déléguée générale de TLF Overseas
- M<sup>me</sup> Diana Diziain, directeur délégué d'Afilog
- M<sup>me</sup> Valérie Castay, directrice du département des études et des projets de l'AFT
- M. Philippe Gaumet, directeur de l'institut pédagogique transport logistique de l'AFT
- M. Cyril Galy Dejean, responsable relations institutionnelles de CGI
- M. Jean-Michel Guarneri, Président de l'ASLOG
- M<sup>me</sup> Valérie Macrez, directrice générale de l'ASLOG
- M. Christian de Tinguy, président de l'UNIM
- M. Ronan Sevette, directeur général de l'UNIM
- M. Michel Gaté, directeur général de l'AUTF
- M. Christian Rose, directeur des relations adhérents et institutionnels AUTF
- M. Jean-Eudes Tesson, président de la chaîne logistique du froid
- M<sup>me</sup> Valérie Lasserre, déléguée générale de la chaîne logistique du froid
- M. Didier Léandri, président directeur général du comité des armateurs fluviaux

## 4.2. Entreprises

- M. Laurent Leleu, directeur des ressources humaines de FM Logistic
- M. Vincent Morel, directeur de la plateforme logistique de Château-Thierry de FM Logistic
- M<sup>me</sup> Audrey Lebeau, responsable ressources humaines de la plateforme logistique de Château-Thierry de FM Logistic
- M. Salvi Cals, vice-président développement Prologis
- M. Laurent Horbette, directeur général Gemfi
- M. Paulo Ferreira, directeur – associé, Virtuo industrial property
- M. Philippe Garde, directeur logistique de Téréva
- M. Bruno Gibaru, directeur fiscal et comptable chez Autodistribution, président de la commission fiscale de CGI
- M. Jean-Claude Blanc, directeur de GCA Logistics Fos, Charles André
- M. Marc Liotta, directeur général de Mediacco Vrac
- M. Olivier Rogar, président d’Orcos logistics
- M. François Genevey, directeur du projet ITER du groupe Daher
- M. Nils Beneton, directeur général de Sea-invest France
- M. François Guérin, directeur général adjoint de Terminaux de Normandie
- Mme Marie-Christine Lombard, présidente du directoire de Geodis
- M. Eric Véron, directeur général de Vailog
- M. Henri Le Gouis, directeur général Europe de Bolloré Logistics
- M. Jean-Yves Gras, directeur logistique et supply chain de Bolloré logistics
- Mme Florence Batchourine, directrice supply chain de Carrefour
- M. Jérôme Ovion, vice-président France opérations, hub et transport de FedEx express
- M. Alain Chaillé, conseiller en affaires institutionnelles de FedEx express
- M. Julien Ducoup, directeur général opérations CDG, FedEx Express
- M. Tanguy Marziou, responsable des affaires institutionnelles et réglementaires, FedEx express
- M. Alexandre Chantry, directeur supply chain de Auchan Retail France
- M. Jean Perrot, directeur des relations institutionnelles pour la R&T chez Airbus Group
- M. Emmanuel Grenier, directeur général de Cdiscount
- M. Philippe Gallois, vice-président Operations Water Division de Danone
- M. Alain Morvand, président du directoire de Descours et Cabaud
- M<sup>me</sup> Béatrice Régner, directrice logistique de Kiabi
- M. Pascal Beaudoin, président de la Scapnor
- M. Richard Martignon, senior vice-président opérations de LVMH Fragrance Brands
- M. Ramiro Dias, président de LogisticaNord
- M. Charles Leonardi, directeur général supply chain de Nestlé France

## Annexe II

M. Sébastien Hospital, directeur supply chain du groupe Mobivia

M<sup>me</sup> Isabelle Bailly-Fyfe, directrice des achats, supply chain et de la digitalisation du groupe Panzani

M. Charles-Henri Boiseau, directeur douanes et logistique import de Pierre Fabre

M. Philippe Senet, directeur de la Global Supply Chain Strategy & Supply Chain GBU Pharma chez Roquette

### 5. Autres

M. Philippe Varin, vice-président du Conseil national de l'industrie

M. Jean-François Arvis, Banque Mondiale

M. Laurent Livolsi, directeur du Cret-Log

M<sup>me</sup> Christelle Camman, Cret-Log

M. Jérémy Latour, Accenture Strategy

M. Michel Savy, professeur émérite à l'université Paris Est

M<sup>me</sup> Florence Castel, présidente du comité stratégique transport et logistique, Afnor normalisation

M. Olivier Maurel, président du pôle de compétitivité Novalog

M. Philippe Deysine, délégué général du pôle de compétitivité Novalog

### 6. Mission aux Pays-Bas

M. Marcel de Nooijer, Executive Vice President, AirFrance, KLM, Martinair Cargo

M. Wico Santbulte, directeur cargo development, KLM Cargo

M. Frank Prillewitz, Vice President Government & Industry Affairs, KLM

M<sup>me</sup> Brigit Gijbers, directrice des affaires maritimes et logistiques, Ministère des transport et de la gestion de l'eau

M<sup>me</sup> Machteld Leijnse, programme Manager, Connekt ITS Netherlands,

M. Wando Boevé, membre Topteam Logistics Netherlands

M. Johan van de Bor, domestic customer service and logistics, Heineken

M. Joost van der Heide, export & customs customer service and logistics, Heineken

M. Willem Heeren, ex-chairman of Dinalog



## **ANNEXE III**

### **Données du classement LPI domestique pour l'année 2018**



### Annexe III

**Tableau 1 : Données 2018 du LPI domestique, de six pays européens**

	France	Allemagne	Pays-Bas	Belgique	Espagne	Italie
<b>Niveau des frais et des charges - Pourcentages des réponses "haut ou très haut"</b>						
Frais de port	53%	47%	83%	38%	40%	38%
Frais d'aéroport	50%	58%	50%	34%	50%	58%
Tarifs de transport routier	29%	27%	17%	33%	20%	50%
Tarifs de transport ferroviaire	44%	25%	17%	37%	0%	45%
Frais d'entreposage / transbordement	24%	41%	17%	26%	0%	33%
Frais d'agent	13%	10%	17%	31%	0%	25%
<b>Qualité de l'infrastructure - Pourcentages des réponses "bas ou très bas"</b>						
ports	17%	0%	0%	0%	0%	31%
Aéroports	6%	0%	0%	0%	0%	17%
Routes	0%	14%	0%	12%	20%	17%
Rail	39%	23%	0%	19%	50%	67%
Installations d'entreposage, transbordement	6%	0%	0%	0%	20%	17%
Télécommunications et informatique	6%	14%	0%	3%	20%	27%
<b>Compétence et qualité de service - Pourcentages des réponses "haut ou très haut"</b>						
Route	71%	95%	100%	74%	75%	42%
Rail	41%	62%	83%	38%	0%	9%
Transport aérien	65%	95%	100%	71%	33%	50%
Transport maritime	76%	95%	100%	86%	25%	54%
Stockage / transbordement et distribution	88%	100%	100%	90%	25%	50%
Transitaires	65%	80%	83%	93%	50%	58%
Agences de douane	63%	79%	100%	77%	50%	33%
Agences de contrôle qualité / normes	60%	63%	100%	69%	25%	17%
Agences sanitaires / SPS	57%	58%	83%	59%	25%	25%
Courtiers en douane	69%	75%	100%	83%	50%	33%
Associations de commerce et de transport	71%	63%	100%	68%	50%	42%
Consignataires ou expéditeurs	50%	53%	100%	62%	25%	25%
<b>Efficacité des processus - Pourcentages des réponses "souvent ou presque toujours"</b>						
Dédouanement et livraison des importations	94%	90%	100%	87%	25%	92%
Dédouanement et livraison des exportations	94%	95%	100%	90%	25%	92%
Transparence du dédouanement	75%	89%	100%	71%	25%	69%
Transparence des autres agences frontalières	50%	86%	83%	73%	25%	58%
Fourniture d'informations opportunes et adéquates sur les modifications réglementaires	56%	90%	100%	66%	25%	45%
Dédouanement accéléré pour les entreprises ayant un niveau de conformité élevé	73%	80%	100%	55%	50%	42%
<b>Sources de retards importants - Pourcentages des réponses "souvent ou presque toujours"</b>						
Entreposage / transbordement obligatoire	6%	0%	0%	8%	0%	0%
Inspection avant expédition	0%	5%	0%	0%	50%	8%
Transbordement maritime	19%	5%	0%	4%	25%	25%
Activités criminelles (par exemple, cargaison volée)	13%	0%	0%	4%	0%	0%
Sollicitation de paiements informels	13%	5%	0%	0%	0%	8%
<b>Changements dans l'environnement logistique depuis 2015 - Pourcentages des réponses "amélioré ou beaucoup amélioré"</b>						
Procédures de dédouanement	63%	56%	67%	56%	50%	69%

### Annexe III

	France	Allemagne	Pays-Bas	Belgique	Espagne	Italie
Autres procédures de dédouanement	40%	39%	83%	42%	50%	42%
Commerce et infrastructure de transport	56%	45%	83%	43%	25%	50%
Télécommunications et infrastructure informatique	69%	50%	83%	62%	50%	58%
Services logistiques privés	65%	70%	83%	67%	50%	67%
Règlementation liée à la logistique	41%	20%	67%	32%	50%	17%
Sollicitation de paiements informels	25%	18%	50%	39%	50%	27%
<b>Développements depuis 2015 - Pourcentages des réponses "beaucoup diminué ou diminué"</b>						
Demande de transport de fret traditionnel en tant que service commercial	13%	15%	0%	12%	0%	0%
Utilisation accrue par les expéditeurs des plateformes de négociation électroniques (B2B et B2C) signifie que les volumes d'affaires ont augmenté.	6%	0%	0%	4%	0%	0%
Menaces de cybersécurité dans la logistique	0%	11%	17%	8%	0%	0%
Préparation des entreprises aux cybermenaces	13%	5%	0%	4%	0%	0%
<b>Temps et distance pour l'export / supply chain portuaire ou aéroportuaire</b>						
Distance (km)	261	212	48	160	143	269
Lead time (jours)	2	2	2	2	2	3
<b>Temps et distance pour l'export / supply chain terrestre</b>						
Distance (km)	673	569	265	245	298	541
Lead time (jours)	3	2	1	3	2	5
<b>Temps et distance pour l'import / supply chain portuaire ou aéroportuaire</b>						
Distance (km)	177	350	99	186	101	210
Lead time (jours)	3	2	1	3	3	4
<b>Temps et distance pour l'import / supply chain terrestre</b>						
Distance (km)	439	559	453	216	326	519
Lead time (jours)	3	3	2	3	2	5
<b>Qualité globale</b>						
Chargements respectant les critères de qualité (%)	79%	95%	82%	82%	75%	90%
<b>Formalités aux frontières</b>						
Nombre d'agences - exports	2	1	2	1	2	2
Nombre d'agences - imports	2	1	1	1	2	2
Nombre de documents - exports	2	1	1	2	2	3
Nombre de documents - imports	2	1	1	2	2	2
Délai de libération, sans inspection physique (jours)	1	1	N/A	1	1	1
Délai de libération, avec inspection physique (jours)	1	1	N/A	1	2	2
Inspection physique (%)	3%	2%	2%	3%	4%	3%
Inspection multiple (%)	2%	2%	1%	1%	2%	2%
Declarations soumises et traitées électroniquement et en-ligne (%)	100%	100%	100%	91%	N/A	100%
Importateurs obligés d'utiliser un opérateur en douane agréé (%)	44%	N/A	100%	67%	N/A	100%
Capacité à choisir la localisation du dédouanement final (%)	69%	100%	80%	86%	N/A	100%
Biens peuvent être libérés pendant le contrôle douanier (%)	69%	100%	60%	69%	N/A	100%

Source : Banque mondiale, mission.

## **ANNEXE IV**

### **Avancées du plan d'actions État de France Logistique 2025**



## Stratégie nationale France Logistique 2025

### Synthèse des avancées du plan d'actions relevant du champ de l'État (Juin 2019)



Ce document établi en juin 2019 est une synthèse des principales réalisations et des avancées portant sur les mesures et actions de la feuille de route validée en mars 2016 par le Gouvernement français, dans le cadre de la stratégie **France Logistique 2025**. Ces réalisations ont été menées grâce à la mobilisation des parties prenantes sur la période et aux échanges réguliers entre le secteur privé et les pouvoirs publics locaux et nationaux, débouchant sur des contributions pour l'intérêt général et amplifiant les échanges entre des organisations civiles de plusieurs secteurs professionnels (fédérations, associations et alliances professionnelles, grappes d'entreprises, pôles de compétitivité).

## 1/ FAIRE DE LA PLATEFORME LOGISTIQUE FRANCE UNE REFERENCE MONDIALE EN ENCOURAGEANT LA DYNAMIQUE LOGISTIQUE SUR TOUT LE TERRITOIRE

Développer des actions de communication de valorisation de la logistique auprès des investisseurs

Renforcer les communications auprès des investisseurs étrangers et des entrepreneurs français désireux d'investir, en valorisant davantage la logistique et la gestion de la *Supply Chain*

Réalisation :	Taux de réalisation totale estimé
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conseil stratégique de l'attractivité consacré à la logistique (mars 2016).</li><li>• Business France INVEST : mise à jour de l'argumentaire fourni dans le cadre de la mission confiée à R. McInnes (promotion du territoire et favoriser des implantations à la suite du <i>Brexit</i>).</li><li>• Identification de la logistique parmi les secteurs clés pour investir.</li></ul>	50 %

## Accompagner la structuration des PME autour de solutions logistiques performantes

Lancement d'un programme de sensibilisation des PME à l'importance de la logistique et du management de la *supply chain*, en organisant un tour de France des entreprises autour de sujets comme : la formation, les meilleures pratiques, la présentation des acteurs de la dynamique logistique.

Aider à la constitution d'un réseau des PME françaises, avec les grands groupes qui ont accès aux marchés mondiaux, afin de les mieux les intégrer à une dynamique de développement. Afin de développer le portage des PME, un appui pourra être fait sur les structures engagées à l'export : Medef International, conseillers du commerce extérieurs, bureaux d'achats étrangers basés en France etc.

Organisation d'une stratégie de présence des acteurs du secteur dans les grands salons et événements internationaux, par la mise en place d'une action coordonnée pour une visibilité renforcée.

Réalisation : <ul style="list-style-type: none"><li>• Sessions organisées sur le territoire et fondées sur l'usage d'outils pédagogiques de simulation pour illustrer les bénéfices économiques, financiers et export d'une gestion maîtrisée de la chaîne logistique.</li></ul>	Taux de réalisation totale estimé  20 %
--	---

## Densifier le réseau d'infrastructures et l'intermodalité dans nos territoires

Actions retenues :

Agir sur la fluidification des portes d'entrée portuaire ou aéroportuaire en simplifiant les procédures, notamment administratives et douanières. Il a été décidé d'étendre l'auto-liquidation de la TVA

Améliorer l'interopérabilité des systèmes d'information pour un meilleur partage des flux entre les acteurs de la chaîne logistique, avec l'objectif de mettre en place un « *Cargo Community System* » unique pour le portuaire et d'un « *Cargo Information Network* » pour l'aérien

Engager un programme de préservation des espaces fonciers stratégiques, connectés aux grands réseaux d'infrastructures pour y développer les fonctions logistiques terrestres

Réalisations : <ul style="list-style-type: none"><li>• Généralisation du processus d'auto-liquidation de la TVA à l'importation.</li><li>• Mise en place d'une plateforme nationale portuaire numérique : mesure inscrite au programme CIMER ; échanges avec les éditeurs de CCS pour renforcer l'interconnexion des outils (aéro-) portuaires avec le Système d'information de la douane (mesure 20 du plan « Dédouanez en France » visant à faciliter les opérations de dédouanement en France), étude de la pertinence et des modalités pratiques à partir des résultats de la mission de préfiguration (projet de structure de montage, gouvernance public-privé, etc.).</li><li>• Sensibilisation des DREAL aux enjeux de la logistique et à la nécessité de préserver du foncier pour ces activités (SRADDET).</li><li>• Développement des logiques d'axe (Seine, Rhône-Saône, Nord) à partir des principaux ports.</li></ul>	Taux de réalisation totale estimé  40 %
---	---

## 2/ DEVELOPPER LE CAPITAL HUMAIN ET FACILITER LA LISIBILITE DE L'ORGANISATION LOGISTIQUE

Améliorer la lisibilité des emplois et des formations et simplifier les parcours de qualification

Actions retenues :

Mettre à jour et articuler les différentes nomenclatures liées aux métiers de la logistique (DARES par Pôle emploi, FORMACODE par Centre Info, la NAF), en prenant en compte notamment les métiers de la *supply chain* ;

Faire évoluer les certifications pour répondre aux nouvelles compétences requises au sein des entreprises, en adéquation avec de nouveaux métiers comme : conducteur livreur en zone urbaine, manager de proximité polyvalent maîtrisant les nouvelles technologies, technicien supérieur contribuant au déploiement de projets logistiques ;

Construire un socle de compétences et de connaissances commun à plusieurs branches fortement génératrices d'emplois dans la logistique.

Soutenir les dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) et professionnels (VAP), en favorisant le passage de certificat de compétences professionnelles (CCP), afin de valoriser l'expérience de terrain.

Inscrire l'amélioration des conditions de travail comme un critère de performance de la logistique, pour valoriser ces parcours professionnels.

Avec le concours de la caisse de l'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS) et de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), un programme sur l'excellence organisationnelle sera lancé auprès des entreprises pour construire un référentiel commun.

Réalisations :	Taux de réalisation totale estimé
<ul style="list-style-type: none"><li>• Programme de travail DGEFP : Accord-cadre national d'engagement de développement de l'emploi et des compétences pour les branches "Transports, logistique et services" (accord EDEC signé le 31 octobre 2018).</li><li>• Programme de travail MESRI/DGESIP : Dialogue sur la période 2017-2018 dans le cadre du Conseil national sectoriel (CSN) dédié au transport et à la logistique, incluant une réflexion sur l'évolution de la relation formation-emploi dans le secteur. Séminaire CEREQ organisé en septembre 2018. Remplacement de l'activité du CSN par un dialogue continu dans le prolongement des lois « orientation et vie étudiante » et « pour la liberté de choisir son avenir professionnel ». Travaux sur les fiches métiers pour aider à mieux inscrire les formations dans le RNCP et listes de branche.</li><li>• Travaux APEC : cartographie des emplois logistiques et transports ; convention avec l'AFT et mise à jour en partenariat avec d'autres acteurs.</li></ul>	30 %

## Favoriser l'intégration de la logistique dans les différentes échelles du territoire

Actions retenues :

Encourager à intégrer la dimension logistique dans la conception des schémas régionaux, définissant les orientations de développement économique, d'innovation, de formation et d'aménagement. De nombreuses régions le font déjà à travers des documents de planification existants.

Déployer le cadre national pour des chartes sur la logistique durable en ville. L'expérimentation de ce cadre a été réalisée en 2017 et 2018 auprès de cinq collectivités territoriales volontaires et de tailles différentes (Montpellier, Lille, Dieppe, Communautés d'agglomérations de Grasse et de Cannes). Cette démarche doit être étendue au niveau national dans les prochains mois afin d'accélérer le dynamique de transition écologique de la logistique urbaine.

Afin d'accompagner les collectivités territoriales dans la construction d'un programme d'actions de logistique urbaine durable, un guide méthodologique a été élaboré par l'ADEME et le ministère chargé des transports et expérimentée pendant plus d'un an par les collectivités expérimentatrices.

Ces chartes constituent de bons outils de dialogue et d'action commune entre acteurs publics et privés aux différents échelons local, régional et national. Tenir compte des spécificités des territoires d'Outre-mer, en adaptant, le cas échéant, les orientations de la stratégie nationale en concertation avec les exécutifs des Outre-mer.

<p>Réalisations :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Présentation en Conseil des Ministres (juin 2016) de la plate-forme commune État Région (incluant un volet logistique). Echanges avec Régions de France (notamment en vue de la diffusion du référentiel RSE pour la logistique), mobilisation des services déconcentrés, mise à disposition d'un appui technique du CEREMA en 2017 pour des diagnostics sur les territoires.</li><li>• Publication d'une boîte à outils méthodologique pour des « chartes de logistique urbaine durable » et expérimentation par cinq collectivités territoriales (Montpellier Méditerranée Métropole, la Métropole Européenne de Lille, la ville de Dieppe et les communautés d'agglomération du Pays de Lérins (Cannes) et du Pays de Grasse).</li><li>• Actions du programme national "Marchandises en ville" visant à relancer la recherche collaborative en partant des besoins ; expérimentation du cadre national pour des chartes locales de la logistique urbaine durable sur 6 collectivités territoriales intéressées ; publication du guide méthodologique ADEME « Engagement volontaire en faveur de la logistique urbaine » (Avril 2018).</li><li>• Programme d'études du CEREMA en 2017 portant sur "Une analyse des spécificités des Outre-mer pour déterminer les mesures prioritaires pour une stratégie territorialisée de l'État".</li><li>• Clusters / clubs / pôles de compétitivité logistiques : échange exploratoire avec une dizaine d'acteurs en 2016, présentation de la démarche d'<i>Interclustering</i> en mars 2017 (Comité d'orientation et de suivi FL2025).</li><li>• Instauration d'un groupe de travail « logistique » au sein de la commission Transports et mobilité de Régions de France (juillet 2018).</li><li>• Intégration de la logistique dans les documents de planification (SRADDET, schémas pour l'Outre-Mer et PLU) dans le projet de loi d'orientation des mobilités (1<sup>er</sup> semestre 2019 nouvelle lecture prévue au 2<sup>nd</sup> semestre 2019).</li></ul>	<p>Taux de réalisation totale estimé</p> <p>70 %</p>
---	--

## Des réglementations simplifiées et harmonisées pour les activités logistiques

Proposer un programme de simplification autour des enjeux de la logistique qui sera proposé par la Commission nationale des services (CNS), dans les programmes périodiques du choc de simplification.

Réalisations : <ul style="list-style-type: none"><li>Recueil des propositions des professionnels collectées dans le cadre des travaux de la CNS, incluant le chantier de simplification de la réglementation des entrepôts dont les travaux menés sous l'égide de la direction générale de la prévention des risques (DGPR) avec l'association des professionnels ont débouché sur l'arrêté 91 du 11 avril 2017 "relatif aux prescriptions générales applicables aux entrepôts couverts soumis à la rubrique 1510, y compris lorsqu'ils relèvent également de l'une ou plusieurs des rubriques 1530, 1532, 2662 ou 2663". Il concerne les entrepôts soumis à la rubrique « produits combustibles » de la nomenclature des (ICPE) et est applicable aux dossiers de déclaration, d'enregistrement et d'autorisation. Il assure une meilleure cohérence de traitement entre les trois régimes tout en conservant une gradation des exigences en fonction des dangers présentés.</li><li>Travaux liés aux conséquences fiscales des requalifications d'actifs logistiques en actifs industriels : dispositions dans la loi de Finances 2019.</li></ul>	Taux de réalisation totale estimé  30 %
---	---

## 3/ FAIRE DE LA TRANSITION NUMERIQUE UN VECTEUR DE PERFORMANCE LOGISTIQUE

### Structurer les données pour accélérer la transition numérique des entreprises

Mettre en place une instance nationale permettant d'assurer un dispositif de gouvernance des flux d'informations et des flux physiques, par un point central de synchronisation, sur le modèle du *Cargo Community System* (CCS) pour les places portuaires françaises.

Réalisation : <ul style="list-style-type: none"><li>Mise en œuvre des mesures CIMER 2017/2018 : Lancement d'une étude de préfiguration d'une plateforme nationale portuaire numérique (conclusions pour fin S1 2019), réunion avec les parties prenantes (mars 2019).</li></ul>	Taux de réalisation totale estimé  30 %
---	---

### Encourager la recherche et l'innovation en logistique et *supply chain* au sein des entreprises

Actions retenues :

Soutenir les expérimentations associant organismes de recherche et entreprises.

Identifier les thématiques prioritaires de recherche, autour de plusieurs niveaux : infrastructures et réseaux (physiques, numériques et énergétiques), services de transport et mobilité (outils technologiques associés), services logistiques et pilotage de la *supply chain* (pilotage des flux, services de transport).

<p>Réalisations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ADEME - Lancement de l'appel à projets « AAP Logistique &amp; intermodalité » dans le cadre du Plan des investissements d'avenir (PIA2), instruction et co-financement du projet « URBISMART » ; Concours d'innovation PIA3 ; Appel à Projets de Recherche Logistique ROBNUM, incluant un soutien aux expérimentations de robotisation dans les processus logistiques au niveau des entrepôts, des ports et de la livraison urbaine.</li> <li>• CEREMA - Financement de travaux de recherche appliquée (« Concevoir des organisations logistiques pour les Circuits Courts Alimentaires plus durables » et « Voies d'Introduction des TIC dans les Organisations Logistiques »).</li> <li>• Lancement par l'ADEME de la « Fabrique de la logistique », plateforme collaborative d'accélération de projets innovants pour relever les défis de la <i>supply chain</i>.</li> </ul>	<p>Taux de réalisation totale estimé</p> <p>20 %</p>
---	--

## 4/ UTILISER LA LOGISTIQUE COMME LEVIER DE TRANSFORMATION DES POLITIQUES INDUSTRIELLES ET DE TRANSITION ENERGETIQUE

Inscrire la logistique dans la nouvelle dynamique des politiques industrielles et servicielles

Actions retenues :

Envisager l'articulation d'un volet logistique au sein de la solution Transports de demain.

Analyser, diffuser, et promouvoir les bonnes pratiques et les initiatives mises en œuvre au sein des services publics, notamment en termes de mesure de la performance.

Engager un diagnostic de la logistique inverse - qui correspond aux flux de produits ou d'éléments non utilisables vers des sites de stockage, de retraitement ou de recyclage - et soutenir l'expérimentation de nouveaux services et technologies associés."

<p>Réalisations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocole d'intervention conjointe entre la Commission nationale des services et l'Alliance pour l'industrie du futur, visant le rapprochement entre l'industrie et les services sur trois axes dont la "logistique du futur", débouchant sur une contribution aux ressources pédagogiques « Famille de métiers <i>supply chain</i>, au cœur de la performance de l'industrie » (projet collaboratif 'Osons l'industrie' sous l'égide du Conseil national de l'industrie).</li> <li>• Premiers travaux de cadrage avec les départements concernés (Direction des Achats de l'État).</li> <li>• Programme CEREMA 2017 : bibliographie et inventaire des études existantes sur la logistique inverse, proposition de cahier des charges d'étude, en lien avec l'institut de l'économie circulaire et la DGITM</li> <li>• Sélection à l'appel à projets de labellisation des pôles de compétitivité (2019-2022) du projet de Hub d'innovation logistique porté par Nov@log et I-Trans.</li> </ul>	<p>Taux de réalisation totale estimé</p> <p>30 %</p>
---	--

## Promouvoir des solutions logistiques respectueuses de l'environnement

Actions retenues :

Mettre en place un référentiel RSE commun et partagé par l'ensemble des acteurs. Des lignes directrices fondées sur les référentiels et les pratiques existantes devront d'abord être définies.

Encourager la définition d'objectifs volontaires de réduction des émissions et objectiver les impacts environnementaux des véhicules routiers en fonction des déplacements. Un dispositif de soutien visant à aider les transporteurs à réduire leur impact environnemental est mis en place, financé par les certificats d'économie d'énergie.

Réalisations :	Taux de réalisation totale estimé
<ul style="list-style-type: none"><li>• Guide de référence RSE pour la logistique, destiné aux prestataires positionnés sur des activités logistiques et à leurs clients. Les démarches successives ayant conduit à sa publication (en septembre 2018) ont inclus une enquête en ligne nationale, des entretiens approfondis auprès des entreprises, des associations et fédérations professionnelles de la filière, et des ateliers de travail thématiques associant un grand nombre de parties prenantes (ministères, associations, entreprises prestataires et clientes). Après publication, le guide de référence a été l'objet d'un suivi expérimental par l'accompagnement d'une sélection d'entreprises primo utilisatrices, et a fait l'objet d'une présentation des travaux au groupe <i>ad hoc</i> de la Commission Transports et mobilité de Régions de France.</li></ul>	100 %

## 5/ INSTAURER ET ANIMER UNE GOUVERNANCE INTEGREE DE LA LOGISTIQUE

### Structurer le secteur autour d'espaces d'échanges pour faire vivre la stratégie

Actions retenues :

Proposer aux acteurs de la logistique d'installer un comité de filière logistique, à partir duquel les travaux pourront s'organiser, pour favoriser la mise en réseau des acteurs économiques de la logistique, dans la continuité de l'actuelle section thématique logistique et *supply chain* de la Commission nationale des services.

Instaurer un Haut conseil de la logistique, constitué notamment des représentants de l'État, du Parlement, des exécutifs territoriaux et des acteurs socio-économiques. Il sera chargé du suivi de la mise en œuvre de la stratégie nationale logistique et favorisera un dialogue dynamique.

Inciter au dialogue entre les branches concernées par la logistique, pour le développement des emplois et des compétences et une meilleure coordination des actions retenues.

Mettre en place des outils d'observation de la logistique, afin de disposer d'une vision globale des enjeux et des leviers de progrès. Il s'agit de définir les indicateurs pertinents pour apprécier les performances logistiques et identifier les sources de collecte des données.

<p>Réalisations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsion visant à initier un dialogue pérenne entre les parties prenantes (opérateurs privés et pouvoirs publics) : installation du Comité d'orientation et de suivi de la stratégie France logistique 2025 (mars 2017), travaux préparatoires au projet de loi sur les mobilités (Initiative Fret +).</li> <li>• Mission confiée à P. Daher et E. Hémar sur le thème de la « Compétitivité de la chaîne logistique française » (2019).</li> <li>• Dialogue entre les branches concernées par la logistique via les travaux DG Travail et DGEFP : EDEC multi branches, réduction du nombre de branches.</li> <li>• Travaux conduits par M. Savy pour déterminer les facteurs-clés d'une organisation réticulaire pérenne, efficace et à moyens constants, pour une observation de la logistique, sous l'angle de la performance économique et durable des flux et des pratiques.</li> </ul>	<p>Taux de réalisation totale estimé</p> <p style="text-align: center;">40 %</p>
---	--

## **ANNEXE V**

### **Plan d'actions**



Objectif	Action	Pilote	Partenaires	Phases de l'action		Délai	Livrable
<b>1. Gouvernance nationale et locale</b>							
1.1. Rassembler la profession sous un toit commun	rassembler la profession au sein de la Plateforme France Logistique (PFL) créer un comité exécutif de la logistique	préfigurateur de la plateforme  DGE	organisations professionnelles de la logistique  DGITM, PFL	mission de préfiguration par une personnalité qualifiée  - création du comité exécutif - réunions mensuelles		septembre 2019  Immédiat	statuts de l'association déposés  1ere réunion du comité exécutif
1.2. Mettre en place un comité exécutif de la logistique, en mode partenariat public/privé	créer 5 plateformes de développement thématiques  développer un réseau national de la recherche en logistique  mettre en œuvre un réseau national d'observations en logistique (cf. rapport de préfiguration de M. Savy d'octobre 2018)	Comité exécutif logistique  IFSSTAR	ministères, opérateurs concernés, délégués d'axe  Cerema, Cretlog, Novalog, Ecole des ponts	- réglementation - innovation R&D - formation/RH - promotion et attractivité - coordination des axes logistiques  - lettre du ministre des transports à l'IFSTTAR le chargeant du réseau - constitution du réseau		septembre 2019  2019-2020	- note du Comité Exécutif détaillant les participants des 5 plateformes - 1ere réunion de chaque plateforme  événement public sur l'installation du réseau de recherche
		IFSSTAR	Cerema, Cretlog, Nov@log, Ecole des ponts	- lettre du ministre des transports à l'IFSTTAR le chargeant de la mise en place et de l'animation du réseau - identification des données recueillies et de leurs auteurs - partage et valorisation des données		2019-2020	événement public sur l'installation du réseau d'observation

Annexe V

Objectif	Action	Pilote	Partenaires	Phases de l'action	Délai	Livrable
1.3 Établir une gouvernance locale pour planifier l'aménagement multimodal de grands espaces logistiques	élaborer un cahier des charges de la gouvernance locale	Comité exécutif logistique	délégués d'axe	- préciser les principes de gouvernance locale des axes - préciser les objectifs en matière d'aménagement auxquels les nouvelles gouvernances locales doivent répondre	septembre 2019	cahier des charges
	lettre de mission du premier ministre aux délégués d'axe leur demandant une proposition d'organisation par axe	Comité exécutif logistique	cabinet premier ministre, 3 délégués d'axes		septembre 2019	3 lettres de missions signées
	proposition par chaque délégué d'axe d'une gouvernance locale	Délégués d'axes	collectivités locales, secteur privé, opérateurs de transport	- échanges locaux, par exemple dans le cadre des comités interportuaires et logistiques - transmission au comité exécutif de la gouvernance d'axe	fin 2019	3 propositions de gouvernance
	établissement d'une feuille de route de la stratégie de compétitivité logistique de l'axe, respectant le cahier des charges national	gouvernance locale (régions, délégués d'axe)	opérateurs de réseaux (SNCF Réseau, VNF) et aménageurs de plates formes, secteur privé...	- fixation d'une stratégie de développement en termes d'implantations logistiques avec des objectifs de desserte plurimodale - recensement des connexions manquantes avec les réseaux de transport massifiés compatibles - concertation locale pour définir comment faire croître ces nouvelles zones logistiques sur l'ensemble des régions concernées en les reliant convenablement aux modes massifiés, aux quatre portes d'entrée ou à d'autres portes (façade Atlantique et outre-mer)	2020	3 feuilles de route

Annexe V

Objectif	Action	Pilote	Partenaires	Phases de l'action	Délai	Livrable
1.4 Assurer une impulsion politique dans la durée pour créer une dynamique	créer un comité interministériel de la logistique	Comité exécutif logistique	collectivités, opérateurs, ministères, délégués d'axe	- organisé par le comité exécutif - premier comité en septembre 2019 - validation dès septembre des premières mesures	septembre 2019	première réunion du comité interministériel
	Afficher la logistique comme un secteur stratégique	DGE-DGITM	PFL		Immédiat	- 3 réunions de comité interministériel logistique en 2019/2020 - des interventions ministérielles liant logistique et industrie - logistique et transports...
	Afficher l'urgence à y parvenir	DGE DGITM	PFL		Immédiat	interventions ministérielles
	définir le logisticien	DGITM	DGE		Loi Orientation Mobilités	intégration dans la loi de la définition du logisticien
	actions de promotion de la chaîne logistique à l'international	Comité exécutif logistique	DGDDI, BusinessFrance		2019-2020, puis en continu	réalisation d'au moins deux actions de promotion public/privé en 2020

Objectif	Action	Pilote	Partenaires	Phases de l'action		Délai	Livrable
<b>2. Des actions de fonds, à court et moyen terme</b>							
2.1 Optimiser les formalités et contrôles aux frontières	point de contact unique aux frontières	DGDDI	DGAI, DGCCRF, autorités portuaires et aéroportuaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier et communiquer sur la mise en place d'un point de contact unique pour le passage aux frontières, confié à la douane</li> <li>- lister, par protocole conjoint DGDDI/DGAI/DGCCRF, les actions de premier niveau menées par la douane, et celles, de second niveau, pour lesquels la douane sollicite, de manière transparente pour les opérateurs, l'appui des autres services</li> <li>- mettre en place une plateforme informatique unique pour l'ensemble des déclarations</li> <li>- en lien avec les autorités portuaires, déterminer une localisation commune des services, adaptée aux flux, pour chaque porte</li> </ul>		2019-2020 : principe 2020 : mise en œuvre 2021 : finalisation	signature du protocole DGDDI/DGAI/DGCCRF en 2020
	adapter les moyens humains et techniques aux besoins	DGAI	DGDDI, DGCCRF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- renforcer les moyens humains des grandes portes d'accès internationales, pour répondre aux besoins</li> <li>- si besoin, en lien avec la PFL, proposer des redéploiements au niveau national vers ces portes</li> </ul>		2019-2020	présentation au comité exécutif des moyens et horaires des services de contrôle revus
	Développer le conseil aux entreprises et communiquer sur les actions mises en œuvre	DGAI, DGCCRF	DGDDI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- communiquer de façon conjointe public/privé, sur les actions d'appui et de conseil aux entreprises mises en œuvre</li> <li>- créer des liens, entre les services de la DGAI et de la DGCCRF et les services d'actions économiques de la douane, pour faire connaître les actions d'informations et de conseils sur les produits issus du vivant</li> </ul>		2019-2020	deux actions de communication public/privé dédiées au conseil aux entreprises en 2020

Annexe V

Objectif	Action	Pilote	Partenaires	Phases de l'action	Délai	Livrable
2.2 Développer une fiscalité foncière prévisible et comparable à nos voisins	actions de communication public/privé	DGDDJ, PFL	DGAI, DGCCRF, BusinessFrance, Autorités portuaires et aéroportuaires	- à l'international : participation commune public/privé sur un même stand dans les grands salons internationaux - en France : promotion par les ports du passage aux frontières en France	2020 puis en continu	réalisation d'au moins deux actions de promotion public/privé en 2020
	prolonger le moratoire sur les requalifications (TFPB)	DGFIP		- affiner le parangonnage européen avec les pays concurrents	2020	note interne de la DGFIP à ses services
	assurer la prévisibilité des méthodes de calculs	DLF	DGFIP	- mécanisme de lissage en cas d'évolutions - prévisibilité de la méthode pour les opérateurs (soit méthode unique, soit clarification des cas d'application)	PLF décembre 2020	nouvelle méthode de calcul intégrée dans le code général des impôts, avec les délais d'adaptation
	rendre les méthodes de calculs prévisibles et compétitives	DLF	DGFIP, collectivités locales	- favorable à la modernisation des entrepôts (exclusion des investissements pour le calcul) - plafonnement de la TFPB en pourcentage de la valeur ajoutée - décote pour l'installation des entrepôts dans des zones multimodales identifiées	PLF décembre 2020	nouvelle méthode de calcul intégrée dans le code général des impôts

Annexe V

Objectif	Action	Pilote	Partenaires	Phases de l'action	Délai	Livrable
2.3 Diminuer les délais d'obtention d'autorisations administratives	faciliter l'instruction des autorisations environnementales	DGPR - CGDD	DGALN, DGSCGC	- relèvement du seuil enregistrement/autorisation du régime ICPE 1510 à 920 000 m3 d'entrepôts - relèvement seuil évaluation environnementale, catégorie 39 à 90 000 m <sup>2</sup> - consultation facultative Coderst en enregistrement - consultation du public sous forme électronique	2019-2020	- publication d'un arrêté ICPE entrepôts - publication d'un arrêté sur l'évaluation environnementale
	réduire les délais des procédures environnementales	DGPR - CGDD	DGALN, DGSCGC	confirmation, par circulaire, pour les études faune/flore de : - la durée validité des études, de 10 ans, sauf exception justifiée par la DREAL - la portabilité des études entre l'aménageur et le ou les investisseur privé	2020	adoption des deux dispositions dans la loi
	réduire les délais de constitution du dossier	DGALN	CGDD, DGPR	- diffusion régulière aux services des interprétations techniques afin d'assurer une application uniforme des textes réglementaires nationaux - possibilité pour les opérateurs d'avoir une interprétation écrite de la réglementation (rescrit)	2019-2020	publication de la circulaire
	harmoniser les interprétations locales	DGPR	DGALN, DGSCGC, CGDD		2020 et en continu	- information sur les interprétations retenues au comité exécutif - intégration du principe du rescrit dans les différents codes concernés

Annexe V

Objectif	Action	Pilote	Partenaires	Phases de l'action	Délai	Livrable
2.4 favoriser l'attractivité du secteur et des métiers de la logistique	faciliter les recrutements	Plateforme France Logistique (PFL)	Pôle Emploi	- soutenir initiative TREMPLIN - développer les GPEC territoriales - développer pack CDI/formation/logement/transport	2020	création d'un guichet informatique unique sectoriel (job board)
	valoriser les métiers du secteur	Plateforme France Logistique (PFL)	Pôle Emploi		2020	validation d'un plan de communication
	rapprocher la formation des entreprises	Plateforme France Logistique (PFL)	Éducation Nationale, Enseignement Supérieur, Travail	- promouvoir l'alternance (objectif de 50% en post bac à inscrire dans les programmes) - impliquer la PFL dans la définition des besoins en formation et dans la mise en œuvre - soutenir formations liées aux entreprises - soutenir formations au numérique, automatismes - formation au chef d'équipe en prestation logistique	continu à partir de rentrée 2019-2020	intégration de l'objectif de 50% d'alternants en port-bac dans les programmes du secteur logistique
	former les dirigeants de PME à la supply-chain	Plateforme France Logistique (PFL)	CCI		2020	intégration du management de la supply chain dans les enseignements dispensés par les CCI pour les dirigeants d'entreprise

Annexe V

Objectif	Action	Pilote	Partenaires	Phases de l'action	Délai	Livrable
2.5 donner aux transporteurs routiers français des conditions d'exploitation similaires à leurs voisins européens	limiter les écarts entre les réglementations françaises et européennes	DGITM	PFL, travail, services économiques des ambassades	- réaliser un travail de comparaison entre les réglementations françaises et européennes (ou des pays voisins) - étudier, en lien avec les entreprises et syndicats de salariés les modifications visant à limiter les éventuels écarts - adapter la réglementation en conséquence	2020-2021	tableau listant les écarts de réglementation
	établir une fiscalité stable, prévisible et compétitive	DGFIP	DGITM, PLF, DGE, attachés fiscaux en ambassade	- réaliser un travail de comparaison entre les fiscalité françaises et des pays voisins - étudier, les impacts budgétaires des modifications visant à limiter les éventuels écarts	2020-2021	tableau listant les écarts de fiscalité
2.6 Faciliter le passage des marchandises en instituant la synchronisation des flux physiques et numériques	plateforme numérique portuaire	SGMer/Banque des Territoires	DGDDI, Comité Exécutif, ports	- mettre en œuvre la plateforme numérique portuaire en cours d'élaboration par le SGMer et la Banque des territoires - s'assurer que les intérêts de la filière logistique y soient inclus	2019-2020	mise en ligne de la plateforme numérique portuaire
	mettre en place une instance de gouvernance pour le numérique logistique	comité exécutif de la logistique	acteurs privés, opérateurs de transport		2020	réunion d'installation de la gouvernance de la plateforme

Annexe V

Objectif	Action	Pilote	Partenaires	Phases de l'action	Délai	Livrable
2.7 planifier l'aménagement multimodal de grands espaces logistiques	impulser, au niveau national, le principe de zones multimodales dédiées à la logistique	DGALN/ DGITM	DGE, CGDD, DGPR, opérateurs de transport et PFL	- affirmation de la démarche - coordination des investissements multimodaux - adaptation, si besoin, des réglementations et des critères de financements de l'État	2019-2020	- discours ministres affirmant la démarche
	coordonner les zones multimodales d'implantation logistique	Comité exécutif et DGALN	DGE, DGITM, CGDD, DGPR, opérateurs de transport et PFL	- cartographie des zones multimodales logistiques, dont celles des zones portuaires, en lien avec la stratégie nationale portuaire - mise en place d'une coordination des zones à moyen terme	2020	présentation au comité exécutif de la cartographie des zones logistiques
	identifier, au niveau des axes, la localisation des zones	Délégués d'axes	préfets, régions, opérateurs de transport et PFL	- cartographie des zones de développement logistique connectées aux modes massifiés	1er semestre 2020	présentation à la gouvernance d'axe des zones envisagées
	inscrire ces zones dans les SRADDET	régions	délégués d'axes, PFL		2eme semestre 2020	adaptation des SRADDET
	aménager ces zones	gestionnaire de la zone	préfets, collectivités, entreprises	- étude biodiversité prise en charge par aménageur public - services aux employés construits avec les entreprises	2021-2022	installation des entreprises

Annexe V

Objectif	Action	Pilote	Partenaires	Phases de l'action	Délai	Livrable
2.8 proposer des solutions aux enjeux de développement des clients de la logistique	intégrer une dimension logistique pour chaque CSF	CNI	PFL, DGE		2019-2021	sujet logistique traité dans au moins une réunion de travail de chaque CSF
	identifier et lancer, avec les clients, l'innovation sur les enjeux numériques	Plateforme France Logistique (PFL)	réseau de la recherche en logistique, DGE, DGITM		2020-2021	postuler à un appel à projet national sur un sujet de numérique en logistique
2.9 Faciliter l'utilisation des modes massifiés et accélérer le développement des plateformes multimodales	identifier et lancer, avec les clients, l'innovation sur les enjeux de développement durable	Plateforme France Logistique (PFL)	réseau de la recherche en logistique, DGE, DGITM		2020	postuler à un appel à projet national sur l'amélioration de l'impact environnement de la logistique
	étudier la pertinence d'investissements dans une approche globale de la chaîne logistique	DGITM, PFL	collectivités, opérateurs de transport, secteur privé	- intégrer au cahier des charges des délégués d'axe une réflexion partagée sur les investissements prioritaires de développement des modes massifiés et de déploiement de plateformes multimodales - défendre les financements nécessaires au développement des transports massifiés de fret, dans une optique de réduction des impacts environnementaux - arbitrer, si besoin, entre les demandes	en continu	organiser une réunion à haut niveau dédiée aux investissements en matière de transport massifié de marchandises

Source : Mission.