

LES PORTS TERRITORIAUX

collection
océanides



AMBITON
ACTION
ANTICIPATION

Sous la co-direction de
Ronan KERBIRIOU
Alain BAZILLE
Yann ALIX

Stephane Tadié

éditions
ems
MANAGEMENT
& SOCIÉTÉ

FONDATION
Sefacil
LOGISTIQUE - PORTUAIRE - MARITIME

SOUS
L'ÉGIDE DE
FONDATION
DE FRANCE





Donateurs de la fondation SEFACIL :



Avec le soutien exceptionnel de :



« Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. »

© Editions EMS, 2025

Nous rappelons qu'il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement sur quelque support que ce soit le présent ouvrage sans autorisation de l'auteur, son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris (Code de la propriété intellectuelle, articles L. 122-4, L. 122-5 et L. 335-2).

ISBN : 978-2-38630-318-0



LES PORTS TERRITORIAUX

AMBITION - ACTION - ANTICIPATION

Sous la co-direction de :
Ronan KERBIRIOU (ULHN/CNAM)
Alain BAZILLE (ANPMT)
& Yann ALIX (SEFACIL)



136 bd du Maréchal-Leclerc - 14000 Caen

Sommaire

Préface : Les ports territoriaux : des laboratoires pour le dialogue territorial.....	09
<i>Antoine Frémont</i>	

PARTIE 1 LES PORTS TERRITORIAUX : AMBITION

Grands témoins de la partie 1	17
Dialogue animé par Thomas du Payrat entre Dominique Bussereau et Alain Bazille	
Chapitre 1	31
Prolégomènes d'une anticipation portuaire maritime territoriale dans une économie-monde post-globale <i>Yann Alix</i>	
Capsule professionnelle 1	47
Fécamp, au cœur de l'expansion d'OLVEA. Un port, une entreprise, une ambition durable <i>François Daudruy</i>	
Chapitre 2	59
La mobilité dans les classements des ports à conteneurs européens <i>Gabriel Figueiredo de Oliveira, Pierre Cariou et Jason Monios</i>	
Capsule professionnelle 2	81
Des ports « décentralisés » aux ports territoriaux. Une émancipation réussie <i>Philippe Deiss</i>	

Chapitre 3.....	97
Comprendre les petits ports maritimes : regards vers la Baltique	
<i>Arnaud Serry</i>	
Capsule professionnelle 3.....	115
Evolution des formes de gestion portuaire : regards normands croisés	
<i>Marie-Marthe Fauvel</i>	

PARTIE 2

LES PORTS TERRITORIAUX : ACTION

Grands témoins de la partie 2.....	143
Dialogue animé par Yann Alix avec Michel Segain	
Chapitre 4.....	149
Ports territoriaux : une opportunité stratégique? Le cas du port de Sète	
<i>Laurent Livolsi et Christelle Camman</i>	
Capsule professionnelle 4.....	165
La réappropriation du domaine portuaire de Granville	
<i>Lysandre Lemaigre</i>	
Chapitre 5.....	181
Les ports territoriaux, impensé dans la stratégie de sûreté maritime et portuaire ?	
<i>Florian Manet</i>	
Capsule professionnelle 5.....	197
Le Port Autonome de San Pedro en Côte d'Ivoire : Planification politique, développement économique, émergence territoriale et sécurité sous-régionale	
<i>Yann Alix, Brigitte Daudet et Alexis N'Guessan</i>	
Chapitre 6.....	215
Les ports des Antilles dans un contexte maritime en mutation	
<i>Colette Ranély Vergé-Dépré</i>	
Capsule professionnelle 6.....	231
La stratégie portuaire de la collectivité départementale de Guadeloupe : faire de l'économie bleue un facteur essentiel du développement du territoire	
<i>Jean Darton et Valérie Terram</i>	

PARTIE 3

LES PORTS TERRITORIAUX : ANTICIPATION

Grands témoins de la partie 3	249
Dialogue animé par Yann Alix avec Gaëtan Boivin et Jacques Paquin	
Chapitre 7	259
Le fait portuaire face à la question écologique	
<i>Eric Foulquier, Gaëlle Guéguen-Hallouët et Mathilde Fernandes</i>	
Capsule professionnelle 7	275
Les circuits courts entre Mayotte, port territorial français, et ses voisins étrangers. Synthèse d'études	
<i>Dominique Berthet, Théo Fortin et Gilbert Meyer</i>	
Chapitre 8	289
La digitalisation dans les ports maritimes français	
<i>Olivier Joly</i>	
Capsule professionnelle 8	301
Transformation numérique pour les ports territoriaux français. Quels leviers pour quels bénéfices ?	
<i>Caroline Perrin, Kevin Anceau et Matvei Borissov</i>	
Chapitre 9	323
Regard croisé entre villes portuaires méditerranéennes. Quelle évolution et emprise spatiale de la croisière ?	
<i>Mariantonia Lo Prete et Ronan Kerbiriou</i>	
Capsule professionnelle 9	347
En quoi la démarche d'écologie industrielle et territoriale, ANCRE 76, répond-elle aux enjeux du Syndicat Mixte des Ports de la Seine-Maritime ?	
<i>Marie-Lou Urosevic</i>	

Préface

Les ports territoriaux : des laboratoires pour le dialogue territorial

Antoine FRÉMONT

Professeur

Conservatoire National des Arts et Métiers

Titulaire de la chaire Transports, flux et mobilités durables

Pourquoi convoquer cette notion de « ports territoriaux » ? Et ne pas opposer directement des « petits » ports ou ports « secondaires » aux grands et très grands ports par lesquels transitent des dizaines de millions de tonnes de marchandises les plus variées, des vracs liquides et solides aux conteneurs, remplis eux-mêmes de toute la diversité des échanges commerciaux... Cette appellation péjorative de « ports secondaires » reviendrait en fait à nier l'utilité et les services rendus par les ports « territoriaux ».

En France, le port « territorial » répond d'abord à une définition institutionnelle. En 1984, les lois de décentralisation transfèrent la gestion des 403 ports « locaux » de l'Etat vers les départements. Puis en 2006, les ports d'intérêt nationaux, à l'exception de celui de Saint-Pierre et Miquelon, sont transférés aux Régions. Par défaut sont donc des ports territoriaux ceux qui ne sont pas des Grands Ports Maritimes (GPM). Ces derniers, au nombre de dix, relèvent directement de la tutelle de l'Etat. A l'inverse, celle des 529 ports territoriaux est exercée par une ou plusieurs collectivités locales, départements ou Régions principalement, sous des formes juridiques variées qui permettent une souplesse d'association entre ces collectivités. Ces 529 ports territoriaux totalisent 20% du trafic de marchandises des ports français et 80% de celui des passagers, selon les données de l'association qui les représentent, l'Association Nationale des Ports Maritimes Territoriaux¹ (ANPMT). Ces deux chiffres témoignent manifestement de toute leur importance.

Mais cette définition institutionnelle est purement française. Ailleurs en Europe, des ports majeurs comme Hambourg, Rotterdam ou Anvers ont pour propriétaire le Land de Hambourg, la municipalité de Rotterdam à hauteur de 70% contre 30% au gouvernement néerlandais, ou les villes d'Anvers (80,2%) et de Bruges (19,8%).

Un port territorial peut aussi répondre plus globalement à une définition fonctionnelle et géographique, fondée sur l'hinterland. Les ports jouent un rôle d'interface entre la mer et la terre, entre les flux maritimes incarnés par le navire, et de l'autre les flux terrestres qui permettent de drainer l'hinterland ou la zone de chalandise du port. Le triptyque portuaire de Vigarié a laissé la place à des chaînes logistiques de plus en plus intégrées dont le port ne représente qu'un maillon. Les plus grands ports sont les nœuds de chaînes logistiques à vocation nationale et internationale. Ils tissent des liens maritimes avec les autres continents et desservent de vastes hinterlands, qui peuvent parfois, pour les portes majeures comme Anvers ou Rotterdam, s'étendre à l'ensemble du continent européen.

A l'inverse, un port « territorial » ne rayonne que sur un hinterland plus limité, le plus souvent régional, qui constitue son territoire fonctionnel

¹ <https://www.anpmt.fr/>

de référence. En effet, ses trafics maritimes s'expliquent directement par les besoins de ce territoire fonctionnel et par la plus ou moins grande richesse du tissu économique associé à ce territoire : approvisionnement énergétique en hydrocarbures ou de ses dérivés, matériaux nécessaires au secteur du BTP, engrais ou produits alimentaires du bétail pour l'agriculture... Les vrac liquides ou solides dominent le plus souvent, acheminés par transbordement puis cabotage depuis les plus grands ports via des navires de type handymax, mais parfois directement depuis une destination maritime internationale via des navires de plus grande taille de type panamax, voire aframax. Pour les conteneurs, des lignes feeders peuvent les relier même si cela s'avère beaucoup plus rare tant la conteneurisation nécessite des volumes de trafic important pour justifier de l'utilisation régulière de navires feeder dont les capacités de transport ont augmenté avec celles des navires-mères.

L'importance des ports dans l'Union européenne est révélée par la part modale du transport maritime pour le trafic domestique et intra-européen. Elle s'élève à 28% en tonnes-kilomètres, largement devant le rail (12%) et la voie d'eau (3,5%), devancée seulement par la route (54%)². Elle s'explique par l'ensemble des flux entre les ports européens, non seulement entre les plus grands, mais aussi entre ces derniers et les ports territoriaux via les trafics de cabotage.

A ce trafic territorial des marchandises s'ajoutent les trafics passagers, principalement de deux types. Les trafics des ferries permettent de relier les îles, plus ou moins lointaines, plus ou moins attractives économiquement et touristiquement, expliquant par exemple les trafics impressionnants et diversifiés (marchandises et passagers) du port de Calais, cordon ombilical entre le continent et le Royaume-Uni, ou à l'inverse des trafics beaucoup plus saisonniers vers l'île de Beauté depuis Nice ou Toulon, ou depuis les ports bretons vers les myriades d'îles de ce Finistère. S'ajoutent les trafics de la croisière qui prennent parfois une ampleur inédite si l'attractivité touristique des lieux les rend incontournable dans l'offre proposée par les compagnies de croisière. 80% des trafics portuaires passagers en France sont issus des ports territoriaux.

En mettant le focus sur ces ports territoriaux, ce nouveau volume de la collection Océanides de la fondation Sefacil permet de montrer toute l'importance de ces ports et des enjeux auxquels ils font face en s'appuyant systématiquement sur des exemples précis. La première partie « Ambition » insiste sur leur définition, leur rôle et leurs activités ; la seconde « Action » dévoile les opportunités de développement pour ces ports alors que la dernière partie « Anticipation » met en lumière les nombreux défis qu'ils

² EU transport in figures: Statistical Pocketbook 2024.

doivent anticiper. A la lecture de l'ouvrage, le lecteur prend conscience que ces ports « territoriaux » présentent finalement des problématiques et des enjeux très similaires à ceux des « grands » ports. Ils concernent la transition énergétique, la transition écologique, la transition numérique et la sûreté, l'aménagement de l'espace et in fine la question de leur gouvernance.

Comme les plus grands ports, les ports territoriaux sont confrontés à la question de la transition énergétique. La baisse progressive de l'utilisation des énergies fossiles devrait remettre en cause des rentes de situation et leur modèle économique. Ils peuvent constituer des bases-arrières de maintenance des parcs éoliens offshore si le développement de ces derniers se confirme. Ils seront sans doute amenés à être impliqués dans l'approvisionnement des territoires dans les nouvelles énergies issues de l'hydrogène vert comme le méthanol ou l'ammoniac même si les unités de production, pour atteindre une dimension industrielle favorable aux économies d'échelle, devraient se situer dans les plus grands ports.

La transition écologique pose la question de la décarbonation des activités portuaires, par exemple celle de la manutention, mais plus largement du rôle que ces ports peuvent jouer pour favoriser le report modal via par exemple les autoroutes de la mer dont la viabilité économique et financières reste à prouver une fois les subventions publiques, le plus souvent européennes, tarifiées. Les cargos à voile, aux capacités de transport limitées, promus par quelques start-up françaises, peuvent trouver un débouché intéressant dans ces ports qui par définition diffusent les trafics au plus près des territoires.

La transition numérique constitue une condition fondamentale pour que ces ports maîtrisent les chaînes logistiques en interdépendance, le cas échéant, avec les plus grands ports. Il en va aussi d'un enjeu de sûreté tant ils peuvent être des portes d'entrée intéressantes pour des trafics illicites ou des investissements étrangers à visée géopolitique. Les ports territoriaux n'échappent pas à la question de la souveraineté, via cet enjeu de la transition numérique.

Ces transitions s'inscrivent dans l'espace portuaire qui lui-même est en interface avec la ville portuaire. A l'inverse des « grands ports » qui ont vu leurs installations s'éloigner de la ville avec le gigantisme des navires, les ports territoriaux reposent le plus souvent sur des bassins et des quais situés à proximité immédiate de la ville. Le port peut presque faire symbiose avec la ville, un facteur d'attractivité certes, mais aussi de nuisances lorsque les trafics routiers portuaires participent à l'embolie urbaine, sans compter les masses de croisiéristes qui suscitent des réactions de plus en plus ouvertement hostiles des populations riveraines.

L'acceptabilité du port et in fine sa pérennité restent un chantier au quotidien. Il pollue alors qu'il jouxte souvent des zones naturelles sensibles. Il fait face à la concurrence d'autres activités sur un littoral de plus en plus attractif, dont chaque mètre carré est disputé pour développer des activités lucratives alors même que le zéro artificialisation net devrait devenir la règle. Comme dans les plus grands ports se posent de redoutables questions d'aménagement. Elles prennent une ampleur nouvelle et inédite avec le réchauffement climatique et la montée du niveau de la mer qui mettent en péril l'ensemble des activités littorales.

Comment faire face à ces multiples enjeux, parfois à ces menaces qui peuvent aussi se transformer en opportunité ? Bien-sûr, l'autorité portuaire, au-delà de ces fonctions régaliennes de police et d'organisation de l'exploitation portuaire, doit jouer un rôle de premier plan pour y répondre puisqu'elle est de par les textes de loi en France, « l'exécutif de la collectivité territoriale ou du groupement compétent » (Code des transports, Article L5331-5).

Mais comme dans les plus grands ports, l'autorité portuaire ne peut répondre à ces enjeux très variés qu'en mobilisant collectivement l'ensemble des parties prenantes, qui forment des cercles successifs, animés par des intérêts différents. Le cercle de la communauté portuaire est en première ligne, tout en n'étant lui-même souvent a priori que la somme d'intérêts particuliers. Elles regroupent des entreprises qui agissent sur des segments différents, parfois concurrentes et à travers ces entreprises, toutes celles et tous ceux, patrons, salariés cadres, employés ou ouvriers qui font « tourner » le port au quotidien. Un second cercle est formé par des secteurs directement intéressés par les évolutions économiques du littoral : la pêche, la plaisance, la construction ou la réparation navale, l'immobilier touristique mais aussi la Défense ou l'industrie de défense. Un troisième cercle, aux contours très flous, représente la « société civile », plus simplement les habitants, mobilisés de plus en plus efficacement, via des associations de promotion ou de défense de tel ou tel aménagement ou activité. Le quatrième cercle est celui de la représentation citoyenne à travers les élus des différents échelons territoriaux, de la commune à l'Etat.

Mobiliser ces différents cercles sur les enjeux portuaires relève bien d'une question de gouvernance territoriale, c'est-à-dire la capacité à trouver les modalités pertinentes de discussion puis de décision sur ces enjeux. L'autorité portuaire est amenée à jouer d'une façon presque naturelle un rôle majeur dans cette gouvernance. Son autorité émane directement des Collectivités et donc du quatrième cercle. De plus, le législateur a été habile pour apporter de la souplesse dans la gestion de ces ports en permettant à différentes collectivités, principalement le Département ou la Région, d'avoir la tutelle de ces ports ou de s'associer entre elles via des syndicats

mixtes. Le schéma n'est pas donc pas unique mais différencié d'un territoire à l'autre.

Il revient donc à l'autorité portuaire de mettre « autour de la table » les différentes parties prenantes pour faire face à ces différents enjeux. Elle joue alors son rôle en s'appuyant sur la légitimité que lui a conféré le législateur. Elle peut s'appuyer sur des tiers plus neutres comme l'agence d'urbanisme du territoire afin de préparer et enrichir les discussions. L'objectif consiste pour les différentes partie-prenantes ou « cercles » à discuter de leurs intérêts divergents ou non sur les différents enjeux pour au final converger par le compromis autour d'une vision prospective et partagée sur une ambition portuaire : quels trafics et quelles activités pour le port maritime au service du territoire et de son hinterland ? ; quel rôle, quelle place et quelle insertion du port dans la ville, sur son littoral et plus largement dans son territoire ? Les ports « territoriaux » pourraient devenir alors des laboratoires d'un dialogue territorial au service d'un avenir commun et partagé. De ce point de vue, ils auraient sans doute beaucoup à apprendre aux « grands ports ».

AMBI TION N



Grands témoins

**Du local au national : Alain Bazille
et Dominique Bussereau débattent
de l'avenir des ports territoriaux**

Alain BAZILLE

Dominique BUSSEREAU



Introduction et définition

Thomas du Payrat (TdP) : *Pour commencer cet échange, pouvez-vous définir ce qu'est un port maritime territorial ?*

Alain Bazille (AB) : Il convient d'abord de souligner que l'organisation des ports en France repose sur deux décentralisations : la première dans les années 80 et la seconde en 2000. En 1984, 403 ports ont été transférés aux départements, incluant les ports de pêche et de commerce. En 2006, les grands ports d'intérêt national ont été transférés aux régions. Aujourd'hui, je préfère les appeler «ports territoriaux» car ils sont ancrés dans les territoires et gérés par les collectivités territoriales, telles que les régions, départements et EPCI, notamment via des syndicats ou autres structures.

Rôle et importance des ports territoriaux

Tdp : *Chacun d'entre vous deux a exercé des responsabilités à l'échelle départementale et nationale. Comment voyez-vous le rôle des ports territoriaux ?*

Dominique Bussereau (DB) : Je partage l'avis d'Alain, les ports territoriaux sont ancrés dans leurs territoires et varient en taille, allant des petits ports de pêche aux grands ports avec un trafic à l'échelle européenne ou extra-européenne. J'ai porté une loi en 2009 pour transformer les ports autonomes en grands ports maritimes. La Rochelle, par exemple, est devenu un grand port maritime, et c'est un sujet central dans la conférence que je vais présider sur le financement des mobilités et des infrastructures. La première partie de la conférence se concentrera sur le financement des autorités organisatrices de la mobilité (AOM) et les enjeux associés au déploiement des projets de services express régionaux métropolitains. La deuxième portera sur la refonte du système de financement des infrastructures de transport.

Je ne suis pas un grand fan de la loi NOTRe. Même si elle s'appelle «notre», j'ai voté contre en tant que député, non pas parce que j'étais dans l'opposition, mais parce que je trouvais que cette loi était mal foutue. Un amendement porté par le Normand, Philippe Bas, sénateur de la Manche, a permis la création de ces fameux syndicats mixtes et autres outils de gestion, et je pense que là c'est un vrai progrès qui a permis, dans un port territorial, d'associer une région, un département, une agglomération, voire plusieurs agglomérations. C'est un progrès parce que sur un port plus on met de responsables autour d'une table pour gérer un équipement et porter des projets, mieux ça se fait et plus on dégage les moyens financiers. Et ainsi chacun se sent motivé.

Gouvernance et politique portuaire

Tdp : Vous mentionnez la coordination entre les différents niveaux de gouvernance depuis le local jusqu'au national, les outils comme les syndicats mixtes, les SEMOP, utilisés dans la gestion portuaire. Alain Bazille et Dominique Bussereau, vous en avez créé de nombreux. Quel est votre retour d'expérience sur ces outils ? En existe-t-il un qui serait adapté à toutes les situations ou chacun trouve l'outil adapté à son port ?

AB : Chacun trouve effectivement l'outil en fonction de la façon dont son port est implanté et quelle est la politique portuaire qu'il veut développer. Pour ce qui est du Département de Seine-Maritime, nous avions des ports qui étaient en concession à des chambres de commerce et d'industrie, plus le port de pêche du Havre qui a été créé officiellement, comme la loi NOTRe nous le permet puisque seuls les départements peuvent créer un port de pêche.

Le port de pêche du Havre, qui était dans l'enceinte du grand port maritime, n'était pas géré à la hauteur de ce qui devait être et n'avait pas d'existence légale. Le Département l'a donc créé administrativement le 1^{er} janvier 2019.

À partir de là nous avons travaillé à sortir de nos concessions, pour mettre en place un modèle de syndicat mixte en concertation et collaboration avec les EPCI dans lesquels nos ports étaient implantés. Parce que, tout d'abord les EPCI ont la compétence « développement économique » que le Département n'a plus depuis la loi NOTRe. C'est en fonction de l'organisation, de la concertation avec ces EPCI, puisque finalement ces ports territoriaux portent l'économie du territoire et servent au développement, que nous pensons que c'est l'outil le mieux indiqué.

DB : Je partage le sentiment d'Alain sur l'intérêt de la formule du syndicat mixte. Je veux prendre à mon tour un exemple local. La Charente-Maritime abrite le Grand Port Maritime de La Rochelle. Deux ports de commerce sont très proches sur l'estuaire de la Charente, en amont de la Charente : Rochefort et Tonnay-Charente. Le Département en avait la compétence jusqu'en 2017 et il était géré par la Chambre de Commerce et d'Industrie jusqu'en 2022. Nous avons créé un syndicat mixte avec le Département et la Communauté d'Agglomération Rochefort Océan, qui a repris la gestion directe de ces deux ports.

La Charente-Maritime avait des ports spécialisés dans la pêche. Un port à La Rochelle à proximité du Grand Port Maritime. C'est un port qui avait été construit par le Département dans les années 85 et 90 et qui ne fonctionnait plus. Il était géré par la chambre de commerce et d'industrie. Là encore, le Département l'a repris en syndicat mixte avec la Communauté d'Agglomération de La Rochelle. Et on l'a développé, c'est-à-dire qu'on est

sorti d'une situation où il perdait de l'argent pour l'amener à une situation convenable sur le plan financier. Il a une fonction très importante de plateforme de mareyage. On avait le sixième port de pêche en France à la Cotinière dans l'île d'Oléron. C'est un cas très particulier. J'aurais bien voulu faire un syndicat mixte. C'était un port municipal et il est devenu départemental, car dans ce cas précis, il fallait creuser un troisième bassin, élargir le chenal, créer une nouvelle criée. La Communauté de communes de l'île d'Oléron aurait pu être associée, mais c'était trop compliqué, trop cher pour elle. Donc, le Département a fait les travaux et le porte entièrement. Le maire de Saint-Pierre-d'Oléron est en même temps conseiller départemental, donc on a trouvé moyen d'associer la commune de Saint-Pierre-d'Oléron dans une gestion de proximité. À l'occasion d'un congrès l'ANPMT est venue visiter le nouveau port il y a quelques années.

Dans le cas de Royan, petite criée en volume mais qui commercialise des espèces nobles avec un prix moyen important. Comme parfois, en fonction de la météo, l'accès des pêcheurs du bassin d'Arcachon n'est pas possible, les marins arcachonnais viennent débarquer à Royan qui sert de base avancée. Dans le syndicat mixte comprenant la Communauté d'Agglomération Royan Atlantique et le Département, on a inclus un petit port de plaisance.

Pour les ports ostréicoles, traditionnellement la rive droite et la rive gauche du petit fleuve côtier de la Seudre se trouve dans le même état d'affection que la France et la Prusse avant la guerre de 70. On a réussi à faire la paix en créant un organisme commun avec toutes les communautés de communes ou d'agglomérations concernées, et le Département, pour gérer tous les ports ostréicoles.

Il existe un cas particulier que je n'ai pas pu régler pendant mes mandats y compris au niveau gouvernemental, ce sont les ports de l'estuaire de la Gironde qui, à partir de l'entrée de l'estuaire, après la limite de Saint Georges de Didonne et Meschers sont gérés par le Grand Port Maritime de Bordeaux. Or le Grand Port Maritime de Bordeaux n'en fait rien de particulier, il n'a pas de projet de développement pour ces petits ports de pêches estuariennes et de plaisance.

AB : Comme la situation du port de pêche du Havre.

DB : Cela fait des années que l'on dit au Grand Port Maritime : « puisque vous n'en faites rien, nous on les prend ». Quitte à faire un syndicat mixte, d'autant que les collectivités des deux rives sont rassemblées dans le SMIDDEST qui gère en particulier le phare de Cordouan. On a un bon outil pour gérer ces petits ports. Mais rien n'y fait. C'est dommage.

Relations avec les parties prenantes

Tdp : ***Vous mentionnez tous les deux l'importance des relations avec les parties prenantes, des relations entre les différentes collectivités, entreprises, citoyens, associations. Comment améliorer cette relation entre les parties prenantes ?***

AB : La stratégie que nous avons développée dans le cadre de ce syndicat mixte des ports de la Seine-Maritime, consiste à travailler par filière. On a lancé un appel d'offres pour la filière commerce en considérant que les entreprises connaissent bien leur démarche. Un groupement d'entreprises s'est organisé pour répondre à la délégation de service public (DSP) commerce. Même chose pour la pêche, avec un délégataire qui est constitué autour de l'ancienne SEM de la criée de Fécamp et d'autres professionnels, de manière à ce que la filière soit maîtrisée par des connaisseurs.

Tdp : SEM nouvellement créée, car la criée de Fécamp avait la particularité d'être une criée privée.

AB : Oui, effectivement, c'est ce que j'appelle le premier étage de la fusée dans l'organisation portuaire de Seine-Maritime. À Fécamp, cette criée était gérée par un privé, partant à la retraite et sans repreneur. Le Département a dû prendre des dispositions pour assurer aux pêcheurs la pérennisation de cet outil de mise en vente des produits de la mer. Nous avons donc créé la SEM de la criée de Fécamp Côte d'Albâtre.

Tdp : ***Revenons sur l'intégration des ports maritimes territoriaux dans leur environnement urbain, dans leur environnement social. Quelle est l'importance des relations ville-port ?***

AB : Les ports territoriaux sont vraiment situés dans la ville. Or ils doivent respecter les contraintes ISPS (International Ship and Port Facility Security¹) qui font que nos ports de commerce sont fermés au public. Néanmoins, pour répondre à cela, nous sommes en train de créer des Ports Centers, de manière à faire de la vulgarisation auprès du grand public. Il s'agit d'expliquer ce qui constitue un port et tous les éléments qu'il peut apporter à l'économie sociale et la politique de la ville.

DB : L'ISPS est une force et une faiblesse. Ces mesures ne permettent plus de voir sur nos ports les scènes célèbres de Tintin. Dans l'œuvre d'Hergé, seuls deux lieux portuaires français sont très précisément cités : le port de La Rochelle et le port de Saint-Nazaire.

¹ Entré en vigueur le 1^{er} juillet 2004, le Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires (ISPS) constitue la base d'un régime de sûreté complet et obligatoire pour le secteur des transports maritimes internationaux dans le cadre de la Convention SOLAS

C'est pareil pour les aéroports. L'aéroport de La Rochelle est situé au sein même de l'agglomération et face à l'île de Ré, à côté du grand port maritime.

Pour un port de pêche, cela ne pose pas de problème, au contraire, c'est un outil touristique. Quand le Département a refait le port de La Cotinière, on a créé un belvédère au-dessus de la criée pour que les promeneurs puissent voir l'activité du port en toute sécurité. Et pour les touristes, le port de pêche de la Cotinière est dans l'île d'Oléron le premier site visité.

Au port des Minimes, qui est le plus grand port de plaisance d'Europe avec plus de 5 000 anneaux, de nombreux étudiants qui fréquentent l'université à proximité logent dans les bateaux.

Tdp : Le port des Minimes, justement, vient d'interdire le logement style Airbnb. Alors que la SELLOR à Lorient a internalisé cette activité en développant une activité de type logement insolite.

DB : C'est un problème global, cela dépend de la grandeur du port. Il faut apprendre des problèmes environnementaux. Par exemple, l'arrivée des poids lourds quand le port se situe en centre-ville. Je pense au port de Tonnay-Charente, petit port à l'est de Rochefort déjà mentionné. Il faut construire des voies nouvelles. Ces voies nouvelles ne sont pas forcément acceptables par les plans d'urbanisme, par les riverains. C'est une force et une faiblesse. Le port en ville, c'est génial pour le tourisme, c'est parfois plus compliqué pour les habitants, surtout pour ce qui concerne leur desserte parce qu'en général ce sont plutôt des dessertes routières, bien qu'il y ait quelques dessertes ferroviaires. Par exemple, j'ai vu Jean-Claude Gayssot récemment et c'est ce qu'ils font à Sète avec une nouvelle ligne qui va rejoindre Cherbourg en ferroutage. Il y a des projets, et une fois encore on passe en cœur de ville. Quand vous allez à la gare maritime de Cherbourg, les trains passent au milieu de la circulation. Donc, force et faiblesse, et parfois réaction de la population un peu négative, surtout pour ceux qui ne travaillent pas directement ou indirectement au port.

Développement durable et transition écologique

Tdp : *Parmi les enjeux des ports maritimes territoriaux, mentionnons les stratégies de décarbonation et de verdissement des ports territoriaux. Alain Bazille, vous étiez, je crois, il y a peu à Concarneau, où vous avez vu la construction d'un cargo à voile.*

AB : Oui, d'ailleurs, je pense que le développement du transport à voile est intéressant pour les ports territoriaux, car il s'agit de transport de proximité. Je pense qu'il y a des enjeux extrêmement importants pour ces ports qui sont à taille humaine et permettent des échanges plus faciles de circuits courts.

DB : Je suis un peu moins optimiste sur le transport à voile, même si de grands armements comme Louis Dreyfus s’y mettent. Il faut voir en termes de coût de construction, de rentabilité, de clientèle. Je crois beaucoup plus, à court terme, à l’électrification des ports et des postes à quai. J’ai été administrateur pendant 12 ans de CMA CGM. Je voyais du haut de la tour tous les navires partant vers la Corse, vers l’Italie, vers l’Algérie, en plein cœur de ville, avec leurs panaches de fumées. L’électrification des quais a démarré à Marseille. Elle est absolument indispensable, même si cela coûte beaucoup d’argent et ne peut se faire que progressivement. Je pense que nous n’aurons plus un port en France, plus un port de commerce ou même un port de pêche qui ne sera pas électrifié dans les 10 années à venir, en 2035.

AB : C’est une évolution sur laquelle nous travaillons notamment pour les navires de transport de personnes. Nous projetons d’électrifier les quais de Dieppe et de Newhaven pour les liaisons transmanche.

Pour ce qui est de la transition énergétique des bateaux de pêche, c’est beaucoup plus compliqué car on ne sait pas quelle énergie sera utilisée à terme. L’ANPMT est donc en train de travailler avec l’Union des Armateurs à la Pêche de France (UAPF) et s’interroge sur les solutions pour décarboner les bateaux.

Tdp : *On parlait d’hydrogène, aujourd’hui on s’aperçoit que c’est un peu compliqué.*

DB : On assiste à un grand retour en arrière. L’effet de mode dans l’aérien est passé. Airbus a décidé de prendre son temps, alors que la compagnie évoquait initialement l’idée que ce serait opérationnel en quelques années. Dans le ferroviaire, les expériences en Allemagne, n’ont pas donné de résultats merveilleux. On s’oriente plutôt vers le développement de trains mixtes avec des batteries et des moteurs diesel, plus propres évidemment. Ce qu’on appelle des îlots d’électrification, c’est-à-dire que, sur une ligne non électrifiée, le train s’arrête dans une gare, il se recharge en quelques minutes à la caténaire et il repart pour la station suivante, sans qu’on soit obligé d’électrifier l’ensemble du secteur. Actuellement en matière d’hydrogène il y a beaucoup de discours, mais les réalisations concrètes sont rares. De plus, on n’est pas encore capable de produire en quantité de l’hydrogène vert. J’espère qu’on y arrivera un jour, mais pour l’instant, je ne vois pas une flotte de pêche européenne fonctionnant à l’hydrogène dans les 20 prochaines années.

AB : Ce qui pose pour les ports une difficulté parce que, ne sachant pas quelle énergie sera utilisée à terme, comment organiser l’avitaillement et pour quelle énergie ?

Innovation et compétitivité

Tdp : Comment les ports territoriaux peuvent-ils améliorer leur compétitivité et innover ?

AB : Les ports connectés sont d'actualité. Nous devons nous inscrire dans cette démarche pour rester compétitifs.

DB : Il faut convaincre les gestionnaires de ports et les professionnels d'investir dans la digitalisation et les nouvelles technologies. Cela nécessite des financements nouveaux et une volonté politique forte. Moi je vois chez moi la particularité de l'ostréiculture. Pendant longtemps son marché était français, puis un peu européen. Maintenant on exporte des huîtres dans le monde entier, en partie en Chine, où elles d'ailleurs copiées. C'est quand même incroyable, les huîtres Gillardeau ont été copiées. L'entreprise a innové dans des gravures au laser pour éviter la copie, et maintenant ces moyens sont à nouveau copiés. Avant on allait à la gare avec la brouette, on mettait les bourriches dans le train et ça partait. Maintenant les producteurs les commercialisent eux-mêmes à des grandes surfaces ou dans le monde entier, donc la destination c'est Roissy, c'est FedEx, DHL ou les soutes d'Air France.

Enjeux sociaux, économiques et géopolitiques

Tdp : Comment améliorer l'attractivité des métiers et le développement de l'emploi-formation dans et autour des ports ?

AB : À Fécamp, nous avons la chance d'avoir un lycée maritime, donc c'est un élément extrêmement important. On peut accompagner la formation.

DB : C'est vrai que les outils de formation se développent, les CFA de proximité, la Chambre des métiers, mettent en place des structures de formation. Quand on voit les retombées en termes d'emplois directs et indirects d'un port, cela ne peut que susciter l'intérêt pour les métiers qui sont nombreux dans nos ports.

AB : Sur le plan de la formation et des métiers, je considère que notre rôle au niveau des Ports Centers, c'est de montrer la diversité des métiers au grand public, de manière à susciter l'intérêt pour les métiers qui sont nombreux dans nos ports.

Tdp : Avez-vous une idée du nombre d'emplois générés par les ports maritimes territoriaux ?

AB : Oui, un travail a été fait avec l'APLM et l'Insee, 27 000 emplois directs et indirects ont été estimés entre Calais et Douarnenez, sur l'ensemble de la Manche.

Économie circulaire et écologie industrielle

Tdp : Vous avez mis en place en Seine-Maritime des démarches d'économie circulaire, d'écologie industrielle et territoriale autour des ports.

AB : Oui, le Département de la Seine-Maritime a répondu à un appel à projet de la Région et de l'ADEME en 2021 concernant les deux ports du Tréport et de Fécamp, pour travailler avec les entreprises de l'hinterland. C'est un vivier extrêmement important puisqu'on travaille dans la proximité avec les entreprises. Je prends un exemple qui est intéressant dans le cadre de cette économie circulaire : on a pu démontrer que sur la coquille Saint-Jacques, un déchet que l'on ne sait pas traiter, on a fait une expérience de concassage de cette coquille avec une usine d'engrais qui est implantée sur le port du Tréport. Cette expérimentation fonctionne bien, et permet la réutilisation des coquilles dans la fabrication d'éléments minéraux pour le traitement des sols. C'est un exemple de réussite d'économie circulaire.

DB : Autre exemple dans l'agglomération rochelaise. Des petites entreprises qui travaillent sur tout ce qui vient des bateaux de plaisance, les voiles, les cordages, pour les recycler en sacs à main, en sacs de voyage, en sacs de sport, en objets décoratifs ou utilitaires. Avec en prime une action d'insertion. C'est un très bon exemple car on revend à prix fort des « déchets » qu'auparavant on jetait, qu'on essayait de brûler, de faire disparaître. Je suppose qu'il y a beaucoup d'exemples en la matière et c'est vrai que c'est plus facile à l'échelle d'un port territorial d'organiser cela.

Culture maritime et attractivité

Tdp : Les fêtes maritimes comme « Fécamp grand'escale » sont une réussite populaire. Quel rôle jouent les ports territoriaux dans la culture maritime ?

AB : Elle est importante parce qu'en réalité beaucoup de nos ports territoriaux ont une histoire extrêmement riche. Le passé nourrit l'avenir. Je pense à Fécamp, la charpente de marine avec la construction de bateaux emblématiques comme les goélettes de la Marine nationale l'Etoile et la Belle Poule. C'est une culture qu'il faut poursuivre de manière à ce que la population puisse appréhender la vie maritime autour de notre port.

DB : L'attractivité d'un port, ce sont les industries qui sont autour. Prenons l'exemple des Sables d'Olonne ou de la région de La Rochelle. C'est en Vendée et en Charente-Maritime que sont les plus grands chantiers de plaisance français. Les deux plus grands salons de plaisance en France – pour la voile le Grand Pavois de La Rochelle et Cannes pour les yachts et bateaux à moteur – se déroulent dans des ports. À tel point d'ailleurs que le salon Nautic a fermé ses portes à Paris. Si le Maire de La Rochelle Michel

Crépeau n'avait pas eu le culot il y a 50 ans de créer plusieurs milliers d'anneaux de plaisance, je ne suis pas sûr que l'industrie de la plaisance en Charente-Maritime se serait autant développée.

Réformes et perspectives d'avenir

Tdp : Dominique Bussereau, vous avez porté une importante réforme portuaire. Aujourd'hui, quelle réforme selon vous serait nécessaire pour améliorer les ports territoriaux ?

DB : À cause de la situation d'instabilité politique actuelle en France – le ministre de l'Aménagement et de la Décentralisation, François Rebsamen – a dit très clairement qu'il n'y aurait pas de nouvelle étape de décentralisation avant 2027 – on ne peut améliorer la situation qu'à la marge. Si j'étais au gouvernement et si j'avais la capacité de faire adopter un texte par l'Assemblée nationale, concernant les Grands Ports Maritimes j'essaierai de revoir la composition des conseils de surveillance. Parce que, même s'il y a des problèmes de conflits d'intérêts, le fait que les grands acteurs maritimes ne soient pas dans les conseils d'administration, c'est gênant. Idem pour les ports territoriaux.

Et puis il faut revoir les contrats État-régions. Soyons clairs, dans les contrats de plan État-régions signés à l'époque de Manuel Valls, on mettait de l'argent des Départements et des Régions dans les Grands Ports Maritimes. On avait donc des infrastructures d'État, mais avec des financements des collectivités. Malheureusement l'État, quels que soient les gouvernements depuis maintenant 15 ans, ne respecte pas les contrats État-régions. On n'a même pas achevé les opérations des contrats de plan précédents qu'on est en train de signer ou de commencer de nouveaux contrats de plan. Il y a donc un problème de la parole donnée de la part de l'État, et aussi d'ailleurs des collectivités qui parfois changent d'avis en fonction des changements politiques.

Sur le plan aéroportuaire, on ne va pas construire de nouveaux aéroports. On n'a pas de gros travaux aéroportuaires qui ne puissent être financés par les sociétés et concessionnaires des 10 aéroports quand ils sont en concession. Donc, il faut mettre le paquet dans les financements publics sur les ports, sur le ferroviaire, et le développement du fluvial à grand gabarit quand il permet d'améliorer la desserte des ports.

AB : Je considère qu'il y a une nécessité de travailler sur l'organisation de la mise en marché de la pêche. On a une pêche qui est en difficulté. On importe 80 % des produits de la pêche en France alors que l'on connaît la richesse de nos pêches. Il est donc important aujourd'hui de travailler sur l'organisation de la mise en marché. Les criées souffrent. L'idée, et je

pense que les groupements de pêcheurs sont d'accord, c'est que tout passe en criée. Il faudrait peut-être mettre en place une loi Egalim comme on l'a fait avec l'agriculture. Je pense qu'il y a une nécessité d'un travail en profondeur.

DB : Je voudrais dire un mot sur l'Union européenne. J'ai été ministre de l'Agriculture et de la Pêche pendant 3 ans. J'ai participé à cette époque à tous les conseils des ministres de la pêche, dont le fameux Conseil de fin d'année TAC et quotas. On passe la nuit à discuter d'un poisson inconnu en Baltique pour avoir le vote du pays balte le lendemain pour défendre son choix entre la France et l'Espagne. On est arrivé à un moment où il faudra que l'Europe ait une position plus claire sur la politique de la pêche. À l'instar du Conseil d'État français qui ferme le golfe de Gascogne. Même si la défense des dauphins est une cause noble, on ne peut pas fermer une zone de pêche. C'est comme si on disait à Renault : on ferme toutes les concessions au mois de janvier. Il faut mettre en place une politique réaliste. Il faut vraiment que l'Europe et les États membres soient davantage porteurs de leur politique de la pêche. Parce que le coût des bateaux est énorme et le métier est difficile. On ne peut pas fermer les zones de pêche tous les ans pendant un mois, imaginez ce que le golfe de Gascogne représente comme zone de pêche entre la Bretagne et la côte ibérique. Ce sont des décisions légales mais absolument insensées. Comment les collectivités locales vont-elles mettre de l'argent pour moderniser une criée, moderniser les quais d'un port de pêche ou les électrifier, si la profession elle-même est en difficulté. Il y a un vrai enjeu de l'avenir de la pêche européenne et de la pêche française. Il faut que les pouvoirs publics aient une vision positive de la pêche et ne soient pas en permanence sur la défensive. Par exemple, concernant les dauphins, des solutions techniques sont en train d'avancer.

Robustesse et résilience

Tdp : Le Brexit, personne ne s'y attendait. La crise COVID nous est tous tombés dessus. Le changement climatique est là. Comment améliorer la robustesse et la résilience des ports ?

AB : Les conséquences du réchauffement climatique, des submersions marines dans nos ports sont un sujet sur lequel il va falloir travailler rapidement, avec des aménagements importants qui seront nécessaires à l'atténuation des impacts. On ne pourra pas déplacer les ports. Les enjeux financiers qui se présentent à nous sont importants.

DB : La France est une grande puissance maritime mondiale. Mais elle n'a pas toujours une organisation claire. Regardez l'organisation actuelle du gouvernement et des attributions ministérielles. Il y a une partie des compétences chez Madame Agnès Pannier-Runacher, une partie à

l'Agriculture. C'est absurde. Un ministre de la Mer ? Peu importe, mais au moins une unité. Soit c'est le ministre des Transports, soit le ministre de l'Agriculture, soit il y a un ministère de la Mer qui reprend tout. Je suis membre de l'Académie de Marine, on le dénonce souvent. L'organisation actuelle de la mer au sein de l'État, des régions, si on ajoute à cela les différents interlocuteurs en matière de formation, c'est la Suisse à 50 cantons...

Conclusion

Tdp : Pour conclure sur un point plus personnel, pourquoi cet intérêt pour les ports Dominique Bussereau ?

DB : Je suis passionné par tout ce qui concerne les transports et l'aménagement du territoire depuis mon enfance. La France est une grande puissance maritime mondiale, et il est crucial de bien organiser et développer nos ports pour maintenir cette position.

J'ai appris à lire dans « la vie du rail » parce que ma mère était bibliothécaire de la SNCF donc j'ai lu tous les numéros de cette revue depuis 1945. À l'époque, je n'avais pas de grandes connaissances maritimes. Il se trouve que j'ai fait ma vie publique en Charente Maritime et les ports m'ont passionné.

Je trouve que tout s'enchaîne. L'attractivité d'un pays comme la France, c'est sa capacité à avoir des places aéroportuaires de niveau mondial et des aéroports régionaux. Pour le ferroviaire on a un pays très bien maillé. Les capillaires forment un réseau ferroviaire puissant, avec tous les trafics qui augmentent : les TGV, les Intercités augmentent, les TER explosent. La France possède quelques grands ports et un réseau de ports territoriaux, avec un maillage très important sur le territoire. Ce sont des atouts d'attractivité pour la France, tout comme notre savoir-faire. Dans le domaine du transport, nous avons de forts atouts comme CMA CGM armateur ou Transdev et Keolis qui exploitent des métros, des tramways, des trains dans le monde entier et sont reconnus à l'échelle mondiale. Nos ports c'est pareil. Ces ports territoriaux, que certains pensaient voir disparaître, augmentent chaque année leur tonnage ; ils investissent, ils prennent des initiatives, ils sont parfois plus dynamiques que certains Grands Ports Maritimes qui ont encore une gestion un peu trop étatique à mon avis.

Tdp : Alain Bazille, pourquoi cet intérêt pour les ports à titre personnel ?

AB : J'ai vécu depuis mon enfance à proximité de Fécamp où j'ai exercé toute ma vie professionnelle. J'ai donc un attachement particulier à ce port. Je suis né au moment où la pêche à la morue vivait encore ses grandes années, avec un port qui était rempli de bateaux à différentes périodes d'escale. Et puis un port c'est une entreprise et j'ai l'âme d'un entrepreneur. Quand le président Martin m'a donné une vice-présidence en 2015, compte tenu de mon de mon activité professionnelle d'expert-comptable je me disais que j'allais peut-être hériter des finances. Il me dit « je te donne les routes ». Les routes, je n'y connais pas grand-chose, je lui ai répondu « je veux bien à condition que tu me donnes les ports avec ». J'ai un attachement particulier à la vie portuaire. Les ports territoriaux sont des atouts d'attractivité pour la France. Ils sont dynamiques et investissent dans des projets qui profitent à l'économie locale et nationale.

Tdp : Et pourquoi avoir créé l'Association nationale des ports maritimes territoriaux ?

AB : L'ANPMT est issue de l'association des ports locaux de la Manche (APLM). Elisabeth Borne, qui était alors ministre des Transports, et le ministre de l'Agriculture Stéphane Travers m'ont dit « vous devriez vous orienter vers une association nationale » et c'est de là que vient l'ANPMT. Dès sa création, nous avons travaillé à l'accueil de nouveaux membres dont la Charente-Maritime.

Prolégomènes d'une anticipation portuaire maritime territoriale dans une économie-monde post-globale

Dr. Yann ALIX

Délégué Général
Fondation SEFACIL
Le Havre, France

L'auteur tient à exprimer ses sincères remerciements à Dr. Brigitte DAUDET (EM Normandie) pour ses commentaires et connaissances en science de gestion sur la question centrale de la gouvernance portuaire par le compromis.

Merci cher Ronan Kerbiriou (Université Le Havre Normandie) pour ta relecture qui a permis de clarifier et bonifier ce texte à visée prospective.

Savoir ne pas définir ce qu'est un port maritime territorial

Un premier chapitre vise d'emblée à poser les problématiques essentielles à la définition générique, les opérations et les moyens du développement des ports maritimes territoriaux. Ces propos liminaires aspirent à cerner ce qui caractérise un port maritime territorial. Ils convoquent plusieurs clés de lecture qui reposent en premier lieu sur les savoirs juridiques, légaux et réglementaires. Ils s'arrêtent sur les particularités physiques et techniques tout en les mettant en perspective de référentiels géographiques, économiques ou encore logistiques. Ils invoquent nécessairement les modalités possibles de gouvernance, de gestion ou même de responsabilité en matière d'investissement ou d'opérations. Ils n'oublient surtout pas d'aborder les questions sensibles liées à la sûreté/sécurité, l'environnement, l'énergie, la formation continue et professionnelle, l'équité et le genre, etc. L'ensemble des prérogatives et obligations s'ancre dans un socle réglementaire et juridique clairement défini.

Une telle ambition ne peut se résoudre à la verticalité des disciplines dans une approche hermétique. Bien au contraire, la transversalité invite à convoquer des notions horizontales liées au territoire, qu'il soit maritime, portuaire, fluvio-maritime, fluvial et bien sûr terrestre. Les parties prenantes, publiques, privées et sociétales renvoient au jeu des acteurs, aux interactions dynamiques qui caractérisent la capacité à produire une véritable ambition communautaire, une ambition de « place portuaire maritime territoriale ». La nature des partenariats, leur animation et leur évolution, devient un angle qui pourrait singulariser pourquoi un port maritime est territorial (PMT). Pour aller plus loin, il ne s'agit pas seulement d'identifier les particularités des PMT, mais aussi de comprendre comment elles s'articulent avec leur territoire, dans ses dimensions économiques, stratégiques et politiques.

Un PMT se définit-il avant tout par sa capacité à dépasser les intérêts particuliers pour servir une mission d'intérêt collectif – voire d'intérêt territorial ? Répondre à cette assertion suppose de réussir à délimiter où commence (physiquement et géographiquement) mais aussi où se termine l'intérêt collectif des acteurs de la communauté d'un PMT. L'aire de chalands devient-elle « délimitable » sur les plans économiques et logistiques, mais surtout sur les plans stratégiques et territoriaux ? A fortiori, dans le mille-feuille administratif français, la délimitation peut devenir surtout une question régaliennne avec des responsabilités qui incombent mais aussi entremêlent différentes strates aux prérogatives changeantes selon les circonstances.

Quand un port maritime territorial énonce une stratégie vis-à-vis de son territoire, doit-il se « déterritorialiser » vis-à-vis des autres territoires adjacents ? L'interpénétration commerciale des aires de chalands constitue une mosaïque mouvante où des clients des ports se gagnent et se perdent. L'arrière-pays marchand peut être tantôt captif, partagé, éloigné, etc. Les ports maritimes territoriaux sont invariablement amenés à lutter pour défendre et à investir pour conquérir.

La cohérence d'une vision de territoire renvoie aux responsabilités d'aménagements dudit territoire, qu'il soit de dimension locale, régionale, nationale ou supranationale. S'inscrivent alors dans le débat les notions de concurrence et de complémentarité, de coopération et de coopétition, de connectivité et d'accessibilité, d'enclavement et de désenclavement. La France hérite et probablement entretient un particularisme jacobin avec une compétence très marquée dans l'aménagement du territoire. Des strates administratives et des compétences régaliennes parfois opposent la territorialité revendiquée par les acteurs locaux Vs la vision d'ensemble d'un seul territoire national aménagé depuis des orientations politiques centralisées.

De par leur proximité et leur ancrage fort sur leur territoire, les PMT sont éventuellement mieux outillés pour générer et gérer des compromis et des consensus ; évitant ainsi les conflits. Le travail doctoral de Brigitte Daudet met en avant cette opportunité à « mieux gouverner » en prenant en compte les sociologies tellement singulières qui animent les communautés portuaires et maritimes. Dans ce sens, le PMT dispose-t-il d'une appétence à orchestrer une gouvernance du territoire car il saisit mieux les différentes sociologies qui animent les interactions entre tous les acteurs ? Est-ce une clé de lecture ou une simple illusion qui se déconstruit au contact des réalités vécues dans les différents ports du réseau de l'ANPMT ?

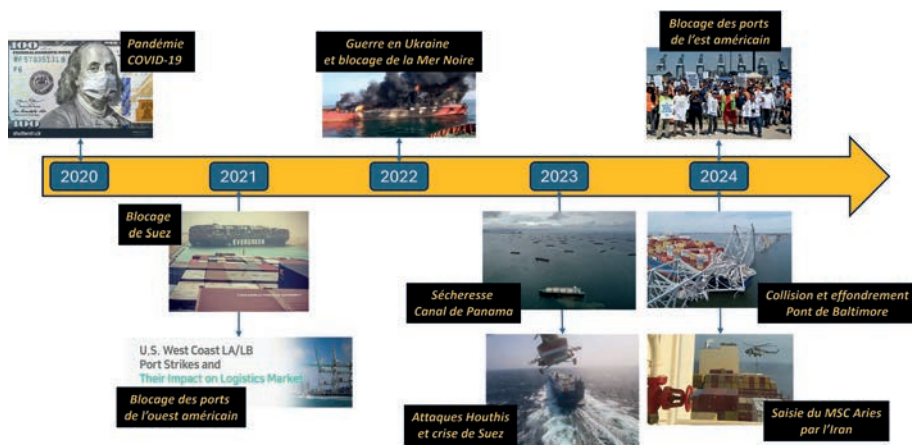
Toutes ces questions et bien d'autres encore pourraient allonger de plusieurs pages cette contribution si l'avant-propos du Professeur Frémont n'avait pas apporté plusieurs éléments de réponse aux questions soulevées. Aussi, ayons l'audace de bousculer les codes établis en proposant une lecture prospective, pour ne pas dire futuriste, de ce qu'est un Port Maritime Territorial. Dans une économie-monde post pandémie, post multilatérale et possiblement en cours de « *déglobalisation* », jouons à définir ce que pourrait être un PMT dans un système-monde re-régionalisé où énergie, climat et ressources naturelles régissent les nouveaux ordonnancements portuaires. Un système-monde où le gigantisme, les économies d'échelles et la massification ne sont plus les trois principaux ressorts d'une maritimisation mondiale des productions, des transformations, des distributions et des consommations. Un système-monde où le nomadisme maritime heureux des plus riches (exemple du Yachting) mais aussi des

moins pauvres (croisières) s'enraye face aux contestations de territoires occupés par des terriens. Un système-monde où les isthmes stratégiques qui connectent les océans, deviennent l'autel de nationalismes politiques, de régionalismes géopolitiques et de revendications hégémoniques.

Un monde global en permacrise où tout est devenu logistique

Cette projection a comme point de départ une réalité exprimée depuis l'expérience planétaire de la pandémie de la COVID-19 : nous vivons dans un monde en *permacrise*. La récurrence, l'accélération, la magnitude et la simultanéité de crises protéiformes définissent le néologisme *permacrise*¹. Des populations les plus démunies aux populations les plus aisées, la mondialisation pandémique a remis en cause les fondements d'une globalisation libérale. Sur le dernier quinquennat, la situation de *permacrise* s'est nourri d'une somme de crises de nature bien différente mais qui ont toutes eu des effets directs et indirects majeurs sur le fonctionnement de l'économie maritime mondiale (Figure 1).

Figure 1. Un quinquennat de crises majeures de natures très différentes



Source : Yann ALIX, 2025

Les chaînes logistiques et les chaînes de valeur se sont trouvées totalement désynchronisées au point de faire vaciller l'équation simple de l'offre et de la demande. L'acronyme anglo-saxon VUCA (*Volatilité – Incertitude – Complexité – Ambiguïté*) résume ce nouvel état du monde avec une

¹ Alix, Y. 2024. Ports et portes dans un monde maritime turbulent. Leçons géopolitiques et pensées prospectives. *Les Colloques Cerisy. Perceptions, récits, imaginaires, histoire et futurs des ports*. 5 septembre. Cerisy. France.

imprévisibilité permanente qui impacte le fonctionnement de nombreux secteurs industriels et organisations logistiques. Pierre Cariou, professeur d'économie maritime à KEDGE Business School explique que « *cette permacrise constitue des chocs d'offre qui touchent très rapidement tous les secteurs et qui se télescopent avec des chocs de demande qui sont plus localisés et diffus* »².

Le risque et l'incertitude se sont imposés comme deux variables clés dans une économie-monde libérale construite sur la robustesse et la fiabilité de réseaux maritimes. Les taux de fret ont atteint des sommets irrationnels et souvent incompréhensibles. Les grands ports censés réguler la fluidité du commerce mondial se sont trouvés tour à tour saturés sans pouvoir pallier le manque d'anticipation. Les logisticiens ont remis en cause les sacro-saints fondamentaux du « *Just-in-Time* » pour travailler leurs achats, leurs approvisionnements, leurs stockages et leurs schémas de distribution dans une organisation en « *Just-in-Case* ». Avec cette fragilisation de l'économie-monde, l'occurrence des risques à impacts forts et significatifs met en perspective la complexité d'une évaluation des criticités dans la Supply Chain post-Covid (Figure 2).

Figure 2. Cartographie des principaux risques de la Supply Chain dans une matrice Impact/Occurrence



Source : 6^e Baromètre des Risques Supply Chain – La Supply Chain au défi de la mondialisation- 2025.

² Cariou, P., 2025, Le nouvel ordre mondial et ses implications pour les chaînes logistiques. *Masterclass CEI.BA & Fondation SEFACIL Risques et Menaces Logistiques*. 3^e édition. Pointe-à-Pitre. 17 mars 2025.

Les acteurs de la supply chain globale reconsidèrent leur pouvoir de négociation et de décision face à la conjugaison de facteurs très hétérogènes. Ce caractère multifactoriel convoque aussi la double dimension du temps et de l'espace. En fait, l'inscription de chacun des facteurs identifiés dans la figure 1 se dilue de l'immédiateté d'une catastrophe avec un effet direct sur une partie du monde (exemple de l'impact d'un tsunami sur les zones de production côtières de l'Asie du sud-est) aux temps longs des effets multiscalaires du dérèglement climatique ou de la raréfaction des ressources naturelles disponibles. Les chocs globaux qui caractérisent l'état de *permacrise* se traduisent localement par des vulnérabilités concrètes pour les communautés portuaires territoriales. À l'inverse, les stratégies territoriales mises en place dans les PMT peuvent devenir des réponses adaptatives aux désordres globaux.

A cela peut évidemment s'ajouter des considérations « atypiques » comme l'impondérabilité de l'administration Trump en matière de droits de douane qui injecte une imprévisibilité opaque à quasiment tous les partenaires commerciaux de la première puissance économique et politique du monde (Figure 3).

Toutes les formes de protectionnisme économique et politique ont une incidence majeure sur l'organisation des échanges. Les aspirations intérieures états-uniennes continuent de bouleverser cet ordonnancement logistique mondial particulièrement stable depuis l'entrée de la Chine dans l'Organisation Mondiale du Commerce il y a pratiquement un quart de siècle.

Après des décennies de relatif « confort logistique », toutes les parties prenantes de la Supply Chain globale doivent dorénavant :

- innover pour anticiper d'imprévisibles et volatiles surcoûts ;
- devancer les défauts et complexités d'approvisionnement ;
- rendre agiles et résilients des circuits logistiques versatiles ; et finalement,
- réinventer quasi continuellement leur relation aux risques, sous toutes ses formes³.

3 Alix, Y. 2021. Information – Intelligence – Innovation: The 3i for most advanced port authority to perform on the Post-Covid New Normality. In *Baltic Sea as a future energy crossroad: Port, Shipping & Geopolitics' Perspective*. Baltic Seas International Conference. 3rd Edition. September 20th. Riga – Latvia.

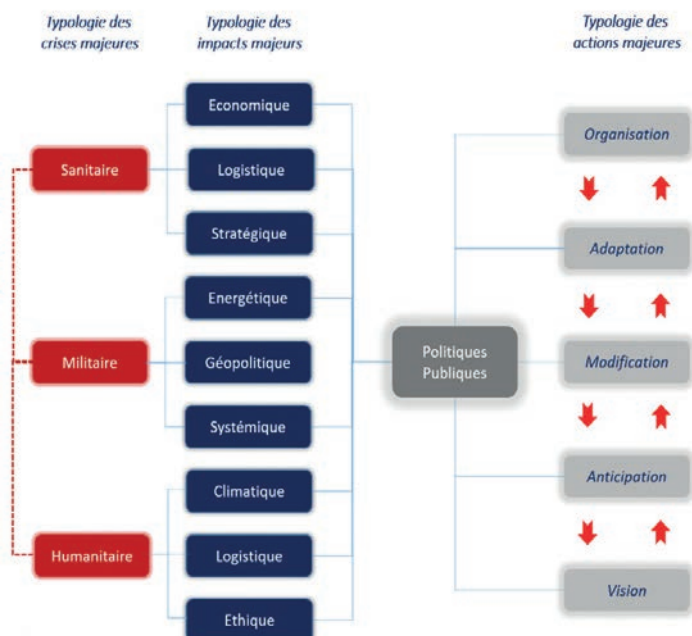
Figure 3. Top 10 des principaux risques de la Supply Chain pour 2025

Source : 6^e Baromètre des Risques Supply Chain – La Supply Chain au défi de la mondialisation- 2025.

Pour la sphère régaliennne, les disruptions logistiques et leurs forts impacts médiatiques ont obligé les différentes administrations à repenser leur implication dans la vie des supply chain nationales, continentales et globales. Les pouvoirs publics ont invoqué des impératifs d'anticipation pour expliquer de nouvelles visions logistiques et industrielles qui permettraient de mieux amortir les adaptations nécessaires à des organisations faiblement capables de modifier leur fonctionnement avec résilience⁴ (Figure 4).

4 Alix, Y. 2022. *Quelle(s) logistique(s) portuaire(s) dans le monde d'après ? Vers une optimisation logistique innovante au service du territoire de la Martinique*. 28 Juin 2022. Fort-de-France. France

Figure 4. Typologies des crises, de leurs impacts et des conséquences sur les politiques publiques



Source : Yann ALIX⁵, 2021 et 2022

Les pouvoirs politiques continuent d'invoquer des raisons d'Etat, en évoquant les multiples conditions du rétablissement d'une souveraineté nationale sur des filières stratégiques. Tout cela dans des trajectoires où se mêlent sans grand discernement :

- Décarbonation de l'économie ;
- Sécurisation de l'indépendance énergétique ;
- Ré-industrialisation tous azimuts ;
- Protection contre la cybercriminalité internationale ; ou encore,
- Simplifications réglementaires, etc.

Ces quelques prolégomènes et raccourcis, sans aucune portée exhaustive, visent seulement à questionner la place des PMT dans cette impression un peu floue où tout semble être devenu *logistique* et où le *maritime* se connecte à des ports pour le bon fonctionnement des territoires.

⁵ Alix, Y. 2022. *Quelle(s) logistique(s) portuaire(s) dans le monde d'après ? De l'anticipation des risques à la gestion innovante des organisations*. Key Note Speech de l'Assemblée Générale de l'AGREPI. Maîtrise et Management des risques. 17 juin 2022. Le Havre. France.

Ports Maritimes Territoriaux en 3 projections

S'imposer comme outil essentiel des ambitions stratégiques de re-régionalisation économique et logistique. La résilience par la déconcentration

Considérant la notion centrale de territoire dans les PMT, chacun des membres de l'ANPMT peut devenir, à son échelle géographique et logistique, un acteur clé d'une ambition de re-régionalisation. Sous l'impulsion de politiques publiques cohérentes et surtout pérennes, comme celles portées par les corridors européens RTE-T (Réseau Transeuropéen de Transport), les mécanismes de relocalisation des productions industrielles et manufacturières ne peuvent être activés sans les PMT. Reposer ce mécanisme long et complexe sur les seuls grands ports maritimes, c'est nier le rôle central des proximités dans une profonde redéfinition des relations entre producteurs et consommateurs, d'autant plus cruciale après les crises successives.

Une telle re-régionalisation économique et logistique ne repose pas seulement sur l'évolution des pratiques des consommateurs, mais aussi sur la capacité des territoires à s'inscrire dans des infrastructures continentales. Les neuf corridors RTE-T (comme le corridor Atlantique ou le corridor Méditerranée) offrent un cadre stratégique pour renforcer les connexions multimodales entre ports, rails et routes. La densité européenne des PMT soutient une telle projection comme tendent à le prouver déjà les relations commerciales, industrielles et logistiques qui unissent les ports occidentaux turcs (Izmir, Mersin) aux ports de l'Europe méditerranéennes. Ces relations se caractérisent par le déploiement efficient de moyens maritimes adaptés (navires rouliers polyvalents pour l'essentiel) aux circonstances économiques et logistiques des marchés d'origine et des marchés de destination. Cependant, les échecs des expérimentations pionnières des Transports Maritimes Courtes Distances (TMCD) dans les régions périphériques de l'Ouest Européen rappellent que cette perspective n'est pas acquise. Toutefois, le modèle économique et financier, prôné à l'époque par Bruxelles et les tenants du report modal, se concentrait pour l'essentiel sur les liaisons maritimes, sans intégration suffisante avec les corridors terrestres et fluviaux.

La réduction des insécurités d'approvisionnements logistiques passe invariablement par un décloisonnement des massifications maritimes orchestrées par une poignée d'armateurs de porte-conteneurs dominants. À la fin des années 1970, les 10 principales compagnies maritimes ne représentaient que 28 % de ces capacités, contre 84 % aujourd'hui et le top 4 (MSC, Maersk, CMA-CGM et COSCO) en contrôle 60 %. Ces « big-opérateurs »

ont quadrillé le monde via quelques dizaines de grands hubs portuaires mondiaux. La nouvelle alliance GEMINI entre Maersk et Hapag-Lloyd, illustre ce dogme en privilégiant la desserte des ports de Bremerhaven, Wilhemshaven ou encore Felixstowe en Europe du Nord et Tanger-Med et Algéciras en Méditerranée et exploite le *feeder* pour la desserte des ports secondaires et donc des territoires. Elle axe donc sa stratégie sur le « *hub and Spoke* ».

Dans ce contexte, les PMT ne sont pas condamnés à la marginalisation. Ils viennent au contraire compléter ce système en complémentarité offrant des circulations logistiques mieux maîtrisées face aux incertitudes, notamment géopolitiques pour structurer des chaînes logistiques régionales plus résilientes.

Pour devenir des acteurs actifs de cette re-régionalisation, les PMT doivent s'inscrire dans des stratégies de court, moyen et long terme, en exploitant les opportunités offertes par les corridors RTE-T. Un organisme comme l'ANPMT peut assurément devenir un acteur central d'une telle ambition prospective avec ces membres qui deviennent les laboratoires de nouvelles connectivités maritimes, portuaires et logistiques. Evidemment, les actuels organisateurs et responsables de la gouvernance politique, économique et financière des PMT ont un rôle décisif de promotion de la re-régionalisation. Cet échelon crucial dans la gestion des PMT renforce ses compétences et ses prérogatives à travers des programmes ciblés pour soutenir l'installation d'entreprises et d'industries (notamment liés à la transition écologique et énergétique). En faisant « *redescendre* » à l'échelle du territoire une vision stratégique qui articule la re-régionalisation sur la puissance des interfaces portuaires, c'est tout une organisation des approvisionnements, des productions et des distributions qui peuvent, sur le long terme, se mettre en place au service de la socio-économie de l'hinterland.

Dans une telle perspective à terme, le PMT revoit sa relation au territoire, en tout cas sa relation au territoire maritime (*foreland*) en complémentarité et en continuité de son ancrage sur son territoire terrestre (*hinterland*) et en s'appuyant les corridors RTE-T pour structurer des chaînes logistiques intégrées. La construction de ces possibles circuits logistiques de courtes et moyennes distances nautiques suppose des politiques commerciales adaptées pour les PMT. Souvent orientés dans la défense (et l'extension) d'aires de chalandises terrestres, une telle vision suppose de repenser les relations de partenariats avec d'autres PMT, non seulement régionaux ou nationaux, mais aussi transnationaux. Le partage de savoir et de savoir-faire dans la gestion de petits volumes, leur manutention et/ou leur stockage, peut se valoriser dans l'objectif commun de participer à la consolidation de *supply chain* régionales/nationales/continentales à haute valeur ajoutée économique.

Renforcer une gouvernance par le compromis entre toutes les parties prenantes

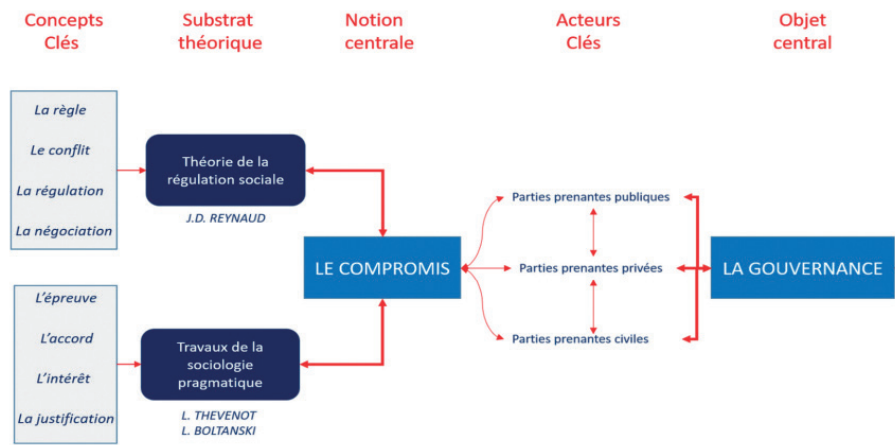
Tel que rappelé par Antoine Frémont dans l'avant-propos, les PMT se caractérisent par des montages administratifs et réglementaires variés avec divers degrés d'intégration entre les parties prenantes publiques, privées et sociétales. Dans une économie-monde « post-globale », le travail doctoral de Brigitte Daudet sur la gouvernance portuaire par le compromis invite à repenser et reconsidérer les liens de confiance entre les acteurs clés de la supply chain⁶.

En tant que chefs d'orchestre de communautés d'intérêts, regroupant acteurs publics, privés et sociétaux, les autorités portuaires travaillent en permanence à réguler des potentiels conflits entre les différentes parties prenantes. Des processus de négociation et de justification sont activés par les acteurs de la place portuaire pour parvenir à des accords qui visent à légitimer la place de chacun afin d'atteindre des optimums collectifs (sociaux, économiques, écologiques, financiers, sociétaux, etc.) (Figure 5).

Les PMT mettent au cœur de leur mission et de leur fonctionnement le territoire, ce qui tranche avec les grands ports maritimes qui demeurent pilotés dans leurs grandes orientations par diverses tutelles ministérielles. Une gouvernance par le compromis renforce le processus d'autonomisation des acteurs dans la gestion des réalités opérationnelles locales. Elle soutient l'idée de se protéger des risques et incertitudes du marché global via des stratégies éditées et légitimées par la communauté dans son plus grand ensemble. Cette gouvernance par le compromis, en ancrant les PMT dans des dynamiques territoriales partagées, offre un cadre idéal pour opérer une re-régionalisation des chaînes logistiques.

⁶ Daudet, B. 2021. *Approche par le compromis des pratiques de gouvernance portuaire : pistes prospectives à partir de l'étude de cas des ports du Havre et d'Abidjan*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Caen-Normandie, Caen, France.

Figure 5. Schématisation des principes fondamentaux d'une gouvernance portuaire par le compromis



Source : Brigitte Daudet, 2021

Une gouvernance portuaire et communautaire par le compromis produit de l'agilité managériale. Cela permet d'adapter des pratiques opérationnelles et même d'anticiper des orientations stratégiques avec souplesse et relative diligence. De son ambition à sa construction, de sa consolidation par son animation, le compromis se bâtit sur un ensemble de consensus savamment entretenus par tous les représentants siégeant au sein des institutions mises en place à cet effet. Les parties prenantes s'engagent à faire du compromis le véhicule de leurs échanges, de leurs délibérations et, *in fine*, de leurs actions sur et pour le territoire que les PMT cherchent à « mieux contrôler et protéger »⁷. Le compromis s'impose comme le cœur de la construction et de la gestion des décisions. Il permet d'assumer des positionnements territoriaux avec des trajectoires affichées, notamment en matière énergétique, écologique ou même de transformation digitale et d'orientation industrielle.

Les apports de la sociologie pragmatique et de la théorie de régulation sociale deviennent inspirantes : les PMT, en s'inscrivant dans un maillage d'intérêts partagés, de part et d'autre des sillons maritimes qui les relient peuvent étendre leur gouvernance par le compromis au-delà de leurs frontières. La théorisation de la gouvernance portuaire par le compromis telle que proposée par Brigitte Daudet peut se prolonger sur une gestion par le compromis pour co-construire de chaînes de valeur régionales/nationales/continentales, en phase avec l'idée de re-régionalisation

⁷ Daudet, B., Loubet, L., Alix, Y. & Serry, A. 2024. Gouvernance portuaire par le compromis : réflexions managériales et stratégiques, *Logistique & Management*, DOI: 10.1080/12507970.2023.2294211

géographique où les circuits logistiques et industriels plus courts et moins exposés aux aléas globaux, sont légitimés par des accords territoriaux.

Cependant, cette gouvernance n'est pas sans limites. La recherche permanente de consensus peut ralentir les décisions face à des enjeux urgents, et les déséquilibres de pouvoir entre parties prenantes (ex. : poids des grands armateurs) peuvent biaiser les arbitrages. Malgré ces défis, les PMT, par leur ancrage territorial et leur capacité à fédérer des acteurs autour de compromis, apparaissent comme des laboratoires idéaux pour une logistique post-globale, résiliente et re-régionalisée.

Conscientiser pour mieux fédérer et projeter

Lieux de concentration de pouvoir, les écosystèmes portuaires ont toujours été l'objet de revendications, qu'elles soient politiques et économiques, environnementales et sociétales, foncières ou encore écologiques, voire sociologiques ou même artistiques. Les conséquences de l'actuelle *permacrise*, couplées aux sentiments anxiogènes liés en particulier au climat et à l'énergie, libèrent diverses expressions citoyennes toujours mieux structurées, pour ne pas dire influentes et radicales.

En prenant en compte les deux points précédents, la projection des PMT dans un futur proche inclut impérativement une meilleure « conscientisation » des orientations, des choix et des visions à l'égard des « occupants » du territoire desservi. En d'autres termes, la quête de sens et la légitimité des activités du PMT dans un futur proche ne pourront s'assumer sans l'accord tacite des populations, qu'elles soient riveraines des installations et des opérations, ou éloignées dans l'arrière-pays. A l'instar d'une poignée de grands ports maritimes pionniers en la matière (Stockholm, Rotterdam, San Francisco, etc.), les PMT ont un rôle de fédérateur et de chef d'orchestre qui dépasse les seules relations avec leurs clients et usagers. Mais un compromis institutionnel ne suffit pas si les populations et les territoires concernés ne reconnaissent pas la légitimité du projet portuaire.

Une grande partie des installations et des opérations des PMT se réalise au cœur des villes et des agglomérations. Cette proximité géographique en fait à la fois un atout (ancrage territorial fort) et un défi (pression accrue des riverains). Le droit à opérer et le droit à grandir comme le disent les anglosaxons se co-construisent avec des parties prenantes qui parfois n'ont plus rien à voir avec les activités portuaires et logistiques à proprement parlé. Elaborer une vision à long terme dans un changement de paradigme comme insufflé dans les deux points précédents, cela suppose de travailler des dialogues et des concertations qui dépassent les seules sphères des opérations et des occupations foncières de l'écosystème portuaire.

A titre purement illustratif : prenons le cas actuel du développement de la filière maritime vélique et sa relation avec les interfaces portuaires et leurs territoires. La façade Manche/Atlantique française se distingue par plusieurs initiatives en matière de voiliers-cargos. L'installation d'une tête de pont de services maritimes décarbonés transatlantiques exige des concertations entre les parties prenantes qui dépassent largement la seule opération d'escaler un navire de petite taille. Les PMT, de par leur proximité avec le territoire et ses acteurs (publics, privés et sociétaux), ont cette singularité de pouvoir offrir des conditions d'accueil et de développement de filières qui dépassent la seule décarbonation du sillon maritime.

Pour éviter les dérives du syndrome NIMBY (Pas dans mon arrière-cours) et pour accompagner le développement de nouvelles opérations au cœur des villes et des métropoles, ce cas du maritime vélique peut fédérer le plus grand nombre dans une cohérence vertueuse. Il crée des emplois et des activités sans trop d'incidences néfastes et d'externalités négatives. Il peut trouver une approbation assumée et même revendiquée auprès d'une partie de la population sans nécessairement s'aliéner une autre partie moins impliquée et mobilisée. Elle peut enfin accompagner les formations professionnelles et continue et ainsi amorcer l'implantation durable de véritables clusters d'expertises adossés autour de PMT. Cette approche s'inscrit dans une dynamique plus large de ré-regionalisation (scénario 1) et de gouvernance par le compromis (scénario 2).

Quelques grands ports maritimes internationaux communiquent aux côtés de leurs clients armateurs et un ensemble d'acteurs de la *Getting to Zero Coalition* sur leur intégration dans des « corridors maritimes verts »⁸. Les PMT peuvent tout aussi bien déployer des argumentaires autour de supply chain décarbonées qui transportent par la seule force vélique des produits à haut valeur ajoutée économique, écologique et gustative. Le tout s'ancre dans un paradigme de changement durable qui se partage sur tous les maillons de filières à faibles externalités négatives et fortes retombées territoriales.

8 *Global Maritime Forum. 2024. Annual Progress Report on Green Shipping Corridors. Getting to Zero Coalition.*
https://downloads.ctfassets.net/gk3lrmlph5v/22Mimgb4JIBUmqC6ZYElq8/651e26fa87a93a7029b6a30cdeb8d4f0/Getting_to_Zero_Coalition_Annual_progress_report_on_green_shipping_corridors_2024_edition.pdf

Conclusion : les PMT à la croisée des chemins

Les trois scénarios explorés dans ce chapitre dessinent des futurs possibles et complémentaires pour les Ports Maritimes Territoriaux (PMT), chacun répondant à des enjeux distincts mais interconnectés :

1. Scénario 1 – Re-régionalisation des chaînes logistiques : Les PMT y apparaissent comme des leviers de résilience, capables de structurer des circuits courts et multimodaux en s'appuyant sur des infrastructures comme les corridors RTE-T. Ce scénario souligne leur rôle dans la déconcentration des flux face à la domination des grands hubs, tout en insistant sur la nécessité de politiques publiques pérennes et de coopérations inter-PMT pour mutualiser les ressources.

2. Scénario 2 – Gouvernance par le compromis : Ici, les PMT sont présentés comme des laboratoires de gouvernance collaborative, où la légitimité des projets se construit par la négociation permanente entre parties prenantes (acteurs publics, privés, sociétaux). Ce modèle, inspiré des travaux de Brigitte Daudet, permet d'envisager une agilité managériale et une intégration des nouveaux acteurs (citoyens, associations), mais soulève aussi des défis, comme les déséquilibres de pouvoir entre grands armateurs et acteurs locaux.

3. Scénario 3 – Légitimité territoriale et acceptabilité sociale : Ce scénario met en lumière la nécessité pour les PMT de co-construire leur légitimité avec les territoires et leurs habitants, notamment à travers des projets fédérateurs comme la filière maritime vélique. Il montre comment les PMT peuvent dépasser le syndrome NIMBY en proposant des modèles à faible impact et haute valeur ajoutée, tout en soulignant l'importance d'une concertation élargie et d'une communication transparente.

Si les scénarios ci-dessus explorent des dimensions clés (re-régionalisation, gouvernance, légitimité), d'autres dynamiques émergentes pourraient également redéfinir le rôle des PMT :

- **PMT 4.0 :** Les PMT comme laboratoire d'innovation technologique (automatisation, blockchain, énergies vertes), peut leur permettre de gagner en compétitivité. La quatrième révolution industrielle (IoT, IA, blockchain, automatisation) et les exigences de décarbonation transforment radicalement les infrastructures portuaires. Les PMT, souvent perçus comme en retard sur les grands hubs, pourraient au contraire devenir des laboratoires d'innovation grâce à leur taille et leur agilité.

- **Neutralité carbone :** L'adaptation des PMT aux exigences climatiques, avec des infrastructures décarbonées et une intégration dans les écosystèmes locaux (ex. : ports à hydrogène, restauration des zones humides) pourrait être centrale. L'urgence climatique impose aux ports une transition radicale vers la neutralité carbone, tout en s'adaptant aux effets du changement climatique (montée des eaux, événements extrêmes). L'agilité légitime d'une gouvernance par le compromis dans une cohérence de re-régionalisation logistico-industrielle : tout pourrait finalement se retrouver dans la définition des futurs modèles écosystémiques de PMT 4.0 neutres en carbone.

Fécamp, au cœur de l'expansion d'OLVEA. *Un port, une entreprise, une ambition durable*

François DAUDRUY

Directeur technique et logistique
OLVEA

Une histoire enracinée dans les ports

OLVEA est une entreprise dont l'histoire s'ancre dans les ports. Initialement créée par Charles Daudruy comme une activité de négoce d'huiles et de corps gras à Dunkerque dans les années 1920, l'entreprise se concentrait sur les produits à usage industriel.



OLVEA débute son aventure à Fécamp en 1929, une région riche de son héritage maritime. L'implantation de l'entreprise à Fécamp est directement liée à une activité phare de l'époque : la production d'huile de foie de morue par les armateurs fécampois à bord des chalutiers des Terre-neuvas. Ces navires, de retour des eaux glaciales de Terre-Neuve, rapportaient de l'huile de foie de morue brute de grande qualité.



C'est cette activité qui attire Charles Daudruy convaincu par le potentiel économique d'un produit aussi recherché. Rapidement, il établit des partenariats solides avec les armateurs locaux, s'assurant un approvisionnement régulier. Son fils Pierre, fraîchement intégré

à l'entreprise familiale, est désigné pour gérer les activités à Fécamp, marquant le début d'une relation indéfectible entre la famille Daudruy et ce port normand.



Un tournant décisif survient lorsque Charles Daudruy réalise le potentiel d'une raffinerie locale en difficulté à Fécamp. En 1929, il rachète cette raffinerie et la transforme en un outil industriel moderne. Ce rachat donne naissance à la Société d'Importation et de Raffinage d'Huiles (SIRH), précurseur de l'actuelle OLVEA, dont Pierre devient le directeur. Ce choix stratégique permet

à l'entreprise de s'imposer comme un acteur de référence dans ce domaine, bénéficiant de l'écosystème portuaire de Fécamp.

Bien que les activités soient initialement supervisées depuis Dunkerque, l'ampleur des opérations et les opportunités offertes par le port amènent Pierre à s'installer définitivement à Fécamp avec sa famille à la fin de la Seconde Guerre mondiale.



En effet, l'histoire d'OLVEA est intimement liée à celle de la ville de Fécamp, notamment lors des périodes de turbulence. Pendant la Seconde Guerre

mondiale, alors que Fécamp subit les conséquences de l'occupation allemande et les bombardements alliés, l'entreprise fait preuve de résilience. Les activités de raffinage sont interrompues temporairement sur certaines périodes, et les installations sont en partie réquisitionnées par les autorités. Pierre Daudruy organise comme il peut le maintien de l'activité de l'entreprise pendant 5 ans, avant de pouvoir reprendre pleinement les activités en 1945, où il décide de s'installer en Normandie.

Pendant deux décennies, l'entreprise vivote et survit notamment grâce à la mobilisation de toute la famille Daudruy. Les membres injectent leurs deniers personnels pour maintenir l'activité.



Au fil des générations, OLVEA se diversifie et réoriente ses activités. Pierre Daudruy, fils de Charles, se spécialise dans la filtration à froid des huiles de poisson, une avancée technique qui assoit la réputation de l'entreprise.

Mais ce sont les années 1970, qui marquent un véritable tournant dans l'histoire de l'entreprise. Marc Daudruy, représentant de la troisième génération, prend un virage audacieux en investissant le marché naissant des huiles végétales pour l'industrie cosmétique, permettant à OLVEA de connaître de belles années florissantes.



Enfin, la quatrième génération, dirigée par Arnould Daudruy et Caroline Mayaud, poursuit cette évolution en faisant de l'internationalisation un nouvel axe de développement. Sous leur direction, OLVEA ouvre des filiales en Afrique, notamment au Maroc, au Burkina Faso, en Mauritanie et au Kenya, pour produire des huiles végétales et sourcer des huiles de poisson au plus près des matières premières.



Malgré cette expansion internationale, l'entreprise réaffirme son attachement à Fécamp. En 2008, OLVEA fait l'acquisition d'une friche industrielle à proximité de la ville, y installant son siège social et confirmant son ancrage local. Ce choix stratégique illustre la volonté d'allier croissance mondiale et enracinement territorial.

Aujourd'hui, OLVEA est un groupe reconnu mondialement, employant plus de 300 personnes, pour son expertise dans les huiles de poisson riches en Oméga-3 et les huiles végétales destinées aux marchés de la cosmétique et de la nutrition.

Le port de Fécamp, pilier logistique et stratégique

Fécamp offre à OLVEA des avantages que peu de grands ports peuvent égaler. Avec une taille humaine et une gestion adaptée, le port constitue une interface logistique à la fois performante et flexible. Chaque année, OLVEA y réceptionne et stocke des volumes importants de matières premières grâce à une quinzaine de cuves de stockage implantées sur le port.

En effet, Fécamp joue un rôle central et indispensable dans la stratégie logistique, notamment pour les huiles de poisson riches en Oméga-3.

Depuis le début des années 2000, le développement des infrastructures portuaires, mené par François Daudruy, Directeur Technique, a illustré l'attachement d'OLVEA à Fécamp et a permis à l'entreprise d'accompagner la croissance de ses activités. En 2004, OLVEA a implanté 7 nouvelles cuves de stockage sur le port de Fécamp, marquant un premier jalon dans le développement de ses installations.



Chaque année, l'entreprise importe environ 15 000 tonnes d'huiles de poisson au port de Fécamp. Ces huiles, collectées auprès de producteurs situés au Maroc et en Mauritanie, sont analysées et stockées dans nos parcs de stockage d'Agadir et de Nouadhibou avant d'être acheminées par bateau vrac de 4 000 tonnes jusqu'à Fécamp. En 2016, OLVEA a renforcé ses capacités en construisant un nouveau parc de stockage de 6 000 tonnes, permettant de porter à 9 000 tonnes la capacité totale des 21 cuves du port.

Grâce à cela, le déchargement s'effectue directement sur le Quai de la Marne, où OLVEA dispose de ses cuves de stockage agréées par les services vétérinaires et les douanes. Ces cuves sont essentielles non seulement pour stocker les huiles brutes, mais aussi pour alimenter l'unité d'éco-raffinage d'OLVEA située à Saint-Léonard, à seulement 8 km du port.



La relation entre OLVEA et le port de Fécamp repose sur une coopération historique qui a su évoluer avec le temps. Au départ, ce port était essentiel pour débarquer les huiles de foie de morue provenant des Terres-neuves. Avec l'évolution de ses activités, OLVEA a investi dans des infrastructures modernes sur place, optimisant ainsi les flux logistiques. Les cuves de stockage, situées à proximité immédiate des quais, permettent une manipulation rapide et efficace des huiles, une caractéristique indispensable pour répondre aux exigences d'un marché mondial.

Au-delà de l'Europe, OLVEA exporte également des huiles transformées depuis son autre raffinerie située à Agadir, ainsi que depuis son parc de stockage à Nouadhibou. Parallèlement, l'entreprise importe des huiles de poisson d'autres origines via le port du Havre, complétant ainsi une chaîne logistique complexe et performante.

Fécamp reste cependant un maillon essentiel, assurant la fluidité des opérations et jouant un rôle central dans l'approvisionnement et la production. Le port de Fécamp constitue un hub logistique idéal pour OLVEA. Les infrastructures portuaires, conjuguées à la proximité des unités de production, lui permettent de répondre efficacement aux besoins de ses clients tout en maintenant une empreinte écologique limitée.

Une unité d'éco-raffinage unique en Europe



En 2018, OLVEA a inauguré son site d'éco-raffinage à Fécamp, une installation pionnière en Europe. Baptisée OLVEA Green Technologies, cette usine possède deux lignes de raffinage : une pour les huiles de poisson, et une pour les huiles végétales. Elle est conçue pour minimiser son impact environnemental, reflétant l'engagement déterminé de l'entreprise envers le développement durable. Recyclage des eaux, utilisation de biogaz issu de la méthanisation, et panneaux photovoltaïques couvrant une partie des besoins énergétiques : chaque aspect a été optimisé pour réduire l'empreinte carbone de cette activité industrielle.

Avec un investissement de 40 millions d'euros, ce site a permis à OLVEA d'internaliser le raffinage de ses huiles, évitant ainsi des allers-retours coûteux et polluants avec les Pays-Bas. Elle se distingue par sa certification EcoVadis Platinum, témoignant de l'excellence de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale.

Grâce à cette nouvelle infrastructure, les huiles de poisson raffinées sont ainsi à moins de 10 km de leur destination première : le port de Fécamp.



Une stratégie internationale ancrée localement

Même si l'entreprise s'est étendue au-delà des frontières, OLVEA reste fidèle à Fécamp. Le siège social et le site de production principal, employant 145 collaborateurs, font de cette ville le centre névralgique de l'entreprise. Ce lien avec le territoire normand illustre un attachement historique et local profond, permettant une continuité optimale entre les approvisionnements internationaux et les besoins de raffinage pour répondre aux attentes de ses clients.



OLVEA s'est implanté dans plusieurs pays producteurs d'huiles comme le Maroc, la Mauritanie, le Burkina Faso ou le Kenya, pour transformer les matières premières au plus près de leur origine. Ces sites incluent des infrastructures modernes, telles que des unités d'extraction, des raffineries et des parcs de stockage, permettant de préserver la qualité des huiles tout au long de la chaîne logistique. Cette stratégie assure une sécurité sanitaire et une traçabilité exemplaire, tout en limitant l'empreinte écologique. Chaque année, ce modèle logistique permet également de traiter environ 2 000 conteneurs acheminés via le port du Havre. Par ailleurs, ces implantations locales permettent de soutenir les économies des régions où OLVEA opère, renforçant ainsi son engagement en faveur d'un développement durable global.

Un engagement RSE au cœur de son identité

Depuis ses débuts, OLVEA a fait de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) une pierre angulaire de son identité.

Fort d'une expertise de près de 100 ans, la mission d'OLVEA est d'offrir à ses clients en nutrition et cosmétique des huiles de qualité issues de filières socialement responsables et respectueuses de l'environnement. Grâce à ses filières d'approvisionnement entièrement intégrées en Afrique, OLVEA offre des produits qui répondent à la fois aux enjeux sociaux et environnementaux actuels, tout en garantissant une conformité totale avec les normes et les certifications les plus élevées.

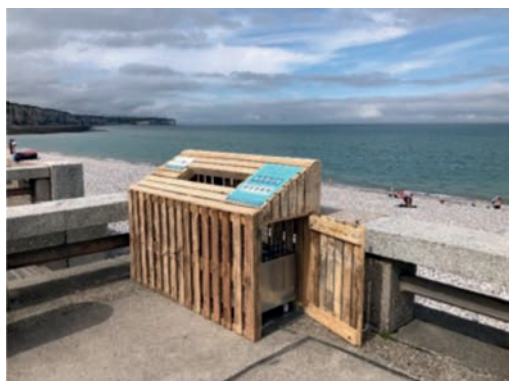
À Fécamp, l'engagement d'OLVEA va bien au-delà de la simple présence : il se traduit par des actions concrètes sur le territoire pour soutenir la communauté locale et promouvoir des pratiques durables.



© Marion Berdah

Pour exemple, elle a participé à la distribution de cadeaux aux enfants hospitalisés. OLVEA a également pris part à l'entretien d'un jardin partagé, contribuant à améliorer la qualité de vie dans le quartier.

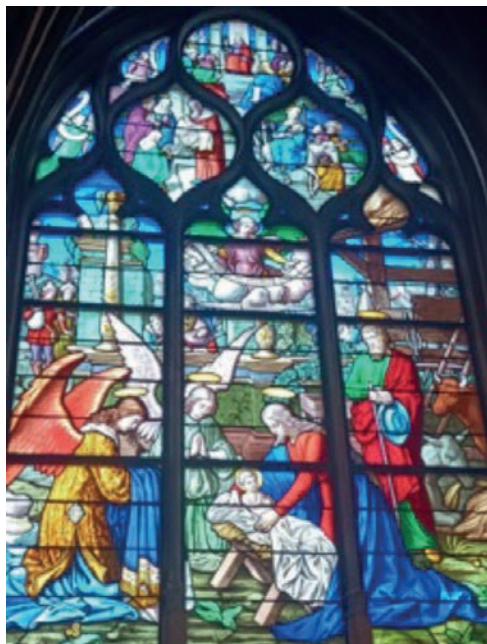
Son partenariat avec l'EFIP démontre également son implication dans l'insertion professionnelle de la population fécampoise. À cela s'ajoutent des initiatives environnementales comme la plantation de haies avec un agriculteur voisin, ou encore la création de bacs à marée associée à des campagnes de sensibilisation à la réduction des déchets sur la plage.



Ces actions illustrent la volonté d'OLVEA de concilier performance économique et respect de l'environnement. Avec des objectifs ambitieux pour réduire son empreinte carbone et améliorer la gestion des ressources, elle valorise également le bien-être des collaborateurs en offrant un environnement de travail épanouissant et inclusif.

Enfin, OLVEA agit concrètement dans les communautés locales à travers des initiatives solidaires, éducatives et environnementales, portées par son fonds de dotation.

OLVEA Foundation : un engagement sociétal fort



Au cœur des engagements d'OLVEA se trouve OLVEA Foundation, un fonds de dotation créé pour améliorer la vie des communautés dans lesquelles l'entreprise est implantée. Ce fonds met l'accent sur des initiatives solidaires, éducatives, culturelles et environnementales. Il incarne une vision du développement où prospérité économique et responsabilité sociétale vont de pair.

À Fécamp, OLVEA Foundation joue un rôle majeur. En soutenant la restauration des vitraux de l'église Saint-Étienne ou encore

des projets éducatifs locaux comme le parrainage des bacheliers fécampois dans leur poursuite d'études, il renforce le lien entre l'entreprise et son territoire historique. Ces actions témoignent d'un attachement profond à la ville qui a vu grandir l'entreprise. Mais son impact dépasse les frontières de la Normandie.

À l'international, OLVEA Foundation s'engage dans des initiatives qui répondent aux besoins essentiels des populations locales. Par exemple, au Maroc et en Mauritanie, il a financé des campagnes de sensibilisation à la santé et des programmes éducatifs.



L'innovation, la clé pour façonner l'avenir

En 2025, OLVEA lance un nouveau pôle d'innovation à Fécamp, renforçant ainsi son engagement envers la recherche et le développement. Ce site comprendra un laboratoire, un hall technologique et des équipements de pointe, permettant d'explorer de nouvelles applications pour ses huiles végétales et de poisson riches en Oméga-3.

En parallèle, un projet de construction de cuves, d'une capacité de 3 000 à 5 000 tonnes, est prévu sur le port de Fécamp. Ces infrastructures permettront d'améliorer la logistique et de réduire l'empreinte environnementale liée à la réception du beurre de karité depuis les pays producteurs d'Afrique.

Avec des investissements prévus de 27 millions d'euros entre 2025 et 2027, l'entreprise continue de miser sur l'innovation et le développement durable. En parallèle, une cinquantaine de postes seront créés pour soutenir cette croissance, confirmant l'importance de Fécamp dans la stratégie à long terme d'OLVEA.

À travers ces initiatives, OLVEA ambitionne de rester un leader dans les huiles naturelles tout en continuant de contribuer activement aux Objectifs de Développement Durable fixés par l'ONU.

Pour OLVEA, le port de Fécamp est bien plus qu'un point d'ancrage : il est un véritable catalyseur de croissance et d'innovation, contribuant à son rayonnement et à son développement à l'échelle mondiale.

Fière de son passé et tournée vers l'avenir, OLVEA continue de faire de Fécamp un véritable tremplin vers son ambition durable.

La mobilité dans les classements des ports à conteneurs européens

Gabriel FIGUEIREDO DE OLIVEIRA

Maître de conférences - HDR
Université de Toulon - LÉAD
France

Pierre CARIOU

Professor Senior
Kedge Business School,
France

Jason MONIOS

Associate Professor
Kedge Business School,
France

Introduction

Les ports à conteneurs jouent un rôle central dans la compétitivité des économies, car leur modernisation permet d'améliorer la qualité des services d'expédition et de réduire les coûts de transport. Pourtant, la littérature met en évidence qu'à mesure que les systèmes portuaires atteignent une certaine maturité, la croissance du trafic ralentit et la hiérarchie portuaire tend à se stabiliser (De Oliveira *et al.*, 2021). Cette stabilité peut être liée à des facteurs macroéconomiques (ralentissement du commerce international) et sectoriels (intégration verticale des compagnies maritimes), qui renforcent la concentration du trafic dans un nombre restreint de ports solidement connectés à leurs hinterlands (Ng *et al.*, 2014 ; Haralambides, 2017 ; Monios et Wilmsmeier, 2013) et rendent ainsi plus difficile l'émergence de nouveaux ports (Merkel, 2017 ; Ducruet et Notteboom, 2022).

Notre étude s'appuie sur la conceptualisation proposée par Hayuth (1981). Celui-ci montre que, lors du développement des systèmes portuaires, le trafic se concentre progressivement dans un petit nombre de « centres de chargement » solidement connectés à l'arrière-pays, conduisant à une hiérarchie stable dite de « maturité ». Par la suite, les déséconomies d'échelle et la congestion qui en découlent offrent une opportunité à de plus petits ports de contester cet ordre établi, inaugurant une nouvelle dynamique et redistribuant une partie du trafic. Selon Hayuth, un système portuaire traverse ainsi plusieurs étapes, dont deux sont particulièrement dynamiques : une première avant l'établissement d'une hiérarchie stable, et une seconde, après la maturité, lorsque les ports périphériques défient les ports dominants. Afin de faciliter notre analyse, nous regroupons ces cinq phases en trois catégories : une phase dynamique (émergente), une phase mature, puis une seconde phase dynamique (défi de la périphérie).

Dans ce contexte, notre étude examine comment le degré de maturité d'une rangée portuaire et la taille d'un port influencent à la fois sa trajectoire de croissance et son positionnement hiérarchique. Nous formulons deux hypothèses : la première suggère que les rangées portuaires en Europe se conforment aux trois phases ainsi définies ; la seconde pose que la proximité spatiale, et donc la taille relative des ports voisins, influe sur la structure du marché et la mobilité hiérarchique.

Nous analysons la mobilité des ports à conteneurs en Europe à partir de données annuelles (2000-2019) couvrant 104 ports répartis dans 21 pays et six zones portuaires. Malgré des décennies d'intégration économique et d'investissements dans les infrastructures, la répartition du trafic reste très contrastée au sein de l'Union européenne (ITF, 2015). Tandis que les rangées portuaires du nord et de l'ouest (Allemagne, Pays-Bas, Belgique, France,

Royaume-Uni) sont plus matures, celles de la Méditerranée orientale et de la Baltique présentent des dynamiques différentes. Cette hétérogénéité fait de l'Europe un contexte idéal pour étudier le lien entre la mobilité hiérarchique des ports, leur environnement régional et le degré de maturité du système.

Ce document présente une approche novatrice pour évaluer l'influence des ports voisins, fondée sur trois outils : (i) une analyse classique de la concentration du trafic (coefficient de Gini, courbe de Lorenz), (ii) une analyse de la dépendance de sentier et de la mobilité de rang via des chaînes de Markov, et (iii) une étude spatiale de l'effet de la taille des ports voisins sur les transitions portuaires. Cette démarche, qui intègre à la fois des dimensions géographiques et économiques, s'inscrit dans la lignée des travaux sur l'évolution spatiale des systèmes portuaires (Bird, 1963 ; Taaffe *et al.*, 1963 ; Hayuth, 1981), soulignant la tendance à la concentration du trafic, l'influence de la dépendance au sentier, des politiques publiques et du contexte économique régional.

Le document est structuré en 7 sections. La section 2 revient sur la littérature traitant de l'évolution des systèmes portuaires. La section 3 présente la méthodologie utilisée pour mesurer la mobilité. La section 4 décrit les données et quelques statistiques descriptives du système européen des ports à conteneurs. La section 5 évalue la probabilité de changement de classe à l'aide des chaînes de Markov. La section 6 examine l'influence de la taille des ports voisins. Enfin, la section 7 conclut sur la contribution de cette étude à la compréhension économique et géographique des systèmes portuaires.

Revue de la littérature

La littérature sur l'évolution des systèmes portuaires est abondante, à commencer par le modèle Anyport de Bird (1963), qui décrit l'adaptation des ports soit par spécialisation des cargaisons (notamment le conteneur), soit en migrant de leurs emplacements initiaux en amont vers des sites côtiers offrant des eaux plus profondes. D'autres modèles se concentrent sur le développement et la concurrence dans les systèmes portuaires. Hayuth (1981) décrit comment, après une phase initiale de concurrence, s'instaure une période de maturité, caractérisée par quelques ports dominants bénéficiant de corridors terrestres et d'hinterlands étendus. Il souligne également l'importance d'infrastructures terrestres solides pour pénétrer des arrière-pays plus lointains, comme l'illustre la notion de corridors prioritaires chez Taaffe *et al.* (1963).

Un aspect clé du modèle de Hayuth est que la phase de maturité (la quatrième de son modèle en cinq phases) n'est pas définitive. La cinquième phase est appelée « le défi de la périphérie », qui, en raison des déséconomies d'échelle et de la congestion dans les ports dominants, en particulier s'ils ne sont pas en mesure de s'étendre, offre aux ports secondaires la possibilité d'attirer davantage d'escales. Slack et Wang (2002) ont souligné l'importance des changements institutionnels dans la gouvernance portuaire et la gestion agressive dans la conduite de ces initiatives par les ports secondaires, en particulier la montée en puissance des opérateurs de terminaux qui suivent leurs propres stratégies commerciales plutôt que d'être dirigés par une autorité portuaire.

Les études empiriques sur les systèmes portuaires de conteneurs confirment la diversité des trajectoires évolutives (Ducruet *et al.*, 2009 ; Ng *et al.*, 2014), comme en témoignent des analyses menées en Asie (Wang *et al.*, 2017 ; Nguyen *et al.*, 2020 ; Zhang *et al.*, 2021), en Amérique latine (Wilmsmeier *et al.*, 2014), en Europe (Wilmsmeier et Monios, 2013 ; López-Bermúdez *et al.*, 2020), en Afrique (Notteboom et Fraser, 2020) et à l'échelle mondiale (Guerrero et Rodrigue, 2014 ; Rodrigue, 2022 ; de Oliveira *et al.*, 2021 ; Ducruet et Notteboom, 2022). Certaines régions voient leur trafic se concentrer, tandis que d'autres affichent une répartition plus homogène (Cariou et Notteboom, 2022). De manière générale, la mobilité hiérarchique demeure limitée, notamment dans les zones où la croissance du trafic ralentit et où la maturité semble atteinte (De Oliveira *et al.*, 2021).

Les changements dans le classement des ports résultent de plusieurs facteurs. D'abord, les conditions macroéconomiques jouent un rôle déterminant : la crise financière de 2008/2009 a entraîné une chute de la demande, amenant les opérateurs de terminaux à suspendre ou reporter leurs investissements (stabilité), tandis que la pandémie de 2020, en provoquant de la congestion, a incité les compagnies maritimes à rediriger temporairement leurs services vers des ports plus petits, moins touchés (instabilité) (Notteboom *et al.*, 2021).

Ensuite, la stabilité des classements peut s'expliquer par les choix stratégiques des chargeurs, transitaires et armateurs quant aux ports intégrés dans leurs services (Martinez Moya & Feo Valero, 2016). Les autorités et opérateurs portuaires s'efforcent d'élargir leur hinterland, créant des terminaux intérieurs reliés par des corridors intermodaux, afin de consolider un réseau d'arrière-pays bien intégré (Notteboom et Rodrigue, 2005 ; Monios et Wilmsmeier, 2013 ; Ng *et al.*, 2014 ; Talley et Ng, 2021).

Enfin, les stratégies commerciales des compagnies maritimes, leurs investissements dans de grands navires et leurs politiques d'intégration verticale contribuent également à la stabilité du système portuaire. En sécurisant des espaces, en investissant dans des hubs de transbordement

et des terminaux dédiés (Haralambides, 2019), elles concluent souvent des accords de concession à long terme (30 ans ou plus) avec des ports spécifiques. Cette relation privilégiée limite fortement leurs incitations à dévier le trafic vers d'autres sites, renforçant ainsi la stabilité de la hiérarchie portuaire.

Certaines recherches contestent l'idée d'une stabilité durable du trafic et des classements portuaires. Fujita et Mori (2005) soulignent le rôle du progrès technologique, tandis que Wang *et al.* (2017) et Wang et Zhu (2017) proposent un modèle développement en trois étapes : croissance, hiérarchie et la mise en réseau. Durant la phase de croissance (1990-2000), le nombre et la taille des ports restent limités. Vient ensuite la phase hiérarchique (2000-2010), où un petit nombre de ports pivots s'imposent, creusant l'écart avec les ports secondaires. Enfin, à l'ère de la mise en réseau (après 2010), une multiplication de centres et de nœuds conduit à un certain rééquilibrage entre les ports. Ce schéma, avec deux périodes dynamiques encadrant une phase plus stable, rejoint l'approche de Hayuth (1981), suggérant que la maturité n'est pas une fin en soi, mais une étape avant un nouvel épisode de complexification du système.

Malgré l'importance des ports européens, peu d'études récentes ont examiné leur évolution au cours des dix dernières années et évalué la survenue éventuelle d'une nouvelle phase dynamique. Notteboom (1997) a montré qu'entre 1980 et 1994, les systèmes portuaires européens, ainsi que trois rangées régionales (Nord, Atlantique, Méditerranée), avaient d'abord connu une augmentation de la concentration, puis une stabilisation. Une étude ultérieure (1995-2008) a révélé un léger mouvement inverse, avec un processus de déconcentration (Notteboom, 2010).

D'autres travaux se sont focalisés sur des espaces spécifiques. Elsayeh (2015) relève une hausse limitée de la concentration dans les ports méditerranéens au début des années 2000, suivie d'une déconcentration de 2003 à 2012. Wilmsmeier et Monios (2013) constatent une déconcentration dans le système portuaire britannique, liée au recours accru aux ports continentaux comme portes d'entrée. Santos et Soares (2017) mettent en évidence le rôle de la régionalisation portuaire et de la concurrence de l'arrière-pays dans le cas des ports portugais, tandis que Svindland *et al.* (2019) observent au sein du système portuaire norvégien une alternance entre concentration et déconcentration. Ces travaux soulignent la diversité des dynamiques, mais ne renseignent pas sur les transformations récentes à l'échelle européenne dans son ensemble.

Ces résultats valident les prédictions théoriques : entre 2000 et 2010, les systèmes portuaires européens ont d'abord connu une concentration croissante liée à leur maturité, suivie d'une phase de déconcentration due aux déséconomies d'échelle et à la concurrence. L'analyse de Merkel

(2017), basée sur des modèles économétriques spatiaux appliqués à 69 ports européens sur 20 ans, offre un éclairage supplémentaire. Elle révèle notamment que la zone Hambourg-Le Havre, grâce au dynamisme de ses autorités portuaires et à d'excellentes connexions intermodales, se caractérise par une concurrence intense et des ports plus facilement substituables. À l'inverse, en Méditerranée, la gouvernance plus faible, des connexions intermodales moins développées et des distances plus importantes entre ports favorisent des relations davantage complémentaires que concurrentielles.

Notre étude entend prolonger ces travaux en adoptant une approche non paramétrique fondée sur les chaînes de Markov spatiales, afin d'examiner l'influence de la taille des ports voisins sur la mobilité hiérarchique. La section suivante présente cette méthodologie, qui sera mise en œuvre sur un vaste panel de ports européens, en tenant compte du niveau de maturité, de la concentration spatiale et de l'évolution dans le temps.

Méthodologie

Notre approche consiste d'abord à évaluer l'évolution du classement du trafic portuaire à l'aide d'indicateurs de concentration traditionnels, puis à utiliser des mesures plus innovantes pour saisir la mobilité des ports dans la hiérarchie. Les changements dans la répartition du trafic sont souvent évalués par le coefficient de Gini, l'indice Herfindahl-Hirschman (IHH) ou une analyse Shift-Share (Kuby et Reid, 1992 ; Notteboom, 1997, 2006 ; Li *et al.*, 2022). Le coefficient de Gini, le plus connu, permet d'apprécier le degré d'inégalité, et les résultats seront présentés sous forme de courbe de Lorenz. L'indice de Gini est défini comme suit :

$$GC = \left[\frac{1}{2n^2\mu} \right] \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |x_i - x_j| \quad (1)$$

Où GC est le coefficient de Gini, x_i représente le trafic d'un port i , μ est le trafic moyen et n est le nombre total de ports sur le marché. Les indicateurs d'inégalité sont utiles pour comprendre la distribution du trafic au cours de la période étudiée, mais ils ne permettent pas de comprendre comment le classement des ports évolue au sein de la distribution.

Nous appliquons ensuite une analyse de la chaîne de Markov sur la transition d'état pour mesurer la mobilité dans le classement des ports. Cette méthode nécessite tout d'abord de regrouper les ports en différentes unités spatiales, puis en sous-catégories en fonction de leur taille relative. L'indicateur estime la probabilité de transition d'une catégorie ou classe de ports à une autre au cours d'une période donnée, ou leur probabilité de passer d'un état à un autre. Pour ce faire, une matrice, f_i mesure la

distribution transversale du trafic portuaire relatif à l'instant t . Un ensemble de K classes différentes de trafic de conteneurs est défini, et la matrice de probabilité de transition ($K \times K$) M peut être estimée, où $m(i, j, t)$ indique la probabilité qu'un port de la classe i à l'instant t passe à la classe j au cours de la période suivante. Formellement, le vecteur ($K, 1$) R_t qui indique la fréquence des ports dans chaque classe j au moment t , peut être estimé comme suit :

$$R_{t+1} = M * R_t \quad (5)$$

où M est la matrice de probabilité de transition (K, K). Si les probabilités de transition sont stationnaires (ou invariantes dans le temps), alors :

$$R_{t+p} = M^p * R_t \quad (6)$$

Dans l'hypothèse d'une matrice invariante dans le temps, la distribution ergodique (ou la distribution à long terme) de R_t indique si le système portuaire converge ou diverge. Nous utiliserons deux mesures pour comparer le degré de mobilité de différentes chaînes de Markov. Premièrement, l'indice de Shorrocks (1978), qui est estimé à partir de la probabilité moyenne, pour toutes les classes, qu'un individu quitte sa classe initiale au cours de la période suivante.

$$M_S(P) = \frac{k - \sum_{i=1}^k m_{ii}}{k-1} \quad (7)$$

où k représente le nombre d'états du système de Markov et M_{ii} est l'élément diagonal de la i ème ligne. Par définition, l'indice $M_S(P)$ est limité entre $[0,1]$, où une valeur de zéro implique qu'il n'y a aucune chance pour un port de quitter son état initial, tandis qu'une valeur de un implique l'existence d'une mobilité totale.

Comme l'indice de Shorrocks n'est pas sensible aux changements qui se produisent en dehors des éléments diagonaux d'une matrice de transition, un indice complémentaire proposé par Bartholomew (1982) prend exclusivement en compte les éléments hors diagonale et est égal au nombre de limites de classe franchies par un individu (que ce soit vers le haut ou vers le bas), en moyenne sur toutes les classes :

$$M_B(P) = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N m_{ij} |i - j| \quad (8)$$

Dans l'équation 8, $M_B(P)$ représente le nombre attendu de quantiles qu'un individu traversera à chaque période, pour un mouvement vers le haut ou vers le bas (Chattopadhyay et al., 2019).

$$M_{BU}(P) = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^{N-1} \sum_{j=i+1}^N m_{ij} (j - i) \quad (9)$$

$$M_{BD}(P) = \frac{1}{N} \sum_{i=2}^N \sum_{j=1}^{i-1} m_{ij} (i - j) \quad (10)$$

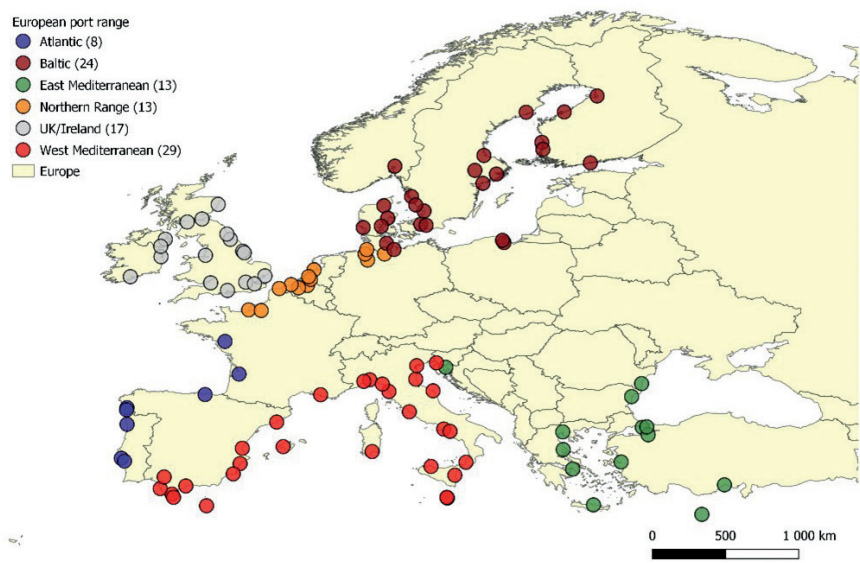
Où $M_{BU}(P) + M_{BD}(P) = M_B(P)$. Le rapport entre $M_{BU}(M_{BD})$ et M_B indique alors la part de mobilité ascendante (mobilité descendante).

Nous tenons enfin compte du fait que les changements pour un port donné peuvent dépendre de la taille des ports voisins. On s'attend alors à ce que la relation soit positive lorsque les ports voisins sont de taille similaire et qu'il existe une dépendance spatiale potentielle. Ceci correspond à l'extension du cadre de Markov proposé par Rey (2001) dans lequel les probabilités de transition sont conditionnées par la classe de trafic de son décalage spatial pour le début de l'année. Ce faisant, la matrice de transition spatiale étend les K matrices conditionnelles traditionnelles de dimension (K, K) en une matrice de transition tridimensionnelle (K, K, K) et l'élément d'une telle matrice, $mijt(k)$, représente la probabilité qu'un port de la catégorie i au point temporel t converge vers la catégorie j au point temporel suivant si le décalage spatial du port tombe dans la catégorie k au point temporel t .

Données et statistiques descriptives

Nous appliquons notre méthode à un ensemble de données sur le trafic portuaire de conteneurs extraites d'Eurostat. Il comprend des statistiques sur le trafic annuel de conteneurs en EVP pour la période 2000-2019 pour 104 ports européens de conteneurs situés dans 21 pays européens différents. L'échantillon va des très petits ports (un peu plus de 1 000 EVP par an) aux très grands ports (plus de 13,5 millions d'EVP en 2019 pour Rotterdam) et couvre une période de 20 ans, ce qui équivaut à 2 080 observations (104 ports $\times$ 20 ans). Les ports ont ensuite été regroupés en six zones portuaires : rangée Europe du nord (Hambourg au Havre), UK/Irlande (Felixstowe à Cork), Baltique/Scandinavie (Oulu à Esbjerg), Atlantique (Nantes à Setubal), Méditerranée occidentale (Gioia Tauro à Cadix) et Méditerranée orientale (Mersin à Rijeka). La figure 1 présente la localisation géographique de ces 104 ports.

Figure 1. Rangées portuaires Européennes



Le tableau 1 présente quelques statistiques descriptives pour les 104 ports à conteneurs. Le trafic total a été multiplié par 2,35 sur l'ensemble de la période, ce qui équivaut à un taux de croissance annuel de 4,6%. La croissance est plus importante entre 2000 et 2008, avec un taux de croissance annuel moyen de 8,2%. Suite à l'impact de la crise financière (entre 2008 et 2010 avec une diminution du trafic européen de conteneurs de 2,3 % par an), le taux de croissance annuel a été beaucoup plus faible (3,1%) de 2010 à 2019.

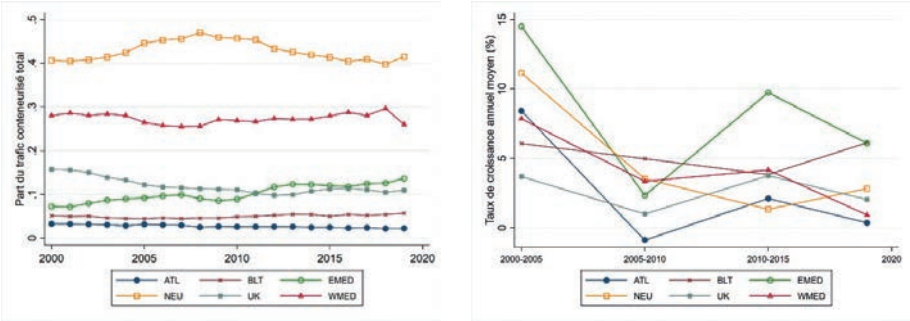
Tableau 1. Trafic des ports à conteneurs européens (EVP)

Années	Observation	Moyenne	Ecart-type	Min	Max
2000	104	426 091	903 626	2 660	6 253 302
2005	104	659 071	1 451 942	2 363	9 194 590
2010	104	764 197	1 714 871	7 957	11 017 466
2015	104	901 289.7	1 914 560	8 028	11 577 172
2019	104	1 004 040	2 194 447	933	13 492 767

Source : Calculs des auteurs basés sur les bases de données d'Eurostat

La figure 2 montre l'évolution des parts de marché du trafic conteneurisé, par rangée portuaires. Il existe des différences significatives au niveau régional. Les rangées d'Europe du Nord (NEU) et de la Méditerranée occidentale (WMED) dominent le trafic, représentant respectivement 42 % et 26 % du volume total de conteneurs en Europe en 2019.

Figure 2. Évolution par rangée portuaire. a) Part de marché b) Taux de croissance annuel moyen



Source : Calculs des auteurs basés sur les bases de données d'Eurostat.

ATL : Atlantique ; BLT : Baltique et Scandinavie ; EMED : Méditerranée orientale ; NEU : Hambourg-Le Havre ; UK : Royaume-Uni/Irlande ; WMED : Méditerranée occidentale.

Le tableau 2 et la figure 2b présentent le taux de croissance annuel moyen (TCAM) par rangée portuaire sur les deux dernières décennies. Les résultats montrent que certaines zones, comme l'Atlantique et le Royaume-Uni/Irlande, apparaissent plus matures et enregistrent des TCAM plus faibles. En revanche, les régions de la Méditerranée orientale et de la Baltique se distinguent par une dynamique plus soutenue. Enfin, les ports de la zone Hambourg-Le Havre et de la Méditerranée occidentale affichent des taux de croissance moyens similaires, témoignant d'une certaine convergence.

Tableau 2. Trafic des ports à conteneurs (EVP) par rangée portuaire (2019)

Rangée	Obs	Moyenne	Ecart-type	Min	Max	TCAM (2000-2019)
Atlantique	8	289 841	242984.2	3 0643	628 412	2.5%
Baltique	24	247 060	413 103.5	933	1 800 219	5.2%
Royaume-Uni/Irlande	17	671 497	989 220.4	2 419	3 838 252	2.6%
Hambourg-Le Havre	13	3 335 655	4 928 780	7 192	13 492 767	4.7%
Méditerranée orientale	13	1 093 797	1 621 006	21 887	5 646 458	8.2%
Méditerranée occidentale	29	937 021	1 492 165	2 835	5 420 771	4.2%
Total	104	1 004 040	2 194 447	933	13 492 767	4.6%

Source : Calculs des auteurs basés sur les bases de données d'Eurostat.

La figure 3 illustre l'évolution de l'inégalité du trafic portuaire en Europe. La partie (3a) compare les courbes de Lorenz pour 2000 et 2019 : l'axe horizontal représente le pourcentage cumulé de ports (du plus petit au plus grand), et l'axe vertical, la part cumulée du trafic en EVP. En l'absence

d'inégalité, la courbe coïnciderait avec la diagonale rouge. Or, entre 2000 et 2019, la courbe s'écarte légèrement de cette diagonale, reflétant une hausse modérée de la concentration. Le coefficient de Gini, présenté en (3b), passe ainsi de 0,75 à 0,77, traduisant une augmentation de l'inégalité jusqu'en 2010, suivie d'une phase de relative convergence entre les ports européens au cours des dernières années de la période.

Figure 3. Inégalité dans les ports européens (2000-2019)

Figure 3a. Courbe de Lorenz

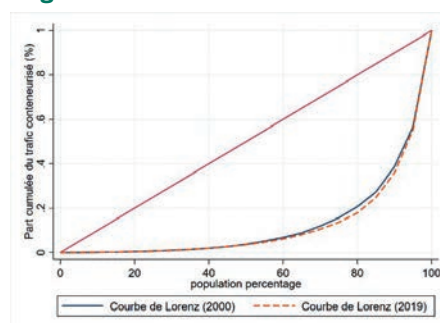
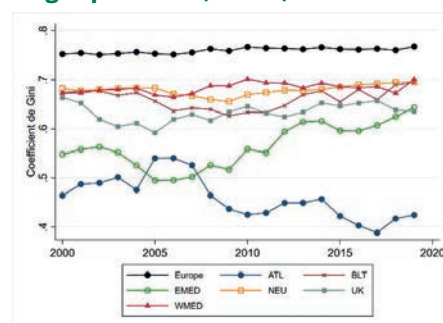


Figure 3b. Coefficient de Gini par rangée portuaire (en EVP)



Source : Calculs des auteurs basés sur les bases de données d'Eurostat.

ATL : Atlantique ; BLT : Baltique et Scandinavie ; EMED : Méditerranée orientale ; NEU : Hambourg-Le Havre ; UK : Royaume-Uni/Irlande ; WMED : Méditerranée occidentale.

Le coefficient de Gini (figure 3b) pour l'ensemble du système portuaire européen reste globalement stable sur la période, indiquant une légère hausse de la concentration. Il se révèle systématiquement plus élevé que pour chacune des façades maritimes prises individuellement, suggérant que, globalement, le trafic européen est plus inégalement réparti qu'à l'échelle de chaque zone. Cette observation contraste légèrement avec les résultats de Notteboom (2010), qui relevait une légère déconcentration entre 1995 et 2008. Cette différence pourrait s'expliquer par des choix méthodologiques (utilisation de l'IHH plutôt que du Gini) et par l'évolution du nombre de ports pris en compte.

Les disparités régionales sont notables. La façade atlantique est la moins concentrée, avec un coefficient de Gini oscillant entre 0,39 et 0,54, témoignant d'une répartition plus équilibrée du trafic. Ceci peut s'expliquer par une géographie contraignante et une pénétration limitée de l'arrière-pays, rendant plus difficile la domination d'un seul port. En revanche, la rangée Hambourg-Le Havre et la Méditerranée occidentale présentent des niveaux de concentration nettement plus élevés, avec des coefficients moyens respectifs de 0,679 et 0,683. Cela reflète, d'une part, la présence

L'étude de la distribution hiérarchique des ports en fonction du trafic de conteneurs révèle des changements dans le milieu de la distribution. Certains mouvements sont assez importants, comme pour les ports de Gdansk (PL GDN) et de Rijeka (HR RJK) avec un changement de +72 et +49 dans le classement, respectivement. Les ports d'Istanbul (TR IST) et de Marsaxlokk (MT MAR) ont connu la plus forte baisse de la distribution, perdant respectivement 55 et 51 rangs sur l'ensemble de la période. Certains des changements clés observés dans chaque gamme seront examinés dans la section de discussion plus loin dans le document.

Analyse de la chaîne de Markov sur la transition du classement des ports

Malgré des changements limités dans le classement des ports, certains d'entre eux sont encore capables de changer de rang au fil du temps, et nous appliquons maintenant une analyse en chaîne de Markov pour mieux comprendre comment la transition de ces ports se déroule. Nous avons d'abord divisé l'ensemble de l'échantillon en cinq classes ou états homogènes (quintile) (C1...C5) en fonction de leur trafic de conteneurs en 2000. L'intervalle de temps pour la matrice de transition de la chaîne de Markov est fixé à un an. Le tableau 3 présente quelques statistiques descriptives pour chaque classe de ports. Chaque classe compte environ 21 ports. La première classe de ports comprend les ports dont le trafic est inférieur à 44 000 EVP, et la plus grande classe (C5) regroupe les 21 ports européens dont le débit annuel est supérieur à 1,14 million d'EVP.

Tableau 3. Répartition des rangs des 104 ports européens en 2000

	C1	C2	C3	C4	C5
Intervalle	$S_{ij} < 0.044 \text{ m}$	$0.044\text{m} < S_{ij} < 0.124 \text{ m}$	$0.124 \text{ m} < S_{ij} < 0.342 \text{ m}$	$0.342\text{m} < S_{ij} < 1.145\text{m}$	$S_{ij} > 1.145\text{m}$
Taille moyenne (TEU)	8 664	33 972	103 372	290 507	1.7e+06

Source : Calculs des auteurs basés sur les bases de données d'Eurostat.

Le tableau 4 présente nos résultats sur la probabilité de transition. Il montre tout d'abord que les probabilités de transition reportées sur la diagonale principale sont relativement élevées. Cela signifie que lorsqu'un port se trouve dans la ième classe, la probabilité de rester dans la même classe au cours de la période suivante est d'au moins 81,5 %. Ce résultat indique que la dépendance au sentier joue un rôle important dans la dynamique portuaire, avec une très faible mobilité entre les classes. Deuxièmement,

la mobilité est plus fréquente pour les ports de petite et moyenne taille. C’est par exemple le cas des ports de classe C2, qui ont 9,8 % de chances de monter ou de descendre de classe l’année suivante, ou des ports appartenant au quatrième quintile (C4), qui ont 7,5 % de chances de passer au troisième quintile (C3).

Tableau 4. Matrices de probabilité de Markov

	C1	C2	C3	C4	C5
C1	90.2%	9.8%	0.0%	0.0%	0.0%
C2	9.8%	81.5%	8.3%	0.5%	0.0%
C3	0.0%	8.4%	83.4%	8.2%	0.0%
C4	0.0%	0.5%	7.5%	86.7%	5.3%
C5	0.0%	0.3%	0.0%	5.0%	94.7%

Source : Calculs des auteurs basés sur les bases de données d'Eurostat.

Les indices de Shorrocks et de Bartholomew sont présentés dans le tableau 5 et confirment un faible niveau de mobilité et une forte persistance dans la distribution du trafic. Les ports à conteneurs européens présentent un faible degré de changement de position et un faible niveau de mobilité. La comparaison entre la position initiale (année 2000) et la distribution ergodique pour tous les ports à conteneurs souligne également qu’il n’y a pas de convergence puisque les distributions ergodiques ne tendent pas vers une classe unique. La principale conclusion est que le nombre de ports dans la classe de taille la plus élevée ne sera plus que de 10,9 %.

Tableau 5. Répartition initiale (2000) et distribution ergodique des ports européens

	C1	C2	C3	C4	C5
Etat Initial	20.51%	19.37 %	20.23%	19.94 %	19.94 %
Etat Ergodique	22.50%	18.31%	23.31%	25.01%	10.87%
Indice de Shorrocks	0.1586				
Indice de Bartholomew	0.1299				

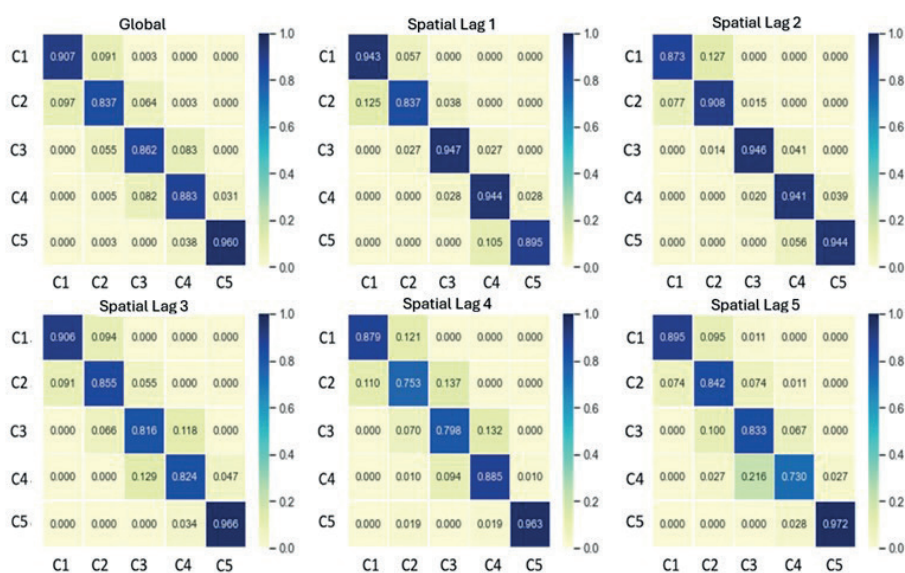
Source : Calculs des auteurs basés sur les bases de données d'Eurostat.

Chaîne de Markov spatialisée : Influence des ports voisins

Cette section analyse l'influence des ports voisins au sein d'une même rangée portuaire sur la probabilité qu'un port change de classe de taille. Le concept central repose sur l'autocorrélation spatiale, qui établit un lien entre le trafic d'un port et celui de ses voisins. Une corrélation spatiale positive indique que les ports proches présentent des niveaux de trafic similaires, tandis qu'une corrélation négative apparaît lorsque les valeurs diffèrent significativement.

Pour intégrer ces interactions spatiales dans notre analyse, nous avons construit une matrice de poids, W_{ij} , de dimensions $N * N$, N représentant les 104 ports européens inclus dans notre étude. Le voisinage est défini à partir d'une matrice de distance inversée, qui accorde une plus grande importance aux ports géographiquement proches au sein d'une même zone portuaire.

Figure 5. Matrices de chaînes de Markov spatialisées pour les ports européens



Source : Calculs des auteurs basés sur les bases de données d'Eurostat.

Les résultats de la matrice de transition spatiale de Markov sont présentés dans la figure 5. Cette matrice examine les transitions de taille d'un port en fonction de son état initial et du trafic moyen des ports voisins. Les ports voisins sont regroupés en cinq classes de décalage spatial (Lag1 à Lag5), du trafic moyen le plus faible (Lag1) au plus élevé (Lag5). À titre de comparaison, le niveau global est indiqué en haut à gauche de la figure.

L'axe vertical représente la taille initiale des ports (divisée en cinq classes, C1 à C5), tandis que l'axe horizontal montre leurs probabilités de transition vers d'autres classes de taille. Cette structure permet d'évaluer comment les ports évoluent dans leur classement en tenant compte de l'influence spatiale des ports voisins.

La figure 5 montre que la taille des ports voisins influence fortement la probabilité qu'un port évolue dans le classement. Selon le tableau 4 (Markov classique), les grands ports (classe C5) ont en moyenne une probabilité de 5 % de régresser vers la classe C4. Toutefois, cette probabilité diminue à 3,4 % lorsque ces ports sont entourés de ports intermédiaires ou d'autres grands ports (Lag3 à Lag5). À l'inverse, si les ports voisins sont très petits (Lag1), la probabilité de déclassement augmente significativement pour atteindre 10,5 %.

L'effet de voisinage est également observable pour les petits ports : ceux entourés de « petits voisins » ont une faible probabilité de progression, environ deux fois inférieure à celle des petits ports situés à proximité de grands ports. Les ports intermédiaires (classes 3 et 4) bénéficient aussi de voisins plus importants, ce qui augmente leurs chances de progression.

De manière générale, plus un port est petit par rapport à ses voisins, plus ses chances de monter dans la distribution du trafic augmentent. Une exception notable concerne les grands ports de classe 4 entourés d'autres grands ports (Lag 5), qui affichent la probabilité la plus élevée de déclassement, atteignant 21,6 %.

Tableau 6. Répartition initiale (2000) et distribution ergodique des ports européens

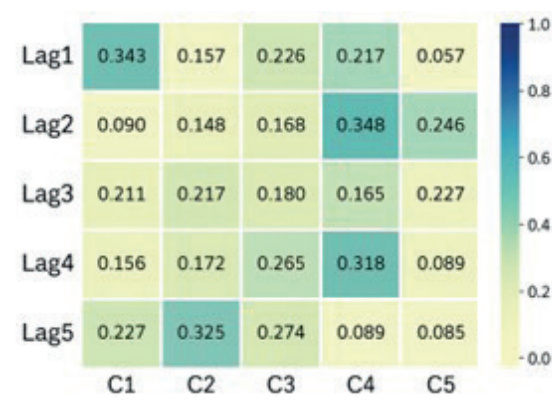
	$M_S(P)$	$M_B(P)$	$M_{BU}(P)$	$M_{BD}(P)$	% M_{BU}	% M_{BD}
Lag1	0.109	0.087	0.03	0.057	34.5%	65.5%
Lag2	0.097	0.0778	0.0444	0.0334	57.1%	42.9%
Lag3	0.158	0.1268	0.0628	0.064	49.5%	50.5%
Lag4	0.181	0.154	0.08	0.074	51.9%	48.1%
Lag5	0.182	0.1558	0.0614	0.0944	39.4%	60.6%

Source : Calculs des auteurs basés sur les bases de données d'Eurostat.

Le tableau 6 présente les mesures de mobilité pour les matrices spatiales. Les indices de Shorrocks et de Bartholomew montrent que la mobilité est plus élevée lorsque les ports voisins sont grands (lags 4 et 5) que lorsqu'ils sont petits (lags 1 et 2). En outre, les ports voisins des catégories les plus petites (Lag 1) et les plus grandes (Lag 5) présentent une dominance pour la mobilité descendante (MBD(P)), tandis que la mobilité ascendante (MBU(P)) est principalement présente pour les classes petites-moyennes (Lag 2) et moyennes-grandes (Lag 4).

Enfin, la figure 6 montre les distributions ergodiques. Elle montre tout d'abord que les ports proches des classes les plus petites (Lag1) et les plus grandes (Lag5), les distributions sont inclinées vers la gauche. Cela indique qu'un port a plus de chances de voir sa taille diminuer lorsqu'il est entouré de petits ports voisins. La présence de grands ports voisins (Lag5) entraîne également un plus grand nombre de petits ports, 55,2 % d'entre eux étant regroupés dans les groupes C1 et C2 et seulement 8,5 % restant dans le groupe C5. Deuxièmement, les ports voisins de taille moyenne (Lag3) présentent une distribution plus uniforme en régime permanent. Enfin, les distributions des ports proches des classes petit-moyen (Lag2) et moyen-grand (Lag4) sont inclinées vers la droite, ce qui indique que la probabilité qu'un port devienne un port majeur est plus élevée dans cette configuration.

Figure 6. Distribution ergodique des ports européens



Source : Calculs des auteurs basés sur les bases de données d'Eurostat.

Conclusion

L'évolution des systèmes portuaires dépend de facteurs économiques et géographiques. La croissance économique régionale stimule la demande de services portuaires, tandis que la géographie influence cette demande, qu'il s'agisse d'une position centrale favorable au transbordement ou d'une localisation périphérique éloignée des marchés principaux. La littérature a largement étudié les réponses stratégiques et les transformations spatiales des ports face à ces défis. En revanche, peu de travaux se sont penchés sur l'influence du paysage concurrentiel (présence de ports voisins plus grands, plus petits ou similaires) sur le succès de ces stratégies et sur la capacité d'un port à changer de statut et accroître sa part de trafic.

Cette étude développe une méthodologie pour analyser la dynamique des ports à conteneurs européens. La première hypothèse distingue deux types de marchés au sein du système portuaire européen : les marchés matures et les marchés dynamiques. Sur les marchés matures, le trafic est concentré, les parts de marché sont stables, et la mobilité portuaire est faible, la domination des grands ports limitant la concurrence et la croissance. À l'inverse, les marchés dynamiques affichent des taux de croissance plus élevés, une mobilité portuaire accrue et des changements fréquents dans les parts de marché, en raison de la concurrence entre ports établis et nouveaux entrants. La seconde hypothèse stipule que la proximité spatiale des ports influence leur mobilité dans la hiérarchie, cette dernière dépendant du trafic moyen des ports voisins.

Ces hypothèses ont été testées à l'aide de trois approches méthodologiques : (i) une analyse classique de la concentration du trafic à l'aide du coefficient de Gini et de la courbe de Lorenz, (ii) une étude innovante de la dépendance de sentier basée sur les chaînes de Markov pour identifier les fluctuations à long terme, et (iii) une analyse spécifique de l'influence des ports voisins sur la transition portuaire à l'aide de chaînes de Markov spatiales.

Les résultats présentés dans les sections 5 et 6 portent sur l'ensemble de l'échantillon et analysent la probabilité que les ports changent de statut en fonction de leur propre taille et de celle de leurs voisins. Nos résultats montrent que, dans l'ensemble, la probabilité que les ports changent de statut est faible. Ce résultat confirme que la dépendance au sentier joue un rôle important dans les systèmes portuaires, avec une très faible mobilité entre les classes. Lorsque la mobilité se produit, elle concerne principalement les petits et moyens ports. Enfin, notre analyse souligne que la probabilité pour un port de se déplacer vers le haut dépend de la taille des ports voisins. La mobilité est plus élevée pour les ports entourés de grands voisins, ce qui confirme l'impact de l'économie régionale sur

l'évolution dépendante de la trajectoire de tous les ports d'une zone. Cette dépendance à l'égard de la trajectoire découle à la fois de facteurs économiques historiques (trafic passé) et de facteurs géographiques (concentration existante du trafic dans les ports voisins).

Ces résultats concernant la taille des ports et l'influence des voisins peuvent être analysés plus en détail dans le contexte du niveau de maturité du système européen de ports à conteneurs. Premièrement, le niveau de maturité se traduit par des différences de taux de croissance. Les zones moins matures, souvent situées dans des économies en développement, enregistrent des taux de croissance plus élevés grâce à la hausse de leurs importations et exportations. En revanche, les zones matures, comprenant des pays économiquement avancés comme ceux d'Europe du Nord, affichent des taux de croissance plus faibles avec des ports dominants bien établis (comme Rotterdam et Anvers). Deuxièmement, ces différences s'observent également dans la géographie portuaire. Les régions matures sont marquées par une concentration autour de quelques grands ports dominants, tandis que les zones moins matures présentent une concurrence plus ouverte entre un plus grand nombre de ports de taille similaire. Troisièmement, les stratégies des petits ports diffèrent selon le niveau de maturité. Dans les régions matures, les petits ports tendent à se rapprocher ou à fusionner avec des ports plus grands pour rester compétitifs. À l'inverse, dans les zones moins matures, ce type de stratégie est moins courant, les ports opérant de manière plus indépendante dans un environnement encore en développement.

Références

- Bird, J. (1963). *The Major Seaports of the United Kingdom*. London: Hutchinson & Co.
- Cariou P., Notteboom T. (2022). Implications of COVID-19 on the US container port distribution system: import cargo routing by Walmart and Nike. *International Journal of Logistics: Research and Applications*. In press.
- De Oliveira G. F., Schaffar A., Cariou P., Monios J. (2021). Convergence and growth traps in container ports. *Transport Policy*. 110: 170–180.
- Ducruet, C., Notteboom, T. (2022). Revisiting Port System Delineation Through an Analysis of Maritime Interdependencies among Seaports. *GeoJournal*. 87: 1831–1859.
- Fujita, M., Mori, T. (2005). Frontiers of the new economic geography. *Papers in Regional Science*. 84 (3): 377–405.
- Guerrero, D., Rodrigue, J-P. (2014). The Waves of Containerization: Shifts in Global Maritime Transportation. *Journal of Transport Geography*. 34: 151–164.
- Haralambides, H. (2017). Globalization, public sector reform, and the role of ports in international supply chains. *Maritime Economics & Logistics*. 19 (1): 1–51.
- Haralambides, H. (2019). Gigantism in container shipping, ports and global logistics: a time-lapse into the future. *Maritime Economics & Logistics*. 21: 1–60.
- ITF (International Transport Forum). (2015). *The Impact of Mega-Ships*. Paris: OECD/ITF.
- López-Bermúdez, B., Freire-Seoane, M. J., Lesta-Casal, E. (2020). Core and Comprehensive Ports: The new Challenge for the Development of the Spanish Port System. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*. 8: 100243.
- Martinez Moya, J., Feo Valero, M. (2016). Port choice in container market: a literature review. *Transport Reviews*. 37 (3): 1–22.
- Merkel, A. (2017). Spatial competition and complementarity in European port regions. *Journal of Transport Geography*. 61: 40–47.
- Monios, J. (2017). Port governance in the UK: planning without policy. *Research in Transportation Business and Management*. 22: 78–88.
- Monios, J., Wilmsmeier, G. (2013). The role of intermodal transport in port regionalisation. *Transport Policy*. 30: 161–172.
- Ng, A. K. Y., Ducruet, C., Jacobs, W., Monios, J., Notteboom, T., Rodrigue, J., Slack, B., Tam, K., Wilmsmeier, G. (2014). Port geography at the crossroads with human geography: between flows and spaces. *Journal of Transport Geography*. 41: 84–96.
- Notteboom, T. E. (1997). Concentration and load centre development in the European container port system. *Journal of Transport Geography*. 5 (2): 99–115.
- Notteboom, T. E. (2010). Concentration and the formation of multi-port gateway regions in the European container port system: an update. *Journal of Transport Geography*. 18 (4): 567–583.
- Notteboom, T., Fraser D. (2020). The Development of the Container Port System in Southern Africa. In: *African Seaports and Maritime Economics in Historical Perspective*. Palgrave Studies in Maritime Economics, edited by A. Olukoju and D. Castillo Hidalgo. Cham: Palgrave Macmillan. Pp. 171–201.

- Notteboom, T. E., Parola, F., Satta, G. (2019). The relationship between transshipment incidence and throughput volatility in North European and Mediterranean container ports. *Journal of Transport Geography*. 74: 371-381.
- Notteboom, T. E., Rodrigue, J. P. (2005). Port regionalization: towards a new phase in port development. *Maritime Policy & Management*. 32 (3): 297-313.
- Rodrigue, J. P. (2022). The Geography of Maritime Ranges: Interfacing Global Maritime Shipping Networks with Hinterlands. *GeoJournal*. 87: 1231-1244.
- Santos, T. A., Guedes Soares, C. (2017). Development dynamics of the Portuguese range as a multi-port gateway system. *Journal of Transport Geography*. 60: 178-188.
- Taaffe, E. J., Morrill, R. L., Gould, P. R. (1963). Transport expansion in underdeveloped countries: a comparative analysis. *Geographical Review*. 53: 503-529.
- Talley, W. K., Ng, M. (2021). Cargo port choice equilibrium: A multi-perspective look at shippers' port choice. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 154: 102454.
- UNCTAD (2021). *Review of Maritime Transport*. https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2021_en_0.pdf
- Urbanyi-Popiołek, I., Klopott, M. (2016). Container terminals and port city interface—a study of Gdynia and Gdańsk ports. *Transportation Research Procedia*. 16: 517-526.
- Wang, L., Zhu, Y., Ducruet, C., Bunel, M., Lau, Y.-Y. (2018). *From hierarchy to networking: the evolution of the “twenty-first-century Maritime Silk Road” container shipping system*. *Transport Reviews*, 38(4), 416–435.
- Wilmsmeier, G., Monios, J. (2013). Counterbalancing peripherality and concentration: an analysis of the UK container port system. *Maritime Policy & Management*. 40 (2): 116-132.
- Wilmsmeier, G., Monios, J., Pérez-Salas, G. (2014). Port System Evolution—the Case of Latin America and the Caribbean. *Journal of Transport Geography* 39: 208-221.
- Zhang, Q., Yan, K., Yang, D. (2021). Port System Evolution in Chinese Coastal Regions: A Provincial Perspective. *Journal of Transport Geography* 92: 103031.

Des ports « décentralisés » aux ports territoriaux *Une émancipation réussie*

Philippe DEISS

Directeur Général

Ports de Normandie

France

En 2007, alors que se négociait la réforme des Ports Autonomes, il fallut trouver la dénomination nouvelle qui convaincrerait tous les acteurs que les temps avaient changé – personne ne trouva mieux que « Grands Ports Maritimes ». Les autres (les petits, donc) demeurèrent les « ports décentralisés » qu'ils étaient devenus peu avant.

Ainsi se structurait le paysage portuaire français, les ports de l'Etat devenant nécessairement grands, les autres restant avant tout « les ex » ports de l'Etat. Toute la dynamique nouvelle que les Collectivités Locales leur insufflaient, toute l'importance stratégique qu'ils revêtaient y compris au niveau national (certains même dépassant de beaucoup le trafic de « Grands ») étaient gommées au moyen d'une terminologie administrative, datée et réductrice, qui ne résisterait à aucune traduction.

Nous ne nous étendrons d'ailleurs pas sur tout ce que ce terme de « décentralisé » a d'excessif, l'Etat gardant la main sur la police portuaire, donc sur les accès aux ports. En raison des difficultés de recrutement des officiers de port, cet anachronisme constitue une menace quotidienne de dysfonctionnement des places portuaires qui ne plaide pas en faveur de sa pérennisation.

Dans la suite de ce document, nous privilégierons donc l'appellation « ports territoriaux », autour de laquelle se sont fédérés les adhérents de l'Association Nationale des Ports Maritimes Territoriaux (ANPMT), bien plus respectueuse de ce réseau de places portuaires, de sa diversité, comme de son engagement au service du développement des territoires – et actant que la décentralisation n'aura été qu'une étape parmi tant d'autres de leur histoire, qui s'écrit encore aujourd'hui.

Nous montrerons en quoi ces ports territoriaux constituent des outils de développement économique et d'aménagement, organiquement intégrés aux politiques des collectivités locales, et missionnés non pas pour développer leur *tonnage* mais la *valeur ajoutée économique* qu'ils contribuent à générer sur les territoires.

Sans les citer, nous nous appuierons majoritairement sur les cas des ports de Cherbourg, Caen Ouistreham et Dieppe pour illustrer nos propos – on n'est jamais aussi bien servi que par soi-même.

Port de Cherbourg



©Biplan_J.Houyet (42)

Port de Cherbourg



EMR - Hub ©Biplan - L.Pouyadoux - Ports de Normandie

Ports de Caen-Ouistreham-Quai de Blainville



FederalRaser®EricDestable

Port de Dieppe



Ports de normandie©biplan-Stephane lero

Une décentralisation aux allures de délestage

Les lois de décentralisation des années 1980 qui ont transféré la gestion des ports de l'État aux départements, puis la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales qui a vu le transfert des ports d'intérêt national de l'État aux régions, syndicats mixtes, départements et communes, ont successivement renforcé la place des collectivités locales dans la gestion des ports. L'historique de la décentralisation des ports français a déjà fait l'objet d'une littérature importante.

Derrière des arguments politiquement corrects en faveur de la décentralisation des ports étaient à peine cachées des préoccupations de nature plus économique. Dans un contexte de creusement des déficits publics et d'appauvrissement des finances, la décentralisation, en transférant aux collectivités territoriales des fonctions relativement onéreuses, permettait à l'Etat sinon de faire des économies, tout du moins d'enrayer une spirale de désinvestissement désastreuse.

Les présidents des régions Basse Normandie et Bretagne alertaient ainsi fin 2006, dans un courrier commun : « *Les audits que nous avons conduits montrent la dégradation d'infrastructures non entretenues et soulignent le besoin d'intervenir urgemment pour préserver l'outil portuaire. Nous demandons pour le moins que l'Etat solde ses dettes. Plus de la moitié des investissements prévus pour les ports dans le cadre du contrat de plan 2000-2006 n'ont pas été réalisés* ».

Le ministre des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer le reconnaissait implicitement, lorsqu'il déclarait que « *la décentralisation offre aux ports maritimes des perspectives nouvelles et prometteuses* ».

Très critique, l'Association de Géographes Français allait même jusqu'à estimer que « *Décentraliser n'est pas forcément la panacée universelle [sic], surtout lorsqu'on en cherche **les motivations profondes qui s'apparentent pour l'État à un délestage sans réflexion d'ensemble et sans réelle stratégie d'accompagnement des politiques locales*** ».

Le succès, *in fine*, du processus n'en est que plus exemplaire. Car de fait, la création a échappé à son créateur.

Tout d'abord parce que ce dernier s'en est malheureusement rapidement désintéressé. Ensuite et surtout parce que les collectivités locales ont élaboré et mis en œuvre une véritable vision stratégique du développement de leurs installations portuaires. Elles ont consacré des sommes colossales à la réhabilitation des infrastructures, laissées à l'abandon faute de moyens ; ont investi massivement dans les filières structurantes de chaque port ; elles s'engagent enfin aujourd'hui pour l'avenir, notamment dans le cadre de la transition énergétique.

Fédéral Hudson



©Fédéral Hudson

Ferry & Pont Colbert



©Drone-Smart-Images

Les ports territoriaux, désormais outils majeurs de développement

Les collectivités font de leurs ports territoriaux des outils de développement économique et d'aménagement des territoires à part entière.

L'exécutif d'une collectivité ne cherche pas à « développer ses ports », il se bat pour **l'économie** de son territoire. L'ambition est bien plus large, elle fait du port non un but en soi mais un outil ; **non une fin, mais un moyen**.

Qu'est-ce que le niveau d'activité d'un port, sinon un baromètre de l'économie ? Lorsque le résultat est décevant, il faut soit réparer l'instrument, on appelle cela une réforme portuaire ; soit revitaliser le patient, c'est le développement économique. S'il y a osmose, le dynamisme de l'un catalyse le succès de l'autre.

Dans la stratégie des collectivités, les ports ne sont pas des *infrastructures* dont elles auraient hérité comme d'un boulet parce que l'Etat n'en a pas voulu. Bien au contraire, ce sont des éléments précieux d'un « **mix économique** » au potentiel considérable, composants d'un écosystème de services et de relations d'affaires.

Cela se traduit tout particulièrement dans le très net infléchissement de la politique d'exploitation des équipements dont les épisodes récents ont consacré **l'implication du délégant au sein de l'actionnariat du délégataire**.

Ce positionnement nouveau, en Normandie comme en Bretagne ou en Méditerranée, qui rompt avec les vagues précédentes de concession accordées par l'Etat pour des périodes très longues (50 ans) pas toujours justifiées par le niveau des investissements, illustre l'engagement nouveau du *propriétaire* dans la bonne marche de son *outil* :

- afin de préserver les intérêts des collectivités qui investissent massivement sur les infrastructures ;
- afin que les arbitrages entre les dividendes des actionnaires et le réinvestissement sur le port ne soient pas systématiquement défavorables à ce dernier.
- afin d'influer sur la stratégie de l'opérateur pour garantir qu'elle est dans la droite ligne de celle des collectivités - y compris au-delà de l'enceinte portuaire

C'est ainsi que des outils nouveaux se sont mis en place : société portuaire, société d'économie mixte (SEM ou SEMOP), société publique locale (SPL), établissement public régional (EPR) – chaque exécutif se détermine sur

le type de société semblant au final réunir le maximum d'avantages, pour construire plus un *partenariat* qu'un *contrat*. Dès lors qu'elle reconnaît une autonomie de décision aux collectivités locales, la décentralisation se traduit **nécessairement** par une adaptation à la **diversité des situations locales**.

En la matière, les comparaisons européennes sont instructives :

Les ports du range Nord hors France, et en particulier Anvers, Rotterdam et Hambourg, ont des gouvernances largement pilotées par des collectivités locales, avec une association étroite des partenaires privés.

Ainsi, le port d'Anvers est une société détenue par le Commune d'Anvers. De même, depuis 2004, l'autorité portuaire de Rotterdam est une entreprise publique de droit privé, dont les actionnaires sont la Ville de Rotterdam et l'État. Cette transformation a résulté d'un accord entre la municipalité de Rotterdam et l'État à l'initiative de la première, dans l'objectif de gagner en efficacité dans leur activité et d'assurer le financement du projet d'extension portuaire.

Dans le cas des ports territoriaux français, une dimension particulière est ajoutée : la recherche de la cohérence à une échelle régionale, qu'illustrent les exemples de Ports de Normandie, de la mise en réseau des ports bretons, ou de la création d'Aquitania Ports Link. Ces configurations innovantes autorisent simultanément une mutualisation de moyens bienvenue, par exemple dans les domaines du remorquage, du dragage, de la promotion commerciale, de l'ingénierie,...

L'action des ports territoriaux ne se conçoit qu'en déclinaison des politiques territoriales, donc des volontés, des collectivités locales. Ils ne se développent qu'à la condition que le « mix territorial » soit pertinent.

Tout juste nommé, le Ministre d'État, ministre de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables, répliqua abruptement à un acteur portuaire : **« à quoi bon développer les ports si c'est pour mettre des camions sur la route ? »**. Vision d'ensemble, holistique, qui rompait avec une conception traditionnelle de l'accroissement des tonnages décorrélée du territoire.

L'exécutif des collectivités, acteur de terrain en concertation continue avec les associations de riverains, de consommateurs, d'utilisateurs et usagers, de protection de l'environnement, de défense d'intérêts catégoriels ; en charge de l'entretien et de la construction des réseaux de transports, ou de leur exploitation ; en négociation continue avec la SNCF ; à l'écoute des acteurs économiques de son territoire, adopte cette même vision. La

réussite du port ne doit pas être une plaie pour les populations. Une usine qui s'implante, c'est tout un faisceau d'équipements à planifier (transports en commun, logements,...). Certes le territoire a besoin du port, mais des milliers de concitoyens sont soucieux avant tout de **l'acceptabilité sociétale** de l'activité portuaire.

De sa **durabilité**.

On a donc à l'œuvre **un développement choisi**, l'expression même d'une politique.

Deux exemples peuvent illustrer ceci.

- La desserte ferroviaire d'un terminal constitue une extraordinaire opportunité d'allier développement de l'activité, lutte contre la congestion routière, et amélioration du bilan carbone. Mais cet intérêt général doit être mis en compatibilité avec le fonctionnement de la cité. Le port territorial sera légitime à embrasser un périmètre qui va bien au-delà de ses propres limites pour concilier son intérêt immédiat avec la prise en compte des contraintes du territoire impacté – auquel il est dédié.
- Le développement colossal des parcs éoliens en mer va solliciter les installations portuaires à la limite de leur saturation. Les énergéticiens, soucieux de répondre au mieux aux exigences des appels d'offres, incitent les ports à développer leurs quais et terre-pleins pour se dimensionner sur la pointe d'activité. Il n'est pas exclu que ces investissements puissent être rentables. Mais la facilité ainsi donnée de réaliser simultanément des champs de grande puissance va mettre dangereusement en tension les acteurs industriels. Le port territorial veillera, au-delà de son profit immédiat, à la préservation des intérêts du territoire tels que les exécutifs les hiérarchisent.

Sortons du cadre des seuls ports territoriaux pour illustrer à quel point les exécutifs locaux ont intégré les ports au titre des outils de leur développement : c'est avec « *le pistolet sur la tempe* », ainsi qu'il le décrit lui-même, que le directeur général d'un GPM a dû accepter sur son domaine l'implantation d'une usine générant beaucoup d'emplois mais un trafic portuaire très faible. Celui qui tenait en main ledit pistolet, dont les cartouches étaient essentiellement financières, était le président d'une collectivité, qui arbitrait ainsi, de manière volontariste, entre les intérêts du port et ceux du territoire.

Le développement choisi se traduit de façon également exemplaire dans **le mode de financement des installations** : sans la manne du pétrole, les ports territoriaux se positionnent en acteur frugal, sur des trafics de niche, bien souvent sans atteindre une masse critique. Les droits de port sont affectés

aux délégataires, pour contribuer au financement des charges fixes et du développement d'un outil mutualisé.

De ce fait, la capacité d'autofinancement de ces autorités portuaires est faible, voire nulle.

C'est donc à leurs actionnaires, collectivités territoriales, qu'il incombe d'assurer la majeure partie du financement des infrastructures.

Les besoins sont immenses. Le président du Comité d'Orientation des Infrastructures relève que *« nous avons devant nous un véritable mur d'investissement. La France a sans doute considéré avec trop de certitude durant les années passées que ses infrastructures étaient de qualité. Et pourtant : la France est en retard, très en retard. Il nous faut restaurer un patrimoine vieillissant, et trouver un modèle économique de nos ports en relais des hydrocarbures »*.

Là encore, il revient ainsi au politique la responsabilité d'arbitrer, de décider du niveau d'investissement, et de la finalité de cet investissement. Le port est totalement, mais n'est que, l'un des outils du développement économique de son territoire. Un bras armé, dont l'action est pilotée au sein d'un ensemble qui dépasse son seul périmètre.

La rationalité absolue, celle du calcul économique qui permet au décideur d'examiner l'ensemble des alternatives possibles et de prendre le meilleur choix, n'est pas de mise à l'échelle territoriale. Le décideur y est nécessairement un arbitre, et c'est tout le sens de l'élection qui l'a porté à cette responsabilité : *« Par le nouveau processus de décision qu'elle met en place, la décentralisation substitue une démocratie de citoyens à une société d'administrés »* (Pierre Calame, président de la Fondation Charles-Léopold Meyer).

Jusqu'aux années 1980, ainsi que cela a été souligné notamment par le Sénat, le regard des pouvoirs publics sur les administrés était teinté de paternalisme, l'Etat mettant en avant sa légitimité, soit à travers la défense de l'intérêt général, soit au nom d'impératifs de rationalité technique. **La décentralisation a redonné au/à la politique ses vrais droits, et ses vrais devoirs.**

Elle a induit par ailleurs un **nouveau mode de définition de l'intérêt général**, lequel n'est plus du ressort exclusif de l'Etat mais peut au contraire dans certains domaines être défini et porté par les acteurs décentralisés.

Deux objectifs leur sont assignés : l'emploi, et la valeur ajoutée sur le territoire.

C'est là sans aucun doute la caractéristique la plus structurante de l'action des ports décentralisés. Le développement de leur activité n'est jamais une fin en soi, la « remontée de dividendes » n'est pas un impératif dès lors que les bénéfices sont réinvestis dans l'outil.

L'exigence de rentabilité est forte, mais elle s'entend au-delà des seules clôtures du port : **c'est à travers leur contribution au développement économique local, à la création de richesse sur le territoire, dans un cadre de soutenabilité et de durabilité, d'acceptabilité sociétale, que leur succès est évalué.**

Cette approche radicalement orthogonale à la culture portuaire traditionnelle, qui ne pensait le port que pour le port, a constitué le fait majeur de l'appropriation des ports par les collectivités.

Les ports territoriaux doivent maintenant trouver les moyens de mieux (c'est à dire plus rapidement, et plus lisiblement) mesurer leur impact en termes d'emploi généré et de valeur ajoutée créée sur le territoire.

L'autre force du système, c'est le traitement de l'interface ville-port.

Vers la fin des années 1990, les urbanistes soulignent, à peu près partout en France, la coupure qui s'est progressivement instaurée entre les espaces portuaires et la cité. Une expression devient à la mode : **« la ville a tourné le dos à son port »**, et, même usée jusqu'à la corde, elle est encore utilisée aujourd'hui :

« Bordeaux, quatrième port de France avant la dernière guerre, avait carrément tourné le dos à la Garonne ces vingt dernières années. » (Les Echos 2007)

« A Caen, pendant de très longues années, et notamment tout au long du début du 20^e siècle, la ville tournait le dos à son port. » (Colloque « Comment faire ville avec un port ? » 2017)

« A Saint Malo, la volonté affichée c'est aussi de transformer un port qui tourne le dos à la ville. » (Le Télégramme, 2019)

« Nantes a longtemps tourné le dos à son fleuve. » (Le Monde 2022)

« A Marseille, les grilles, il faudrait les brûler ! Port et ville ne doivent pas se tourner le dos. » (BusinessNews 2024)

Les relations ville-port se réinventent continuellement, parce que le port-organisme-vivant se reconfigure, parce que des traces du passé portuaire sont inscrites de manière indélébile tout autant dans les paysages que dans les mémoires, parce que les mentalités - et les regards - évoluent, parce que l'exploitation portuaire change, parce que ce lieu réputé sale et dangereux - par là-même fascinant et mystérieux - se protège lui même désormais derrière des grilles et des détecteurs de haute sécurité, ...

Cette analyse opérée à travers le prisme « aménagement », les élus locaux la reprennent à leur compte également sous l'angle institutionnel.

Ainsi, au début des années 2000, le maire de Bordeaux déclare amèrement : *« Le problème du port autonome, c'est qu'il est trop autonome »*. Et en 2011 encore, un rapport d'information du Sénat déplore : *« La gouvernance des ports d'Etat est insuffisamment ancrée sur les territoires. Elle ne donne pas suffisamment de poids aux collectivités territoriales »*.

Pourtant dès 2002, un rapport d'audit des chartes de place portuaires dont l'élaboration avait été proposée par l'Etat en 1995, décrivait en ces termes la situation :

« Bien souvent, la ville et le port vivaient en s'ignorant mutuellement. Elus ou fonctionnaires étaient unanimes à déplorer l'étanchéité du monde urbain et du monde portuaire. Partout la même constatation : de part et d'autre d'une barrière morale et parfois physique, on ne se parlait pas. Certes, on pouvait se rencontrer avec courtoisie au hasard des cérémonies de la vie locale, mais il n'y avait pas de relations de travail opérationnelles entre les institutions.

Lors du premier congrès de l'Association internationale Ville-Ports, au Havre en 1988, les maires des villes portuaires déplorèrent unanimement l'absence de relations entre leur commune et les autorités portuaires. La plupart d'entre eux nourrissaient des projets d'aménagement urbain sur des terrains délaissés par les ports, mais se heurtaient à l'impossibilité d'établir un véritable dialogue.

Pourtant, à partir du début des années quatre-vingt-dix, une prise de conscience s'opère chez les uns et chez les autres. Les élus locaux, qui ne s'étaient guère investis jusque-là dans le développement des ports, prennent conscience de l'atout qu'ils représentent pour l'avenir de leurs villes. Ils guignent aussi des terrains qui font partie du domaine portuaire. De leur côté les ports autonomes ou nationaux, fiers jusqu'ici de leur tutelle nationale ou de leur héritage d'indépendance consulaire, sentent qu'ils ne peuvent plus vivre dans ce superbe isolement :

leur avenir est lié à des projets de desserte, d'équipement ou d'aménagement où les communes, les conseils généraux, les conseils régionaux ont leur mot à dire et également des financements à apporter. Bref, tous sont poussés à chercher le dialogue. »

La dynamique ainsi décrite en 2002 est d'une justesse impressionnante : c'est exactement dans ce mouvement que va s'inscrire l'histoire des ports territoriaux ; et c'est exactement dans ce paradigme qu'ils vont trouver leur capacité à s'émanciper, à muer, à réussir.

Mais ce que l'on comprend également à travers cette analyse, c'est que **la force du système consiste à confier les rênes du port à celles et ceux qui dessinent le territoire au quotidien**. Non seulement l'interface Ville Port devient uniquement un lieu géographique, et non plus aussi, voire surtout, institutionnel ; mais en outre ce lieu peut devenir transition, intégration.

La « fermeture spatiale » des terminaux est certes inéluctable du fait des mesures de sûreté désormais obligatoires ; mais aux abords des espaces logistiques, des zones en mutation ou reconquête, il n'y a plus aucune clôture, ni aucune « extra-territorialité ».

Une dynamique qui n'a rien à envier aux « grands »

Le lecteur sceptique pourra légitimement se demander si, malgré tout, « le contribuable en a pour son argent ». En d'autres termes : est-ce que les ports territoriaux dont on vient de vanter le dynamisme, le souci d'intégration sociétale, et l'apport au développement économique local, ne sont pas quand même des « sous ports » en termes d'activité strictement portuaire.

- Reprenons pour lui la récente analyse du site Mer et Marine : « En 2023, deux tendances se sont dessinées. La première à mettre au passif des Grands ports maritimes (GPM) et des principaux ports de l'Hexagone, avec des diminutions de volumes plus ou moins importantes. La seconde s'inscrit à l'actif du bilan national avec la progression des ports régionaux ».

Malgré toute la réticence qu'inspire un tel classement, qui ignore délibérément les emplois effectivement créés ou mobilisés, comme la richesse générée sur les territoires, nous rappelons ci-dessous les chiffres bruts pour les ports métropolitains.

Notre lecteur sceptique remarquera ainsi que, sur ce critère des tonnages, certains petits sont plus grands que certains grands. Il

rétorquera à juste titre que la somme des grands représente 77% du total (dont plus de la moitié constituée de la manne des vracs liquides). Nous tomberons d'accord sur le fait que notre analyse ne consiste ni à minorer l'écrasante suprématie des GPM ni à les décrier, tant leur importance nationale est indiscutable.

TRAFFIC GLOBAL DES PORTS FRANÇAIS DE MÉTROPOLE (tonnes)					
PORTS	2022	2023	2024	ÉVOLUTION (2023 / 2024)	ÉVOLUTION (2022 / 2024)
HAROPA	85 090 000	81 300 000	83 200 000	2,3 %	-2,2 %
MARSEILLE-FOS	77 247 000	71 887 000	70 600 000	-1,8 %	-8,6 %
DUNKERQUE	49 000 000	44 000 000	46 000 000	4,5 %	-6,1 %
CALAIS / BOULOGNE	38 000 000	44 727 000	44 500 000	-0,5 %	17,1 %
NANTES SAINT-NAZAIRE	29 700 000	28 400 000	25 700 000	-9,5 %	-13,5 %
LA ROCHELLE	9 616 000	8 595 000	8 380 000	-2,5 %	-12,9 %
PORTS NORMANDIE	7 035 000	6 348 000	6 448 000	1,6 %	-8,3 %
BORDEAUX	6 549 000	6 189 000	6 274 000	1,4 %	-4,2 %
SÈTE	5 314 000	5 654 000	5 850 000	3,5 %	10,1 %
CORSE	4 138 000	3 735 000	3 690 000	-1,2 %	-10,8 %
BREST	2 600 000	2 850 000	2 700 000	1,9 %	3,8 %
LORIENT	2 718 000	2 370 000	2 567 000	8,3 %	-5,6 %
BAYONNE	2 051 000	2 301 000	2 108 000	-8,4 %	2,8 %
PORT-LA NOUVELLE	1 538 000	1 371 000	1 344 000	-2,0 %	-12,6 %
SAINT-MALO / CANCALE	1 212 000	1 032 000	967 000	-6,3 %	-20,2 %
ROCHEFORT / TONNAY-CHARENTE	618 000	607 000	597 000	-1,6 %	-3,4 %
PORT VENDRES	313 000	299 000	297 000	-0,7 %	-5,1 %
TOULON	54 000	65 000	52 000	-20,0 %	-3,0 %
TOTAL	322 793 000	311 530 000	311 275 000	-0,1 %	-3,6 %

- Mais un signe encore plus tangible de cette nouvelle donne portuaire nous est donné par le changement de considération portée aux ports territoriaux dans la mise en œuvre des politiques nationales.

Jusqu'alors tenus à l'écart de l'élaboration des grandes politiques les concernant (stratégie portuaire nationale, réforme de la taxe foncière des ports, plan de relance portuaire, ...), les ports territoriaux sont devenus clairement incontournables dans la mise en œuvre opérationnelle du Brexit, et plus encore dans l'adaptation de l'outil portuaire national à la politique de déploiement des énergies marines.

Ainsi, en une quinzaine d'années, les ports territoriaux ont émergé dans le paysage économique et institutionnel français, et occupent désormais une position à laquelle la précipitation de leur création ne les prédestinait pas intuitivement.

On peut affirmer que **les acteurs locaux ont transformé des équipements portuaires en déshérence, en développeurs économiques.**

Réactifs, ils peuvent mieux répondre aux besoins spécifiques des entreprises et des communautés locales, en ajustant leurs services et infrastructures en fonction des particularités des territoires.

Autonomes et flexibles, ils peuvent prendre des décisions rapidement, sans les lourdeurs administratives souvent associées à la gestion centralisée, favorisant ainsi l'innovation mais surtout la réactivité.

Soutenables et durables par construction, ils permettent une meilleure implication des acteurs locaux et des citoyens, renforçant ainsi l'acceptabilité des projets portuaires.

Les ports territoriaux font partie intégrante des outils du développement économique des territoires et d'aménagement des territoires : agence de développement, agence d'attractivité, office de tourisme, société d'aménagement, fonds d'investissements, politique de transport local, politique foncière, tourisme... dont un même acteur pilote les leviers.

Ils sont par ailleurs devenus incontournables dans la mise en œuvre de politiques de l'Etat : le développement des EMR, la gestion des entrées sur le territoire, la sûreté.

Leur succès, dans un contexte de décroissance, dépendra également des ressources financières des collectivités, dont la raréfaction va renforcer la nécessité d'associer plus étroitement encore le secteur industriel à leur développement.

C'est potentiellement un prochain chapitre de leur histoire.

Comprendre les petits ports maritimes : regards vers la Baltique

Arnaud SERRY

Professeur

Université Le Havre - Normandie

UMR 6266 CNRS IDEES

France

Le développement portuaire a établi une hiérarchie allant des petits ports desservant des marchés de niche aux grandes portes d'entrée desservant de vastes régions. Cette hiérarchie comprend généralement un petit nombre de ports très importants représentant une part significative du trafic total, et de nombreux petits ports avec un trafic limité. La littérature scientifique s'est moins intéressée à ces derniers qu'aux grands, bien que les rôles des ports secondaires évoluent constamment dans le transport maritime moderne. D'ailleurs, ces petits ports maritimes jouent un rôle souvent sous-estimé dans le système portuaire global, bien qu'ils soient essentiels à la connectivité régionale et à l'intégration économique locale.

Scientifiquement, la définition d'un petit port varie selon les critères considérés, qu'il s'agisse du volume de trafic, des infrastructures disponibles, ou de la spécialisation des cargaisons traitées. En dépit de leur taille modeste, ces ports sont au cœur d'un réseau complexe, souvent situé dans des régions périphériques, mais disposant d'une flexibilité unique pour s'adapter aux mutations constantes du commerce maritime mondial. Ce texte explore les caractéristiques et les défis associés à ces petits ports, en s'appuyant sur diverses approches théoriques et études de cas pour comprendre leur place dans la géographie portuaire contemporaine.

Ainsi, ce chapitre se propose de revenir sur cette spécificité, dans un premier temps via une approche théorique puis en plongeant concrètement dans le cas de la mer Baltique. En effet, les petits ports, souvent perçus comme des acteurs périphériques dans le commerce maritime mondial, y jouent pourtant un rôle essentiel dans la dynamique régionale et le développement économique. Bien qu'ils soient moins fréquentés que les grandes places portuaires de la région, ces ports se distinguent par leur flexibilité, leur spécialisation et leur capacité à s'adapter aux défis économiques et environnementaux.

Vous avez dit petit port ?

La complexité des petits ports

La définition d'un petit port maritime varie selon le contexte et les critères considérés (Serry, 2024 b). Toutefois, un petit port est généralement considéré comme présentant les caractéristiques suivantes :

- Faible volume de trafic : les ports traitant jusqu'à 10 millions de tonnes de marchandises par an sont considérés comme « petits » comme le définit par déduction l'Association Européenne des Ports Maritimes (Verhoeven, 2010).

- Infrastructures limitées : les petits ports ont souvent des infrastructures réduites en termes de quais, terminaux, capacité de stockage et équipements de manutention.
- Localisation périphérique : ils sont fréquemment situés loin des grands axes de transport maritime et des centres économiques mondiaux (Comtois *et al.*, 1993).
- Spécialisation des cargaisons : les petits ports se spécialisent fréquemment dans des types de marchandises spécifiques, avec une gamme de cargaisons moins diversifiée que les grands ports.
- Connexions internationales limitées : ils ont généralement peu de liaisons maritimes internationales directes.
- Impact économique réduit : leur influence économique sur leur région ou pays est plus limitée que celle des grands ports.
- Gestion locale : les petits ports sont régulièrement administrés au niveau local, tandis que les grands ports relèvent de tutelles nationales (Rézenthel, 2022). Dans un précédent projet de recherche à l'échelle normande nous avons ainsi pu mettre en évidence que les acteurs dans les petits ports soulignent leur bonne entente mais aussi leur volonté de se coordonner et de faire évoluer conjointement le port et ses activités (Loubet, Serry, 2021).

De plus, il est important de noter que la notion de petit port est relative et peut varier selon les régions : la situation chinoise est difficilement comparable avec celle de l'Europe occidentale ou de la mer Baltique.

P.W. De Langen a essayé d'agrèger les réflexions et proposé quatre critères pour différencier les grands ports des ports moyens et petits (De Langen, 1998). Ces critères soulignent les différences en termes de taille, de complexité et d'impact économique entre les grands ports et les plus petits. Il a mis en avant que les grands ports bénéficient d'économies d'échelle et d'effets d'agglomération, attirant des activités similaires grâce à la concentration de ressources et d'infrastructures. Les grands armateurs comme CMA-CGM ou Maersk privilégient ces ports pour leurs services intégrés porte à porte. Les petits ports, en revanche, sont désavantagés par l'absence de cette concentration d'activités. Parallèlement, les petits ports ont un arrière-pays limité, réduisant le volume de marchandises transitant par leurs infrastructures. Cependant, ils bénéficient d'une meilleure accessibilité locale et régionale, évitant les problèmes de congestion des grands ports. De manière concomitante, les petits ports, ne concentrant pas de trafics massifs, ont des exigences réduites en matière d'espace. Cela leur permet d'offrir une plus grande flexibilité dans l'aménagement des espaces côtiers favorisant une utilisation multifonctionnelle du

littoral intégrant pêche, loisirs, tourisme et fonction résidentielle. Enfin, ils se caractérisent par une organisation plus souple, leur permettant de s'adapter rapidement aux changements et aux nouvelles opportunités. Cette flexibilité est essentielle pour les économies régionales et nationales, offrant des possibilités d'adaptation dans un environnement commercial en évolution rapide.

Pour synthétiser, la notion de «petit port maritime» est complexe et multidimensionnelle, échappant à une définition unique et concise. Bien que la définition d'un petit port puisse varier, elle repose généralement sur des facteurs tels que le volume de trafic, les infrastructures, la localisation, la spécialisation des cargaisons, les connexions internationales et l'impact économique. C'est ce qu'ont fait Feng et Notteboom (2011) en développant des critères pour définir un petit port, basés sur le volume de transport, la connectivité internationale, la position relative dans le cluster portuaire, la zone de capture de l'arrière-pays, ainsi que le PIB de la ville portuaire et de l'arrière-pays. Cette approche multicritère est nécessaire, prenant en compte des éléments tels que le trafic annuel, la taille de l'arrière-pays, le réseau de lignes maritimes, et le système de gouvernance.

Des travaux réalisés précédemment sur les ports normands (Loubet, Serry, 2021) et les ports de l'espace adriatique (Serry, 2024) ont démontré que les petits ports, bien que localisés dans une région périphérique, sont essentiels pour l'intégration régionale et la connectivité. Leur défi réside dans leur capacité à s'adapter et à évoluer dans un environnement portuaire en constante mutation. Il a également été mis en lumière la diversité des acteurs opérant dans les petits ports, avec des compagnies maritimes mondiales et locales jouant des rôles distincts. Cette diversité reflète la complexité de la mondialisation dans le secteur portuaire et montre que les petits ports ont une place bien méritée dans cette mosaïque. Il semble compliqué de monter en généralité à l'issue de ces travaux. La diversité des situations et des configurations territoriales laisse penser que des études comparatives « extensives » constituent une approche pertinente de la géographie des petits ports. Le déploiement de l'analyse et des méthodes développées vers d'autres espaces maritimes, comme ici la mer Baltique apparaît indispensable pour affiner les résultats.

D'ailleurs, bien que souvent négligés au profit des grands ports, les petits ports maritimes jouent un rôle crucial dans le système maritime global. Leur importance se manifeste à travers plusieurs aspects essentiels.

Rôle et défis des petits ports dans le système maritime global

Les petits ports assurent une fonction vitale de desserte régionale ou nationale et constituent des maillons indispensables dans la chaîne logistique, permettant l'acheminement des marchandises vers des zones qui ne sont pas directement desservies par les grands ports. Cette fonction est particulièrement importante pour les territoires éloignés géographiquement et logistiquement des grands centres économiques ou encore les régions insulaires ou isolées, dans lesquelles le bon fonctionnement du port peut être la condition du maintien des populations locales (https://www.debatpublic.fr/sites/default/files/2023-11/MEMN_Fiche_21_Ports_transports_maritimes.pdf).

En ce qui concerne le transport de conteneurs, les petits ports s'intègrent dans un réseau plus large à travers le système de *feeder*. Ce système implique le transbordement entre les grands navires de ligne qui font escale dans un nombre limité de grands ports et l'utilisation de navires plus petits (*feeders*) qui acheminent les marchandises vers les ports de moindre taille (Escach, Serry, 2013). Ce maillage est essentiel dans certaines régions comme le Golfe de Botnie ou la Mer de Chine orientale, où il assure des connectivités maritimes cruciales pour le fonctionnement économique et sociétal des territoires.

Comme évoqué précédemment, les petits ports présentent des avantages spécifiques en termes de flexibilité et d'adaptabilité. Une organisation plus souple leur permet de s'adapter rapidement aux changements du marché. Ils disposent également d'une capacité à répondre aux besoins de petits expéditeurs ou de compagnies maritimes de moindre importance, qui pourraient être négligés par les grands ports (Serry, Pasquier, 2021). Cette caractéristique peut également être considérée comme une faiblesse car elle les place en potentielle concurrence avec de grands ports qui bénéficient d'avantages significatifs comme les économies d'échelles, des effets d'agglomération attirant de nouvelles activités ou encore leur capacité d'offrir une gamme plus large de services et d'infrastructures. Cette situation peut conduire à une marginalisation des petits ports, voire à leur exclusion de certains flux de marchandises.

Ceci est d'autant plus vrai que ces petits ports sont souvent confrontés à des contraintes techniques telles que la faiblesse du tirant d'eau ou des infrastructures limitées en termes de quais, terminaux et équipements de manutention (cf. figure 1) ainsi que des difficultés à justifier des investissements importants en raison de leur faible trafic.

Figure 1. Le port de Kemi (Finlande)

Source : https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Kemin_satama.JPG

En résumé, les petits ports jouent un rôle crucial dans le paysage maritime, agissant comme des points névralgiques de desserte pour des régions souvent isolées ou éloignées des grands centres économiques. Leur capacité à intégrer un réseau logistique plus vaste, notamment à travers le système de *feeder*ing, leur permet de maintenir des connexions essentielles qui soutiennent l'économie locale et le bien-être des populations. Cependant, ces ports font face à des défis significatifs, aussi bien concurrentiels, qu'infrastructuraux ou géopolitiques comme ça peut être le cas de nos jours dans l'espace baltique.

Les petits ports baltiques

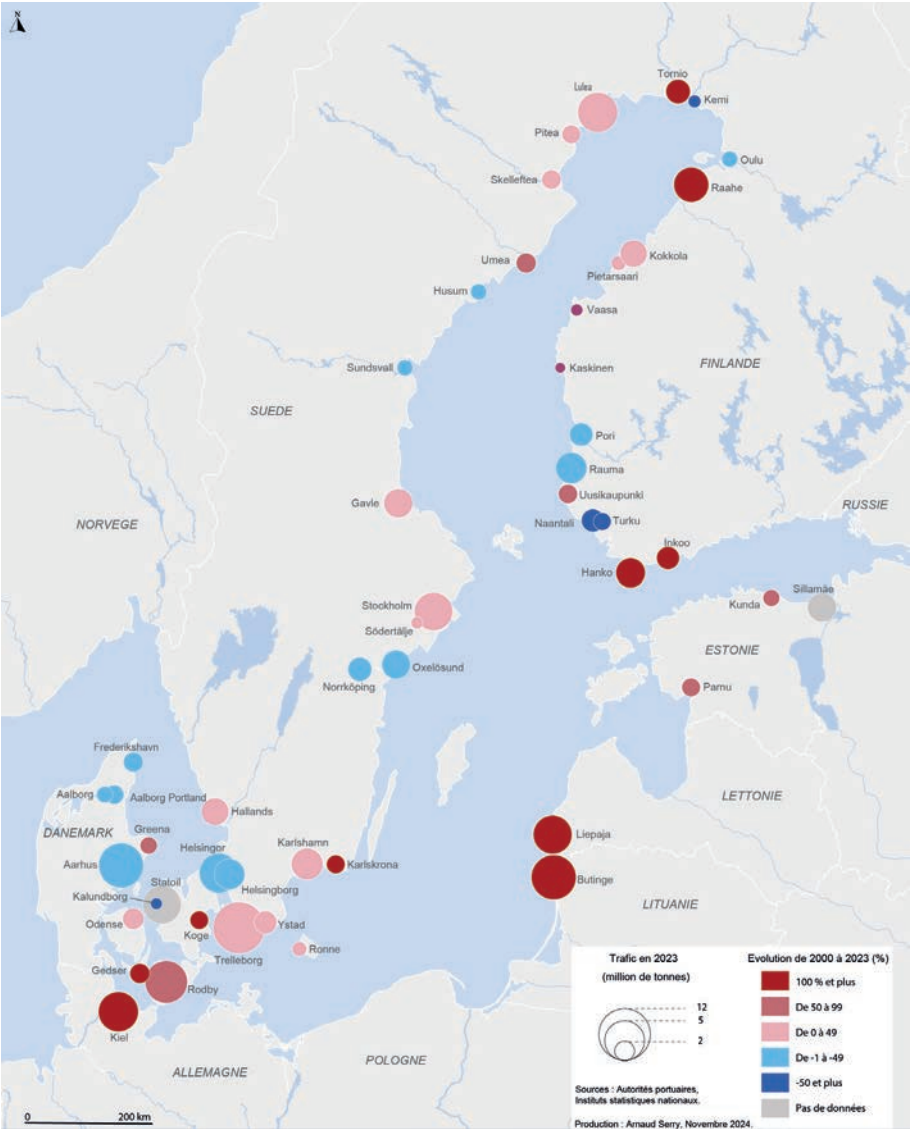
Les petits ports de la mer Baltique, bien que souvent négligés par rapport à leurs homologues plus grands, jouent un rôle essentiel dans le réseau maritime régional. Leur importance se manifeste à travers leur capacité à desservir des territoires éloignés et à faciliter le commerce local. Ces ports se caractérisent par des volumes de fret plus faibles, des infrastructures parfois limitées, mais ils sont cruciaux pour l'économie régionale. Ils contribuent à la connectivité maritime d'espaces particuliers comme les détroits danois ou le golfe de Botnie tout en faisant face à des défis environnementaux et logistiques.

Les petits ports comme acteurs clés de l'économie baltique

La mer Baltique, bien que relativement petite, abrite environ 200 ports maritimes, dont une 66% sont classés comme ports petits ou moyens. Dans cette étude, pour des raisons d'accès et de fiabilité des données, nous avons limité notre analyse aux ports de plus de 1 million de tonne de trafic (mt) en 2013 (dernière année avant les tensions géopolitique initiales en Ukraine et les premières sanctions). Ceci fait tout de même un total de 55 ports (cf. figure 2) alors qu'une trentaine de ports de commerce ont un trafic de moins d'1 mt.

Les petits ports de la mer Baltique semblent correspondre aux critères développés dans la partie précédente. Ils sont caractérisés par des volumes de fret plus faibles, une relative spécialisation, des infrastructures réduites (Bartosiewicz, Szterlik, 2021) parfois obsolètes, et un manque d'investissements ou d'intérêt de la part des pouvoirs publics (Kloskowski, Kosek, 2024). D'ailleurs, d'après la maigre bibliographie existant sur le sujet, il n'existe pas de définition unique et commune d'un petit port baltique. Revient le fait que les autorités portuaires traitant jusqu'à 10 millions de tonnes de marchandises par an sont considérées comme des petits ports (Brunila, Kunnaala-Hyrkki, Inkinen, 2023) qui peuvent aussi être définis par leur position limitée dans les clusters portuaires existants, ainsi que par leur position la plus basse dans la hiérarchie portuaire en termes de coûts et d'efficacité (Meyer, 2021). Une approche fonctionnelle est également utilisée, liant les ports petits et moyens selon trois fonctionnalités principales : renforcer la compétitivité de l'économie bleue, être un acteur dans les processus de régionalisation, agir comme une capacité clé pour établir des régions de passerelles multiports (Meyer, Gerlitz, Henesey, 2021).

Figure 2. Les petits ports de la baltique de 2000 à 2023



Un caractère omniprésent dans la région est celui de la périphéricité (Serry, 2020). Les mers périphériques (ou marginales) sont des parties d'un océan bordant le continent et en partie encloses par des péninsules ou des archipels, comme la mer de Chine orientale (Vego, 2015). Plus précisément, elles se trouvent entièrement sur le plateau continental et sont entourées de terres, à l'exception d'un détroit les reliant à un océan. En raison de leur communication restreinte avec l'océan ouvert, ces mers présentent plusieurs spécificités, à la fois physiques et économiques. De plus, la plupart des mers périphériques souffrent d'un accès limité, avec peu d'options de

routes, une faible fréquence des services, des temps de trajet longs et des coûts de transport élevés. D'un point de vue transport, la périphéricité a augmenté avec le développement du système hubs & spokes (Knowles, 2006). Les ports périphériques sont des ports plus petits qui se disputent le trafic de distribution provenant des ports plus grands (Hayuth, 1981).

Au sein même de la Baltique, les petits ports sont situés principalement dans des zones périphériques des pays riverains (cf. figure 2). En fait, la géographie et l'héritage historique de la Ligue hanséatique favorisent la concentration du trafic dans les grands ports. La densité des petits ports est plus importante en Scandinavie que sur la côte sud de la Baltique. Le réseau portuaire est plus lâche le long des côtes de Poméranie, Pologne, Courlande, Lettonie et Estonie. Ces ports sont souvent caractérisés par leur faible volume de trafic, mais leur importance réside dans leur contribution à l'économie régionale, leur rôle dans la gestion du transport de marchandises ou leur rôle dans la continuité territoriale.

Ces ports sont souvent situés dans des zones moins accessibles ou dans des régions moins densément peuplées, ce qui limite leur connectivité directe avec les grands hubs portuaires mondiaux. En raison de leur taille et de leur localisation géographique, les petits ports de la Baltique sont parfois enclins à la périphéricité dans les chaînes logistiques internationales, avec un accès limité aux marchés mondiaux en comparaison avec des ports majeurs comme Rotterdam, Hambourg ou les leaders régionaux comme Gdansk. Cependant, ces ports jouent un rôle essentiel pour l'économie locale et régionale. Ils sont souvent la seule infrastructure portuaire, voire logistique, disponible pour les zones isolées, facilitant le commerce de proximité et l'exportation de certaines ressources naturelles locales, comme le bois, les produits chimiques, ou les matériaux de construction. Dans le cadre de la situation logistique quasi-insulaire de la Finlande ils sont encore plus essentiels au fonctionnement économique du pays.

Au sein même de la mer baltique la périphéricité est renforcée par l'éloignement de certains espaces comme le golfe de Botnie. Dans ces espaces, le rôle des petits ports se renforce d'autant plus que les réseaux terrestres, notamment routiers, y sont peu développés. Par conséquent, les ports du golfe de Botnie sont primordiaux, non seulement pour le commerce international, la logistique, mais aussi pour le développement régional.

Ils sont des points d'accès stratégiques pour le commerce et le transport de marchandises, de matières premières, de produits manufacturés et de biens industriels entre la région et le reste de l'Europe ou le monde. En effet, le golfe de Botnie est particulièrement important pour l'exportation de produits naturels tels que le bois, le papier, le minerai de fer, ainsi que l'importation de combustibles fossiles (comme le charbon et le pétrole). Le port de Piteå (Suède) est, par exemple, stratégique pour l'exportation de

bois et de produits liés à la foresterie. Les ports situés autour du golfe de Botnie, tels que Vaasa, Kokkola, en Finlande, et Umeå, Sundsvall en Suède, sont donc concernés par ces types de flux et aussi utilisés pour des services de cabotage ainsi que pour du *feeder*ing. Enfin, ces ports sont également des points de transit cruciaux pour les ferries reliant les deux rives du golfe entre la Finlande et la Suède, favorisant ainsi les échanges de passagers et de marchandises à plus petite échelle et l'intégration régionale. Celle-ci se reflète dans les initiatives régionales, telles que le partenariat pour la mer Baltique et des programmes de financement de l'Union européenne, qui soutiennent des projets d'amélioration de l'infrastructure portuaire et de la connectivité régionale, favorisant le développement économique et l'intégration des marchés.

Ainsi, malgré des trafics souvent inférieurs à 5 millions de tonnes par an, les ports du golfe de Botnie jouent un rôle fondamental dans la connectivité maritime, l'exportation des ressources naturelles et la croissance économique de cette région. Ils sont cruciaux pour le commerce et les industries locales, tout en faisant face à des défis environnementaux et logistiques spécifiques en raison de leur localisation géographique.

Les petites infrastructures portuaires accueillent également une variété de services logistiques adaptés à des besoins spécifiques, comme le transport de produits agricoles, de produits forestiers (principalement en Finlande et en Suède), ou d'énergies renouvelables (notamment l'éolien offshore, qui connaît un développement croissant dans la région Baltique). Ces ports sont souvent utilisés pour des transports spécialisés. De plus, les petits ports sont des points d'ancrage pour des industries locales, en particulier dans les secteurs de la pêche, ou du tourisme ainsi que pour les ferries et croisières. Par exemple, des ports comme Mariehamn (dans les îles Åland) ou Visby en Suède sont des points importants pour les ferries reliant la Finlande et la Suède, contribuant ainsi au tourisme maritime et à l'économie locale.

Entre manque de compétitivité et concurrence de la part des grands ports ces ports doivent se concentrer sur des niches spécifiques comme les produits agricoles, ou les équipements lourds ainsi que sur le développement de services complémentaires, comme l'entretien de navires ou le stockage de biens.

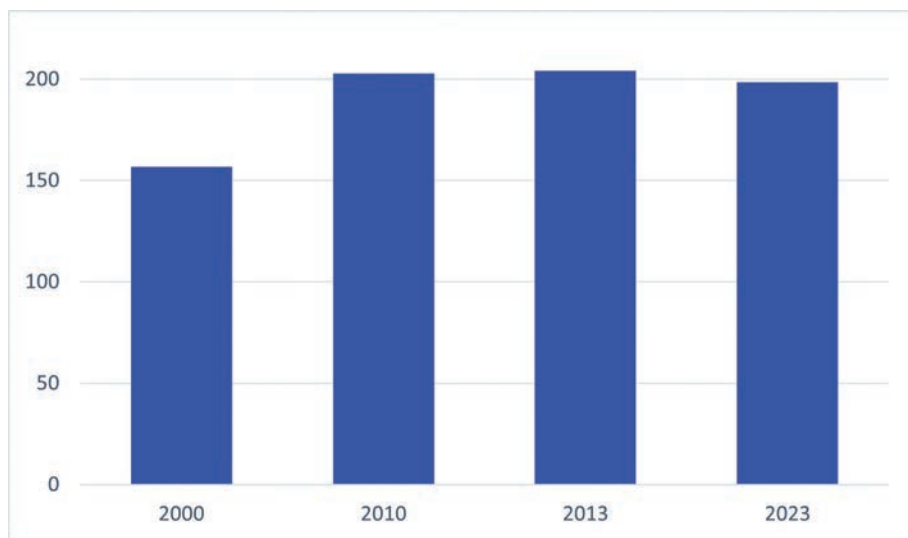
Les petits ports de la mer Baltique doivent relever plusieurs défis dont le principal est sans doute l'accessibilité, principalement pour les plus septentrionaux d'entre eux impacté par des hivers rigoureux et les glaces. Un autre défi majeur pour les petits ports de la Baltique est lié aux préoccupations environnementales. La mer Baltique est l'une des mers les plus vulnérables au changement climatique et à la pollution maritime. Les petits ports, souvent moins bien équipés que les grands, doivent se

conformer à des réglementations strictes concernant les émissions de gaz à effet de serre, la gestion des déchets marins et la protection des écosystèmes marins. En réponse à ces défis, plusieurs petits ports dans la région commencent à adopter des pratiques plus durables, comme l'utilisation de technologies vertes pour réduire leur empreinte carbone, l'intégration de systèmes énergétiques renouvelables et la digitalisation des services pour améliorer l'efficacité des opérations portuaires. Par exemple, certains ports finlandais et suédois investissent dans des infrastructures pour les navires à faibles émissions et la réduction des polluants atmosphériques, contribuant ainsi aux objectifs européens de réduction des émissions de CO₂ du secteur maritime.

Connectivité et résilience des petits ports en mer Baltique

Depuis le début des années 2000, les ports sont caractérisés par une croissance globale même si, ponctuellement, nous pouvons assister à des diminutions du trafic, notamment dans le golfe de Botnie ou à l'ouest des détroits danois (cf. figure 2). Le trafic de l'ensemble des ports étudiés est ainsi passé de 157 mt en 2000 à un maximum de 204 mt en 2013 (cf. figure 3).

Figure 3. Evolution du trafic des petits ports baltiques de 2000 à 2023



Source : données compilées par l'auteur (autorités portuaires, instituts statistiques).

La figure 3 met d'ailleurs déjà en évidence le renversement de tendance directement connecté à la situation géopolitique régionale et extra régionale. En effet, 2013 est l'année des records de trafic, année à partir de laquelle, le trafic global des petits ports de la région a commencé à

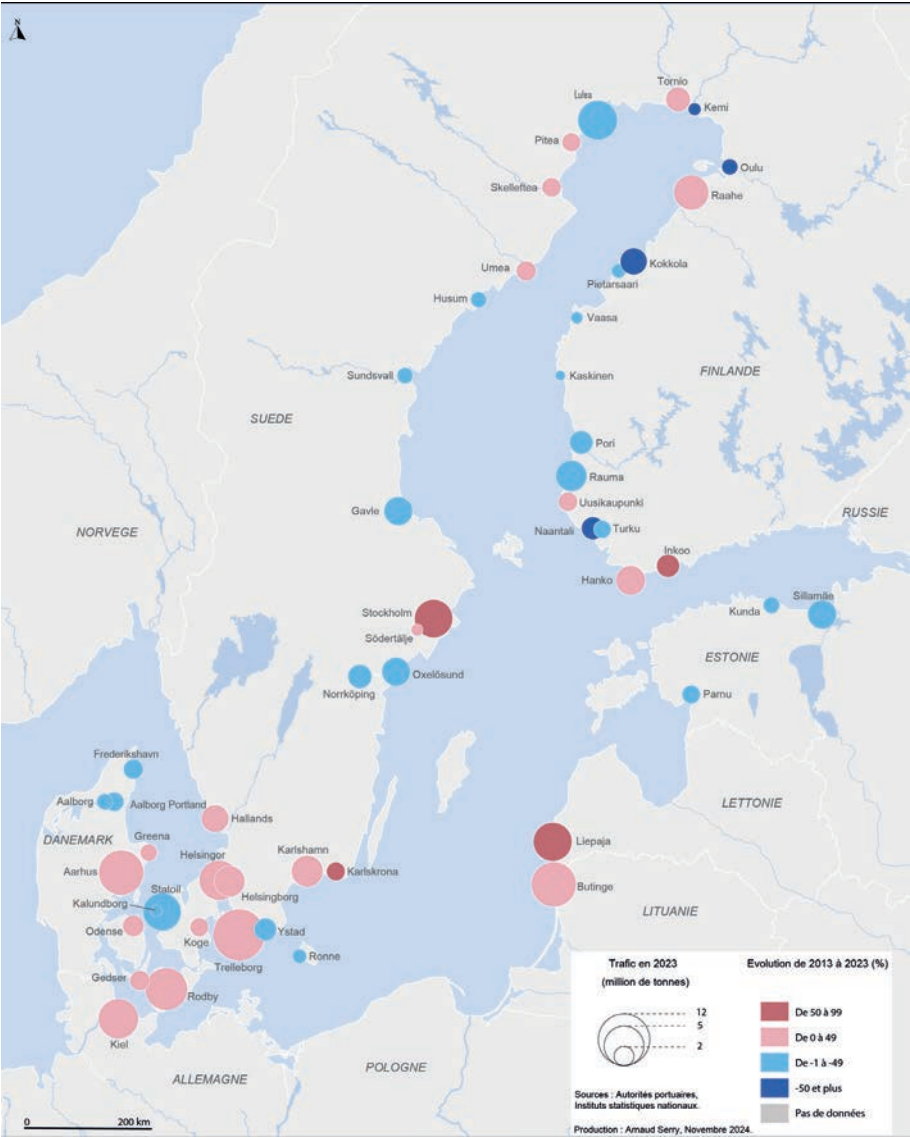
diminuer : nous sommes passés d'une croissance moyenne annuelle de 1,3% par an à une diminution moyenne de -0,3%.

Nous pouvons voir ici un élément de différenciation entre petits ports et ports de taille supérieure. En effet, ces derniers beaucoup plus intégrés dans les chaînes logistiques globales et avec des arrière-pays plus étendus sont aussi plus fortement impactés par les considérations géopolitiques (Serry, Daudet, Alix, 2023). Des ports comme Ventspils, Tallinn ou Riga ont ainsi vu leur trafic diminuer de 20 à 35% sur la même période et ont clairement pâti des événements en Biélorussie et en Ukraine. Les éléments explicatifs, méritant d'être étayés par la suite, sont probablement le positionnement des petits ports sur les trafics de niche fortement connectés à des économies locales moins sujettes à des aléas globalisés.

Cependant, la figure 4 met en lumière la diversité des situations dans la région. Nous pouvons y remarquer que depuis 2013, les ports des détroits danois poursuivent leur croissance, même ralentie, alors que les ports finlandais et estoniens apparaissent plus touchés par la crise. D'un côté, la spécificité roulière des premiers explique largement leur croissance continue. Ceux-ci, comme Helsingborg ou Kiel, interfaces majeures dans le système de transport régional, sont certes concurrencés par le canal de Kiel (Marcadon, 2004) ou impactés par le développement des liens fixes dans la région mais peu (ou pas) par les considérations géopolitiques contemporaines.

Dans le golfe de Botnie les évolutions ne sont que partiellement connectées à la crise car les ports sont largement intégrés dans une logique économique régionale. Par exemple, la route entre Lulea et Raahe est considérée comme cruciale car elle permet de transporter le minerai de fer provenant des mines de Narvik (Norvège) vers les aciéries de Raahe. Par conséquent, ce dernier exporte du métal et des produits métalliques (Pekkarinen, Repka, 2014).

Figure 4. Les petits ports baltiques de 2013 à 2023



En Lettonie et Lituanie, la situation est quelque peu différente. Les petits ports semblent relativement épargnés par la crise contrairement au plus grand. D’ailleurs un cas de figure est relativement intéressant, celui de Ventspils. Ce port est l’archétype du déclassement : plus grand port de la baltique orientale dans les années 1990 avec plus de 35 mt de trafic annuel, il peut désormais être considéré comme un petit port avec un trafic en 2024 désormais inférieur à 9 mt. Port spécialisé dans l’exportation de vrac d’origine russe ou biélorusse (produits pétroliers et charbon), il a en

effet été la victime récurrente des réorientation politiques et des tensions géopolitiques dans la région.

Le port de Liepāja, plus petit des trois ports de commerce letton, est également intéressant. Il traite une variété de marchandises, notamment des produits agro-alimentaires, des matériaux de construction, des métaux, des engrais et des produits en vrac. En outre, il sert également de terminal pour les ferries et les navires rouliers depuis/vers Lubeck. Depuis la restauration de l'indépendance de la Lettonie en 1990, le port de Liepāja a connu une transformation significative. En effet, après la chute de l'Union soviétique, le port, alors militaire, a été rouvert au commerce international en 1991. Certes il reste périphérique, y compris à l'échelle du territoire letton. Cela a marqué le début d'une nouvelle ère pour Liepāja, qui s'est réorientée vers une économie de marché certes en lien avec les pays de la CEI mais aussi en s'adossant à son hinterland proche notamment en mobilisant les liaisons ferroviaires pour se positionner sur les exportations céréalières. Ceci lui a permis de voir son trafic croître pour dépasser les 7 Mt de trafic à la fin des années 2010. De plus, la zone franche (zone économique spéciale) créée à proximité du port offre en parallèle divers avantages fiscaux aux entreprises, ce qui attire les investissements et favorise le développement industriel local. De fait, depuis le début des années 1990, le port de Liepāja a subi plusieurs changements notables. Le plus original est sûrement le projet en cours de finalisation de terminal d'exportation d'eau potable (cf. figure 5) qui illustre clairement la capacité des petits ports à se positionner sur des trafics de niche et innovants.

Figure 5. Emplacement du terminal d'exportation d'eau de Liepāja avec en arrière-plan les infrastructures existantes (2023)



Source : Arnaud Serry, Avril 2023.

Avec la crise en Ukraine, le port de Liepaja a perdu une partie de son trafic en raison des restrictions sur le commerce avec la Russie et le port a cherché à diversifier ses partenaires commerciaux. Il a mis l'accent sur le développement du transit de marchandises en provenance de pays voisins, en premier lieu la Lituanie. Il a particulièrement continué d'être un point de transit pour les exportations agricoles de la Lettonie et de la Lituanie. Dans un contexte où les ports ukrainiens de la mer Noire (comme Odessa) ont été gravement perturbés par la guerre, Liepaja a vu une opportunité pour accueillir certaines exportations ukrainiennes. Bien que ce ne soit pas à la même échelle que les ports ukrainiens, Liepaja a accueilli des cargaisons en provenance d'Ukraine, notamment des céréales et des produits agricoles, qui ne pouvaient plus être exportés via les voies traditionnelles de la mer Noire. Cependant, le renouveau de la capacité portuaire ukrainienne en 2024 et les contraintes de gabarit ferroviaire ont

Ainsi, comme l'illustre l'exemple de Liepaja, les petits ports de la mer Baltique, bien qu'ils soient souvent confrontés à des défis tels que la concurrence des grands ports et des contraintes géopolitiques, jouent un rôle essentiel dans la connectivité régionale et le soutien des économies locales. Leur capacité à s'adapter aux besoins spécifiques des marchés locaux, ainsi que leur spécialisation dans des trafics de niche, leur permet de rester pertinents malgré les fluctuations de trafic.

Conclusion

Bien que la définition d'un petit port maritime soit complexe et varie selon les contextes régionaux, il est clair que ces ports jouent un rôle crucial dans le tissu économique local et régional. Leur résilience, leur spécialisation et leur capacité à s'adapter aux évolutions du commerce mondial sont des atouts indéniables, malgré un impact économique et un volume de trafic plus limités que leurs homologues plus grands. Les petits ports de la mer Baltique assurent principalement des fonctions régionales, agissant pour des volumes de cargaisons moins importants que dans les grands ports. Beaucoup d'entre eux reçoivent des marchandises de grands ports de transbordement et les redistribuent vers des destinations locales ou régionales. Ce rôle est particulièrement important dans les régions périphériques, où les grands ports se trouvent éloignés, et où les coûts de transport entre ces derniers et les zones intérieures peuvent être prohibitifs.

Par ailleurs, comme nous avons également pu le mettre en avant dans d'autres travaux (Serry, 2024), leur gestion locale et leur capacité à nouer des partenariats avec des acteurs maritimes mondiaux témoignent de leur importance stratégique. Toutefois, la diversité des situations et des configurations géographiques souligne la nécessité d'une approche comparative pour mieux comprendre les spécificités de chaque port. À l'heure où la mondialisation et les enjeux écologiques redéfinissent le paysage maritime, les petits ports doivent relever des défis majeurs, mais continuent à être des acteurs essentiels dans l'équilibre du système portuaire global.

Cette approche comparative et multicritères impose en réalité un travail sur le temps long afin de pouvoir monter en généralité ainsi que la mobilisation de méthodes plurielles allant de l'analyse statistique des trafics, à des observations et des enquêtes sur le terrain jusqu'à l'utilisation de données plus originales. Les données AIS fournissent par exemple des informations cruciales pour analyser ces ports, bien que la couverture de certains petits ports puisse être limitée. Quoiqu'il en soit nos travaux sont encore exploratoires mais constituent une approche originale dans une géographie des transports très (trop) centrée sur les grandes places portuaires.

Bibliographie

- Bartosiewicz A., Szterlik P., 2021, Small container terminals in the Baltic Sea region: an overview and multi-criteria analysis of competitiveness. *Journal of Baltic Studies*, 52(4), pp. 503-520.
- Brunila O-P., Kunnaala-Hyrkki V., Inkinen T., 2023, Sustainable small ports: performance assessment tool for management, responsibility, impact, and self-monitoring. *J. shipp. trd.* 8, 14.
- Comtois C. & al., 1993, Le rôle et la fonction des ports de petite et moyenne taille dans le système Saint-Laurent, *Cahiers de géographie du Québec*, Vol 37, Issue 100, pp. 17-33.
- De Langen P-W., 1998, The future of small and medium sized ports. *Transactions on the Built Environment*, vol 36, pp. 263-279.
- Escach N., Serry A., Doceul M-C., 2013, Des outils pour étudier les transports maritimes à travers l'exemple de la mer Baltique. *Géoconfluences*. <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/doc/transv/Mobil/des-outils-pour-etudier-les-transports-maritimes-a-travers-lexemple-de-la-mer-baltique>
- Feng, L., Notteboom, T., 2011, Small and medium-sized ports (SMPs) in multi-port gateway regions: the role of Yingkou port in the logistics systems of the Bohai Sea. In T. Notteboom (ed.) *Current Issues in Shipping, Ports and Logistics*, Brussels: University Press Antwerp, pp. 543-563.
- Hayuth, Y., 1981, Containerization and the load center concept. *Economic Geography*, 57(2), pp. 160-176.
- Kloskowski D., Kosek W., 2024, Dual Development Direction of Small Sea Ports on The Example of the South Baltic Sea. *Project Management, Leadership, and Organizational Dynamics in Modern Enterprises*, Volume 2024 (5).
- Knowles R-D., 2006, Transport shaping space: differential collapse in time-space. *Journal of Transport Geography* 14(6), pp. 407-425.
- Loubet L., Serry A. (Ed.), 2021, *Ports et territoires normands*. EMS éditions, 104 p.
- Marcadon J., 2004, *Géoéconomie des détroits danois*. *Cahiers de géographie du Québec*, volume 48, numéro 135, pp. 289-310.
- Meyer C., Gerlitz L., Henesey L., 2021, Cross-Border Capacity-Building for Port Ecosystems in Small and Medium-Sized Baltic Ports. *TalTech Journal of European Studies*, Volume 11, Issue 1.
- Meyer C., 2021, Integration of Baltic Small and Medium-Sized Ports in Regional Innovation Strategies on Smart Specialisation (RIS3). *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 2021, 7, 184.
- Pekkarinen A., Repka S., 2014, Maritime transport in the Gulf of Bothnia 2030. *Ambio*, 43(6), pp. 791-800.
- Rezenthel R., 2022, L'espace portuaire : un concept à définir. *Droit de la Voirie* n°226, Infrastructures, <https://proprietespubliques.fr/2022/06/01/espace-portuaire-un-concept-a-definir/>
- Serry A., 2024 b, What is a small seaport? An attempt at geographical definition. 35th International Geographical Congress, Union Géographique Internationale, Aug 2024, Dublin, Ireland.

- Serry A., 2024, Quelle place pour les petits ports de mer dans le réseau maritime ? Une étude de cas en mer Adriatique à l'aide des données AIS. *Géotransports*, n°21, <https://www.geotransports.fr/num%C3%A9ro-21-2024>.
- Serry A., Daudet B., Alix Y., 2023, L'impact des crises géopolitiques contemporaines : l'exemple des ports de la mer Baltique. 2023, <https://theconversation.com/comment-les-ports-de-la-mer-baltique-sadaptent-a-la-nouvelle-donnee-geopolitique-201609>
- Serry A., Pasquier M., 2021, Les ports intermédiaires normands et leur(s) territoire(s). In Loubet L. & Serry A. (ed.), *Ports et territoires Normands*, EMS, pp. 15-35.
- Serry A., 2020, Shipping in peripheral seas : the case of Baltic Sea region and Adriatic sea. *19th International Conference on Transport Science : ICTS 2020*, Portoroz, Slovenia. pp.281-287.
- Vego, M., 2015, On Littoral Warfare. *Naval War College Review*, 68(2), pp. 30-68.

Evolution des formes de gestion portuaire : regards normands croisés

Marie-Marthe FAUVEL

Directrice adjointe en charge de l'administration

des Finances et de la stratégie

Syndicat Mixte des Ports de la Seine-Maritime

Fécamp - France

Introduction

En janvier 2021, la SPL « Ports de la Manche » - créée par le Département de la Manche pour gérer une partie de ses 14 ports - entre en pleine exploitation. En janvier 2024, la SEMOP « Ports du Calvados » - initiée par le Département du Calvados pour gérer l'entièreté de ses 7 places portuaires - démarre à son tour ses activités opérationnelles. Au 1^{er} janvier 2025, le Syndicat Mixte des Ports de la Seine-Maritime et sa régie « Plaisance Nautisme Côte d'Albâtre » entrent en opérationnalité ; ils sont créés par le Département de la Seine-Maritime et la Communauté de communes de la Côte d'Albâtre pour gérer les 4 ports dont ces deux entités ont la charge.

En l'espace de 5 ans et après des décennies de gestion confiées à des CCI, des associations, des communes..., les trois départements littoraux normands, tous autorités portuaires, repensent ainsi la gouvernance de 25 ports territoriaux, et remodelent l'écosystème déjà singulier des acteurs portuaires de l'ensemble de la côte normande.

Cette dynamique, caractérisée par une double proximité géographique et temporelle, n'est pas sans interroger. On aurait pu imaginer en effet que ces collectivités s'orientent vers des choix de gestion sinon identiques du moins très proches : elles sont de même rang - des départements -, elles sont parties prenantes d'un même littoral, elles ont conservé leurs compétences sur des ports considérés comme « petits » ou « moyens » (« locaux », « secondaires »...), elles sont amies et politiquement voisines.

Pourtant, les choix stratégiques de chacune se sont portés sur des modes de gestion clairement différenciés, mettant en avant des priorités et des visions qui leurs sont propres et qui correspondent à la réalité spécifique de leur territoire portuaire.

Il est proposé ici de retracer les processus qui ont conduit ces départements à la mise en œuvre de ces trois dispositifs distincts. Il s'agira également de resituer leur démarche dans l'évolution du contexte national et ainsi d'illustrer le changement de paradigme à l'œuvre en matière de gestion portuaire territoriale.

Les trois rapides études de cas exposées dans les pages de cet article sont issues des échanges tenus lors de la commission « Gouvernance » organisée par l'Association Nationale des Ports Maritimes Territoriaux (ANPMT) pour ses membres le 2 avril 2024.

Que soient ici chaleureusement remerciées les personnes qui ont consenti à ce que leurs propos soient rapportés :

Alain BAZILLE, Vice-Président du Département de la Seine-Maritime, Président du Syndicat Mixte des Ports de la Seine-Maritime, Président de l'Association Nationale des Ports Maritimes Territoriaux

Dominique BUSSEREAU, Ancien Ministre, ancien Président et Président d'honneur du Département de la Charente-Maritime, personnalité qualifiée de l'ANPMT

Antoine DE GOUVILLE, Directeur Général de la SEMOP Ports du Calvados et Directeur des équipements portuaires de la CCI Caen-Normandie

Philippe DEISS, Directeur Général de Ports de Normandie

Michel FRICOUT, Vice-Président du Département du Calvados, Président de la SEMOP Ports du Calvados

Stéphane GAUTIER, Directeur de la mer, des ports et des aéroports, Département de la Manche

Anne LECOEUR, Directrice opérationnelle, SEMOP Ports du Calvados

Réjane LEGUILLOU, Directrice Générale du Syndicat Mixte des Ports de la Seine-Maritime

Olivier LEMAIGNEN, Directeur Général de la SPL Ports de la Manche

Damien PILLON, Président de la SPL Ports de la Manche

Gestion portuaire : un changement de paradigme à l'œuvre

Une diversification progressive des autorités portuaires

Décentralisation actes I et II : « petits ports » et Ports d'Intérêt National

Avant 1983, les ports français étaient placés sous la tutelle de l'état : celui-ci avait donc l'exclusivité de la propriété et de la gestion des ports maritimes de France. Les plus importants d'entre eux avaient le statut de « ports autonomes » ; les autres étaient exploités par les Chambres de commerce et d'Industrie locales¹.

En janvier et juillet 1983, les lois Defferre transfèrent des compétences aux régions, département et communes. En matière portuaire, les compétences sont dévolues uniquement aux départements et communes : 304 ports de commerce et de pêche reviennent aux départements, 228 ports de plaisance reviennent aux communes².

1 Odette Herviaux, Sénatrice du Morbihan, Enjeux et perspectives de la décentralisation portuaire, mars 2014.

2 Valérie Lavaud-Letilleul, La décentralisation des ports français méditerranéens : nouvelle gouvernance

Néanmoins, les ports décentralisés ont alors un « rayonnement limité et représentent moins de 5% du trafic national. »³ L'État conserve en outre la pleine propriété de ces petits ports maritimes. Enfin, en dehors de 6 ports autonomes, 18 ports dits « d'intérêt national »⁴ - majoritairement des ports de commerce - restent dans le giron de l'État. L'acte I de la décentralisation confie ainsi aux collectivités territoriales la gestion de ports qui n'incarnent pas d'enjeux économiques majeurs pour l'État français.

Cette donne évolue néanmoins avec l'acte II de la décentralisation qui intervient au tournant des années 2000. En particulier, l'article 30 de la loi n°2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales transfère les 18 ports d'intérêt national restant. L'État se dessaisit cette

fois de places portuaires de poids significatif, ainsi que le souligne Valérie Lavaud-Letilleul : au moment de leur transfert, les PIN représentent alors environ 20 % du trafic national de fret, 20 % du chiffre d'affaires des ports français et 80 % du trafic passager français.⁵ Il ne s'agit plus de « petits » ports. En outre, tous ces ports sont cette fois transférés en pleine propriété et à titre gratuit.

Par ailleurs, ce deuxième volet offre aux régions la possibilité de se porter candidates à la prise de compétence portuaire et ainsi à la gestion de places portuaires. À l'occasion de leur transfert, les ports d'intérêt national se répartissent ainsi sur différents niveaux de collectivité : communes, mais surtout départements et régions (Cf. figure n°1). Fortes de la montée en puissance de leurs compétences transport et développement économique, la plupart des régions littorales se portent candidates. À l'exception de la région Provence Alpes Côte-D'Azur - qui laisse la main aux Conseils Généraux du Var (Toulon) et des Alpes-Maritimes (Nice)⁶ -, 6 régions deviennent ainsi autorités portuaires, seules ou dans le cadre de syndicats mixtes auxquels elles participent⁷. Ainsi ce sont 2/3 des ports d'intérêt national décentralisés qui reviennent directement ou indirectement aux régions.

et nouveaux défis, *Revue géographique des pays méditerranéens*, 2008, 4 et <https://www.ecologie.gouv.fr/acteurs-reseau-et-activites-portuaires-en-france>.

3 Valérie Lavaud-Letilleul, *ibid.*

4 Boulogne, Calais, Dieppe, Caen-Ouistreham, Cherbourg-en-Cotentin, Lorient, Brest, Saint-Malo, Concarneau, Le Fret, Roscanvel, Chef de Baie, Sète, Port-la-Nouvelle, Nice, Toulon, Bayonne, Le Larivot.

5 Valérie Lavaud-Letilleul, *ibid.*

6 Le Conseil Général du Var constituera ensuite un syndicat mixte Port Toulon province qui regroupe le département du Var et l'agglomération Toulon Provence Méditerranée.

7 Marie Douet, Emmanuel Gambet, Gouvernance et décentralisation portuaire : où en est-on ?, Note de synthèse n°109, Isemar, novembre 2008.

Valérie Lavaud-Letilleul souligne que cette étape de la décentralisation française aboutit à une première diversification des formes de gestion des ports français moyens : le duo État/CCI-concessionnaire laisse place à un trio État/Collectivité concédante/Concessionnaire (CCI ou autres)⁸.

Acte III : Écllosion d'un contexte favorable aux Syndicats Mixtes

Après que les ports autonomes sont devenus Grands Ports Maritimes du fait de la loi du 4 juillet 2008⁹, un 3^e volet de la décentralisation portuaire s'ouvre avec la loi du 7 août 2015 portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe). L'article 22 consacre en particulier la possibilité de transférer la propriété, l'aménagement, l'entretien et la gestion des ports relevant du département, au plus tard au 1^{er} janvier 2017, aux autres collectivités territoriales ou à leurs groupements dans le ressort géographique desquels sont situées ces infrastructures. Toute collectivité territoriale ou tout groupement de collectivités territoriales peut demander au département ou au groupement dont le département est membre, à exercer les compétences portuaires pour chacun des ports situés dans son ressort géographique. L'article précise que le département ou le groupement dont il est membre peut demander le maintien de sa compétence.

Il faut souligner que le législateur n'a pas prévu de définir les catégories de collectivités territoriales plus susceptibles de bénéficier des transferts de ports maritimes. Mais, lors des débats autour de la loi NOTRe, l'action de Philippe BAS - élu de la Manche et Président de la commission des lois du Sénat - a conduit, en commission mixte paritaire, à la rédaction d'un article permettant la création de syndicats mixtes. Ainsi, dans le cas où plusieurs demandes sont formulées par des collectivités différentes pour la prise de compétence sur un seul et même port, priorité doit être donnée à la constitution d'un syndicat mixte rassemblant les collectivités territoriales intéressées. L'article prévoit également que, en cas de désaccord sur la constitution d'un syndicat, le Préfet désigne l'attributaire de cette compétence.

Par ailleurs, en l'absence de demande de transfert ou de maintien de la compétence départementale à la date du 31 mars 2016, la région où se situent les ports restant à transférer est désignée bénéficiaire du transfert.

⁸ Valérie Lavaud-Letilleul, La décentralisation des ports français méditerranéens : nouvelle gouvernance et nouveaux défis, *Revue géographique des pays méditerranéens*, 2008, 4.

⁹ La loi du 4 juillet 2008 acte la transformation des ports autonomes en grands ports maritimes, engage de profonds changements en matière de gouvernance et renforce du rôle du privé dans l'exploitation des outillages (manutention). « Cette loi renforce le rôle de propriétaire, aménageur, développeur et facilitateur des grands ports » (Odette Hervaux, 2014).

Figure 1. Attribution des ports d'intérêt national aux collectivités territoriales en application de la loi du 13 août 2004 relative aux responsabilités locales

Port	Attribution
Boulogne	Conseil Régional du Pas de Calais
Calais	
Dieppe	Syndicat Mixte du port de Dieppe
Caen-Ouistreham	Syndicat Mixte Ports Normands Associés
Cherbourg en Cotentin	
Lorient	Conseil Régional de Bretagne
Brest	
Saint-Malo	
Concarneau	Conseil Général du Finistère
Le Fret	Commune de Crozon
Roscanvel	Commune de Roscanvel
Chef de Baie	Conseil Général de Charente-Maritime
Sète	Conseil Régional de Languedoc-Roussillon
Port-la-Nouvelle	
Nice	Conseil Général des Alpes Maritimes
Toulon	Conseil Général du Var puis Syndicat Mixte Port Toulon Provence (29/12/2006)
Bayonne	Conseil Régional d'Aquitaine
Le Larivot	Commune de Matoury

(source ANPMT)

Un paysage diversifié d'autorités portuaires

En définitive, malgré un contexte qui leur est peu favorable, la grande majorité des départements littoraux conservent tout ou partie de leurs compétences portuaires, soit seuls¹⁰, soit en s'inscrivant dans une démarche de coopération en participant à la création de syndicats mixtes¹¹ (figure 2). Dans le cas spécifique de Port-Vendres, les réflexions engagées entre le Département des Pyrénées-Orientales et la commune aboutissent à la confirmation du département dans ses compétences portuaires.

Concernant les régions, la loi NOTRe renforce également les compétences transport et développement économique. Dans ce contexte, celles-ci consolident leurs prérogatives en matière de commerce et de places portuaires à enjeux. À titre d'exemple, en Bretagne, les ports de Cancale-La Houle, Roscoff-Bosclon et Quiberon-Port-Maria reviennent à la Région

10 Nord, Pas-de-Calais, Seine-Maritime, Calvados, Manche, Côtes-d'Armor, Morbihan, Vendée, Hérault, Bouches-du-Rhône, Alpes-Maritimes.

11 Finistère, Charente-Maritime, Gironde

Bretagne, laquelle intègre également le Syndicat Mixte du Grand Légué et se voit confier la desserte des îles du Finistère et du Morbihan au titre de la compétence de transport maritime.

En Méditerranée, la Région Languedoc-Roussillon garde sa compétence sur les 3 grands ports régionaux ; la Région Sud en revanche ne se porte pas candidate pour la reprise des ports de son territoire. La compétence portuaire sur le port de Toulon revient notamment à la communauté d'agglomération de Toulon Provence après avoir été attribuée au Conseil Général du Var puis au Syndicat Mixte Port Toulon Provence en 2006. De même, après avoir été attribués au conseil Général des Alpes Maritimes (acte II), les ports départementaux de ce territoire reviennent aux communes et EPCI, puis à la Métropole de Nice-Côte d'Azur, exception faite des deux ports de Villefranche-sur-Mer, seuls ports que le département conserve en gestion. Contrairement aux autres façades, le littoral méditerranéen se caractérise ainsi par la volonté marquée des métropoles de conserver leur compétence portuaire.

Le succès singulier et récent des syndicats mixtes

Au cœur de l'évolution récente et de plus en plus hétérogène de ce paysage d'autorités portuaires, force est de constater qu'une forme de gestion connaît un succès particulier : le syndicat mixte.

Au 31 décembre 2024, on en dénombre en effet une douzaine (cf. figure 2). Ils sont en charge d'anciens ports d'intérêt national mais aussi de ports plus modestes. Parmi eux, 9 ont été créés ces 10 dernières années, dans le sillage des négociations entre collectivités territoriales provoquées par la loi NOTRe.

Or, si cette dernière prévoyait la constitution de syndicats mixtes en cas de désaccord entre collectivités territoriales sur la prise de compétence portuaire, il faut souligner ici que la forme de gestion portuaire du syndicat mixte a pu aussi constituer un choix volontaire et approprié par les élus. Et pour cause : le syndicat mixte propose des avantages notables, qui correspondent aux enjeux désormais mis en avant par les collectivités.

En premier lieu, il permet aux collectivités d'additionner les compétences et les moyens.

À titre d'exemple, en Charente-Maritime, trois syndicats mixtes ont ainsi été créés dès 2017, associant le Département avec chacun des EPCI d'implantation de ports (Cf. figure 2). Dans ce territoire, ils ont permis de nouer des partenariats qui ne préexistaient pas vraiment sur ces questions portuaires. C'est le cas par exemple à Rochefort-Tonnay-Charente où la création du syndicat a conduit à la réalisation d'investissements importants, dont une route de desserte spécifique pour les deux ports.

Ainsi que le souligne Dominique BUSSEREAU, alors Président du Département de la Charente-Maritime, ces syndicats mixtes ont permis de mobiliser l'ensemble des acteurs concernés de telle façon qu'aucun d'entre eux ne s'estime hors des projets, et que tous participent au financement à leur mesure. Le partenariat pousse également à la recherche de compromis d'un point de vue humain et politique (au sens non partisan du terme) pour porter les dynamiques voulues. Enfin, avec la montée en compétences des EPCI en matière de développement économique, le dispositif portuaire devient un outil à part entière dans les stratégies territoriales menées de concert par les EPCI et le Département.

Ce système de syndicats n'est pas un modèle en soi, mais il souligne qu'il est utile de faire travailler les collectivités ensemble, de payer ensemble, de pouvoir discuter avec toutes les collectivités conjointement dans les contrats de plan État Région, etc.

Dominique BUSSEREAU

CCI concessionnaires : un pacte qui change

Une autre évolution notable marque le paysage portuaire de ces dernières années : une implication moindre des CCI dans l'exploitation des ports.

Jusqu'au transfert des ports d'intérêt national (2004), l'exploitation des ports de commerce et de pêche reposait sur le duo État-concédant/CCI-concessionnaire. Les CCI bénéficiaient d'un quasi-monopole issu d'une longue histoire d'exploitation portuaire débutée à Marseille au XVI^e siècle. Les CCI étant des établissements publics sous tutelle de l'État, celui-ci leur laissait une grande liberté de programmation portuaire¹² et faisait lui-même montre d'une volonté d'investissement insuffisante.

Néanmoins, à la suite de la réforme du droit des délégations de service public (loi du 29 janvier 1993) puis du régime des concessions (Ordonnance du 29 janvier 2016), les CCI perdent progressivement ce quasi-monopole. À la fin de leur concession (dont beaucoup arrivent à expiration à partir des années 2010-2020), elles doivent affronter la mise en concurrence organisée par le propriétaire du port.

A cette date, du fait de la décentralisation, les collectivités ont désormais la possibilité d'intervenir plus directement dans la conduite des affaires du port. Désormais pleinement à la manœuvre, elles souhaitent suivre de plus près l'exploitation de leurs ports, revoir les conditions des concessions et se

¹² Valérie Lavaud-Letilleul, La décentralisation des ports français méditerranéens : nouvelle gouvernance et nouveaux défis, *Revue géographique des pays méditerranéens*, 2008, 4.

tourner vers des délégations de services publics appuyées sur de véritables contrats économiques, ou vers des régies.¹³ Après plusieurs décennies d'exploitation par les CCI, un certain nombre de collectivités n'hésitent pas en outre à pointer une mauvaise gestion de certains ports maritimes. Fortes du monopole ancien dont elles bénéficiaient de fait, des durées de contrats fort rassurantes (40, 50, 60 ans ou plus) et de moyens particulièrement florissants, certaines CCI n'ont sans doute pas toujours pris le recul nécessaire pour aller au-delà de l'entretien et de l'exploitation des ports, et construire une stratégie de développement.

Figure 2. Dates de création des syndicats mixtes portuaires français

Nom	Date de création	Membres
Syndicat Mixte Ports Normands Associés - PNA	01/11/2006 > 01/09/2019	Dissouts au profit de la création de Ports de Normandie
Syndicat Mixte du port de Dieppe	01/01/2007 > 01/01/2019	
Syndicat Mixte Ports de Normandie	01/01/2019	Région Normandie, Départements de la Seine-Maritime, du Calvados et de la Manche, Agglomérations de Caen-la-Mer, du Cotentin et de Dieppe Martirime
Syndicat Mixte des Ports de la Seine-Maritime	11/10/2023	Département de la Seine-Maritime CC de la Côte d'Albâtre, CC des Villes Sœurs, CA Fécamp Caux Littoral, CU Le Havre Seine Métropole
Syndicat Mixte du Grand Légué	01/01/2014	Département des Côtes d'Armor, Agglomération de Saint-Brieuc, Région Bretagne (Depuis Loi NOTRe)
Syndicat Mixte du Port d'Armor	1997	Conseil Départemental des Côtes d'Armor, Commune de Saint-Quay-Portrieux
Syndicat Mixte des Ports de pêche/plaisance de Cornouaille	04/10/2017	Département du Finistère, Région Bretagne, Concarneau Cornouaille Agglomération, CC du Pays Bigouden Sud, CC du Cap Sizun Pointe du Raz, Douarnenez Communauté
Syndicat Mixte Lorient Keroman	12/10/2006	Région Bretagne, Lorient Agglomération
Syndicat Mixte des ports de pêche et de plaisance de Loire-Atlantique	01/01/2020	Département de Loire-Atlantique Communes de Piriac-sur-Mer, de La Turballe, du Croisic, de Pornic, de Saint-Michel-Chef-Chef, de La Plaine-sur-Mer, de Préfaillles, CA Pornic du Pays de Retz
Syndicat mixte La Rochelle Chef de Baie	01/01/2019	CA de La Rochelle, Département de la Charente-Maritime
Syndicat Mixte du port de Commerce de Rochefort-Tonnay-Charente	01/01/2017	CA de Rochefort Océan, Département de la Charente-Maritime

13 M. Douet, E. Gambet, Gouvernance et décentralisation portuaire : où en est-on ?, Note de synthèse n°109, Isemar, novembre 2008.

Nom	Date de création	Membres
Syndicat mixte de Royan Bonne Anse La Palmyre	23/11/2017	CA Royan Atlantique, Département de la Charente-Maritime
Syndicat Mixte des ports de l'Estuaire de la Seudre	23/11/2017	CA de Royan Atlantique, CC du Bassin de Marenne, Département de la Charente-Maritime
Syndicat Mixte des ports du Bassin d'Arcachon	11/07/2017	Département de la Gironde, Communes d'Andernos-les-Bains, Arès, Biganos, La Teste-de-Buch, Lanton

(source : ANPMT)

Enfin, à partir de 2013, une série de réformes réduit les moyens des CCI de façon drastique.

Aujourd’hui, les CCI n’ont sans doute plus la capacité de réaliser seules des investissements non immédiatement rentables. Elles ne disparaissent pas pour autant du paysage portuaire : certaines d’entre elles acceptent en effet la mise en concurrence en vue de se repositionner dans les groupements attributaires de nouvelles concessions (SEM, SEMOP et sociétés). C’est le cas par exemple de la CCI Caen-Normandie qui a intégré la SEMOP « Ports du Calvados », ou de la CCI Littoral Hauts de France qui en plus d’être toujours concessionnaire du port de Caen-Ouistreham, a intégré les groupements titulaires des concessions pêche et commerce¹⁴ des ports du Syndicat Mixte des Ports de la Seine-Maritime, respectivement CAP76 et SPC Côte d’Albâtre.

Les anciens contrats de concession conférant aux CCI la gestion et l’exploitation des ports territoriaux ont montré leurs limites. Le délicat et fragile modèle économique des ports territoriaux de pêche, de commerce et de plaisance, nécessite la mise en place de systèmes d’exploitations propres à chaque port ou filière, délimitant notamment de manière fine le périmètre d’intervention et d’investissement entre l’autorité portuaire et les exploitants. Aujourd’hui, il appartient à l’Autorité Portuaire porteuse de la volonté et de l’ambition en tant qu’administratrice des fonds publics, de fixer le cap, de décider et d’investir pour l’avenir, et de regarder loin. La relation autorité concédante - concessionnaire a changé, le pacte n’est plus le même.

Réjane LE GUILLOU

14 Respectivement Côte d’Albâtre Pêche - CAP76 et SPC Côte d’Albâtre.

La gestion portuaire, tant du point de vue des autorités portuaires que des exploitants, connaît ainsi des évolutions réglementaires de fond. Ces changements conduisent les acteurs publics à s'interroger et à reconsidérer leurs prérogatives et leurs visions en matière portuaire. Les politiques publiques liées s'en trouvent de fait repensées et, le cas échéant, revisitées au profit des territoires.

L'exemple de l'appropriation ou de la réappropriation différenciée de la gestion des ports par les trois départements littoraux normands, propose un regard éclairant sur la façon dont ces collectivités considèrent désormais leur rôle et leur action en matière portuaire. Il met également en lumière les réflexions déployées pour aboutir aux dispositifs de gestion les plus pertinents pour chacun.

Regards normands : des choix de gestion sur-mesure

SMPSM : mutualiser, concerter et fonder le projet

S'associer pour rebattre les cartes de la gestion portuaire

En 2017, dans le contexte de remous causés par la loi NOTRe, le Département de la Seine-Maritime réaffirme fermement sa volonté de conserver sa compétence sur la gestion des ports de Fécamp et Le Tréport. Dans le même temps, ayant accumulé les difficultés, la CCI Seine-Estuaire annonce souhaiter se retirer par anticipation de l'exploitation du port de Fécamp. Une réflexion active est alors amorcée par le Département de la Seine-Maritime. Il s'agit de tirer les enseignements des 30 années de concession de la CCI, et d'identifier un mode de gestion adapté aux impératifs contemporains de développement économique portuaire.

La démarche départementale s'alimente rapidement de projets structurants et concrets prenant racines au tournant des années 2020 :

2018 : Engagement par le Département d'une première étude afin de définir des objectifs stratégiques partagés de gestion portuaire (gestion optimisée des installations, économies d'échelle, amélioration de la qualité des services...).

2019 : Création du port de pêche du Havre : Le Département de la Seine-Maritime décide de donner une existence juridique au port de pêche du Havre et de le doter des équipements nécessaires à un fonctionnement professionnel.

Port de Fécamp : le quai de débarque face à la criée



(crédit SMPSM)

2020 : À la suite de l'étude de 2018, **création de la SEM Criée de Fécamp-Côte d'Albâtre**. Le projet est mené avec les pêcheurs et les élus du Havre, de Fécamp et du Tréport. Il s'agit de pérenniser les premières mises en vente et les services aux pêcheurs.

2021 : La Seine-Maritime est lauréate d'un AMI ADEME/Région visant le développement des politiques d'Écologie Industrielle et Territoriale. La démarche est menée sur les territoires portuaires du Département : une première dans les ports maritimes décentralisés, et une occasion de susciter un dialogue transversal entre acteurs portuaires.

Pendant quatre ans, le travail mené dans le cadre de ces projets tisse des liens entre partenaires à différentes échelles et dans chaque place portuaire. Parallèlement, en 2021, débutent avec la CCI Seine-Estuaire les négociations de sortie anticipée de concession. La même année, une seconde étude portant sur un projet de nouvelle gouvernance des ports littoraux de la Seine-Maritime associe le Département et la Communauté de Communes de la Côte d'Albâtre (pour le port de Saint-Valery-en-Caux). Un important travail de benchmarking et de visites de terrains nourrit alors la réflexion des élus.

L'ensemble de ces travaux fait peu à peu éclore deux décisions majeures :

- Concevoir une gestion portuaire en filières (commerce, pêche, plaisance) à l'échelle de la Côte d'Albâtre. Le modèle d'une gestion par site portuaire, intégrée et entièrement concédée à un exploitant unique, est révolu.

- Créer un syndicat mixte. Outre les économies d'échelle, les vertus du duo Département-EPCI emportent l'assentiment des élus, qui voient dans l'addition des compétences économiques et portuaires le moyen de répondre aux défis contemporains de développement des ports.

« Le pari c'était qu'en additionnant les compétences et donc les collectivités concernées, on arriverait mieux à partager notre ambition et donc à la traduire sur le mode opérationnel. »

Réjane Le Guillou

Un syndicat mixte, quatre ports, trois filières

Le Syndicat mixte des ports de la Seine-Maritime (SMPSM) est le dernier né des syndicats mixtes portuaires français. Il a été créé en octobre 2023 par arrêté préfectoral, pour gérer et exploiter les ports de Fécamp, Le Tréport, Le Havre-pêche et Saint-Valery-en-Caux. Il incarne la concrétisation d'une ambition commune, portée par le Département de la Seine-Maritime et les EPCI où les ports sont implantés : Communauté de Communes de la Côte d'Albâtre en premier lieu, mais aussi agglomération Fécamp-Caux Littoral, Communauté de Communes des Villes Sœurs, Communauté Urbaine Le Havre Seine-Métropole.

- Au commerce, une nouvelle délégation de service public pour la gestion et l'exploitation de l'activité Commerce (ports de Fécamp et Le Tréport) est attribuée en novembre 2024, pour une durée de 10 ans, à la Société SPC Côte d'Albâtre.¹⁵
- A la pêche, une nouvelle délégation de service public pour la gestion et l'exploitation de l'activité Pêche des ports du Havre, Fécamp et Le Tréport est attribuée, pour une durée de 8 ans, à Côte d'Albâtre Pêche – CAP 76¹⁶.
- Concernant la plaisance, les élus du SMPSM décident de conserver la pleine maîtrise de l'activité. Ils créent « Plaisance Nautisme Côte d'Albâtre », une régie disposant de la seule autonomie financière. Elle gère les ports de Fécamp, Le Tréport et Saint-Valery-en-Caux.
- Après une année de transition (2024) consacrée à l'organisation du syndicat (transfert des personnels notamment), SMPSM, DSP et régie sont entrés en pleine exploitation le 1^{er} janvier 2025.

¹⁵ Le groupement est composé des sociétés Le Treport Shipping Stevedorin, SEA-invest Seine Estuaire, Kuhn, Ballastières Mercier, et de la CCI Littoral Hauts-de-France.

¹⁶ Le groupement est composé de la SEM Criée de Fécamp-Côte d'Albâtre et de la CCI Littoral Hauts de France.

La concertation comme ADN

Parce que les ports sont intimement liés aux territoires, le Département de la Seine-Maritime et la Communauté de Communes de la Côte d'Albâtre ont souhaité partager leur projet avec les acteurs territoriaux autour d'une question centrale : quel avenir et quelle ambition pour les ports ?

Pendant près de 2 ans, de 2022 à 2024, ce sont plus de 60 réunions, entretiens, comités de pilotage... au cours desquels la réflexion sur l'optimisation et la mutualisation de la gestion portuaire, puis sur le projet de nouvelle gouvernance, a été exposée au débat. Les EPCI et communes d'implantation des ports, les services de l'État, les associations et comités d'usagers, les deux concessionnaires, mais aussi les agents des autorités portuaires et exploitants ont été sollicités, à plusieurs reprises.

À l'issue de cette campagne, l'adhésion des acteurs est remarquable. Le projet a su susciter l'implication de l'ensemble des institutions. Les assemblées délibérantes des acteurs locaux en particulier, ont toutes voté à l'unanimité la création du syndicat. Un comité consultatif est créé par ailleurs pour chaque place portuaire : il rassemble les EPCI et les communes afin d'assurer le dialogue sur les sujets d'interfaces villes-ports. Si le développement est conçu par filière à l'échelle du littoral, la dimension stratégique de place est ainsi conservée.

Enfin, la démarche de concertation a permis de déterminer de façon partagée l'engagement de chacun en matière de financements.

Le port bassin de commerce du port du Tréport



(crédit SMPSM)

Un partenariat financier étroit

En créant le SMPSM, la volonté du Département de la Seine-Maritime ne consistait pas à se défaire d'une compétence mais à la transférer en continuant d'assumer sa responsabilité. Pour cette raison, le SMPSM bénéficie de dotations de fonctionnement conséquentes des deux autorités portuaires transférantes - Département et Communauté de Communes de la Côte d'Albâtre - ainsi que de contributions forfaitaires moindres des autres EPCI membres.

Par suite, les élus ont estimé que les investissements lourds ne pouvaient être confiés aux exploitants. Aussi ces investissements sont-ils entièrement financés par les autorités concédantes, sauf excédents en fonctionnement permettant de dégager une certaine capacité d'autofinancement.

Concernant les investissements de maintenance, pour Fécamp et Le Tréport, les EPCI en financent une partie, considérant qu'il est important qu'elles y participent (ponts, portes-écluses).

Pour les aménagements d'« interface ville-port », des conventions de cofinancement sont mises en place, au cas par cas. Elles évitent de faire peser automatiquement sur les communes une charge qui, en étant trop lourde, auraient pu les dissuader de rentrer dans le projet du SMPSM.

Une satisfaction majeure pour le Département de la Seine-Maritime consiste dans le résultat du long travail très positif de concertation, laquelle a été menée avec succès pendant deux ans à un niveau très fin. L'adoption des statuts à l'unanimité par l'ensemble des assemblées témoigne de cette réussite.

Alain BAZILLE

Forte de son expérience, le SMPSM poursuit désormais avec l'élaboration concertée de sa stratégie de développement portuaire à 10 ans.

SEMOP Ports du Calvados : déléguer, contrôler mais participer

À l'origine : encore la loi NOTRe

Comme pour le Département de la Seine-Maritime, le contexte du vote et de la promulgation de la Loi NOTRe s'est révélé déterminant dans l'évolution de la gouvernance des ports du Calvados.

Dès 2015, le Département du Calvados choisit, à l'unanimité, de conserver sa compétence portuaire sur tous les ports départementaux relevant de son autorité portuaire : Honfleur, Deauville-Trouville, Dive-Cabourg-Houlgate, Courseules-sur-Mer, Port-en-Bessin-Huppain, Grandcamp-Maisy, Isigny-

sur-Mer¹⁷. Dans le prolongement de cette décision, le Département lance une réflexion pour établir un premier plan stratégique « Mer et littoral », avec l'ambition forte de développer ses ports et de renforcer l'attractivité littorale.

« Nous ne voulions pas que nos ports soient des parkings à bateaux. Nous voulions qu'ils soient plutôt des points d'entrée sur nos territoires. Nous voulions une mise en valeur de l'hinterland et du foncier autour des ports, un renforcement de la criée de Port-en-Bessin, de meilleurs services aux pêcheurs. »

Michel Fricout

Dans le même temps, une fois l'ambition portuaire calvadosienne clairement établie, le Département engage deux audits et une série d'enquêtes pour diagnostiquer la gestion des ports. À cette époque, ceux-ci sont gérés par une dizaine de délégations de services publics et une sous-délégation. Les ouvrages mobiles tels que ponts et écluses sont quant à eux gérés en régie directe via 25 agents du Département du Calvados.

Port-en-Bessin : un port de pêche et une aire de réparation navale en cœur de ville



(crédit ANPMT)

¹⁷ Le port de Caen-Ouistreham ne relève pas du Département : il s'agit d'un port régional placé sous l'autorité du syndicat mixte Ports de Normandie et géré en DSP par la CCI Caen-Normandie.

De ce diagnostic, il ressort que :

- Le Département du Calvados est un financeur et un acteur de premier plan pour la gestion des ports départementaux mais insuffisamment visible sur le territoire ;
- La multitude d'acteurs qui intervient pour définir les enjeux portuaires n'est pas coordonnée à l'échelle du territoire et d'une politique portuaire globale ;
- La gestion d'un certain nombre de délégataires est défaillante : certains présentent un équilibre économique incertain ; les infrastructures, faute d'entretien régulier, sont vieillissantes ; certains délégataires ne proposent pas de vision stratégique de développement de leur activité ;
- Les ports départementaux subissent des phénomènes contre-productifs de concurrence entre eux, lesquels pèsent sur l'exploitation de chaque port et privent la façade littorale d'une attractivité globale et plus puissante ;
- A l'instar de l'ensemble de l'écosystème portuaire français, les ports départementaux doivent assumer de profondes mutations, tant en matière d'infrastructures que sur le plan de leur gestion environnementale.

À l'issue des audits, il apparaît que le système de gestion des ports départementaux souffre d'un manque d'harmonisation et de coordination des acteurs, ainsi que de l'absence d'une vision stratégique et opérationnelle partagée et appropriée par tous. La question d'une gouvernance renouvelée, à l'échelle du territoire, et répondant de surcroît aux exigences de mutation des ports s'impose alors aux élus. Mais la tâche est ardue.

Nouvelle gouvernance : un choix complexe

Cette nouvelle gouvernance doit en effet pouvoir intégrer tous les ports, leurs structures et leurs activités, à savoir les 3 000 anneaux de plaisance, un slipway et les 3 élévateurs à bateaux dont un de 300 tonnes, 140 bateaux de pêche, les criées de Port-en-Bessin et de Grancamp-Maisy, l'écorage sous criée, les petites halles et 40 étals, les 8 stations d'avitaillement de carburant, la gestion des AOT (y compris la croisière fluviale à Honfleur)...

Le Département du Calvados souhaite également organiser une gouvernance appuyée sur une seule Délégation de Service Publique, contrôlée par un délégataire également partie prenante de la gestion opérationnelle, et animée d'un esprit partenarial.

Assez rapidement, le Département du Calvados écarte les modes de gestion directe (régie et marchés), faute de compétences techniques suffisantes en interne et de possibilité de transfert du risque.

La réflexion se porte ensuite sur les modes de gestion déléguée. La régie intéressée ne proposant pas le degré d'autonomie recherché, le Département se tourne vers la concession. Celle-ci permet au délégataire de s'appuyer sur un opérateur spécialiste disposant des compétences requises. Néanmoins elle implique une dilution relative de la maîtrise du service en positionnant seulement le délégataire dans le contrôle du dispositif contractuel. Il fallait donc trouver un dispositif de gestion par concession permettant au Département d'être plus actif voire de participer à la gestion. La Société d'Économie Mixte à Objet Unique (SEMOP) a alors semblé constituer une option pertinente.

SPL, SEM ou SEMOP ?

Une comparaison des différents modes de gestion mis à disposition des collectivités transférantes permet au Département du Calvados, dans un premier temps, d'écarter la Société Publique Locale (SPL) et la Société d'Économie Mixte (SEM).

Une des marinas de Deauville-Trouville

En effet, la SPL rassemble uniquement des collectivités locales. Elle ne permet donc pas de s'adjoindre l'expertise et le réseau d'un opérateur économique. Elle doit en outre s'appuyer sur des ressources de compétences organisées en internes. Malgré l'avantage incontestable de l'exception *In House* - la SPL octroie la possibilité de procéder à une délégation sans mise en concurrence - ces deux points constituaient des inconvénients majeurs pour le Département du Calvados. Enfin aucun autre co-actionnaire public n'était identifié, ce qui limitait très fortement l'intérêt de la SPL par rapport à une gestion directe du Département.

La SEM, quant à elle, présente l'avantage majeur de pouvoir associer la collectivité au privé. Mais la SEM aurait dû se porter candidate à la procédure d'attribution du contrat de gestion et d'exploitation, et le Département ne pouvait être assuré que la SEM qu'il aurait créée remporterait l'appel d'offre. Le Département courait ainsi le risque de ne plus avoir la main sur la gestion opérationnelle de ses ports, et de créer une SEM inutile et sans objet.

La SEMOP enfin présente un triple avantage pour le Département. D'une part, il s'agit d'une structure à objet unique : elle autorise la gestion globale des 7 ports et de leurs 3 activités, y compris la gestion foncière. D'autre part

il s'agit d'une société anonyme qui associe une collectivité territoriale (ou un groupement de collectivités territoriale) à un ou plusieurs opérateurs économiques. Enfin, la loi prévoit que le/les opérateur(s) économique(s) cocontractant(s) - et futur(s) actionnaire(s) de la SEMOP - soient choisi(s) en amont de la création de la SEMOP, dans le cadre d'une procédure globale de mise en concurrence : la collectivité crée donc la SEMOP avec l'opérateur retenu, et peut déléguer ensuite l'exploitation de ses ports à cette SEMOP.

Au vu de ces éléments, le Département opte pour la SEMOP.

La SEMOP « Port du Calvados »

À l'issue d'une procédure d'appel d'offre d'une année, le Département du Calvados retient comme opérateur économique le groupement constitué de la CCI Caen Normandie et de COPEPORT - coopérative des pêcheurs de Port-en-Bessin. Ensemble, ils créent ensuite la SEMOP « Ports du Calvados » avec pour actionnaires l'opérateur économique (51% du capital), le département du Calvados (34%) et un tiers investisseur (Banque des territoires - 15%).

Ainsi que le prévoit la loi, le Président de la SEMOP est un représentant de la collectivité : Michel FRICOUT, Vice-Président en charge des infrastructures et des réseaux.

Un pacte d'actionnaires est rédigé. Il prévoit notamment une minorité de blocage du Département (actionnaire minoritaire) sur certains sujets. Il cadre également la répartition des investissements. Les investissements d'exploitation sont à la charge de la SEMOP pour un montant de 17 millions d'euros sur 18 ans (pontons, équipements, outillages...). Le département conserve les investissements sur le domaine du propriétaire, lesquels s'élèvent à 70 millions d'euros sur la mandature (quais, bâtiments et travaux d'infrastructures et gros entretiens).

Par ailleurs, la police portuaire reste de la responsabilité du Département toujours autorité portuaire. Celui-ci garde également les dragages.

Enfin, le Département et Ports du Calvados ont créé une instance stratégique interportuaire dans laquelle siègent les communes et EPCI où sont implantés les ports. Cette instance est interrogée sur tous les points à l'ordre du jour du conseil d'administration de la SEMOP, et notamment sur les questions stratégiques qui se situent entre activité portuaire et développement économique, urbain et touristique du territoire.

Après attribution de la DSP, fin 2022, pour une durée de 18 ans, la SEMOP « Ports du Calvados » est entrée en pleine exploitation le 1^{er} janvier 2023.

Comme pour toute DSP, la SEMOP devait reprendre les personnels qui étaient attachés aux 11 DSP précédentes ainsi que le personnel qui était en régie directe.

Notre DSP a deux ans. Nous avons des liens quotidiens avec le Département du Calvados. Nous travaillons de concert avec lui. Les personnels mis à disposition sont majoritairement passés au détachement au sein de la SEMOP ; les premiers accords d'entreprise sont entrés en vigueur au bout d'un an. C'est toute une organisation qui continue à se mettre en place.

Anne LECOEUR

SPL Ports de la Manche : assouplir, s'adapter et intégrer

Une gestion opérationnelle plus fluide

La SPL « Ports de la Manche » est créée en 2012, seulement deux ans après le vote de la loi 2010-559 du 28 mai 2010 pour le développement des sociétés publiques locales. Elle est donc l'une des toutes premières de France.

La démarche s'initie quelques années plus tôt avec la sollicitation de la commune de Saint-Vaast-la-Hougue – alors titulaire d'une DSP pour l'exploitation de son port – qui souhaite réfléchir avec le Département de la Manche – autorité portuaire de 14 ports dont celui de Saint-Vaast – sur un mode de gestion mutualisé. La commune ne disposait pas en effet de moyens humains et financiers suffisants pour offrir un service d'exploitation de qualité.

Le Département de la Manche saisit alors cette occasion pour entamer une réflexion sur l'exploitation de ses ports et propose rapidement à la commune de Saint-Vaast-la-Hougue de s'engager dans une Société Publique Locale.

La SPL est une société anonyme dont le capital est entièrement détenu par des collectivités territoriales. Elle peut réaliser toutes les opérations d'aménagement, de construction ou d'exploitation de services publics à caractère industriel et commercial (comme la gestion portuaire), et toute action ou activité d'intérêt général, dans la mesure où ces opérations se situent dans le cadre des compétences des collectivités actionnaires.

Comme pour le syndicat mixte ou la SEMOP, le 1^{er} atout de la SPL réside dans le fait de pouvoir mutualiser et ainsi supporter des frais communs notamment en matière d'investissement. Dans la Manche, les dragages – dépenses de fonctionnement particulièrement onéreuses – sont également intégralement pris en charge par la SPL et non par les collectivités territoriales.

Comme pour la SEMOP, l'actionnariat permet également aux collectivités d'être parties prenantes de la gestion, et de conserver ainsi un pouvoir de contrôle accru sur la gestion de leur port.

La SPL présente un autre avantage majeur qui, en revanche, lui est propre : elle peut intervenir pour le compte de ses actionnaires dans le cadre de prestations intégrées (quasi-régie ou *exception in house*¹⁸). Dans le cas de la Manche, elle permet ainsi d'éviter la mise en concurrence avec des sociétés privées pour l'attribution des nouveaux contrats de service public et l'exploitation de leurs ports. Par suite, elle permet au Département d'économiser les coûts et les risques liés à la gestion d'une procédure de consultation souvent longue et parfois complexe.

La SPL permet enfin de gagner en souplesse d'exploitation là où d'autres dispositifs n'offrent pas cette possibilité. Il n'y a pas, par exemple, de trésorier payeur comme dans une collectivité : la comptabilité est soumise à la lecture et à l'approbation d'un commissaire aux comptes, ce qui fluidifie les opérations comptables. Le personnel est par ailleurs de droit privé - y compris le directeur - ce qui octroie de l'agilité dans les procédures de recrutement.

La SPL propose un cadre juridique et réglementaire idéal pour l'exploitation d'activité commerciale par une personne publique.

Damien PILLON

Évolution et adaptation progressive de l'outil de gestion

Initialement, la SPL « Ports de la Manche » a été créée pour gérer le seul port de Saint-Vaast la Hougue. Mais le projet consistait à intégrer progressivement d'autres communes ou EPCI où s'implantent des ports départementaux. Or la SPL présente l'avantage de pouvoir fortement évoluer. Contrairement à d'autres scénarios juridiques, elle autorise l'entrée de nouveaux actionnaires et l'élargissement de son périmètre.

¹⁸ L'*exception in house* permet à un acheteur public de s'affranchir des règles de publicité et de mise en concurrence dès lors qu'il recourt aux services d'une entité sur laquelle il exerce un contrôle comparable à celui qu'il exerce sur ses propres services et qui réalise l'essentiel de ses activités pour lui.

Le port de Barfleur



(crédit Philippe Fauvel)

Le port de Granville



(Crédit Philippe Fauvel)

Un certain nombre de communes ont ainsi rejoint la SPL au fur et à mesure de la fin des concessions. La dernière à avoir intégré la SPL est Granville en 2021, portant ainsi à 8 le nombre de ports gérés par le dispositif. Le cas échéant, son périmètre d'action pourrait être élargi à l'exploitation des 14 ports départementaux, sous réserve de l'approbation du conseil d'administration de la SPL et des conseils municipaux concernés.

Par suite, le capital social a lui aussi évolué. S'il devait s'élever à minima à 37 000€ pour constituer la SPL, les communes et le Département de la

Manche devaient être en mesure de réunir une somme suffisante pour assurer un bon fonctionnement de manière autonome. À sa constitution, le capital de la SPL était de 300 000 € ; il s'élève aujourd'hui à 540 000 € du fait de l'apport des nouvelles communes ; le Département reste néanmoins majoritaire.

En 2024, la SPL compte 18 administrateurs – dont 14 conseillers départementaux – contre 5 à sa création. Elle emploie plus de 60 salariés contre 5 en 2012. Elle gère 8 ports, un peu plus de 3 000 anneaux, 136 navires de pêche et quasiment 10 000 tonnes de produits de la pêche valorisés à la criée de Granville.

Une délégation poussée mais un contrôle accru

Le Département de la Manche a choisi de confier à la SPL l'ensemble des missions d'exploitation portuaire des huit ports qu'elle gère, pour une durée de 30 ans. Il ne conserve que ses prérogatives d'autorité portuaire (police portuaire et organisation des conseils portuaires) dont il ne peut se défaire. Il revient à la SPL d'assurer l'équilibre financier avec les recettes portuaires, voire de dégager quelques subsides pour investir en complément du département. Il revient également à la SPL de satisfaire les clients dont elle est l'interlocuteur privilégié. En somme la SPL permet la mise en place d'une politique publique qui ne coûte rien en fonctionnement à la puissance publique :

La SPL privée crée de fait une économie locale mutualisée entre les huit ports où « l'argent des ports reste dans les ports ». Je ne connais pas d'autres politiques publiques départementales qui coûtent aux usagers mais ne coûtent rien aux citoyens.

Stéphane GAUTIER

Le Département a ainsi consenti un niveau de délégation poussé. Mais, paradoxalement, la responsabilité du Département est aussi plus engagée dans l'exploitation de ses ports. Il est en effet majoritaire dans la SPL, même si sa responsabilité demeure limitée à sa part dans le capital social. Il apporte également une contribution de l'ordre de 20% sur chaque investissement conséquent de la SPL, ainsi que sa garantie d'emprunt si nécessaire, comme pour la construction d'une drague, livrée en octobre 2024.

Ainsi que le souligne également Philippe DEISS, Directeur de Ports de Normandie, à propos de la création des SPL « Cherbourg Ports » en 2021 et « Nautisme Caen-Ouistreham » en 2023 : l'époque est à une forme de « réinternalisation de l'exploitation portuaire » :

On assiste à une ré-implication du délégant dans l'actionnariat du délégataire. Les collectivités, lorsqu'elles ont récupéré les ports, ont investi massivement ; elles veulent aujourd'hui que le fruit de ces investissements profite intégralement aux ports, notamment en y réinjectant les bénéfices, et surtout en ne laissant pas à des acteurs tiers la maîtrise et la suite de ce qu'elles ont initié pour le développement économique des territoires et la bonne intégration sociétale des terminaux.

Philippe DEISS

À Cherbourg, le capital social de la SPL qui gère le port de plaisance appartient à 90% à Ports de Normandie et à 10% à l'agglomération de Cherbourg en Cotentin. De même, à Caen-Ouistreham, les collectivités ont souhaité confier l'exploitation des 2 ports de plaisance initialement concédés à la Ville de Caen pour l'un et à la CCI pour l'autre, à une structure dont elles seraient actionnaires majoritaires. Ainsi est née la SPL « Nautisme Caen-Ouistreham » dont l'actionnariat est détenu par Ports de Normandie, la communauté urbaine de Caen la mer, la ville de Caen et la Ville de Ouistreham.

Conclusion

Les collectivités territoriales ont indubitablement décidé de reprendre la main sur le devenir de leurs ports territoriaux. Depuis quelques années, elles se dotent des outils et dispositifs leur permettant un mode de gestion individualisé traduisant leurs ambitions portuaires propres et leur vision politique. À travers leurs choix - même différenciés -, elles décident également de mettre en place des équipes techniques fortement spécialisées en matière de gestion portuaire. Pour Richard Briand, maître de port principal de la régie Plaisance-Nautisme Côte d'Albâtre et ancien personnel de la CCI Seine-Estuaire : « Aujourd'hui, les organismes qui gèrent les ports sont d'essence portuaire. Leurs agents ont une expérience et surtout une culture du portuaire. Ce n'était pas toujours le cas, par le passé, de certaines CCI qui pouvaient rester des organismes terrestres accomplissant des missions de gestion portuaire. »

La gestion portuaire française pourrait enfin connaître une nouvelle étape dans son évolution et sa progression vers l'optimisation. Le Sénat a en effet adopté, le 18 juin 2025, à l'unanimité avec une modification, la proposition de loi élargissant la possibilité pour les collectivités territoriales et leurs groupements d'avoir recours au modèle de la société portuaire pour l'exploitation de leurs ports.

La société portuaire est un dispositif mis en place par la loi n°2006-10 du 5 janvier 2006 relative à la sécurité et au développement des transports. Celle-ci autorise certaines collectivités territoriales à prendre des parts dans le capital d'une société portuaire qu'elles créent, laquelle propose des modalités favorisant le développement et la performance économiques des ports. Mais, jusqu'ici, la loi limitait les collectivités pouvant s'emparer de ce dispositif. En visant l'article 30 de la loi n°2004-809 du 13 août 2004, l'article 35 de la loi de 2006 restreint en effet les ports pour lesquels une société portuaire peut être créée : en d'autres termes un tel dispositif ne peut être mis en œuvre que sur les anciens ports d'intérêt national (Cf. figure 1).

À ce jour, seules deux sociétés portuaires ont été créées par les régions Bretagne et Nouvelle-Aquitaine : « BrestPort » en 2021 et la Société Portuaire « Port de Bayonne » en 2024. En supprimant l'article 35, le Sénat propose un élargissement des bénéficiaires de la loi à toutes les collectivités territoriales. Si cette proposition va au bout du processus législatif, une telle loi pourrait à nouveau rebattre les cartes de la gestion portuaire des ports territoriaux français.

ACTION N 2



Stefano Fadda

Grands témoins

Les ports territoriaux entre enjeux et opportunités

animé par Yann Alix

Michel SEGAIN

Président

Union Maritime et Portuaire du HAVRE (2015-2021)

Président d'honneur depuis 2022

Président-fondateur

Fédération SEINEPORT UNION (2016-2018)

Président

Union Maritime et Portuaire de France (2019-202X)

Actuel conseiller à la Présidence

ANMPT (depuis 2019)

Président

Comité de l'Estuaire de la Seine IFM (depuis 2023)

Yann Alix (YA) : *Au-delà d'une définition juridique, comment qualifiez exactement un Port Maritime Territorial en France aujourd'hui, et de manière plus générale, en dehors des nomenclatures administratives ?*

Michel Segain (MS) : Les PMT sont des outils essentiels pour la politique économique et écologique du pays. Ils apparaissent comme des établissements complémentaires des GPM en ceci qu'ils opèrent des activités dans le triptyque Commerce/Plaisance/Pêche selon leurs propres moyens, en fonction des besoins réels exprimés par le territoire. Les moyens humains mais surtout économiques et financiers décident en quelque sort de la capacité des PMT à agir. C'est particulièrement le cas dans un secteur comme celui de la plaisance qui est en plein essor au moment où la pêche connaît de grandes difficultés. Il faut aussi de l'audace et de l'ambition face aux incertitudes. Dans le cas des quotas de pêche sur la zone de la Manche par exemple, j'avais évoqué l'idée de créer une société de droit anglais au Port de NewHaven afin que les pêcheurs français puissent développer leurs activités, autant depuis les PMT d'attache historiques de la façade Manche que depuis les rivages anglais. Ce genre d'idée, même si elles peuvent paraître incongrues et impossible à réaliser, doit être stimulé pour positionner les PMT et leurs acteurs sur des marchés.

Autre initiative que j'ai prônée à l'époque de ma Présidence de l'UMPF, l'opportunité de créer et de promouvoir des zones franches sur notre territoire littorale pour s'adapter aux conditions des ports-francs britanniques. Cette idée, qui avait été reprise lors d'un CIMER présidé par le Premier Ministre Jean CASTEX à l'époque, visait à renforcer l'attractivité et la compétitivité de nos territoires, sur la base de recommandations économiques et juridiques qui auraient découlé d'une étude sérieuse et approfondie. C'est une autre idée qu'il convient de mentionner car les PMT pourraient être des territoires idéaux pour une telle innovation.

YA : *Pourquoi un PMT fait du territoire une priorité, voire même une raison d'être ?*

MS : Le territoire est en quelque sorte la raison d'être du PMT. Il en est un atout incontournable, en particulier en matière de développement économique. Sans oublier les aspects sociaux car les PMT s'imposent comme des outils du fonctionnement de l'écosystème du territoire. Les PMT s'imposent comme des atouts qu'il convient de valoriser en les activant à bon escient.

YA : *En matière de gouvernance économique, la question de la représentativité des parties prenantes est toujours un sujet délicat et essentiel à la fois. Quel équilibre entre le secteur privé, la société civile et l'autorité publique ?*

MS : C'est une question qui me tient particulièrement à cœur vous le savez ! Ce que les PMT ne doivent pas faire, c'est de copier les modalités

de gouvernance du GPM. Ce qu'ils ont tendance à faire, notamment dans leur relation avec le secteur privé. Selon moi, il est évident que les PMT ne doivent surtout pas laisser les acteurs privés en mode consultatif. Dans le cas de la Seine-Maritime par exemple, les ports ont su progressivement faire une place importante aux opérateurs privés ; en concertation et co-production directes avec les acteurs publics. Une réalité s'impose : la difficulté de l'Etat et des collectivités devrait considérablement réduire l'accès aux financements publics. Cette contrainte forte peut et même doit devenir une opportunité, voire même je dirai un « appel d'air » pour le secteur privé. En étant au cœur de la décision et des investissements, le secteur privé pourrait mieux anticiper et participer au développement socio-économique. Il ne doit plus être dans une position consultative.

YA : Est-ce que le financement public des PMT est problématique pour conduire des grands projets portuaires et logistiques, notamment en matière d'infrastructures ?

MS : Il faut savoir le dire et le reconnaître : dans son ensemble, les PMT souffrent de gros retards et déficits infrastructurels. Cela est souvent la conséquence d'un manque d'investissements que le seul secteur public ne semble plus pouvoir assurer. Par conséquent, impliquer plus le secteur privé dans des montages juridiques et financiers adéquats permettrait probablement de pallier à ces manques. Avec ma propre expérience au sein des GPM, je peux dire qu'il est indispensable de proposer un grand plan d'investissements pour les PMT mais selon leurs moyens et leurs ambitions. Les infrastructures de demain doivent être calibrées sur les besoins exprimés et ceux estimés ; notamment à partir de ce que veut faire le privé sur le territoire.

YA : Face aux enjeux de reports modaux et de réduction des externalités écologiques négatives, quelles stratégies pour les PMT ?

PS : En rebond de la question précédente, le manque d'infrastructure a conduit les PMT à plus de souplesse de gestion. Ils sont plus à l'écoute et donc peuvent, quand ils en ont les moyens bien sûr, opérer des stratégies et des décisions en prenant vraiment en compte ce que disent les acteurs du territoire. Mais attention, nous devons travailler en consensus, ce qui n'est jamais acquis dans notre pays. Le report modal et les externalités négatives peuvent amener des discours extrêmes et des positions qui ne soient pas tenables. Les PMT doivent entretenir ces dialogues permanents qui accompagnent des changements modaux et des pratiques de gestion/opération plus vertueuses sur le plan écologique et environnemental.

YA : Existe-t-il des opportunités de collaboration/coopération entre PMT et GPM ? Et si oui, lesquelles et qu'apportent-elles aux PMT de manière spécifique ?

MS : Oui, j'en suis totalement convaincu. Il faut se placer dans une vision commerciale et vendre ensemble toutes les opportunités offertes par un territoire. Regardez en Normandie, les complémentarités sont évidentes mais souvent, ils ne savent pas les considérer pour les valoriser. Chacun a le nez dans le guidon et ne prend pas le temps de l'analyse pratique des complémentarités. On pense souvent la collaboration et la coopération sur le plan du commerce. Je suis convaincu. Mais n'oublions pas que les PMT peuvent apporter des réponses aux GPM sur des questions liées à la plaisance et la pêche. Une fois encore, il suffit de reprendre le littoral normand et sa configuration portuaire de part et d'autre de l'estuaire pour s'en convaincre ; sans parler des opportunités le long de la Seine jusqu'à Rouen et plus en amont encore.

YA : Quels sont les niveaux de collaborations tangibles entre PMT occupant un même territoire ou une même zone de chalandise ?

MS : Indépendamment de leur nature et statut juridique (qui sont nombreux), les PMT doivent vraiment jouer collectif pour que notre puissance maritimes et portuaire française ne soit tout simplement plus un immense gâchis. Je le dis sans détour : que la tutelle soit le département, une Région ou encore une CCI, il faut se parler entre PMT et entre structures de tutelle pour considérer des synergies territoriales gagnantes. Et même de considérer les fusions de PMT trop proches et trop en concurrence sur des aires de chalands trop limitées. Ensemble, nous pouvons conquérir des parts de marché et servir nos clients avec plus de moyens et donc souvent plus d'efficacité et de rentabilité.

YA : Est-ce que les PMT répondent (écoutent ?) mieux aux attentes des petits chargeurs que des grands ?

MS : Une réalité est que les PMT n'ont pas le choix que d'être à l'écoute, de manière attentive, de leurs clients. La taille du client dépend de son poids réel dans les activités du port et de la collectivité. Mais je pense que oui, les PMT écoutent et répondent mieux aux demandes de leurs petits clients car ils sont souvent ancrés directement sur le territoire portuaire. Il faut ici mettre en avant le rôle crucial des concessionnaires. Ce sont eux qui doivent être les plus sensibles et actifs face aux attentes exprimées. On voit dans toute la diversité des PMT sur le territoire français que tous les concessionnaires n'adoptent pas les mêmes stratégies, notamment vis-à-vis des « petits » chargeurs.

YA : Est-ce que les PMT sont trop dépendants des stratégies armatoriales et/ou des stratégies des sociétés de manutention ?

MS : La réponse tient en un seul mot : Fret ! On est un peu dans le syndrome de l'œuf et de la poule. Sans fret, tu n'es pas attractif, que ce soit pour un armement ou une société de manutention. Les PMT ont un objectif et un seul : faire venir et fidéliser des frets, suffisamment importants pour qu'un armement ouvre un service et un manutentionnaire décide de s'intéresser aux opérations liées aux volumes de fret. Mais il est une chose certaine : le nerf de la guerre une fois encore pour attirer et fidéliser du fret sur un PMT, c'est le coût final payé pour les manutentions des produits. Les politiques tarifaires des PMT doivent être toujours plus agiles pour s'adapter aux circonstances du marché (positives ou négatives). Les PMT demeurent pour la plupart des ports confidentiels avec des trafics confidentiels, dans des cohérences marchandes de niche. Aussi, il ne faut pas hésiter à faire du sur-mesure en fonction de la nature et de la fréquence des différentes typologies de trafics.

Autre point crucial, il faut impérativement se garantir des engagements du concessionnaire. Sur certaines façades, nous assistons à une importante concentration des acteurs de manutention. Il faut être vigilant pour que le client et le territoire demeurent des priorités commerciales. A la fiabilité doit répondre la compétence et le sacro-saint rapport qualité/prix, sans oublier les engagements annoncés et planifiés en matière d'investissements. Une concession doit travailler pour une sorte d'intérêt commun et partagé. Un intérêt de territoire.

YA : Est-ce que la formation professionnelle et continue des personnels impliqués dans la gestion courante des PMT est un sujet, ou non ?

MS : Essentielle et parfois négligée dans certains cas. Nous avons un problème sérieux de recrutement dans les filières maritimes et portuaires dans notre pays. Nous avons un problème de compétences qui ne sont pas assez en adéquation avec les besoins exprimés par les différents métiers de la filière. La formation continue et professionnelle accompagne la compétence des PMT qui doivent être, je le répète, un oxygène commercial des GPM. Je voudrais mettre aussi en avant un point. Je suis un ancien qui a connu des sociétés comme Les *Chargeurs Réunis* qui savaient à leur époque tout faire sur la chaîne logistique. Ensuite, on a « saucissonné » les compétences, au profit par exemple des commissionnaires et transitaires qui se plaçaient entre la marchandise et le navire. Aujourd'hui me semble-t-il, les grands armements conteneurisés cherchent de nouveau à tout contrôler, de A à Z en maîtrisant aussi les mécanismes de formation. Je ne sais pas ce que cela peut signifier pour les PMT mais c'est une réalité qu'il faut prendre en compte.

YA : Pourquoi une structure associative comme l'ANPMT est-elle essentielle dans la reconnaissance économique et territoriale des PMT ?

MS : Sans détour, l'ANPMT fait un travail exceptionnel. Rappelons quand même que c'est une jeune association qui, en un quinquennat, a su fédérer par un important travail de terrain. En ces temps de crise et d'incertitude, une association comme l'ANPMT est cruciale pour défendre et faire entendre les intérêts des PMT qui ont très massivement intégré l'association. L'ANPMT agit comme un réceptacle des problèmes vécus sur le terrain. Elle peut ensuite transporter ces problématiques aux instances et autorités compétentes, que ce soit une Région, un Etat ou même l'Europe. Malgré des moyens somme toute limités, l'association sait faire de la veille réglementaire, elle est même force de proposition auprès de ses membres. La défense d'un intérêt collectif sur des territoires si différents et qui connaissent des circonstances si différentes reste pour moi la raison d'être d'une association comme l'ANPMT. En fidélisant ses adhérents tout en ouvrant les perspectives comme en Guadeloupe récemment, c'est se donner toujours plus de moyens pour catalyser des énergies au seul profit des PMT. Le côté marketing/communication enfin s'avère important. La cartographie des PMT en est un exemple car ce document illustre la puissance offerte par le réseau des PMT, tant pour ses clients que pour les intérêts publics.

YA : Quels sont les sujets les plus importants demain pour un PMT ?

MS : Je ne prendrai qu'un exemple pour illustrer ma réponse : la cybersécurité ! Je pense que nous devons être vigilants et que les PMT doivent prendre la mesure des menaces, incluant d'ailleurs les narcotrafics qui n'utilisent pas que les GPM et le conteneur comme on pourrait le croire. Les PMT sont plus exposés car moins dotés pour faire face et anticiper ces menaces. Je pense que l'ANPMT doit pousser à ce que tous ses membres se dotent des mêmes outils pour ainsi mutualiser une réponse collective et cohérente qui dépasse le seul périmètre d'un port ou d'un territoire. L'usage de l'intelligence artificielle dans le ciblage des menaces par exemple exige des investissements dans des solutions qui doivent être uniques pour l'ensemble du réseau. Il en va de l'efficacité mais aussi de la fiabilité des réponses en matière de sûreté/sécurité.

Ports territoriaux : une opportunité stratégique ? *Le cas du port de Sète¹*

Laurent LIVOLSI

Professeur

Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique

Aix Marseille Université

Chaire « Supply Chain Management et Prestation Logistique »

Fondation AMU

France

Christelle CAMMAN

Professeur

Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique

Aix Marseille Université

Chaire « Supply Chain Management et Prestation Logistique »

Fondation AMU

France

¹ Les auteurs remercient Olivier Carmes (DG du Port de Sète-Frontignan), Géraldine Lamy et Arnaud Rieutort (respectivement Directrice Innovation/QSE et Directeur Commercial du Port de Sète-Frontignan) ainsi qu'Alex Lavergne (consultant) pour les échanges et leur disponibilité. Ils remercient aussi Éric Foulquier (Université de Brest) pour avoir facilité ces rencontres.

Introduction

La structuration des réseaux maritimes et portuaires reflète celle des grandes routes du commerce mondial, résultat et médium des stratégies des États et des entreprises industrielles et commerciales. Les réseaux actuels reflètent donc les stratégies supply chain (achats, délocalisation puis sous-traitance industrielle, etc.) conduites depuis l'ouverture commerciale et le développement industriel de la Chine à partir de 2001. Dans un contexte d'intensification des échanges internationaux, la recherche portuaire, *a fortiori* en sciences de gestion et du management, s'est alors surtout intéressée au développement stratégique des grands ports maritimes (GPM) et à l'amélioration de leur performance opérationnelle, gages d'attractivité économique pour eux et leur hinterland. Pour les autres ports, qualifiés d'ailleurs de secondaires, les recherches (moins nombreuses) portaient sur leurs potentielles contributions au développement économique local.

Ces ports secondaires font l'objet, depuis quelques années, d'un regain d'attention dans la communauté académique avec, déjà, un questionnement sur leur définition. L'approche volumique de l'Union européenne, repris par l'*European Sea Port Organisation* (ESPO), selon laquelle les petits ports traitent des cargaisons ne dépassant pas dix millions de tonnes par an, et les moyens, cinquante millions, est pour le moins réductrice et semble même dépassée si l'on envisage les liens capitalistiques avec les armements, les entreprises de manutention portuaire et parfois même d'autres ports. En privilégiant la notion de port territorial, l'Association Nationale des Ports Maritimes Territoriaux (ANMPT) met en exergue la gestion confiée aux collectivités territoriales et l'impact sur le développement économique local. Se fondant sur une analyse juridique (livre 3 de la 5^e partie du code des transports, articles L. 5311 et 5312 en particulier) qui témoigne de la diversité des ports territoriaux en la matière, Chouquet (2024) indique que les ports décentralisés sont considérés par l'État comme ne prenant en charge que des « enjeux mineurs » concernant la politique d'aménagement du territoire et celle du développement économique, qu'ils ne sont donc que d'un intérêt public local.

Entre « *petitesse économique et vision aménagiste d'une aire restreinte* », il est alors difficile de prime abord de considérer que « *les ports territoriaux puissent être finalement bien plus que cela* » pour reprendre les propos introductifs des éditeurs de ce livre. Pour autant, à l'image de ce livre justement, ce chapitre, qui s'inscrit dans le prolongement d'une précédente publication (Camman et Livolsi, 2024), a pour objet de montrer que les ports territoriaux peuvent en fait relever d'un intérêt public national. En effet, entre tensions géopolitiques et ralentissement économique, les transformations actuelles au sein des *supply chains* (SC) font apparaître de

nouvelles opportunités pour ces ports, qu'ils convient d'abord d'identifier avant d'envisager les conditions de réussite. Nous illustrerons notre propos avec le cas du port de Sète-Frontignan qui a toutes les caractéristiques d'un port territorial à même d'avoir un intérêt public national.

Ce chapitre est structuré en trois parties. Dans la première partie, nous présentons de façon synthétique le processus de transformation des SC, les opportunités qui en découlent pour les ports territoriaux et leurs conditions de réussite. La deuxième partie explique notre démarche méthodologique centrée sur le cas du port de Sète-Frontignan qui est présenté à cette occasion (histoire rapide et situation actuelle). Enfin, dans la troisième partie, nous évoquons les conditions de réussite du port pour saisir ces nouvelles opportunités et contribuer ainsi à l'attractivité du territoire national.

Des opportunités stratégiques pour les ports territoriaux

Entre la volonté chinoise de restructurer les flux mondiaux (Arnaud et Livolsi, 2022) et les conséquences de la crise sanitaire et du ralentissement économique actuel, les entreprises s'engagent dans un processus de transformation de leurs SC (1.1) qui ouvre de nouvelles perspectives pour les ports territoriaux sous réserve qu'ils développent les conditions de réussite adéquates (1.2).

Transformation actuelle des *supply chains*

Initiée en 2013, la *Belt and Road Initiative* a bouleversé l'équilibre mondial et appelé réponse des États-Unis, de l'Europe, du Japon ou encore de l'Inde. Accélérées par les difficultés d'approvisionnement lors de la crise sanitaire, puis celles liées à la guerre en Ukraine et aux conflits au Moyen-Orient, ces réponses participent d'un développement sans précédent à l'échelle mondiale des infrastructures, notamment logistiques et transport. Facilitant l'intégration de nombreux pays dans le commerce international, ces projets génèrent toutefois des tensions géopolitiques accrues qui affectent, de diverses façons, la circulation des flux (Grumelard et al., 2024) et conduisent les entreprises industrielles et commerciales à repenser leurs stratégies SC. Ainsi, les modèles de pilotage de flux, les sources d'approvisionnement, les lieux potentiels de production et de sous-traitance sont aujourd'hui questionnés avec, au cœur de ces réflexions aussi, les risques associés aux chaînes de transport internationales (Camman et Livolsi, 2023).

Entre les sanctions contre la Russie contraignant les entreprises à redéployer leur flux vers le maritime, les conflits au Moyen-Orient ou les restrictions de navigation liées au changement climatique obligeant les compagnies à modifier leurs routes, la qualité de service des grands opérateurs maritimes se trouve dégradée (*lead times* rallongés, changements intempestifs de ports escales), de même que celle des grands ports mondiaux (saturation des terminaux). À ces difficultés qui affectent directement la performance des SC des chargeurs s'ajoutent celles, financières, liées aux stratégies tarifaires des grandes compagnies maritimes et dont la légitimité est de plus en plus questionnée. Sur ce marché oligopolistique, les marges de manœuvre des chargeurs sont réduites, mais elles existent.

Les stratégies qu'ils ont initiées, dès le redémarrage de l'activité post-Covid, témoignent de leur volonté de réduire leur dépendance vis-à-vis des grandes compagnies (Cammann et Livolsi, 2024). En réponse d'abord à la pénurie de *slots* et à la congestion dans les grands ports, des distributeurs (Home dépôt, Walmart, Ikea, Amazon) et prestataires logistiques (DSV, Géodis, Bolloré) ont affrété des navires sur des routes privilégiant des ports territoriaux moins saturés, escales aussi par les grandes compagnies pour préserver leur qualité de service. En s'appuyant sur de plus petites compagnies opérant via des ports territoriaux, ces stratégies ont permis à certaines, comme China United Lines, de s'installer durablement sur des routes Asie-Europe ou régionales. Si, avec le retour à la normale de l'activité et des taux de fret, ces solutions ont été abandonnées par certains, d'autres chargeurs ont choisi de poursuivre dans cette voie afin de sécuriser sur le long terme leur SC. Ainsi, Lidl a créé en 2022 sa propre compagnie maritime (Tailwind Shipping Lines) sur deux routes Asie-Europe en débarquant ses marchandises dans les ports de Koper (Slovénie), Barcelone (Espagne) ou Moerdijk (Pays-Bas).

Ces stratégies constituent des signaux faibles (Ansoff, 1975 ; Ansoff et Mc Donnell, 1990) tant en termes de transformation des SC des chargeurs que de structuration de réseaux maritimes complémentaires ou concurrents à ceux développés jusqu'ici par les grands opérateurs de transport international (Serry et Alix, 2022 ; Basagni, 2020 ; Arvis *et al.*, 2019). Ces routes alternatives, solutions de repli temporaires pour certains, durables pour d'autres, s'appuient sur des ports territoriaux qui peuvent alors y trouver une opportunité de développement et l'occasion aussi de faire valoir leur intérêt national.

Les conditions de réussite pour les ports territoriaux

Si les ports territoriaux, grâce à leurs clients et aux chargeurs, ont pu profiter des conditions dégradées sur les grandes routes du commerce

international, leur positionnement durable dans des réseaux maritimes alternatifs ou complémentaires questionne les compétences stratégiques et organisationnelles qu'ils doivent préserver et développer.

Dans une perspective SC, en phase avec les objectifs de performance globale recherchés par les industriels et les distributeurs, clients directs ou indirects des ports via les transitaires ou les compagnies maritimes, leur réactivité et flexibilité, gages d'une qualité préservée de la chaîne de transport, sont, des vecteurs d'attractivité déterminants. Couplés à un coût de passage portuaire inférieur à celui des grands ports maritimes, ceux-ci constituent de véritables facteurs de différenciation.

Dans la course au gigantisme, les grands ports maritimes ont privilégié des investissements dans des infrastructures et des technologies soutenant la massification quelles que soient les activités (vrac, liquides, marchandises conventionnelles conteneurisées). L'amélioration de leur productivité s'est alors traduite par une standardisation des services proposés. Dépendants des investissements réalisés, *a fortiori* lorsque ceux-ci l'ont été avec / par des exploitants privés (manutentionnaires, logisticiens), leur flexibilité stratégique et opérationnelle s'en trouve réduite.

Ce faisant, les ports territoriaux ont pu développer des trafics moins conventionnels et plus diversifiés en attirant des compagnies plus petites opérant sur des lignes directes entre ports de taille comparable. Cette diversité d'activités et la maîtrise des compétences et surtout des actifs associés, à savoir les terminaux de manutention et le foncier industrialoportuaire, sont des facteurs clés pour le développement d'offres de services personnalisées, mais aussi de nouveaux marchés. Cette flexibilité stratégique est aussi soutenue par une collaboration facilitée, du fait de leur forte intégration dans le territoire, entre l'autorité portuaire, les acteurs de la place portuaire et, au-delà, les opérateurs logistiques et de transport terrestre (connexion multimodale) et les acteurs publics (De Langen, 1998), notamment les collectivités territoriales dont ils dépendent, en particulier financièrement.

Le contexte institutionnel joue effectivement un rôle essentiel dans le développement des ports territoriaux puisque celui-ci dépend de la volonté des différents échelons (région, ville) qui est influencée par leurs ambitions politiques (Serry et Pasquier, 2021 ; Carrouet, 2021). La question de la gouvernance, quel que soit le modèle déployé par la collectivité en charge de sa gestion depuis la décentralisation (Lavaud-Letilleul, 2008), est ici centrale. Pour l'autorité portuaire, elle repose sur sa capacité à fédérer les acteurs publics et privés du territoire (Levêque, 2012). Pour les collectivités, elle implique, dans leur politique d'aménagement du territoire, une articulation des aires d'influence (du local à l'international) des ports territoriaux et de leurs enjeux (économiques, sociaux et écologiques) aux

différentes échelles (locale et nationale). Cette compétence est essentielle pour que ces derniers puissent se saisir des opportunités précédemment évoquées au bénéfice, par ailleurs, d'un aménagement du territoire national en phase avec les objectifs de réindustrialisation, de souveraineté et de compétitivité durable de l'État (Camman et Livolsi, 2024). Cela suppose toutefois, qu'à ce niveau aussi, leur vocation soit questionnée.

Le cas du port de Sète – Frontignan

S'interroger sur pourquoi et comment saisir ces opportunités stratégiques, prises comme un ensemble contemporain d'évènements, pour les ports territoriaux fonde le recours à une méthodologie de recherche du type étude de cas (Yin, 2018) que nous présentons d'abord en justifiant le choix du port de Sète-Frontignan (2.1) dont les caractéristiques actuelles sont présentées (2.2).

Choix méthodologique et présentation historique du port

L'étude de cas est « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples* » (Yin, 2018). En nous appuyant sur les typologies existantes, l'étude du cas unique du port de Sète-Frontignan, au sens de Yin (2018), peut être considérée comme illustrative (David, 2005) dans le sens où notre questionnement a trait à la possibilité d'envisager qu'un port territorial puisse, dans le contexte actuel, avoir un intérêt national. Les sources d'évidence mobilisées sont de plusieurs natures, depuis l'observation du foncier portuaire et de son aménagement actuel avec ses installations jusqu'aux rapports d'activités et autres documents institutionnels (enquêtes publiques, rapports...) concernant le port mais aussi les acteurs qui y interviennent. Des entretiens ont également été réalisés avec la Direction du port et d'autres acteurs qui ont fait le choix d'y investir (Groupe Primever) ou d'y réaliser leurs activités (compagnie maritime DFDS). Ils ont été complétés par des interviews de ces acteurs dans la presse (sources secondaires).

Le choix du port de Sète-Frontignan n'est pas le fait du hasard ou d'un quelconque opportunisme. Ce port est d'abord l'un des principaux ports territoriaux français mais il est, surtout, le deuxième port de la façade méditerranéenne derrière le Grand Port Maritime de Marseille. Même si l'on évoque souvent le fait que le port de Sète-Frontignan soit « coincé » entre les ports de Marseille et de Barcelone, il peut aujourd'hui bénéficier

d'un contexte favorable puisque les hiérarchies portuaires et les routes maritimes en Méditerranée sont questionnées (Alix *et al.*, 2020 ; Arvis *et al.*, 2019 ; Basagni, 2020). Son étude est donc particulièrement adaptée à notre questionnement même si les opportunités dont il bénéficie constituent également une limite à la généralisation de nos résultats à d'autres ports territoriaux dont les contextes spécifiques devront être appréhendés.

Le port de Sète-Frontignan est né de la volonté royale d'avoir un port de front de mer sur le littoral languedocien. Si un premier fut construit (1599-1605) sur le flanc sud-ouest du mont Saint-Clair avec plusieurs môles destinés à protéger les navires au mouillage, l'ensablement rapide et l'absence d'entretien en firent un échec (Durand, 2022). C'est donc en 1666 que la première pierre d'un nouveau port fut posée sur le flanc sud-est du mont saint-Clair, emplacement de l'actuel port choisi par le chevalier de Clerville mandaté par le roi. La volonté de Louis XIV, et de son ministre Colbert, est à la fois militaire et commerciale. Elle s'inscrit dans un vaste projet de relier Bordeaux à Lyon via les canaux du Midi (Garonne-Etang de Thau), des Étangs (Agde-Aigues mortes) et d'Aigues mortes à Beaucaire pour rejoindre le Rhône. Pierre-Paul Riquet, ingénieur du canal du Midi, sera aussi celui du port de Sète achevé quelques années après sa mort en 1680 (Boyer, 1994).

Le port s'est surtout développé jusqu'à la moitié du XX^e siècle autour du vin pour lequel il a été le premier port mondial. D'abord comme port d'exportation des vins du Languedoc et du reste de la France puis comme port d'importation des vins d'Afrique du Nord surtout. Avec le vin, le bois nécessaire à la tonnellerie est aussi au cœur des trafics tout comme l'industrie chimique qui se développe avec les produits soufrés pour traiter les maladies de la vigne et les engrais pour la fortifier. À partir de la fin du 19^e siècle, le port de Sète-Frontignan devient aussi un port pétrolier avec les raffineries qui s'installent à Balaruc et Frontignan et sont desservies par un oléoduc souterrain. La première moitié du 20^e siècle voit l'activité du port se stabiliser avant de connaître un nouvel essor au lendemain de la seconde guerre mondiale avec une plus grande diversité de trafics désormais (Daumas, 1960).

Le port de Sète-Frontignan aujourd'hui

À la suite de la loi « libertés et responsabilités locales » du 13 août 2004 qui prévoyait le transfert aux collectivités territoriales des ports maritimes non autonomes relevant de l'État, la Région Languedoc-Roussillon (Occitanie désormais) est devenue propriétaire du port de Sète-Frontignan le 1^{er} janvier 2007. Elle en assure la gestion, depuis le 1^{er} janvier 2008, au travers de l'Établissement Public Régional « Port de Sète – Sud de France »

qui regroupe le port de commerce, le port de pêche et le port de plaisance. Sa gouvernance est assurée par un Conseil d'administration (6 conseillers régionaux et 5 personnalités qualifiées désignées par le Conseil régional sur proposition de sa présidence ; le directeur général du port) qui définit les orientations stratégiques et les moyens associés, un Comité de direction (un Directeur général avec voix consultative au Conseil d'administration, un Directeur-adjoint et des responsables fonctionnels) qui met en acte la stratégie et gère le quotidien du port et de ses 95 salariés et, enfin, un Conseil portuaire consultatif qui représente les autres parties prenantes dont les collectivités locales.

Depuis 2008, le port de Sète-Frontignan a pu bénéficier de plus de 570 millions d'euros d'investissement financés à part égale par le public (180 M€ par la Région Occitanie et 120 M€ par l'EPR Port de Sète-Sud de France) et le privé (270 M€) qui se rapprochent des montants dont ont pu bénéficier les GPM de la part de l'État. Ces investissements sont à la fois le reflet d'une ambition mais aussi le constat d'un nécessaire rattrapage après des années insuffisantes quand l'État était propriétaire. Ils concernent tous les domaines d'activités du port. Sur le bord à quai, les investissements ont permis l'agrandissement des quais (3 700 mètres aujourd'hui), l'aménagement et l'électrification des postes (en 2023) qui peuvent accueillir des navires ayant un tirant d'eau de 13,5 m, le matériel de manutention portuaire (grues...). Sur le foncier portuaire (plus de 200 ha), les investissements les plus spectaculaires concernent les zones industrielles fluvo-maritimes (Zifmar) entre Sète et Frontignan. La première (ZIFMAR 1) a été réalisée entre 2018 et 2020 et a permis de gagner 18 ha sur la mer grâce à un « casier » où ont été déversés, dans le cadre d'un projet d'économie circulaire, 800 000 m³ de sédiments de dragage issus de la création du nouvel appontement pétrolier. ZIFMAR 2, 15 ha supplémentaires pour un budget de 7 millions d'euros, a été acté en 2024 et vise à mettre à disposition de l'espace de stockage pour l'éolien offshore (délestage des ports d'assemblage et fabrication de composants de secondary steel). La connexion avec l'hinterland, si importante pour les ports, a également fait l'objet d'investissements qui concernent aussi bien le fluvial (comme évoqué ci-dessus), pour conserver une capacité d'export entre 1 200 et 1 500 tonnes, que le ferroviaire avec la création d'une zone embranchée de 6 ha sur le port.

Fort de ces investissements, le port de Sète-Frontignan est aujourd'hui un port polyvalent (5,6 Mt de marchandises manutentionnées) qui a vu son chiffre d'affaires doubler depuis que la Région en assure la gestion. En 2023, il est de plus de 27 millions d'euros, ce qui correspond au 9^e record successif d'activité exception faite de 2020 avec l'impact de la crise sanitaire.

L'intérêt national : un enjeu stratégique pour les ports territoriaux

Si les ports territoriaux relèvent, par définition, d'un intérêt public local, c'est parce qu'ils ont développé des compétences spécifiques comme celles mobilisées par le port de Sète-Frontignan pour accroître, diversifier ses activités et s'ouvrir finalement sur des perspectives qui dépassent son territoire (3.1). La question se pose alors de l'articulation durable entre des intérêts publics locaux et nationaux dans l'élaboration du projet stratégique du port et dans ses conditions de réussite (3.2).

Les perspectives nationales au cœur de l'intérêt local

Le développement du port de Sète-Frontignan témoigne des conditions de réussite évoquées précédemment. Comme le souligne son Directeur général, la maîtrise des actifs (manutention, chantier multimodal et foncier disponible) a permis au port de développer des offres de services globales attractives pour de nouveaux chargeurs et compagnies maritimes améliorant alors, grâce à de nouvelles lignes, sa connectivité. C'est le cas, par exemple, de l'entreprise Primever qui s'y est implantée en 2023 en reprenant la gestion du terminal fruitier du port de Sète-Frontignan afin d'accompagner le développement de ses clients sur les marchés internationaux. Pour le port, cette implantation, en apportant un flux régulier, offre l'opportunité de développer d'autres services (un trafic *reefer* en *feeding* depuis Tanger et Algeris par exemple) pour des entreprises internationales implantées dans la région. Elle offre aussi, à l'armateur danois DFDS, arrivé à Sète en 2019 pour en faire sa base française en Méditerranée, un potentiel de développement du trafic de remorques non accompagnées sur sa ligne régulière Yalova (Turquie) – Sète.

Celle-ci a déjà permis d'attirer de nouveaux opérateurs, tels que Mars Logistics, Ares Logistique, Orkun ou encore VIP, en positionnant stratégiquement le port de Sète-Frontignan qui est actuellement le 2^e port d'entrée des marchandises turques en Europe après Trieste. Le terminal ferroviaire y a aussi joué un rôle important. L'autoroute ferroviaire, gérée par VIIA filiale de la SNCF, assure chaque semaine 3 allers-retours pour Calais et des projets sont en cours avec Bettembourg au Luxembourg. Cette offre ferroviaire, qui sera prochainement améliorée et augmentée grâce à la technologie modhalar et la mise en service de trois voies de 330 mètres linéaires permettant de charger trois demi-trains simultanément, doit permettre au port de Sète-Frontignan d'atteindre les objectifs de décarbonation prévus dans son plan stratégique (20% du trafic global

par voie fluviale ou ferroviaire). Cette nouvelle installation quadruplera les capacités passant de 10 000 à 40 000 remorques, essentiellement des produits manufacturés en provenance de Turquie. Pour le vrac, qui fait déjà l'objet d'un report modal comme, par exemple, l'acheminement régulier par voie ferroviaire de conteneurs de clinker vers l'usine Aliénor Ciments à Tonneins (Lot et Garonne), des investissements importants (près de 60 millions d'euros) sont prévus dans la réhabilitation du Canal du Rhône à Sète.

Soutenus financièrement par des fonds européens, l'État, la Région, les départements de l'Hérault et du Gard et l'opérateur VIIA s'agissant du terminal ferroviaire, ces projets participeront d'un élargissement de l'hinterland du port de Sète qui s'étend déjà, pour une part importante de son trafic, jusqu'au Nord de l'Europe. Ils répondent pleinement aux objectifs stratégiques des entreprises évoquées précédemment dans un contexte géopolitique qui impacte positivement les échanges entre la Turquie et l'Europe, son premier partenaire commercial avec, notamment, une croissance importante des importations (+ 7,2%) et des exportations (+ 28,4%) françaises en 2023. Cette situation qui, si elle perdure ou augmente (question du devenir de la Syrie), devrait profiter encore au port de Sète-Frontignan.

Les investissements consentis, en particulier par la Région, ont soutenu le développement du port de Sète-Frontignan en lui permettant de préserver sa polyvalence et d'accroître son hinterland bien au-delà de l'aire d'influence locale généralement retenue pour qualifier un port de « territorial ». Bénéficiant de ces atouts, de la réactivité et flexibilité du port liées aussi à une grande proximité avec les clients (« *schéma court de décision* », dialogue social facilité dans le déploiement de nouveaux projets), des entreprises s'y sont implantées et développées. Ce faisant, par la croissance et l'origine – destination de leurs trafics, elles ont donné au port de Sète-Frontignan une vocation de plus en plus nationale, voire européenne.

Demain, concilier intérêts locaux et nationaux

Depuis son transfert à la Région Occitanie en 2008, le port de Sète-Frontignan a bénéficié d'un alignement stratégique entre les collectivités publiques engagées (Région et ville de Sète en priorité tout en bénéficiant du soutien de l'État) et la gouvernance portuaire. Après des années d'investissements nécessaires, la croissance des volumes et des résultats témoigne de la réussite de cette stratégie. Comme nous venons de l'indiquer, en poursuivant un intérêt économique local, le port a su mettre en avant ses caractéristiques / compétences pour attirer un trafic à vocation nationale

et même internationale qui lui confère de fait un intérêt public national. Les transformations des SC créent, pour les années à venir, des conditions favorables pour assurer la permanence de son développement mais questionnent en retour la stabilité de l'alignement stratégique évoqué.

Pour la gouvernance du port de Sète-Frontignan, après des plans stratégiques consacrés à la relance économique (2015-2020) tout en réduisant encore les risques (par exemple, celui lié à la dépendance aux produits pétroliers qui ne dépassent pas aujourd'hui 15% de l'activité), puis au verdissement des activités portuaires (2021-2025) en phase aussi avec les attentes de la ville (développement du roulier moins polluant, financement du nettoyage quotidien du plan d'eau, etc.), le prochain (2026-2030) devra mettre l'accent sur la rentabilité pour l'actionnaire (Région Occitanie) avec des dividendes plus importants qui assureront un retour sur les investissements initiaux, tout en maintenant des réserves financières suffisantes pour faire face aux fluctuations économiques globales et des différentes activités. Pour un port de cette taille et relativement récent (2008), la trésorerie reste un enjeu important. Philippe Malagola (président du port) ambitionne de « *faire du port de Sète-Frontignan un port méditerranéen de référence en France et à l'international* » (rapport d'activité 2023). S'il est bien conscient que « *le développement portuaire contribue au dynamisme économique et à la création d'emploi (...), il est aussi une question de paysages, de contemplation du travail des hommes* » pour le maire de Sète, François Commeinhes (entretien avec l'AIVP, 4 septembre 2024). Et si les activités portuaires se sont progressivement déplacées vers l'Est de la ville et sont moins visibles qu'elles ne l'ont été par le passé, le foncier restant à l'interface ville-port, quand bien même les projets de développement sont concertés, fait l'objet d'intérêts potentiellement opposés. Dans une ville qui manque de foncier du fait de sa topographie et s'est engagée dans une stratégie de zéro artificialisation nette à l'horizon 2050, « *les friches industrialo-portuaires sont une véritable opportunité* » comme en témoigne le projet d'aménagement d'un nouveau quartier à l'Est de la ville donnant directement sur l'espace portuaire. Ces « *friches* » ont aussi vocation à développer l'économie bleue, dont l'acceptation sociale est plus élevée, sur le territoire de Sète Agglopôle Méditerranée. Le port de Sète-Frontignan participe de cette volonté de verdissement en en faisant le fondement de son plan stratégique actuel mais il a, lui aussi, besoin de foncier pour développer ses activités. En 2018, l'annulation de son projet « *Hinterland* » sur la commune de Poussan (105 ha de zone logistique pour traiter un flux espéré de 400 000 conteneurs) par le tribunal administratif de Montpellier, saisi par des collectifs de riverains, a constitué un frein au développement de cette activité. Le choix, concerté cette fois, de réduire les objectifs à 70 000 passagers (contre 150 000 initialement prévus dans l'actuel plan stratégique à mettre en perspective avec les 27 000 accueillis en 2023)

pour promouvoir une croisière raisonnée peut aussi constituer un frein au développement de cette activité même si les « *croisières vertes* » ou « *excursions locales et exclusives* » proposées peuvent signifier une montée en gamme en termes de valeur créée pour le port et l'économie locale.

Le port de Sète-Frontignan pourrait donc se retrouver face à des difficultés liées à des intérêts locaux (agglomération) divergents finalement de ceux de la Région qui attend les retombées d'un développement économique qu'elle a abondamment financé. Les investissements consentis par la Région Occitanie à Port-La Nouvelle, dans le cadre de la création d'une société d'économie mixte à opération unique avec un groupement d'actionnaires privés qui en détient 51 %, peuvent alors apparaître comme une gestion dynamique des actifs régionaux (mise en avant de l'absence de concurrence) mais aussi comme un moyen de rappeler les attentes de la collectivité aux élus locaux. Le port de Sète-Frontignan a également besoin intrinsèquement de développer son activité afin de garantir à ses clients une qualité durable de service, au risque sinon de voir certains choisir de nouvelles destinations (Barcelone par exemple) ou réduire les volumes destinés au port. L'enjeu est donc économique aussi pour le port avec une importance accrue si l'on considère la croissance future de la masse salariale négociée avec les partenaires sociaux.

Conclusion

Les définitions des ports décentralisés, territoriaux ou encore secondaires mettent en avant, au-delà d'un moindre trafic traité, le caractère local à la fois de leur aire d'influence et de leurs impacts économiques. L'étude de cas du port de Sète-Frontignan invite à questionner ces définitions et, au-delà, la considération que doit en avoir l'État.

Dans un contexte fortement perturbé économiquement et géopolitiquement qui offre de nouvelles opportunités aux entreprises industrielles et commerciales, mais les contraint aussi, la refonte des SC, y compris pour pallier les risques dans les chaînes de transport internationales, peut profiter aux ports territoriaux. Le développement du port de Sète-Frontignan illustre cette potentialité et l'élargissement progressif de son aire d'influence. Il met aussi en avant le caractère stratégique des ressources (terminaux portuaires, actifs logistiques, foncier industriel, connexions multimodales, etc.) et compétences (polyvalence, flexibilité et réactivité, gestion des relations avec les acteurs publics et privés) développées et mobilisées par la gouvernance portuaire dans la promotion d'une offre globale de

services personnalisable, compétitive et durable (décarbonation grâce à la massification). Cette proposition de valeur, son développement et celui de son hinterland lui confèrent aujourd'hui un intérêt public national, au regard déjà de sa part de marché dans les échanges avec certains pays du bassin méditerranéen avec les enjeux de fiscalité associés (dédouanement). Cet intérêt public est d'autant plus important dans le contexte actuel qui fait de la Méditerranée une zone à fort potentiel de développement compte tenu de sa position stratégique, d'une compétitivité-prix par rapport aux ports nord-européens plus saturés et de la proximité de marchés émergents comme en témoignent les investissements actuellement réalisés (ou prévus) dans les infrastructures et les capacités logistiques et transport (multimodal notamment).

Dans cette mesure d'impact du port de Sète-Frontignan, les projets structurant le territoire (connexions multimodales) que le développement des activités du port a permis de conforter en légitimant aussi de nouveaux investissements dans des infrastructures potentiellement bénéfiques pour d'autres secteurs d'activité et à une autre échelle que locale sont donc à considérer. En matière d'aménagement et de compétitivité du territoire, cette dynamique vertueuse tant économiquement qu'environnementalement doit conduire l'État à reconsidérer le rôle des ports territoriaux et, ces derniers à mesurer et à valoriser différemment leur performance et leur impact pour le territoire.

Faire valoir cet intérêt national suppose toutefois que cet impact soit pérenne ; ce qui implique pour les ports territoriaux de préserver leur capacité de développement. Or, comme le port de Sète-Frontignan le laisse entrevoir à l'instar de ce qui se passe également pour les grands ports maritimes, ce développement est de plus en plus contraint, en particulier par des conflits d'usage dont le règlement est souvent long et complexe compte tenu aussi des attentes des « riverains » ou des visions politiques divergentes entre échelons territoriaux (ville, région). La légitimation de l'activité portuaire et de son développement met aussi en exergue la nécessité d'une évaluation renouvelée de la performance et des impacts des ports territoriaux facilitant les arbitrages et la conciliation entre intérêts locaux et nationaux.

Bibliographie

- Ansoff H.I. (1975), Managing strategic Surprise by Response to Weak Signals, *California Management Review*, V.XVIII, n°2, p. 21-33.
- Ansoff, H.I., Mc Donnell, E. (1990), *Implanting Strategic Management*, New York, Prentice Hall, Second Edition.
- Alix, Y., Montier, N., Faury, O. (2020). Vers une nouvelle hiérarchisation portuaire ouest-méditerranéenne dans l'ère de la Covid ? *UNCTAD Transport and Trade Facilitation Newsletter*, 88, article 67.
- Arnaud, A., Livolsi, L. (2022), One Belt One Road, une nouvelle architecture des flux mondiaux sous influence chinoise, *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, numéro spécial « La gouvernance logistique des territoires », p. 78-79.
- Arvis, J.-F., Vesin, V., Carruthers, R. C., Ducruet, C., De Langen, P. W. (2019). *Maritime Networks, Port Efficiency, and Hinterland Connectivity in the Mediterranean*, Washington, D.C. (États-Unis), World Bank Group.
- Basagni, L. (2020), « The Mediterranean Sea and its Port System: Risk and Opportunities in a Globally Connected World » in S. Colombo, E. Soler et Lecha (dir.), *Infrastructures and Power in the Middle East and North Africa*, Joint Policy Study N° 17, European Institute of the Mediterranean.
- Boyer C. (1994), Sète, naissance d'un port au XVIIe siècle. Le peuplement de Sète- de 1666 à 1715, *Etudes Héraultaises*, n°10, p. 59-64.
- Camman C., Livolsi L. (2024), Transformation des routes du commerce mondial : une opportunité pour les ports secondaires ?, *Les Cahiers scientifiques du transport*, N°82, p. 43-70.
- Camman C. et Livolsi L. (2023), Baromètre de la transformation des supply chains, JLL France.
- Carrouet G. (2021), L'appropriation des ports de commerce après la fusion des régions : l'exemple de l'Occitanie, *Belgeo* [En ligne], N°1, mars.
- Chouquet M. (2024), Contribution à la définition de la notion de port territorial : l'approche juridique, *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, N°82, p. 9-19.
- Daumas M. (1960), L'essor du port de Sète, *L'information géographique*, Volume 24, N°4, p.148-156.
- David A. (2005), « Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas », 6^e Congrès Européen de Science des Systèmes, Paris, p. 1-17.
- De Langen P.W. (1998), The future of small and medium-sized port, *Transactions on the Built Environment*, Vol. 36, WIT Press.
- Durand S. (2022), Deux siècles de façonnement du littoral (XVII^e-XVIII^e siècles), *Etudes Héraultaises*, N° 58, p. 33-42.
- Grumelard E., Camman C. et L. Livolsi. (2024), *Place de la logistique dans les enjeux géopolitiques : l'exemple de l'Indopacifique*, 15^e Rencontres de l'Association Internationale de la Recherche en Logistique, La Rochelle.
- Lavaud-Letilleul, V. (2008), « La décentralisation des ports français méditerranéens: nouvelle gouvernance et nouveaux défis », *Méditerranée, Revue géographique des pays méditerranéens/Journal of Mediterranean geography*, N°111, pp. 61-68.

- Lévêque L. (2012), « Le nouveau rôle des autorités portuaires dans l'adaptation des clusters aux enjeux de la globalisation. », *L'Espace Politique*, <https://journals.openedition.org/espacepolitique/2210>
- Serry A., Alix Y., 2022, « Les ports, lieux et enjeux de pouvoir en Méditerranée », *Pouvoirs*, N°183, p. 43-54.
- Serry A., Pasquier M. (2021), « Les ports intermédiaires normands et leur(s) territoire(s) », dans L. Loubet et A. Serry (Dir.), *Ports et territoires normands*, Edition EMS, p. 15-36.
- Yin R.K. (2018), *Case Study Research and Applications : Design and Method*, sixth edition, Sage Publications.

La réappropriation du domaine portuaire de Granville

Lysandre LEMAIGRE

Directeur du Port de Granville
SPL des Ports de la Manche
France

La fin des amodiations comme outil d'aménagement portuaire

Dans les années 70, le port de Granville cherche à s'étendre pour pouvoir proposer un port de plaisance moderne. À cette époque, il est fait appel à la CCI pour gérer le port de Granville dans son ensemble. De nos jours, toutes les concessions sur des périodes longues telles que celle de Granville (50 ans) arrivent peu à peu à leur terme.

Néanmoins, concernant les 3 activités de Granville, une subtilité réside dans le fait que deux concessions ont été mises en place avec deux dates d'échéances différentes : la concession commune pêche/commerce se terminait en 2019 et la concession plaisance en 2024. Le choix de bon sens a alors été fait, dans un premier temps, de prolonger la concession commerce/pêche de quelques années, afin de basculer l'ensemble des activités du port de Granville sur un nouveau mode de gestion. En effet, il est plus facile de basculer un ensemble que morceau par morceau (expertises, contrats divers, personnels, etc.). Pour ce qui est de la plaisance, le département de la Manche décide de créer une SPL « Ports de la Manche » en 2012 afin qu'elle puisse gérer ses ports. C'est sur cette doctrine que l'ensemble du port de Granville passe en gestion SPL des Ports de la Manche le 1^{er} janvier 2021.

Parallèlement à ce changement majeur de gouvernance portuaire, un constat émerge : une grande partie des dossiers d'amodiation arrivent en fin de durée d'occupation au 31 décembre 2023.

L'ordonnance d'avril 2017 impose par ailleurs une mise en concurrence des espaces commerciaux dans le but de se réappropriier le domaine public portuaire tout en modernisant les bâtiments et activités portuaires. Cette ordonnance va dans le sens de la stratégie du Département de la Manche qui vise à donner un nouvel élan à ses ports.

Pour atteindre cet objectif, l'une des premières actions majeures de la SPL des Ports de la Manche a donc consisté à gérer la fin des amodiations existantes. Cela a représenté un travail stratégique majeur et conséquent, qui a dû être mené de la même façon que dans n'importe quel autre port français - qu'il soit un port territorial ou un Grand Port Maritime - mais avec des moyens humains et d'expertise plus limités que dans les GPM.

La gestion de la fin des amodiations a ainsi constitué pour les Ports de la Manche une phase de consolidation d'expertise, mais aussi de réflexion collective au profit d'une vision renouvelée et contemporaine du port, de ses composantes et de son lien avec le territoire de la ville.

Granville



©Philippe Fauvel

Gestion de la fin des amodiations

La réappropriation du domaine portuaire via la gestion des fins d'amodiation est un sujet crucial pour de nombreux ports cherchant à redéfinir leur espace maritime face aux changements économiques et environnementaux.

L'amodiation, un terme souvent utilisé pour désigner la location ou la concession temporaire de terrains publics, est particulièrement pertinent pour les espaces portuaires où les autorités concèdent des portions de terrains ou d'infrastructures à des entreprises privées pour une longue durée limitée. Mais lorsque ces contrats arrivent à leur terme, les gestionnaires portuaires font face à des opportunités uniques de repenser l'usage de ces espaces.

Le contexte de l'amodiation dans les espaces portuaires

L'amodiation est une pratique courante dans les domaines portuaires. Elle permet aux autorités de concéder l'exploitation de certains espaces à des entreprises spécialisées, souvent pour des activités industrielles, commerciales, ou de logistique maritime. En retour, les entreprises investissent dans le développement des infrastructures, créant ainsi des emplois et participant au dynamisme économique local. Cette pratique semble indispensable pour permettre au port de financer des infrastructures portuaires, car au-delà de ces occupations par des privés, le port perçoit des redevances d'occupation qui ne sont pas négligeables. Le port de Granville en est un exemple typique.

Cependant, au fil des décennies, plusieurs évolutions sont intervenues :

- La désindustrialisation, avec la réduction des activités portuaires traditionnelles dans certains ports.
- L'urbanisation, avec une population croissante et un besoin accru de logements et d'espaces de loisirs.
- Le développement durable, avec des exigences environnementales qui incitent à repenser l'utilisation des zones portuaires.

Ces changements rendent souvent les anciens usages portuaires obsolètes ou inadéquats pour les priorités actuelles. La fin d'un contrat d'amodiation devient alors un moment clé pour réévaluer et redéfinir la vocation de ces espaces. Cet enjeu a bien été compris comme une opportunité pour le cas de Granville.

La fin de l'amodiation : une opportunité de transformation

Lorsqu'une amodiation arrive à son terme, les autorités portuaires récupèrent en général la pleine maîtrise de l'espace, avec la possibilité de lancer de nouveaux projets. Plusieurs options s'offrent alors aux décideurs :

- **Remise en jeu de l'amodiation** : Si l'activité est toujours pertinente et bénéfique pour l'économie locale, les autorités peuvent reconduire l'accord avec un exploitant qui sera toutefois passé par une nouvelle procédure de publication (publicité adaptée ou mise en concurrence).
- **Réaffectation des terrains** : Dans certains cas, des terrains portuaires peuvent être réaffectés pour d'autres usages et la destination peut être modifiée. Ces nouveaux usages peuvent permettre de reconnecter la ville avec son port. Mais dans le cas de Granville, le Département de la Manche a donné comme consigne de moderniser les installations. Cet aspect sera donc prépondérant dans les critères de sélection.
- **Création de zones de loisirs et d'espaces culturels** : Beaucoup de ports désaffectés deviennent des lieux emblématiques pour des projets de transformation urbaine, accueillant musées, salles de spectacles et zones de promenade, ce qui n'est pas le cas de Granville aujourd'hui.

De nombreuses places portuaires ont réussi leur transition, montrant l'impact positif d'une réappropriation bien pensée. La fin des amodiations est bien une opportunité pour repenser notre port pour les décennies à venir.

Les défis de la réappropriation : entre négociations et régénération portuaire

La réappropriation du domaine portuaire n'est cependant pas sans poser quelques difficultés. Elle nécessite de naviguer entre plusieurs défis :

- **Les négociations avec les exploitants** : La fin d'une amodiation peut parfois donner lieu à des négociations complexes, notamment si des entreprises privées souhaitent prolonger leur exploitation. Les autorités doivent alors trancher entre les bénéfices économiques de certaines activités portuaires et les perspectives d'aménagement. En effet, certains exploitants semblent parfois découvrir qu'il y a une durée limitée à ces occupations. Sur ces dossiers, lorsque la date fatidique arrive, les exploitants tentent ce qu'ils peuvent pour essayer de garder un établissement qu'ils ont monté eux-mêmes. À ce moment-là, la notion de fonds de commerce refait surface... mais la revente est impossible.

- **La dépollution et la réhabilitation** : De nombreuses zones portuaires ayant accueilli des activités industrielles lourdes nécessitent des travaux de dépollution importants avant toute réaffectation. La réhabilitation des sites a souvent un coût élevé, et il est indispensable de prévoir des financements appropriés.
- **La concertation avec les usagers** : Les projets de réaménagement du domaine portuaire suscitent généralement un vif intérêt au sein de la population locale. Il est essentiel de garantir une concertation afin de créer des espaces qui répondent aux besoins et attentes des usagers. Les consultations permettent également d'assurer une adhésion collective aux projets proposés. Des réunions d'informations s'organisent et un retroplanning est annoncé. La SPL des Ports de la Manche a dû respecter un calendrier précis défini par la date de fin des occupations en cours. Le processus débute 18 mois à l'avance par une présentation détaillée aux administrateurs de la SPL pour que toute la structure gestionnaire du port soit au même niveau de connaissances. Le planning serré impose en effet d'être constructif d'emblée et ne peut laisser de place à des incompréhensions et des dialogues intermédiaires alimentant un sentiment de méconnaissance potentielle et générant une perte de temps.

Les bénéfices attendus de la réappropriation du domaine portuaire

La réappropriation des domaines portuaires représente un atout majeur pour les ports. Elle contribue non seulement à améliorer la qualité de service aux usagers, mais aussi à promouvoir une identité renouvelée et ouverte sur la mer. Les espaces réhabilités peuvent encourager également le développement de nouveaux pôles d'activité.

Sur le plan environnemental, la reconversion des terrains peut également inclure des infrastructures écoresponsables, comme des zones végétalisées pour capter les émissions de CO₂, ou encore des bâtiments à haute efficacité énergétique. Ces transformations contribuent à une meilleure intégration environnementale et à la résilience portuaire face aux défis du changement climatique.

Perspectives : vers une gestion durable et dynamique des fins d'amodiation

Pour que la réappropriation du domaine portuaire soit véritablement durable, les ports doivent envisager des modèles de gestion à long terme, intégrant la flexibilité nécessaire pour adapter les espaces aux besoins futurs. La création de partenariats public-privé et l'implication d'acteurs locaux peuvent favoriser des projets innovants et diversifiés.

À mesure que les places portuaires poursuivent cette transition, elles devront conjuguer leurs ambitions économiques, sociales et environnementales pour réussir une réappropriation équilibrée et bénéfique pour tous. Ainsi, la gestion des fins d'amodiation dans les ports se dessine comme une opportunité de repenser les espaces maritimes au service des usagers et de la nature.

La réappropriation du domaine portuaire via la gestion des fins d'amodiation représente une démarche stratégique pour les ports cherchant à redynamiser leurs services de façon durables et attractives. L'argument principal étant de proposer un engagement de la part du bénéficiaire de la future AOT sur des investissements de modernisation en contrepartie d'une durée d'AOT adaptée (à cet investissement) ainsi qu'un loyer modéré.

Mise en concurrence : Ordonnance de 2017

La gestion des Autorisations d'Occupation Temporaire (AOT) après l'ordonnance de 2017 : un tournant dans la mise en concurrence

L'ordonnance n° 2017-562 du 19 avril 2017 a marqué un tournant majeur dans la gestion des Autorisations d'Occupation Temporaire (AOT), une forme de gestion des espaces publics et privés concédés à titre temporaire. L'ordonnance a introduit des règles visant à renforcer la mise en concurrence dans le processus d'attribution des AOT, notamment en ce qui concerne les biens de l'État ou des collectivités locales. Si cette réforme a été saluée pour son objectif de transparence et d'efficacité, elle soulève également des défis pour les gestionnaires d'espaces publics portuaires et leurs usagers.

Qu'est-ce qu'une Autorisation d'Occupation Temporaire (AOT) ?

Les AOT sont des contrats par lesquels une collectivité publique ou un gestionnaire privé autorise un occupant à utiliser un bien immobilier ou un espace public pour une durée déterminée et à des fins spécifiques, sans transfert de propriété. Cela peut concerner des terrains, des locaux commerciaux, des bâtiments publics, ou des espaces naturels. Les AOT sont fréquemment utilisées pour des occupations temporaires telles que les installations commerciales (terrasses de café, événements), les constructions provisoires (tentes, chapiteaux), ou encore les utilisations spécifiques liées à des projets d'aménagement portuaire.

Les AOT se distinguent par leur caractère temporaire et la nécessité de respecter des règles précises, notamment en ce qui concerne leur attribution et leur gestion. Jusqu'à l'ordonnance de 2017, les modalités d'attribution des AOT étaient parfois jugées peu transparentes, donnant lieu à des critiques sur l'absence de véritable mise en concurrence, et sur la façon dont certaines autorisations étaient attribuées.

La réforme de 2017 : renforcer la mise en concurrence

L'ordonnance du 19 avril 2017, prise en application de la loi «Égalité et citoyenneté» de 2017, a introduit des mesures visant à encadrer plus strictement la gestion des AOT. L'objectif principal était de garantir une plus grande transparence dans l'attribution des autorisations et de favoriser une mise en concurrence systématique des candidats. Cela s'inscrit dans un cadre plus large de réformes visant à renforcer la compétitivité, à optimiser la gestion des biens publics et à lutter contre les risques de favoritisme ou de gestion opaque.

Voici les principaux éléments de la réforme :

- **Mise en concurrence obligatoire** : L'ordonnance impose désormais que les AOT soient attribuées à la suite d'une procédure de mise en concurrence, sauf dans certaines situations exceptionnelles (par exemple, lorsque l'occupation concerne une activité monopole ou de service public spécifique). Cette procédure vise à garantir que l'occupant du bien public soit choisi en fonction de critères clairs, objectifs, et non discriminatoires.
- **Publicité des appels à candidatures** : Pour renforcer la transparence, les appels à candidatures doivent être publiés de manière plus systématique. Cela permet à tous les candidats potentiels d'avoir accès aux mêmes informations et de soumettre leurs propositions dans un cadre équitable.
- **Critères de sélection précis** : Les critères de sélection doivent désormais être définis clairement dans les appels à candidatures. Ces critères peuvent inclure des éléments financiers, techniques, environnementaux ou encore sociaux, en fonction de la nature du bien et de l'usage envisagé.
- **Durée et renouvellement des AOT** : La durée des AOT doit être limitée et clairement définie, afin de prévenir les occupations à long terme non renouvelées. En cas de renouvellement, il doit y avoir une nouvelle mise en concurrence afin de garantir que la gestion des biens publics soit toujours optimisée.

Les conséquences de cette réforme pour la gestion des AOT

Avantages de la réforme

La réforme de 2017 présente plusieurs avantages pour les gestionnaires d'espaces portuaires :

- **Transparence et équité** : En imposant une mise en concurrence systématique, l'ordonnance permet de garantir que l'attribution des AOT se fait sur des bases objectives et transparentes, ce qui réduit les risques de favoritisme et de gestion opaque.
- **Optimisation des ressources publiques** : La mise en concurrence permet de s'assurer que les biens publics sont utilisés de manière efficace et rentable. Cela peut également conduire à des propositions plus créatives et plus adaptées aux besoins de la collectivité.
- **Amélioration de l'accès au marché** : Pour les entreprises ou les associations qui souhaitent accéder à des AOT, la mise en concurrence élargit le champ des opportunités, favorisant une concurrence saine et dynamique.

Défis et critiques

Malgré ces avantages, la réforme soulève plusieurs défis :

- **Complexité des procédures** : La mise en concurrence peut entraîner des procédures administratives plus complexes et coûteuses, tant pour les gestionnaires publics que pour les candidats. Cela peut poser un problème pour les petites entreprises ou les acteurs locaux qui n'ont pas les ressources nécessaires pour participer à ces appels à candidatures.
- **Risque de standardisation** : Certaines critiques suggèrent que la mise en concurrence systématique pourrait conduire à une standardisation des projets, au détriment d'initiatives plus créatives ou locales. En imposant des critères uniformes, il pourrait devenir plus difficile pour des projets atypiques ou innovants de trouver leur place.
- **Pression financière** : Le renforcement des critères financiers dans la sélection des candidats pourrait mener à une pression accrue sur les exploitants pour maximiser les revenus, parfois au détriment de critères sociaux ou environnementaux, pourtant essentiels dans la gestion des espaces publics portuaires.

Répercussions sur les territoires

La réforme des AOT modifie également la façon dont les gestionnaires abordent l'aménagement de l'espace public portuaire. L'incitation à la mise en concurrence des usages peut entraîner des projets plus ambitieux et plus diversifiés, en réponse à la diversité des propositions faites par les candidats. Toutefois, cela pourrait également entraîner une logique de maximisation des profits, ce qui pourrait ne pas toujours correspondre aux besoins des usagers du port.

Une réforme bénéfique mais complexe

La réforme des AOT introduite par l'ordonnance de 2017 marque un tournant dans la gestion des espaces publics et dans l'attribution des occupations temporaires. En renforçant la mise en concurrence et la transparence, cette réforme vise à optimiser l'utilisation des biens publics, tout en assurant une meilleure égalité des chances entre les candidats. Toutefois, la mise en œuvre de cette réforme nécessite un accompagnement et une adaptation des pratiques, afin d'éviter des effets indésirables comme la complexité administrative ou la pression financière excessive.

La gestion des AOT après l'ordonnance de 2017 représente un véritable défi pour les gestionnaires, mais aussi une occasion de repenser l'usage des espaces publics portuaires de manière plus durable et équilibrée. Les ports doivent ainsi concilier transparence, efficacité et respect des spécificités locales, dans un cadre plus ouvert et compétitif.

Depuis l'ordonnance du 19 avril 2017 relative à la propriété des personnes publiques, les autorités gestionnaires du domaine public portuaire doivent réaliser un « **processus de sélection préalable** » pour l'octroi des autorisations d'occupations temporaire. On entend par processus de sélection préalable la mise en place soit de mesures de **publicité suite à une manifestation d'intérêt soit** à défaut, **une mise en concurrence**. La différence fondamentale entre ces deux possibilités résulte du fait que la mesure de publicité est une « procédure allégée ». Elle se matérialise par un simple avis de publicité reprenant les caractéristiques de la parcelle, la durée de l'AOT et les critères d'attribution de l'AOT. Ce qu'on appelle une publicité suffisante.

Si au cours de la procédure allégée, un ou plusieurs opérateurs manifestaient leur intérêt pour occuper les parcelles faisant l'objet d'une AOT, il serait procédé, sans nouvelle publicité, à une procédure de sélection préalable.

La mise en concurrence est quant à elle bien plus fastidieuse à organiser, on va retrouver en effet un certain formalisme déjà présent dans les marchés

publics. Concrètement, lorsque le Port de Granville a organisé une mise en concurrence, il a édicté un avis de mise en concurrence (même principe qu'un avis de publicité), un règlement de la consultation (potentiellement combiné avec l'avis de mise en concurrence), un cahier des charges qu'il est possible de combiner également avec le projet de convention, ainsi qu'un formulaire de candidature.

Procédures de sélection préalable adaptées pour le port de Granville

Au cours des recherches de préparation des documents réglementaires pour les procédures de sélection préalable pour le port de Granville, il a été constaté que cette obligation de formalisme était globalement respectée par les autorités gestionnaires, que ce soit pour les ports territoriaux, les grands ports maritimes mais également les communes...

Par ailleurs, concernant la visibilité de l'avis de publicité ou de mise en concurrence, nous avons décidé d'une simple annonce sur le site internet de la SPL des Ports de la Manche, du Département de la Manche et d'un affichage visible de tous nos usagers. Par conséquent, une annonce dans un journal d'annonce légal ou au BOAMP comme dans les marchés publics n'est que facultative.

De plus, l'ordonnance ne se prononce pas concernant la durée minimum de l'AOT. L'article L.2122-22 du CG3P rappelle seulement que la durée de l'AOT doit être déterminée en fonction « de l'amortissement des investissements » réalisés par l'occupant en vue d'assurer une « rémunération équitable et suffisante des capitaux investis ». En pratique, il est de coutume d'inclure une clause visant à sanctionner la non-réalisation des investissements annoncés par l'occupant de l'AOT par une réduction proportionnelle de la durée précédemment octroyée par le gestionnaire.

Il convient de noter que la procédure allégée ne prend en compte que les occupations de courte durée délivrées ponctuellement par l'autorité compétente (manifestations artistiques et culturelles, manifestations d'intérêt local, privatisations temporaires de locaux...) et des utilisations pour lesquelles le bénéficiaire ne peut être que le propriétaire de l'établissement au droit de ses limites (terrasses de restaurant par exemple). Au vu de ces considérations, il nous a semblé judicieux de limiter la durée à un maximum à 5 ans pour les AOT soumises à publicité. La SPL Ports de la Manche est donc relativement libre d'organiser son processus de sélection préalable tant qu'elle respecte les garanties d'impartialité et de transparence prévues par l'ordonnance.

En analysant toutes les amodiations à renouveler en AOT sur le domaine public portuaire à Granville, des mesures de publicité ou de mise en concurrence ont été publiées.

Nous avons fait paraître plusieurs publicités comme :

- Des guichets et boutique de souvenir en gare maritime
- Un hangar pour armement pêche
- Un hangar pour coopérative maritime et magasin d'avitaillement
- Un chantier naval
- Des locaux pour activités de réparations navales
- Un Hôtel/restaurant
- 4 restaurants

Ainsi, une procédure de sélection type se déroule comme suit :

- Une manifestation d'intérêt spontané doit être émise par l'exploitant actuel afin de pouvoir procéder à sa diffusion.
- La SPL des Ports de la Manche procède rapidement à la mise en ligne et à l'affichage de la manifestation d'intérêt pendant une durée de 21 jours, pour permettre aux éventuels candidats de se manifester.
- Dans le cas d'une manifestation d'intérêt d'un tiers, la SPL des Ports de la Manche doit procéder à une sélection selon des critères prédéfinis et laisser le temps aux différents candidats de répondre par un dossier. Dans le cas contraire l'AOT pourra être attribuée à l'exploitant ayant effectué sa manifestation d'intérêt spontanée.

Les critères de sélection

Les gestionnaires sont libres de définir eux même les critères de sélection tant que ces critères présentent toutes les garanties d'impartialité et de transparence mais également des principes qui découlent de la liberté du commerce et de l'industrie (CE, sect., 26 mars 1999, no 202260, Société EDA, Rec. CE 2009). Il est important d'adapter les critères de sélection selon l'usage de la parcelle. Autrement dit, les critères de sélection ne seront pas les mêmes pour un restaurant que pour un chantier naval.

Exemples de critères adaptés par activité ciblée :

Restaurant :

- Le projet d'exploitation et le concept de restauration affecté (30 points).
- La qualité du programme d'investissement proposé (20 points).
- La qualité des produits, leur provenance (local) et leurs tarifs (15 points).
- Les compétences et références en matière de restauration (15 points).

- La stratégie de développement envisagée par le candidat (10 points).
- Le montant de la part variable de la redevance d'occupation proposé par le candidat (10 points)

Chantier naval :

- la mise en œuvre d'une démarche de développement durable (50 points)
- La qualité du projet proposé au regard du caractère classé du site (25 points)
- La qualité du business plan (25 points)

Boutique, guichet en gare maritime

- Le projet du candidat (nature du projet et degré de nécessité d'une proximité avec le plan d'eau, cohérence technique et financière pertinence des demandes) (40 points)
- La contribution du projet à l'animation directe du port de pêche (30 points)
- Les moyens matériels et humains affectés à l'exercice de l'activité - Organisation de l'exploitation de l'activité (notamment en termes de jours et horaires d'ouverture du commerce) (20 points)

Une grille d'appréciation en fonction des résultats obtenus a également été prévue pour simplifier le travail de la commission d'attribution, et sera activée à chaque période de renouvellement.

Une note plancher peut également être fixée en deçà de laquelle la SPDLM pourrait se réserver le droit de négocier avec un candidat pour qu'il améliore son offre (qualitativement).

La redevance

Bien évidemment, l'AOT octroyée doit faire l'objet d'une redevance annuelle. C'est ce qu'on va appeler la part fixe. Le montant de cette redevance doit être fixé par l'autorité gestionnaire. Certains éléments doivent être pris en compte concernant le montant de la redevance :

- La superficie
- La durée de l'AOT
- La valeur commerciale de l'emplacement.

Le montant de la part fixe des redevances est pour la plupart du temps assez faible au vu de l'avantage tiré par le titulaire de l'AOT. Par conséquent, pour certaines activités, il est judicieux d'ajouter une part variable à cette part fixe. Elle est déterminée selon les avantages retirés par le titulaire du

titre d'occupation du domaine public portuaire. Ce pourcentage se pratique de plus en plus sur les ports et les communes dans l'octroi des AOT. La SPLPM a déterminé la part variable à la hauteur de 1% chiffre d'affaires annuel.

La SPL des Ports de la Manche a choisi pour l'instant une procédure de publicité pour tous les bâtiments mais une procédure de mise en concurrence pour la réattribution de 85 AOT professionnelles à flot dans le port de Plaisance de Herel.



Vue 360 Hérel - SPL ports de la Manche

Conclusion

La plus grande difficulté rencontrée a été le volume conséquent de procédures de sélections à effectuer dans le même timing... avec une échéance globale à fin 2023.

Notre port territorial n'est pas si différent des Grands Ports Maritimes en termes de gestion du domaine public car la réglementation est identique. Nous sommes confrontés à des problématiques qui sont les mêmes mais nous n'avons pas forcément les mêmes moyens en termes de conseils juridiques ou de services dédiés.

Nous nous sommes fait accompagner par un cabinet juridique pour nous aider à valider nos procédures et ensuite à vérifier nos cahiers des charges et critères de sélection afin de nous sécuriser.

Maintenant, il nous faut déjà réfléchir à une évolution des critères en prévision des nouvelles procédures de sélections qui devront être réactivées dans 4 ans... Le temps passe vite et les exploitants sont déjà sur cette échéance car maintenant le sujet des prolongations de durée pour les exploitants d'établissements commerciaux devient vital.

Des dossiers sont actuellement à l'étude pour des prolongations d'AOT qui seront en corrélation avec des investissements projetés par le bénéficiaire.

Avec un sentiment d'avoir réussi à appliquer de nouvelles règles de concurrence pour que le gestionnaire portuaire se réapproprie le terrain qui a parfois, avec le temps, été laissé à une gestion d'un intermédiaire qui était l'amodiatiaire en fin d'autorisation...

Cette opportunité est à saisir pour les ports qui souhaitent, comme nous, moderniser leur place portuaire.

Les ports territoriaux, impensé dans la stratégie de sûreté maritime et portuaire ?

Florian MANET

Colonel de la gendarmerie nationale, chercheur associé
Chaire « Mer, Maritimité, Maritimisation du Monde »
Sciences-Po Rennes

Pâtissant d'une difficulté conceptuelle à les définir, le panorama des ports maritimes en France témoigne, néanmoins, d'une profonde diversité économique qui se traduit, notamment, par des cadres juridiques spécifiques. Il convient alors de distinguer les grands ports maritimes (GPM) des ports territoriaux. Les premiers sont des établissements publics créés en Conseil d'État lorsque les enjeux du développement économique et d'aménagement du territoire le justifie¹. Structure majeure au cœur des chaînes d'approvisionnement, ces places portuaires s'imposent par d'importants volumes d'activité logistique et des liaisons maritimes internationales. Par différence, la multitude d'autres ports aux activités très diverses (commerce, pêche, plaisance,...) intègre la catégorie administrative des ports dit territoriaux. Aussi, et à la faveur des différentes lois de décentralisation, on dénombre plus de 500 ports territoriaux aux statuts variés rattachés à des collectivités territoriales de métropole comme d'outre-mer.

Cet ancrage administratif emporte des conséquences majeures en matière de sûreté des activités économiques. Si les grands ports maritimes sont assujettis aux obligations strictes édictées par les conventions internationales ou des réglementations européennes, il convient alors de s'interroger sur les mesures applicables aux ports territoriaux confrontés aussi à des menaces et à la malveillance pesant sur ses activités quotidiennes. Intégrés dans un écosystème socio-économique complexe, les établissements portuaires constituent des points focaux essentiels dans le capitalisme criminel. Interface logistique des marchés illicites, ils sont le maillon essentiel dans le transfert de biens satisfaisants les besoins des trafiquants et des consommateurs. Ce cadre général une fois posé, de nombreuses questions jaillissent conditionnant l'efficacité et – de fait – l'image des places portuaires. Comment garantir la sûreté des services portuaires dans un environnement ouvert et globalisé ? Comment garantir la fluidité des activités portuaires tout en veillant à la sûreté des opérations ? Comment coordonner ces politiques publiques de sécurité dans une logique de continuum terre-mer ?

En dépit de cette diversité de statuts juridiques, les ports territoriaux disposent d'un corpus normatif garantissant la continuité de leurs activités (1). Toutefois, ceux-ci n'apparaissent guère épargnés par le risque malveillant qui appelle à une prise de conscience d'une criminalisation des flux logistiques (2).

¹ Article L 5312-1 du Code des transports

Une diversité de statuts juridiques, une exigence universelle de sûreté

Les ports territoriaux sont soumis à une réglementation de sûreté en cohérence avec leur statut juridique (11). Par différence, les ports à vocation internationale sont bénéficiaires de dispositions issues de conventions internationales au regard d'une analyse de risques adaptée (12).

Un dispositif de sûreté adapté au mille-feuille territorial français

Les ports territoriaux témoignent d'une grande diversité d'activités. Il s'agit de la pêche maritime, de la plaisance mais également d'importants ports de commerce (Calais, Dieppe, Cherbourg, Roscoff, Sète, Toulon, Bastia etc.). De plus, en fonction de ces activités et de politique ciblée, ces ports se développent avec l'appui de collectivités locales. Elles correspondent, principalement, aux régions littorales, aux départements, aux communes et à leur groupement. Ainsi, chacune exerce ses pouvoirs de police au regard de compétence de police générale établie par la loi. En vertu d'un principe de subsidiarité, il s'en suit une complémentarité des compétences en cohérence avec la hiérarchie administrative caractéristique de l'organisation française.

Figure 1. Synthèse de l'attribution des pouvoirs de police en fonction du niveau de l'autorité administrative

Autorité	Attributions de pouvoir de police
État ²	Sécurité du transport maritime et des opérations portuaires
	Règlements généraux de police applicable aux ports de commerce, de pêche et de plaisance
	Transport et manutention des marchandises dangereuses
	Mesures de sûreté
	Accueil des navires en détresse
	Police des eaux et de la signalisation maritime
Autorité portuaire ³	Police d'exploitation du port (dont attribution des postes à quai et occupation des terre-pleins
	Police de la conservation du domaine public du port
	Pouvoir de réquisition si l'urgence et les circonstances l'exigent ⁴
Autorité investie des pouvoirs de police portuaire ⁵	Police du plan d'eau (notamment organisation des entrées / sorties et mouvements de navires, bateaux et engins flottants)
	Police des marchandises
	Recueil, transmission et diffusion de l'information nautique
	Pouvoir de réquisition si l'urgence et les circonstances l'exigent ⁴

Réalisé par Florian MANET

L'efficacité du dispositif repose sur une répartition des compétences par strates administratives et l'identification de fonctions responsables de la mise en œuvre de ces pouvoirs de police exercés sur les activités portuaires. Cette organisation dite en « poupée russe » traduit, certes, le mille-feuille territorial mais suggère aussi les différentiels d'attributions légales en matière de police exercées par chacun de ces échelons administratifs. Ainsi, par exemple, une autorité administrative ne dispose pas des mêmes pouvoirs que le président d'une communauté de commune. Enfin, ce dispositif de sûreté s'incarne dans des fonctionnaires à l'image des officiers de port qui prêtent serment devant le tribunal judiciaire de leur département. Mais au regard des attributions respectives des autorités en charge de la police portuaire, les présidents des exécutifs des collectivités territoriales peuvent désigner des surveillants de port ou des auxiliaires parmi les agents qui appartiennent à leurs services.

2 Art. L 5331-2 et suivants du Code des transports

3 Art. L. 5331-7

4 Art. L. 5331-9

5 Art. L. 5331-8

Figure 2. Synthèse des compétences des collectivités en matière d'activité maritime⁶

Échelon territorial	Typologie de port	Autorité investie du pouvoir de police portuaire ⁷	
État	Grand port maritime	Président du directoire	
	Port maritime autonome	Directeur du port autonome	
	Autres ports relevant de l'autorité de l'État	Autorité administrative	
Région	Commerce	Exécutif de la collectivité territoriale ou de leur groupement	Si l'activité dominante du port et le commerce ou si accueil de marchandises dangereuses,
Département	Pêche		
	Commerce (si transfert)		
	Plaisance à la demande d'une commune		
Commune, communauté de communes, communauté urbaine, métropole, communauté d'agglomérations	Plaisance		Autorité administrative
	Commerce (si transfert)		
	Pêche (si transfert)		

Réalisé par Florian MANET

La sûreté portuaire ou la réponse des autorités publiques au terrorisme international

Les ports territoriaux exercent par construction une activité locale, régionale voire nationale. De ce fait, ils ne sont pas soumis à des obligations définies par des conventions internationales relative à la sûreté maritime c'est-à-dire la « *combinaison des mesures préventives visant à protéger le transport maritime et les installations portuaires contre les menaces d'actions illicites internationales* »⁸. À cet effet, la communauté internationale a tiré des enseignements des attaques terroristes commises sur les vecteurs de transport au début du XXI^e siècle. Même si le terrorisme s'était déjà manifesté sur mer⁹, cette menace est clairement prise en compte dans les années 2000 dans le sillage de l'attentat visant le LIMBURG¹⁰ et les attentats du 11 septembre 2001. Ainsi, la Convention SOLAS (*Safety Of Life At Sea*) intègre dans son chapitre XI-2 le Code ISPS (*International Ship and Port Facilities Security*) entré en vigueur le 1^{er} juillet 2004. S'imposant à tous les acteurs de la navigation maritime internationale, il vise à garantir un niveau

6 Art. L. 5314-1 et suivants

7 Art. L. 5331-6

8 Règlement européen 725-2004 reprenant le Code ISPS.

9 Le mouvement palestinien, l'IRA ou les Tigres tamouls.

10 Attaque d'un pétrolier français par un bateau-suicide dans le golfe d'Aden le 6 octobre 2002 revendiquée par l'Armée islamique d'Aden-Abyane.

de sûreté élevé aussi bien sur les installations portuaires qu'à bord des navires appareillant sur des liaisons internationales. De ce fait, même si le terrorisme est visé en priorité, les trafics illicites tels le narcotrafic ou le trafic d'êtres humains n'en éprouvent pas moins quotidiennement ces dispositions réglementaires et leurs applications sur le terrain.

Code International Ship and Port Facilities Security

Ce code comporte deux volets :

- des prescriptions détaillées en matière de sûreté maritime et portuaire s'imposant aux États, autorités portuaires et compagnies maritimes contractant la Convention SOLAS,
- des recommandations sur les dispositions à prendre pour satisfaire aux obligations en matière de sûreté maritime et portuaire.

Celle-ci a pour but de détecter les menaces d'actes illicites qui pèsent sur les navires, les ports et les installations portuaires. Ainsi, un Plan de Sûreté Portuaire (PSP) est élaboré par un agent de sûreté portuaire selon une méthodologie précise. Chaque installation portuaire dispose d'un Agent de Sûreté des Installations Portuaires (ASIP) dûment formé qui établit un plan de sûreté de son installation. Chaque compagnie dispose d'un agent de sûreté¹¹ au même titre que chaque navire¹². Ce dernier établit à chaque escale un plan de sûreté efficace permettant de lutter contre toutes menaces potentielles. Le Code ISPS établit trois niveaux de sûreté qui ont pour objectif de limiter la vulnérabilité de la navigation maritime et de l'exploitation portuaire.

Plus précisément, la sûreté portuaire désigne des dispositifs et des mesures destinés à dissuader, prévenir et limiter l'impact d'un acte malveillant contre les navires et les infrastructures portuaires. Ces dispositions s'appliquent à tous les ports comprenant au moins une installation portuaire fournissant des services à des navires à passagers, ou à des navires de charge de jauge brute égale ou supérieure à 500, qui effectuent des voyages internationaux, ainsi qu'aux navires à passagers effectuant une navigation nationale de plus de 20 milles marins voire aux navires opérant des services intérieurs, à leurs compagnies et aux installations portuaires desservies. Ces dispositions sont conformes aux conclusions de l'évaluation quinquennale nationale obligatoire du risque de sûreté réalisée par l'autorité nationale de sûreté maritime compétente¹³. L'application et la mise à jour de ces dispositions locales de la sûreté portuaire relève des attributions du représentant de

¹¹ Ou *Company Security Officer* (CSO).

¹² Ou *Ship Security Officer* (SSO).

¹³ En application des dispositions du règlement (CE) n°725/2004 relatif à l'amélioration de la sûreté des navires et des installations portuaires.

l'État dans le département¹⁴. Pour ce faire, il s'appuie sur le Comité Local de Sûreté Portuaire. Ce dernier émet des avis au moins une fois par an sur la liste des installations portuaires et leur situation d'exploitation ainsi que sur le suivi exhaustif des suites données aux inspections et des audits. Sont notamment, pointées les insuffisances des évaluations et des plans de sûreté.

Toutefois, les ports territoriaux ont toute latitude pour s'inspirer voire adapter les préconisations organisationnelles et opérationnelles issues du code ISPS. En effet, il contient des mesures applicables et transposables aux installations et services portuaires¹⁵. Il s'agit de prime abord de développer une réflexion visant quatre objectifs fondamentaux :

Figure 3. Cycle opérationnel d'une politique de sûreté



Réalisé par Florian MANET

Au total, le code ISPS apporte aux autorités en charge de la police portuaire des éléments d'inspiration pour garantir la continuité des activités et, partant, entretenir une image d'efficacité de la place portuaire.

¹⁴ Art. R 5332-5 du Code des transports

¹⁵ Voir le Guide des services maritimes intérieurs non ISPS, DGITM, 2020

Ports territoriaux, épiscentre du crime maritime ?

Les ports territoriaux offrent de nombreux atouts facilitant les opérations illicites selon la perception des organisations criminelles (21). En dépit d'un chiffre noir avéré, ces ports ne sont pas exempts de menaces comme en témoigne l'évaluation du risque criminel maritime et portuaire (22).

La perception des atouts des ports territoriaux par les organisations criminelles

Les organisations criminelles agissent tels des opérateurs économiques soucieux de l'efficacité de leurs process logistiques ainsi que de la sécurité de leurs expéditions de biens et de la continuité de service. Tributaires d'un marché concurrentiel de consommateurs ou de producteurs de biens illicites, elles sont donc à l'écoute des opportunités offertes par les infrastructures mais aussi par les communautés professionnelles facilitant les opérations logistiques. Ceci dit, il apparaît donc délicat d'établir une typologie et une géographie pérenne des foyers de risques. Le choix porté par une organisation criminelle se trouve, en effet, conditionné par une multitude de facteurs alignés au moment opportun. Les éléments d'analyse des atouts de la place portuaire intègrent naturellement des éléments relatifs à l'activité, à l'offre de service, à la connectivité comme à la réticularité du port. S'ajoutent aussi les effets des manœuvres destinées à s'assurer la coopération active ou passive des acteurs clés de cette chaîne logistique grâce à la corruption. Enfin, le degré et la nature des connexions établies entre les installations portuaires et l'*hinterland* criminel local voire régional sont des facteurs d'évaluation essentiels. Appréhender cette analyse de risque nécessite, en conséquence, un travail d'introspection approfondie au sein des communautés portuaires. Mais sa pertinence réside aussi dans la mise en perspective rendue pertinente par la connaissance des acteurs criminels agissant dans l'*hinterland*. Ce travail exige une approche multi-disciplinaire associant les acteurs publics comme privés.

Étude de cas 1. La zone Caraïbe, illustration des impacts de sûreté du fait de la recomposition de l'architecture logistique internationale

La région Caraïbe se situe au cœur de l'un des plus importants nœuds logistiques circumterrestres au sein du commerce international. C'est une zone de transit Est-Ouest entre le Pacifique et l'Atlantique mais aussi Nord-Sud au sein du continent américain. L'architecture portuaire régionale a été durablement impactée par l'élargissement du canal de Panama en 2016 qui s'est traduit par un doublement des capacités d'export des porte-conteneurs. Les ports, « intégrés », issus de la période coloniale ont démontré leurs limites au regard du changement d'échelle du commerce international, du gigantisme de la construction navale (navires marchands ou à passagers) et de la spécialisation prononcée des installations (terminaux conteneurs, hydrocarbures, vrac).

Une nouvelle organisation fondée sur un maillage plus dense consacre, alors, une hiérarchisation des places portuaires au sein de ce carrefour maritime. Ainsi, des ports de transbordement s'imposent comme des hubs qui redistribuent vers des ports secondaires les flux conteneurisés destinés aux relations régionales et à l'approvisionnement direct de l'*hinterland*. Ces ports s'affirment, ainsi, dans leur vocation régionale voire locale en accueillant le cabotage.

Cette architecture se résume selon les modalités suivantes :

Nature du port	Volume transbordé	Nom (pays)	Relation ville-port	Impact de la criminalité	
				Internationale	Locale
Hub international	90 %	Colon (Panama)	Port isolé	Relations fortes avec la criminalité organisée internationale, corruption de la <i>supply chain</i> locale	Néant - Néanmoins elle est susceptible d'être enrôlée par la criminalité internationale,
		Kingston (Jamaïque)			
		Freeport (Bahamas)			
Port Hub	50 – 60 %	Port d'Espagne (Trinidad et Tobago)	Port connecté		Possible
		Carthagène (Colombie)			
		Concedo (Rep. Dominicaine)			
Port maritime	20 %	Fort de France (Martinique)	Port intégré	Existant mais essentiellement sur le flux de <i>feeder</i> en opportunité	Forte, territoire d'activités illicites de prédilection
		Baie Mahaut (Guadeloupe)			
Port territorial	< 20 %			A l'opportunité	

Cette étude de cas interroge aussi les relations ville portuaire-port. La nature de l'intégration dans le tissu urbain laisse présager le développement d'activités criminelles favorisées par le continuum terre-mer. L'exemple caribéen peut apporter des illustrations riches d'enseignements et parfaitement transposables sur d'autres littoraux.

Aussi, déterminées dans leur entreprise, les organisations criminelles procèdent régulièrement à des évaluations de leurs procédures et témoignent d'une réelle agilité à les adapter à de nouveaux contextes, notamment en termes de sûreté. Un port jugé trop efficace dans les opérations de contrôle ou la perte d'un agent affilié ou « fidélisé » par la corruption sera abandonné si le taux de perte ou de saisie des produits ou de biens illicites n'apparaît plus acceptable. D'ailleurs, on note une implantation physique croissante des organisations criminelles au plus près des différents maillons de la chaîne logistique. Aussi, en matière de narcotrafic, des structures historiques sud-américaines à l'image du *Primera Commando da Capital* (PCC) ont créé des narco-comptoirs sur les ports départ mais aussi sur les zones de transit ou de rebond à l'image des rangées portuaires ouest-africaines ou de la Macaronésie¹⁶ sans négliger les marchés de consommation comme sur la rangée portuaire nord-européenne. Ils ont pour mission de s'assurer de la bonne exécution des opérations d'expédition/ récupération du fret illicite et de faciliter les mises sur le marché en lien avec des acteurs criminels issus du territoire en charge du marché de détail.

En conséquence, les ports territoriaux sont susceptibles d'apporter un isolement sécurisant au regard des chaînes logistiques internationalisées et de leurs coordinations fortement numérisées¹⁷. Ces dernières sont jugées comme trop sécurisées du fait de l'application des conventions internationales ou saturées par des flux illicites. Ce report stratégique d'un grand port maritime vers un port territorial constitue aussi une opportunité de diversion des routes de navigation. On parle alors d'« effet ballon ». Il résulte aussi des modes opératoires propres au commerce international basé sur un principe *hub and spokes*¹⁸. Ainsi, la plate-forme internationale renvoie vers ces ports secondaires des fragments isolés des flux primaires.

16 Voir Perspectives Portuaires Africaines, numéro 11, Fondation SEFACIL, Yann Alix, Florian MANET, Vincent JACQUEMART, <https://www.sefacil.com/ppa/>

17 Voir *Bataille d'intelligence : les réseaux internationalisés de cybercriminalité Vs les coordinations stratégiques des communautés portuaires*, par Florian MANET, in *Intelligence portuaire, Opération, Innovation, Projection*, Les Océanides, Tome VIII, Fondation SEFACIL, 2024, <https://www.sefacil.com/literaturessecond/>

18 Hub and Spokes : dans le domaine de la logistique internationale, un Hub est un centre de tri et d'aiguillage de la marchandise. C'est le point central d'une organisation logistique destiné à regrouper un grand nombre de colis d'où partent des rayons (Spokes) qui acheminent la marchandise, depuis leur pays d'origine, jusqu'à leur destination. Source : Le dico du commerce international.

Ce flux de *feeder*¹⁹, peut susciter l'attention des organisations criminelles dans l'intention de mettre la main sur leurs « biens ».

De plus, les ports territoriaux n'affichent point des performances comparables à celle d'un grand port maritime. Les surfaces occupées par les installations portuaires, les flux de marchandises conteneurisées, de vrac solide ou liquide, etc sont d'un autre ordre bien différent. Tout comme la ressource humaine nécessaire au bon fonctionnement. Ainsi, le port territorial s'impose comme des infrastructures à taille humaine voire familiale pour certaines d'entre elles. Ce format garantit-il un réel anonymat malgré une relation de proximité? Il convient aussi de ne pas négliger la dimension du contrôle social qui peut prévaloir au sein de telles structures. Si tel est le cas, alors il peut être un rempart contre toute manœuvre de corruption des agents développée par les syndicats du crime avides de relais complaisants au sein des maillons de la chaîne logistique.

En outre, les syndicats du crime misent, à juste titre, sur une pression sécuritaire moindre du fait d'un cadre juridique moins contraignant en matière de sûreté et de capacités d'investissement plus faible. De plus, l'accès aux différentes installations est fluide et destiné à faciliter les opérations portuaires.

Confrontée à un chiffre noir²⁰, la réalité de la criminalisation est-elle sous-estimée ?

Initier une politique publique de développement d'une infrastructure et en financer les réalisations exigent une connaissance précise de la situation et des besoins subséquents. Or, à ce jour, la réalité des trafics opérés dans des ports territoriaux buttent sur des questions d'ordre méthodologique. Nombre d'infractions sont « révélées par l'action des services » comme l'énonce le Ministère de l'Intérieur. Prenons l'exemple des infractions en lien avec le trafic de produits stupéfiants ou de substances classées comme psychotropes. Leurs matérialités ne sont connues d'un point de vue statistique que lors d'une saisie ou d'une interpellation. Aussi, il n'est pas concevable qu'un malfaiteur porte plainte pour la perte de sa cargaison ni sur les pressions ou violence dont il peut être l'objet de la part des commanditaires. Il en est de même pour d'autres infractions connexes à l'image d'une séquestration ou d'un acte de violence avec arme

19 Le *feeder* est un navire de petit tonnage qui effectue le pré-et post-transport de conteneurs vers des ports où n'escale pas le navire-mère de ligne régulière. Il permet donc l'éclatement sur différents ports d'une cargaison apportée sur un port principal par un grand bâtiment faisant peu d'escales ou inversement collecter des marchandises pour les regrouper sur le port principal. Source : le dico du commerce international.

20 Le chiffre noir désigne la différence entre le nombre d'infractions à la loi pénale commises (délinquance réelle) et le nombre d'infractions répertoriées (délinquance connue) dans les statistiques des services de police ou de gendarmerie. Ce sont les délits qui échappent aux services de police.

par exemple. Ces données non révélées contribuent à alimenter un chiffre noir qui masque la réalité du phénomène et brouille la perception du réel. Parfois avec de très lourdes conséquences, notamment quand le calme suspect d'un quartier dissimule la prospérité d'une économie souterraine. Cette perspective concerne non seulement la zone portuaire mais aussi les approches ainsi que la ville portuaire qui peuvent être le théâtre d'actions collatérales. À leurs dépens. Ainsi, l'étude de certains ports territoriaux d'Équateur est significative d'implantations criminelles profondes.

Étude de cas 2. Narcotrafic et ports de pêche

Le cas de l'Équateur²¹ est significatif du rôle joué par des flottilles de pêche. En effet, l'enjeu est l'exportation de la production équatoro-colombienne vers, notamment, le marché nord-américain. Après une navigation fluviale, les navires de pêche ou des embarcations semi-rigides appareillent vers les îles Galapagos²², sur une distance de 15 000 milles nautiques où ils sont rechargés en carburant et / ou transbordent leur chargement illicite vers d'autres embarcations qui rallient directement les ports du Guatemala, du Costa-Rica et du Salvador. Toutefois, le fret peut, de nouveau, être redistribué sur des navires-fille plus discrets avant de gagner les ports d'Amérique centrale. Dans ce contexte, les marins des ports côtiers comme Jaramiló sont très courtisés du fait de leur connaissance précise des courants et de la topographie marine. Un voyage est ainsi rémunéré près de 30 000 dollars. Certains équipages en font 3 à 4 par semaine.

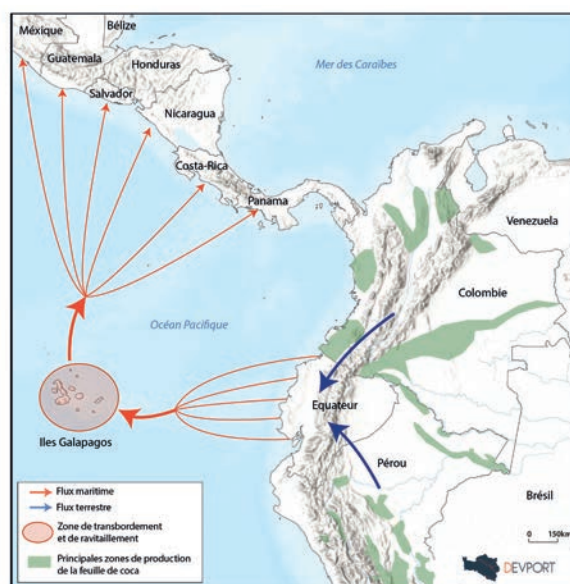
Un réseau de complicité est régulièrement mis en place, le long de la route maritime. Simulant une campagne de pêche, cette flottille de navires assure des fonctions de renseignement, d'alerte et de coordination opérationnelle prévenant, à distance, toute présence suspecte sur l'itinéraire. En cas de suspicion avérée, le fret illicite est « mis à l'eau » et suivi à l'aide de balises GPS insérées dans les ballots étanches.

Les observateurs locaux ont découvert, depuis plusieurs années, une prospérité insoupçonnée de la profession des marins pêcheurs sur ces ports de pêche. Le train de vie des gens de mer comme la valorisation de l'immobilier ne semblent pas en adéquation avec le cours des produits de la mer, laissant supposer l'effet du blanchiment.

21 Rapport de l'Observatoire Équatorien du Crime Organisé (OECE)", *Caracterización del crimen organizado*, 2023

22 17 % de la cocaïne saisie aux États-unis a transité par ces îles. Source *Department of Justice* cité par l'OECE.

Figure 7. Manœuvre maritime d'exportation de la cocaïne depuis l'Équateur vers les marchés nord-américains²³



Réalisé par Ronan KERBIRIOU, janvier 2024

La situation singulière de l'Équateur est très illustrative des mesures prises par des organisations afin d'acheminer la cocaïne colombienne ou péruvienne sur le marché nord-américain. Pour conduire des opérations de grande envergure, les flottilles de pêche ont été ciblées comme fournissant une dissimulation parfaite du commerce illicite en affichant une raison sociale indiscutable parfaitement intégrée dans l'économie bleue régionale. Parfois, des licences de pêche falsifiées donnent le change aux agents des Affaires maritimes. En outre, ces vecteurs offrent une capacité d'emport importante ainsi qu'un comportement à la mer endurant et sécurisant. Pour poursuivre l'analyse, il convient d'évoquer, aussi, les conséquences observées sur la sécurité publique de la ville portuaire environnante. Au-delà des opérations financières de blanchiment, c'est aussi des vagues d'intimidation, de violence physique ou avec arme, des séquestrations voire des homicides. Les exemples actuels des villes portuaires en Amérique du Sud comme en Europe sont illustratifs des effets induits par la maîtrise d'un espace territorial par des organisations criminelles locales comme transnationales.

²³ *Thalassopolitique du narcotrafic international, la face cachée de la mondialisation ?*, Florian MANET, 2024, EMS Éditions,

Figure 5. Évaluation du risque ciblant les ports territoriaux

Typologie	Infractions pénales
Atteintes aux personnes	Violence (avec arme), enlèvement, séquestration, homicide, brigandage,
Atteintes aux biens	Vol, vol en Bande Organisée (BO), recel de vol,
Trafics illicites	Êtres humains, produits stupéfiants, substances psychotropes, contrefaçon, armes, espèces protégées...
Atteintes à l'environnement naturel maritime	Rejet volontaire d'hydrocarbure, pêche illégale,
Délinquance économique, financière, fiscale	Blanchiment, escroquerie, corruption, trafic d'influence, fraude fiscale, travail illégal, détournement de subventions publiques
Cybercriminalité et marétique	Cyberattaque sur des systèmes d'information portuaire ou des systèmes embarqués sur navire ou infrastructure maritime, vol de donnée, typo-squatting,
Atteintes à la sécurité maritime	Non respect des réglementations, mise en danger de la vie humaine, usurpation d'AIS,

Réalisé par Florian MANET

Au total, les ports territoriaux maillent les littoraux métropolitains comme ultra-marins, contribuant au dynamisme de l'économie bleue. La diversité de leurs activités reflète aussi une multiplicité d'autorités de tutelle issues de collectivités territoriales. De fait, les cadres juridiques encadrant les pouvoirs de police dessinent des politiques publiques ajustées aux réalités du terrain mais aussi aux contraintes budgétaires d'exécutifs aux moyens souvent limités. Pour autant, la menace malveillante n'épargne guère ces ports territoriaux qui peuvent être considérés par des acteurs illicites comme des opportunités pour conduire, à moindre risque, des opérations criminelles. Dans ce contexte, la stratégie nationale de sûreté maritime et portuaire focalise à juste titre sur les poumons économiques des chaînes d'approvisionnement internationalisées que sont les grands ports maritimes. Néanmoins, elle ne passe pas sous silence les ports territoriaux. Au contraire, ces normes internationales de sûreté constituent autant de cadres d'inspiration adaptables aux réalités de ces infrastructures et à l'évaluation du risque.

Plus largement, la sûreté s'impose comme un facteur différenciant d'attractivité qui diffuse une image positive et attrayante de ces places portuaires. Il s'agit alors de mobiliser l'ensemble des acteurs, publics comme privés, autour de cet impératif vital afin de bâtir un projet commun, fédérateur et porteur d'avenir collectif. Cet objectif appelle une démarche holistique, interdisciplinaire qui répond, néanmoins, à un contexte de criminalisation des flux logistiques au sein d'une mondialisation interconnectée. Loin de vouloir bannir ces lieux de liberté que sont les

ports et les avant-pays maritimes, il est demandé, *in fine*, de développer une intelligence territoriale reposant sur la mobilisation des usagers et des acteurs de l'écosystème portuaire. Cela impose un dialogue essentiel entre la communauté portuaire et *l'hinterland* dans une logique de continuum. Un port n'est pas un ... finistère mais bien le début d'une aventure !

Le Port Autonome de San Pedro en Côte d'Ivoire : Planification politique, développement économique, émergence territoriale et sécurité sous-régionale

Yann ALIX

Délégué Général, Chercheur-Associé
Fondation SEFACIL & CREMPOL – ARSTM
Le Havre – France - Abidjan – Côte d'Ivoire

Brigitte DAUDET

Enseignante-chercheure
EM Normandie
Le Havre - France

Alexis N'GUESSAN

Enseignant-chercheur
UFHB & CREMPOL-ARSTM
Abidjan – Côte d'Ivoire

Introduction

Une particularité historique et géographique qualifie l'Afrique de l'Ouest : chaque pays côtier dispose d'un établissement portuaire d'importance vitale (Debrie, 2001). Au service du développement socio-économique de la mosaïque des territoires ouest-africains, chaque grande installation portuaire maritime est le fruit d'une planification stratégique et d'une vision économique mise en place du temps de la colonisation européenne (Grosdidier de Matons, 1999). Plus de 7 décennies après les indépendances politiques des nations ouest-africaines, ces installations continuent de jouer des rôles primordiaux dans la souveraineté régaliennne des Etats (Alix & Daudet, 2014). L'établissement de San Pedro, deuxième port commercial de la Côte d'Ivoire, constitue un cas particulier en ceci qu'il est le produit d'une politique « post-coloniale » issue d'un programme national avant-gardiste porté par le premier président élu de la République, Son Excellence le Président Félix Houphouët-Boigny. Auteur de l'auguste citation « *La route précède le développement* », le président revendique dès la fin des années 1960 l'impérieuse nécessité de construire ex-nihilo un nouveau port à l'ouest du pays. Son ambition : mettre à disposition des populations et des agents économiques une « locomotive » au service du développement des territoires du sud-ouest du pays (N'Guessan et Loba, 2017). L'aménagement de réseaux et la promotion de services de transport doivent accompagner le drainage des potentiels avérés de l'arrière-pays national situé loin des installations du Port Autonome d'Abidjan (*Port Autonome de San Pedro*, 2023).

Cette capsule revient dans une première partie sur la genèse d'un grand projet d'aménagement du territoire dans le contexte de l'émergence socio-économique ivoirienne du début des années 1970. Une deuxième partie assume un grand saut historique pour détailler les tenants et les aboutissants du projet actuel de développement des installations porté par les plus hautes autorités de l'Etat. Une troisième partie questionne les liens et les interactions entre infrastructures, développement et territoire dans le cas spécifique des stratégies armatoriales conteneurisées (Alix et Daudet, 2023). Une dernière questionne la menace sécuritaire apportée par les organisations logistiques des narcotrafiquants latino-américains sur les ports maritimes territoriaux ouest-africains (Alix, 2024).

Disposer d'un outil qui installe et accélère le développement de territoires mal connectés : le projet novateur du Port Autonome de San Pedro

Le Port de San Pedro, tel que l'on va l'aborder dans cette contribution, n'est pas né que de la volonté présidentielle de Son Excellence le Président Félix Houphouët-Boigny. En effet, les premières installations modernes datent de la fin du XIX^e siècle au moment où la *Compagnie Française de Kong* obtient en 1890 une concession du domaine foncier de San Pedro. Ce même domaine est revendu en 1910 à *The Ivory Coast Corporation Limited* qui lui-même cède son engagement une décennie plus tard à la *Compagnie des Scieries Africaines* et la Banque de Paris et des Pays-Bas (Port Autonome de San Pedro, 2023). Les installations portuaires sont rudimentaires et mono-sectorielles, au service de l'exportation des essences de bois d'un couvert forestier qui occupe une grande partie des surfaces foncières du sud-ouest ivoirien. San Pedro n'est encore qu'un « gros village » côtier qui n'a que peu de lien avec les activités maritimo-portuaires d'exportation internationale (Loba et N'Guessan, 2019). La région du Bas-Sassandra, frontalière du Libéria, constitue en quelque sorte un « finistère » du fait de son isolement d'Abidjan qui est mieux connecté à Ouagadougou situé à plus de 1000 kilomètres qu'à San Pedro pourtant à peu plus de 300 kilomètres (Schwartz, 1993).

La planification politique de San Pedro, ville et port, débute en décembre 1959. La *Compagnie des Scieries Africaines* rétrocède le domaine de San Pedro à la République de Côte d'Ivoire pour la somme de 160 000 000 de franc CFA. Le gouvernement s'inspire des principes de planification et d'aménagement du territoire pour soutenir le développement de toute la région du sud-ouest. Une opération spéciale est lancée, dénommée « Opération San-Pedro », confiée à l'A.R.S.O (Autorité pour l'Aménagement de la Région du Sud-ouest). Créée par un décret spécial (n° 69-546 du 22 décembre 1969), l'A.R.S.O, sous la tutelle de la Présidence de la République, est une société d'Etat qui dispose de 200 milliards de Franc CFA pour aménager la ville de San Pedro. Ainsi s'entame la relation entre la ville et le port qui constitue l'autre composante essentielle de « l'opération San-Pedro ». (N'Guessan, 2013). L'inauguration officielle se déroule le 4 décembre 1972 par Son Excellence Félix HOUPHOUËT BOIGNY, en présence de Son Excellence HAMANI Diori, premier Président de la république du Niger (Figure 1). La présence du président du Niger est tout sauf anodine car au-delà des excellentes relations diplomatiques et politiques entre les deux pays à cette époque, le

nouveau port de San Pedro incarne cette ambition de servir de débouché maritime pour les Nations sahéliennes enclavées. Le port de San Pedro ambitionne de dépasser les seuls territoires adjacents et immédiats de la province du Bas-Sassandra. En ligne de mire : les potentiels d'exportation des régions limitrophes du Mali et du Burkina Faso, de la Guinée forestière et l'Est du Libéria.

Figure 1. Les Présidents Félix HOUPHOUËT-BOIGNY et HAMANI Diori (premier et deuxième à partir de la gauche) lors de l'inauguration officielle du Port Autonome de San Pedro



Source : Archives officielles du Port Autonome de San Pedro

Particularité remarquable de la planification du territoire de l'époque, l'« opération San Pedro » scinde la construction du port et de la ville en deux projets distincts sans considérer les liens entre les deux ensembles. La ville et le port de San Pedro s'érigent sur des territoires contigus en s'adaptant surtout aux contraintes géomorphologiques des deux sites (Figure 2).

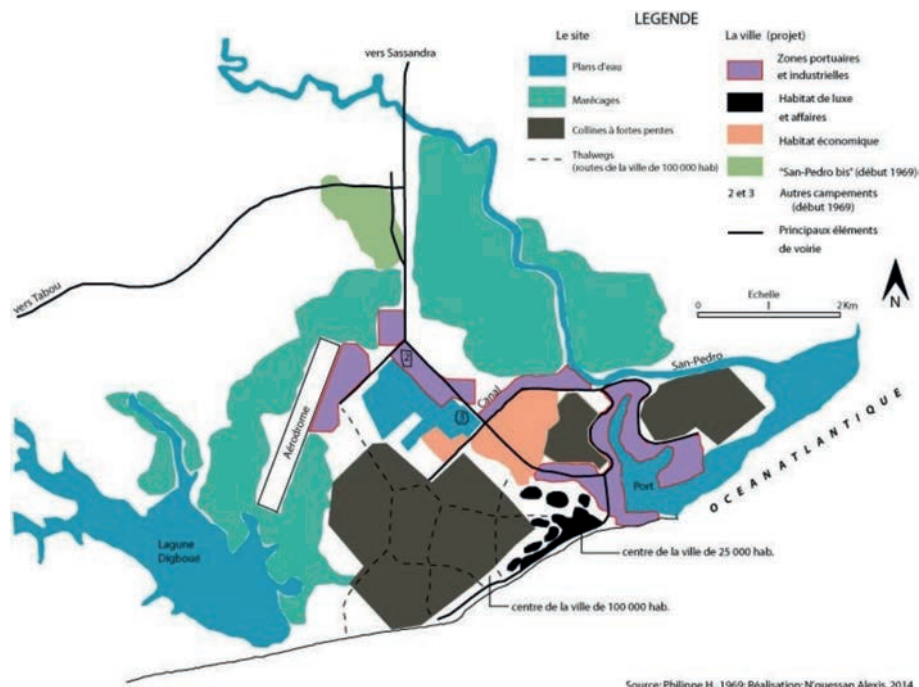
Figure 2. Vue d'ensemble des premières opérations immobilières de la ville et du site d'origine après le lancement des grands travaux d'aménagement de San Pedro



Source : Archives officielles du Port Autonome de San Pedro

Fait surprenant : dans la cohérence de développement des futures installations portuaires, la ville ne semble pas être un acteur du territoire à investir et aménager. Le port et ses installations se tournent prioritairement vers la mer pour servir les bateaux de commerce sans nécessairement planifier les réseaux qui interconnectent l'espace portuaire et l'espace urbain (Figure 3).

Figure 3. Cartographie générale des zones d'aménagement de la ville et du port de San Pedro en 1969



2012 : Reconsidérer la planification territoriale et l'ambition commerciale du Port Autonome de San Pedro

Entre 1972 et 2012, le port ne décolle pas dans le sens économique et statistique du terme, alors que dans les prévisions, on s'attendait à atteindre 15 millions de tonnes dans les années 1980. Il se cantonne à capter les trafics immédiats à sa portée, oscillant entre 800 000 et 1,2 voire 1,5 millions de tonnes de trafics. Aux produits forestiers des années 1970 et 1980 se substituent le café et le cacao à l'orée des années 2000 dans

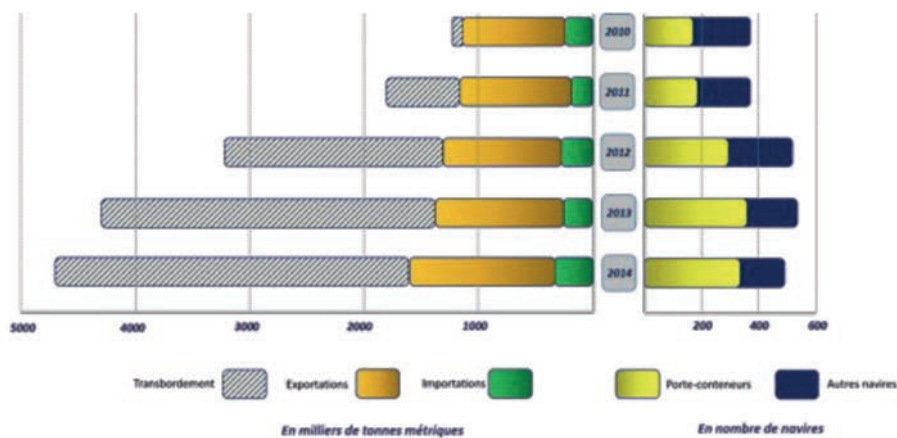
le sens des exportations. Les dérivés du pétrole quant à eux animent les volumes d'importation avant d'être largement devancés par les produits cimentiers qui pèsent plus de 80% des tonnages entrant au port de San Pedro en 2011. Ces segmentations et spécialisations de trafics manifestent la complexité de structurer une planification d'investissements et de réalisations infrastructurelles sur le long terme. Pendant 4 décennies, le port ne remplit pas pleinement sa fonction première qui consiste à irriguer les territoires et à accompagner le développement sur le long terme des provinces de l'ouest ivoirien. Le port maritime et ses différentes directions n'ont pas la main sur l'orchestration d'une stratégie territoriale adaptée aux réalités économiques et logistiques du sud-ouest ivoirien. Que ce soit par manque de moyens financiers ou d'autonomie dans l'engagement des investissements, la gestion du port de San Pedro demeure tributaire des expéditions contrôlées par des opérateurs privés nationaux et internationaux qui ont eux-mêmes leurs propres stratégies et calendrier d'exploitation.

Cette situation illustre le paradoxe d'un port maritime territorial. D'un côté, il doit être le fixateur de services et de valeur-ajoutée sur son territoire. Il doit être pourvoyeur d'emplois et avoir un effet structurant sur son territoire immédiat. De l'autre, les dynamiques de trafics qui animent ses quais sont contrôlées par des opérateurs privés internationaux qui utilisent les potentiels portuaires de San Pedro au gré de stratégies qui sont « déterritorialisées ». En d'autres termes, et nous le verrons plus en avant avec l'activité conteneurisée, le port de San Pedro est un port maritime territorial influencé par des forces de marché et des stratégies qui dépassent largement son territoire et les acteurs implantés localement.

La Direction Générale du PASP prend une décision radicale au début des années 2010 : projeter le port et sa destinée dans des horizons temporels longs. Un travail titanesque est entrepris sous l'égide de la direction générale afin de paramétrer les différentes étapes d'un projet de 25 ans (PASP, 2012). Sous la forme d'un ambitieux plan directeur 2011-2035, le PASP cherche à sécuriser un développement qui semble poindre : le conteneur mais sans négliger pour autant les potentiels encore balbutiants du secteur minier. Sous la forme de différents scénarios, la direction générale a l'audace d'anticiper ce que le gouvernement central ivoirien appelle de ses vœux malgré une période politique intérieure particulièrement troublée. Le pouvoir politique et les agents économiques s'alignent sur une ambition commune et collective : les transformations macro-économiques nécessaires à la modernisation du pays et la lutte contre la pauvreté passent par le secteur des transports et de la logistique. Le premier mandat du nouveau Président Alassane Ouattara porte ses fruits dès 2011/2012 avec la réforme de l'encadrement de production, la stabilisation des prix et le soutien direct aux petits producteurs cacaoyers. Pour le premier port cacaoyer du monde,

cela se traduit par une année record dès 2011 avec une filière qui pèse pour 45% du trafic total du PASP. Mais au-delà des incitatifs sur les conditions de la production en faveur des producteurs, il convient de consolider la filière en réduisant les surcoûts de transport et de logistique qui impactent la compétitivité du cacao ivoirien sur les marchés internationaux. C'est tout le défi de la réhabilitation et la construction d'un réseau national routier fiable et efficace. De concert avec l'Etat, la communauté d'affaires de San Pedro travaille pour que San Pedro soit inclus dans le programme national qui vise à moderniser un tiers des 6500 kilomètres de routes asphaltées du pays. Pour ce faire, 52 milliards de FCFA sont investis par le gouvernement dès 2012 dans le cadre du Plan National de Développement 2012-2015 de la Côte d'Ivoire¹. Pour San Pedro, la convergence entre le schéma directeur du port et l'ambition nationale concourent à changer son positionnement concurrentiel vis-à-vis des ports voisins, à commencer par Abidjan. Le conteneur, surtout les activités de transbordement de l'opérateur italo-suisse MSC Shipping, devient la matérialisation immédiate du succès de la stratégie portée par le PASP. En 48 mois d'activités (2011/2014), le trafic total du port triple quasiment sous l'impulsion des volumes transbordés avec des porte-conteneurs qui deviennent majoritaires dans la typologie des navires qui touchent San Pedro (Figure 4).

Figure 4. D'une spécialisation historique de trafics d'arrière-pays à l'envolée des trafics de transbordement conteneurisés au Port Autonome de San Pedro (2010 – 2014)



1 République de Côte d'Ivoire, 2012. *Plan National de Développement 2012-2015*. Tome 1: Résumé analytique. Mars 2012. 66p. Sur le triennal, le montant des investissements du secteur des Infrastructures et Transports s'élève à 2819,969 milliards de F CFA pour un poids de 25,46%. Dans le scénario volontariste et optimiste intitulé « Le triomphe de l'éléphant », le coût total des investissements (publics et privés) du PND 2012-2015 se chiffre à 11 076 milliards sur la période. <https://faolex.fao.org/docs/pdf/ivc147254.pdf>.

Source : Port Autonome de San Pedro, 2023

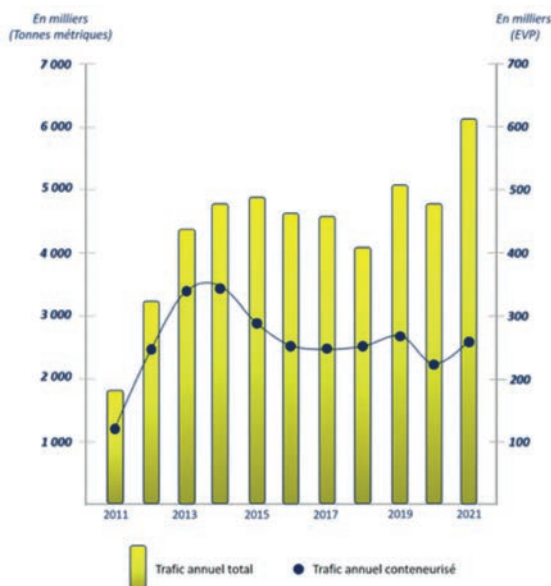
Fort de cette performance encore jamais enregistrée à San Pedro, la gouvernance du port change avec la mise en place du Conseil d'Administration du PASP qui promeut le premier plan d'entreprise du PASP dès 2012 (*Catram Consultants*, 2012). Sur le plan organisationnel, le CA du PASP constitue un organe statutaire intéressant en ceci qu'il offre plus d'autonomie dans les prises de décisions. Il revendique de travailler de concert avec les opérateurs économiques locaux/régionaux pour asseoir des priorités et orientations en phase avec les besoins exprimés par ses clients et partenaires. En plus du premier grand plan directeur établi à long terme, il est particulièrement intéressant de relever que le CA du PASP va construire une stratégie portuaire « agile et résiliente » sur la base des préconisations du premier plan d'entreprise triennal 2013-2015.

Cet exemple particulièrement inspirant met en lumière comment la direction générale du port a su conjuguer les échelles (de temps, d'espace et d'intérêts) pour asseoir un développement territorial basé sur la fidélité des opérateurs maritimes. C'est une leçon à retenir de cette période de transformation institutionnelle et opérationnelle. Le port de San Pedro a fait preuve d'audace et de vision en misant sur la valorisation des potentiels de l'arrière-pays via des engagements qui embrassent autant l'Etat et les bailleurs de fonds que les opérateurs de manutention, et même les armements internationaux.

Le conteneur : piège des ports maritimes territoriaux ?

Le « cas conteneur » du PASP apparaît comme un exemple symptomatique de la complexité de projeter une vision planifiée et structurante de développement territorial sur des trafics par essence volatiles (Daudet et Alix, 2022). Avec la concession du terminal à conteneurs en 2009 signé par MSC Shipping, le port de San Pedro devient un précurseur. Sa nouvelle qualité de terminal de transbordement le place en concurrence avec *Lomé Container Terminal* au Togo, l'autre terminal choisi par l'armement pour sa stratégie d'éclatement. Le statut convoité de « hub sous-régional » nourrit des recettes portuaires à San Pedro qui entrevoit un changement d'échelle. Les manutentions conteneurisées dépassent les 300 000 mouvements deux années de suite en 2013 et 2014. Le trafic total du second port ivoirien est calqué sur la trajectoire d'un secteur (le conteneur) et d'opérations spécifiques (la manutention en bord-à-quai des conteneurs de transbordement) (Figure 5).

Figure 5. Evolution des trafics totaux et conteneurisés au port de San Pedro (2011 – 2021)



Source : Port Autonome de San Pedro, 2023

Et quand *Terminal International Limited* (TiL), l'entité en charge de la manutention conteneurisée de la maison mère MSC Shipping, confirme la construction de *Lome Container Terminal* (LCT) de 1,36 millions d'EVP de capacité, le PASP prend immédiatement des mesures correctives pour repositionner le port sur ses trafics imports/exports. La souplesse managériale apportée par la nouvelle gouvernance permet au CA du PASP d'infléchir la carte du conteneur en suivant trois lignes directrices :

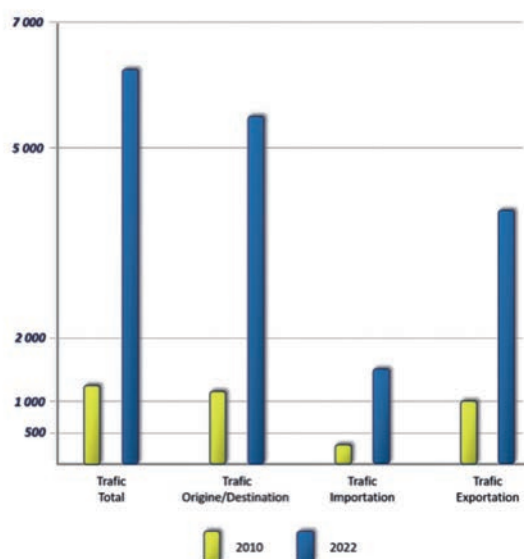
- Un objectif de rigueur budgétaire, plutôt peu fréquent dans l'administration financière d'une société d'Etat ;
- Une politique commerciale révisée à destination des trafics dits « d'origine et de destination », avec en ligne de mire le déblocage de nouvelles filières comme celles issues du secteur minier ; et,
- Une ambition de mailler l'arrière-pays avec des infrastructures routières (et ferroviaires) grâce au soutien de l'Etat qui met 950 milliards de CFA pour accompagner le PASP dans sa transformation infrastructurelle.

Une fois encore, la gouvernance et l'engagement des décideurs publics/privés locaux s'avèrent décisives pour conforter les bases d'ajustements commerciaux et stratégiques. L'expérience de San Pedro constitue un vrai modèle pour les responsables publics en charge de développer un outil socio-économique au service du territoire. L'illustration avec le conteneur

tend à démontrer toute la complexité que les gestionnaires régaliens doivent porter et assumer au moment de choisir une trajectoire plutôt qu'une autre. Et cela va au-delà de l'engagement des deniers publics ou de la rentabilité des investissements dans des infrastructures par essence très coûteuses.

La croissance du trafic total, nourrie par les transbordements conteneurisés sur le triennal 2012/2014, dépend par la suite des trafics d'origine et de destination (Figure 6).

Figure 6. Trafic total et trafics d'importation et d'exportation du Port de San Pedro (2010 – 2022)



Source : Port Autonome de San Pedro, 2023

Parmi les principales commodités qui font l'objet d'une attention particulière de la part des autorités de tutelle du port de San Pedro figurent le ciment et ses produits dérivés. Plutôt que de les opposer, le PASP parvient à positionner deux opérateurs concurrents (SOCIM et CIMAF) sur un terminal cimentier qui reçoit des subsides pour agrandir sa capacité d'accueil et de stockage à même le bord-à-quai. Dès 2015, des études économiques et stratégiques portées par le PASP font la démonstration des potentiels du BTP dans la région mais aussi l'importance de ne pas négliger les marchés sahéliens (Mali et Burkina Faso). En 2021, un record de 1,3 millions de tonnes importées est atteint, soit X7 en moins de dix ans, dont 40% est à destination des marchés sahéliens via un important travail de promotion commerciale et logistique sur le corridor routier San Pedro – Tengréla – Bamako. Encore une fois, le cas de San Pedro est riche de sens pour les gestionnaires publics

de ports maritimes territoriaux : la mise en concurrence ou l'exclusivité de la manutention d'une commodité. L'ouverture à la concurrence versus l'organisation d'un monopole réclamé par le manutentionnaire comme vital pour sa survie économique demeure un vieux débat, particulièrement pour des marchandises qui exigent d'importants investissements en capital (Alix & Lacoste, 2013). Le cas de San Pedro met en lumière que le pari de la Direction Générale était construit sur une vision stratégique argumentée par des études économiques et logistiques qui se sont avérées fiables.

Une autre illustration, dans le sens des exportations cette fois, résulte d'une politique volontariste à destination des promoteurs miniers. Les grandes réserves de nickel de la région de Touba, situées à environ 500 kilomètres au nord des quais de San Pedro, ont longtemps été « inaccessibles » pour deux raisons principales :

- Les infrastructures portuaires en place ne présentaient pas les capacités suffisantes pour absorber les volumes minimaux exigés par les promoteurs pour garantir la pérennité du modèle économico-logistique d'exploitation des mines ;
- Les routes et voies d'accès saturées ne garantissaient pas une circulation fluide des flux simulés d'exportation.

Dans les deux cas, ce sont :

- des investissements publics et privés sur les terminaux et le foncier portuaire d'une part ; et,
- des solutions d'anticipation et de délestage routier d'autre part, qui ont permis au PASP d'enregistrer plus d'1,2 million de tonnes de nickel en 2021, faisant de cette commodité la plus importante dans le sens de l'exportation.

Avec un total supérieur à 7 millions de tonnes métriques dépassé pour la première fois de son histoire en 2023, le PASP continue de faire fructifier une politique d'aménagement qui a fait de la rigueur budgétaire et de la diversification des risques les bases de son exploitation commerciale et stratégique. En sa qualité revendiquée de port maritime territorial, San Pedro illustre une réussite qui sert directement l'espace socio-économique dans lequel il apparaît dorénavant comme l'un des premiers pourvoyeurs d'emplois directs et indirects, sans parler des retombées financières et fiscales au service de la région et de l'Etat.

Menaces, risques et territoires : quelles échelles de lecture et quelles réponses pour des autorités portuaires comme San Pedro ?

San Pedro a toujours été perçu comme le « petit-frère » du port-capital Abidjan, celui qui concentre les pouvoirs économiques et politiques dans une agglomération qui compte probablement toujours 10 fois plus d'habitants que San Pedro et son district. Nonobstant cette réalité sociologique et démographique, le port de San Pedro constitue un pivot territorial essentiel dans la gestion des territoires ivoiriens de l'ouest et du nord, mais aussi les territoires adjacents et frontaliers. Comme toutes les autres fenêtres maritimes, le port de San Pedro doit composer avec les crises politiques et militaires rencontrées dans son arrière-pays sahélien, là où est installée une partie de ses clients importateurs et exportateurs. En quelques années, un nouvel ordre géopolitique sahélien s'est mis en place avec de profondes revendications identitaires et souverainistes. A cela répondent des menaces profondes qui vont d'un djihadisme sahélien protéiforme à des organisations mafieuses qui tirent profit des crises migratoires et des trafics illégaux. D'immenses territoires de non-droits favorisent le développement de flux qui se croisent pour se nourrir, générant des milliards de dollars de manne qui renchérissent le pouvoir de nuisance de ceux qui contrôlent les routes et les réseaux de ces trafics de toutes sortes.

Si l'on isole le seul cas des trafics de drogue, ces dernières années ont vu une progression significative des volumes qui empruntent les ports de l'Afrique de l'ouest (Alix, 2024). San Pedro n'est vraiment pas au carrefour maritime des routes entre l'Amérique du sud et l'Europe ; et pourtant. Force est de constater que les stratégies logistiques des narcotrafics ont recours de plus en plus à des ports maritimes territoriaux, c'est-à-dire des établissements de taille plutôt moyenne et petite (Manet, 2024). La raison majeure est double :

- D'une part, ces écosystèmes portuaires disposent souvent de moins de moyens humains et techniques pour augmenter leurs contrôles face aux volumes illicites en croissance ;
- D'autre part, les processus de corruption et d'intimidation s'avèrent souvent plus simples et efficaces à déployer sur des environnements de moindre taille, où le ciblage des personnes à corrompre est facilité.

Comme tend à le démontrer la figure 7, le port de San Pedro est en périphérie de la circulation des flux de produits illicites entre l'Amérique latine, la Méditerranée et l'Europe du nord (Zones 1 et B).

Figure 7. Les ports maritimes ouest-africains comme « brouilleurs logistiques » dans les stratégies globales des narcotrafics



Toutefois, les routes tendent à se démultiplier pour complexifier les maillages et brouiller les pistes. Les réseaux profitent des instabilités politiques dans le Sahara pour organiser des mafias qui vont démultiplier les canaux de passage des produits. Niamey constitue en quelque sorte un nouveau hub intérieur avec des trafics ultramarins qui transitent par les ports les plus proches comme Cotonou ou Lagos. Mais un port comme San Pedro et le développement de ses corridors terrestres pour mieux irriguer son arrière-pays constituent une alternative intéressante à l'acheminement des produits via la zone C. Cette situation questionne la capacité d'un port maritime territorial à lutter face aux risques et menaces qui représentent les narcotrafics. Comme l'indique le Colonel Manet dans son chapitre, cette réalité est souvent négligée par les autorités régaliennes qui se trouvent dépourvues ; ne sachant comment aborder la question complexe des trafics illicites. Ce n'est pas nouveau que les ports, qu'ils soient très grands ou très petits, constituent des lieux de trafics illégaux. Par contre, le changement d'échelle (volumes, valeurs, acteurs) modifie la problématique car le pouvoir de nuisance d'un narco-cartel peut déstabiliser toute une communauté portuaire, surtout si elle est de taille petite ou moyenne. Avec sa croissance actuelle et à venir, plus de navires et plus de trafics vont nourrir l'écosystème portuaire de San Pedro. Cela peut se transformer en une opportunité pour les organisateurs de trafics illégaux ; tirant profit d'un ancrage territorial qui peut rapidement devenir favorable car moins surveillé par les autorités nationales. Cela est à méditer pour toutes les communautés qui croissent dans l'ombre des grands ports maritimes.

Conclusion

Port maritime territorial par essence, le PASP constitue un intéressant cas d'étude dans le contexte d'une concurrence/complémentarité avec le « grand frère » d'Abidjan qui a lui-même fortement prospéré au cours du dernier quinquennat. Port d'abord politique car issu d'une ambition de ré-équilibre du développement socio-économique de la Côte d'Ivoire, San Pedro a su ajuster sa gouvernance au fil du temps pour revendiquer une forme d'autonomie dans les prises de décisions stratégique et commerciale. Toujours sous tutelle directe des plus hautes sphères régaliennes ivoiriennes, le port de San Pedro affiche sans complexe une réussite qu'Hilaire Lamizana, Directeur Général, aime à qualifier de collective et de communautaire (PASP, 2023). L'ancrage territorial est au cœur de la cohérence d'un vaste et ambitieux projet qui embrasse non seulement la ville de San Pedro, la région du Bas-Sassandra mais tout un arrière-pays sous-régional et élargi (Alix, 2023). Le port doit sa croissance actuelle et surtout future dans l'entretien et le développement de corridors de transport. Les solutions routières et ferroviaires étendent les aires de chalands et rendent possible, sur les plans logistique et économique, l'exploitation de nouveaux gisements de tonnage et de valeur. L'aménagement des territoires passe par des maillages et des ports secs, au service des marchandises à proprement dit, mais aussi à destination des sociétés de transport, des camionneurs et de toutes les forces vives qui produisent des valeurs directes et indirectes (Alix et Cordel, 2021). La co-existence avec Abidjan met en lumière qu'un port dit secondaire comme San Pedro peut trouver sa place et son ancrage dans une approche centrée sur les produits, les filières et les clients. San Pedro constitue une illustration pratique d'un ajustement qui continue de porter ses fruits avec dorénavant des retombées économiques et sociales directes sur la ville et sa région.

Le concept de compromis dans la gouvernance portuaire mis en lumière par Brigitte Daudet (Daudet, 2021) trouve à bien des égards des concrétisations managériales dans le cas de San Pedro. Un port maritime territorial est un laboratoire local/régional d'un savoir-travailler ensemble qui unit des forces vives publiques, privées et sociétales (Daudet et Alix, 2024). Cette synthèse dans la gouvernance constitue en quelque sorte un aboutissement dans la gestion d'un outil stratégique du territoire (Daudet et Alix, 2024). Au-delà de la mise en place de tous les rouages pour gouverner l'écosystème portuaire par le compromis, le plus complexe tient probablement dans l'aptitude et l'appétence des parties prenantes à maintenir et entretenir cet « esprit de compromis » au service de la communauté et du territoire. Reste à voir si cette approche par une gouvernance portuaire par le compromis puisse devenir un rempart face aux menaces sécuritaires issues des organisations mafieuses. Les cartels et leur pouvoir de nuisance constituent une nouvelle épreuve pour les ports maritimes territoriaux.

Bibliographie sélective

- Alix, Y. 2024, Logistique des narcotrafics maritimes et ses impacts sur les ports ouest-africains. *Perspectives Portuaires Africaines*, Vol. 11. Septembre 2024. 4p.
- Alix, Y., 2023. *Histoires courtes maritimes et portuaires. Tome II : D'Afrique uniquement*. Editions EMS Caen. 140p.
- Alix, Y. et Daudet, B. 2023. Le Port Autonome de San Pedro : quelle place dans les stratégies conteneurisées internationales ? *Colloque international DEVPORT. 4^e Edition. Quelle place pour les ports territoriaux dans le système maritime de demain ?* Université du Havre. 4 et 5 octobre. Le Havre.
- Alix, Y., et Cordel, D., 2021, Introduction et considérations générales sur les ports secs en Afrique Atlantique. In *Les ports secs. Outil d'accélération socio-économique en Afrique Atlantique*. Collection Afrique-Atlantique. TOME VI. Fondation SEFACIL. EMS Editions. Pp. 33-53.
- Alix, Y., et Daudet, B., 2014, West Africa Port-City: Not waiting until 2050 to turn governance into practice. in Bina, O., Balula, L., and Ricci, A., (Eds.)(2014) *Urban Futures – Squaring Circles: Europe, China and the World in 2050*. Conference Proceedings. Institute of Social Sciences – University of Lisbon; Institute of Studies for the Integration of Systems – Rome; The Chinese University of Hong Kong.
- Alix, Y. & Lacoste, R. 2013. *Logistique et transport des vracs*. Collection Les Océanides. Volume 2. EMS Editions. 521p. CATRAM Consultants. 2012. *Plan d'entreprise du Port de San Pedro*. Novembre 2012. 62p.
- Daudet, B. 2021. *Approche par le compromis des pratiques de gouvernance portuaire : pistes prospectives à partir de l'étude de cas des ports du Havre et d'Abidjan*. Thèse de doctorat en science de gestion. IAE Caen – EM Normandie. Université de Caen. 367p.
- Daudet, B. Alix, Y. 2024. Gouvernance Portuaire : Réflexions opérationnelles sur le concept de compromis. *Revue Interdisciplinaire droit et organisations*. 7, 33-58.
- Daudet, B., Loubet, L., Alix, Y. et Serry, A. 2024. Gouvernance portuaire par le compromis : Réflexions managériales et stratégiques. *Logistique et Management*. 32, 2, 82-96.
- Daudet, B. et Alix, Y. 2022. Concentration of containerized shipping and handling services. The case of the Dakar-Luanda port range. *UNCTAD Transport and Trade Facilitation Newsletter*. N°96. Geneva.
- Debie, J. 2001. *De la continentalité à l'Etat enclavé : circulation et ouvertures littorales des territoires intérieurs de l'ouest africain*. Thèse de doctorat en Géographie. Université du Havre.
- Grosdidier de Matons, J., 1999. *Droit, économie et finances portuaires*. IPER – Port Autonome du Havre. Presses de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées. Paris. 1094p.
- Loba, V. et N'Guessan A.A.B, 2019. San Pedro, retour d'expérience sur la construction d'une ville portuaire. In *Construire la ville portuaire de demain en Afrique Atlantique*. Tome IV. Collection Afrique Atlantique. Fondation SEFACIL. Editions EMS.

- Manet, F. 2024, *Thalassopolitique du narcotrafic international. La face cachée de la mondialisation?* Fondation SEFACIL. Editions EMS. Caen. 204p.
- N'Guessan, A.A.B., 2013, Port et aménagement du territoire en Côte d'Ivoire : Bilan et perspectives à partir de San Pedro. https://revuegeographieouaga.com/wp-content/uploads/2023/06/3-TAP_07_RGO_59_Nguessan.pdf
- N'Guessan, A.B. et Loba, V., 2017. Le port de San Pedro, moteur du développement urbain et régional dans le Sud-Ouest ivoirien. In *Le port dans la ville*. Tome I. Collection Afrique Atlantique. Fondation SEFACIL. Editions EMS.
- Port Autonome de San Pedro*, 2023. 1972-2022. Port de San Pedro. Editions EMS. Caen. 68p.
- Port Autonome de San Pedro*, 2012. *Etude pour l'élaboration du schéma directeur 2011-2035 du Port Autonome de San Pedro*. SOGREAH/Axelcium/BNETD. Rapport de Module 1 Diagnostic. Février 2012. 418p.
- Schwartz, A., 1993. *Sous-peuplement et développement dans le Sud-Ouest de la Côte d'Ivoire. Cinq siècles d'histoire économique et sociale*. Editions de l'ORSTOM, 489 p.
- Steck, B. 1996. Les ports de la côte ouest-africaine : articuler la nécessaire ouverture mondiale et l'indispensable aménagement équilibré des territoires. *Portes océanes et développement des territoires intérieurs*. Association Internationale Ville et Port. Le Havre.

Les ports des Antilles dans un contexte maritime en mutation

Colette RANÉLY VERGÉ-DÉPRÉ

Professeure

Université des Antilles

AIHP-GÉODE Caraïbe (UR 6-1)

Martinique - France

Introduction

Le secteur maritime mondial connaît de profondes mutations depuis la seconde moitié du XX^e siècle, liées notamment à la mondialisation des échanges et aux innovations techniques - dont la conteneurisation constitue une véritable révolution (Frémont, 2007 ; Notteboom *et al.*, 2022). Alors que 90 % du commerce mondial passe aujourd'hui par la mer (Libourel *et al.*, 2022), les différents acteurs du transport mettent en œuvre de nouvelles stratégies pour s'adapter à un contexte plus concurrentiel et sélectif. Si les armateurs jouent un rôle essentiel dans l'élaboration des cartes portuaires et des flux de circulation, les ports doivent accroître leur attractivité et jouent un rôle clé dans les réseaux logistiques, à toutes les échelles.

Cet article s'intéresse au cas des ports des Antilles (Grandes et Petites Antilles), archipel de 4 000 km de long qui forme la bordure orientale et insulaire du Bassin caraïbe. Celui-ci occupe une situation de carrefour maritime (Ranély Vergé-Dépré, 2014), à l'intersection, d'une part, des grandes routes est-ouest en connectant l'océan Atlantique et le Pacifique via le canal de Panama, et, d'autre part, des lignes nord-sud entre la Triade (Amérique du Nord, Europe occidentale, Asie de l'Est) et l'Amérique du Sud. Avec la généralisation des réseaux « hub and spoke », les ports antillais (comme les autres ports de la Caraïbe), ambitionnent de devenir des hubs, en captant ou en développant de nouveaux trafics et activités logistiques liées au transbordement et à la redistribution de conteneurs. Le rôle des ports est ici renforcé par l'insularité et les Antilles présentent, en effet, une maritimisation presque intégrale de leurs échanges extérieurs de marchandises (Foulquier *et al.*, 2023). Mais, paradoxalement, le poids des ports antillais (et, plus généralement, de la Caraïbe) reste modeste dans le trafic mondial, en comparaison des grands ports d'Asie, d'Europe ou d'Amérique du Nord. Ces infrastructures peuvent donc être qualifiées de « ports territoriaux » (Ranély Vergé-Dépré et Joncheray, 2024), car même si la définition des ports territoriaux fait encore débat, elle est souvent assimilée aux ports de petite et de taille moyenne, qualifiés également de ports secondaires, périphériques, locaux, régionaux, de ports *feeder*, etc. (Bernacki et Lis, 2022). Les petits et moyens ports se caractérisent ainsi généralement par leur taille réduite (en termes d'étendues de leurs installations et de trafics par rapport à certains seuils), une réticularité (capacité à fonctionner en réseau) faible, un *hinterland* à portée régionale ou locale mais relativement accessible, une gestion plus pragmatique et flexible (De Langen, 1998 ; Feng et Notteboom, 2013). Cette notion de « port territorial » a récemment été enrichie lors du colloque international DEVPORT 2023¹, à l'Université Le Havre Normandie en octobre 2023, dont les travaux

1 Colloque international DEVPORT 2023 : « Quelle place pour les ports territoriaux dans le système maritime de demain ? », Le Havre, 4-5 octobre 2023.

ont donné lieu à diverses publications [Serry (ed.), 2024a et 2024b] rappelant l'importance des petits et moyens ports dans le transport maritime mondial et pour les territoires dans lesquels ils s'insèrent.

Afin de mieux analyser l'évolution des ports antillais dans un contexte maritime en constante mutation, ceux-ci peuvent être appréhendés comme des interfaces entre mondialisation (flux commerciaux internationaux), régionalisation (rôle de hub caribéen) et insularité (vulnérabilités et atouts propres aux îles). L'objectif de ce travail est donc de s'interroger sur la manière dont ces ports s'intègrent dans les échanges maritimes internationaux, d'analyser leur rôle à l'échelle locale et régionale, et de voir comment ils peuvent s'adapter à un environnement changeant. Les changements qui seront successivement étudiés concernent le domaine économique, en lien notamment avec les recompositions des échanges internationaux ; la géopolitique, du fait de l'arrivée de nouveaux acteurs dans l'espace régional ; et les aspects environnementaux, suite aux nouvelles préoccupations pour faire face à l'urgence de la transition écologique dans le contexte des changements climatiques. La réflexion s'appuie sur la littérature scientifique et les informations fournies par les ports, les compagnies maritimes et diverses institutions.

Les défis économiques : améliorer la compétitivité et la connectivité portuaire

Malgré leur poids dans les économies insulaires et les avancées en matière de modernisation, les ports antillais doivent gagner en efficacité interne et chercher à s'intégrer aux routes mondiales.

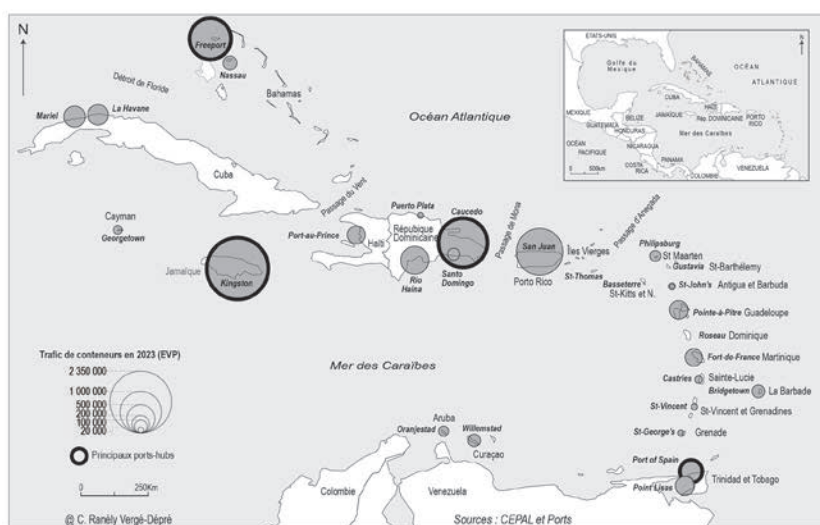
Le rôle prépondérant des ports dans les petites économies insulaires des Antilles

La Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement (CNUCED) a reconnu en 1992 le statut de « petit État insulaire en développement » (PIED) pour un groupe composé de plus d'une cinquantaine de micro-États et de territoires sous tutelle qui sont confrontés à des problèmes particuliers liés à leur vulnérabilité économique et environnementale. Avec 28 nations insulaires, les îles des Antilles forment la moitié de ce groupe. Elles se caractérisent par l'étroitesse de leurs marchés intérieurs et une forte dépendance vis-à-vis du mode maritime qui assure la quasi-totalité de leurs échanges commerciaux. Les ports, souvent uniques dans chacune des Petites Antilles, jouent donc un rôle vital pour l'approvisionnement de leurs besoins de consommation (notamment

alimentaires et énergétiques) ou pour les exportations régionales (bananes, sucre, rhum, bauxite, pétrole et gaz naturel pour Trinidad, etc.). La Caraïbe étant le premier bassin mondial de la croisière, certaines îles sont aussi très dépendantes de ce secteur (qui ne sera pas étudié ici). Mais de nombreux ports antillais souffrent de handicaps liés à leur inégale productivité et modernisation (notamment numérique), à la faiblesse et au déséquilibre (au profit des importations) des trafics, à la présence d'armateurs en positions dominantes qui contribuent à maintenir des taux de fret élevés (avec un impact sur les prix à la consommation), ou à l'absence de réglementations harmonisées entre les îles.

D'après les données de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPAL), les principaux ports antillais ont enregistré plus de 9,2 millions d'EVP en 2023 (Fig.1), soit environ un tiers du total du bassin. Leur activité est globalement croissante, mais reste fluctuante et inégalement répartie (Ranély Vergé-Dépré et Joncheray, 2024). La hiérarchie portuaire en 2023 est dominée par Kingston (Jamaïque) avec 2 349 405 d'EVP, loin devant Caucedo (République dominicaine, 1 488 022 EVP) construit seulement en 2014, San Juan (Porto Rico, 1 349 405 EVP) et Freeport (Bahamas, 1 060 315 EVP). Premier port de la Caraïbe jusqu'en 2006, Kingston est aujourd'hui au troisième rang, et est désormais largement devancé par les ports de Colon (Panama, 4 944 287 EVP) et de Carthagène (Colombie, 3 296 650 EVP) dont le dynamisme a été soutenu par l'agrandissement des écluses du canal de Panama.

Figure 1. Les trafics des principaux ports à conteneurs dans l'archipel des Antilles en 2023 (en EVP)



La plupart des ports à conteneurs antillais présentent des trajectoires en dents de scie mais certains ont vu leurs activités de transbordement se développer (Tab.1). À l'échelle du bassin, celles-ci se réalisent surtout dans un triangle (McCalla *et al.*, 2005 ; Ranély Vergé-Dépré, 2021) dont deux sommets sont insulaires : Freeport (Bahamas) au nord, Port of Spain (Trinidad) à l'est et Colon (Panama) au sud (Fig.1). Au centre de cet espace se trouvent les hubs de Kingston et Caucedo. Tous ces hubs se localisent à des seuils maritimes stratégiques et alimentent des marchés spécifiques sur les grandes routes maritimes qui traversent la région. Kingston s'est positionné sur les lignes vers le Golfe du Mexique, la côte Est des États-Unis et les liaisons transatlantiques, tandis que Caucedo capte surtout une part du trafic entre l'Amérique du Nord et l'Amérique du Sud, et que Port of Spain joue un rôle de redistribution vers les petites îles voisines. Freeport et Kingston réalisent l'essentiel de leurs activités avec le transbordement et la dépendance aux activités logistiques (dans des Zones économiques spéciales ou des zones franches) rend aussi les économies locales sensibles aux aléas du commerce mondial (ralentissement économique, fluctuations des alliances maritimes, etc.). La croissance du transbordement dans la région nécessite une amélioration des performances des plates-formes, en matière de productivité mais aussi de connectivité aux grandes routes maritimes.

Tableau 1 : Les principaux ports de transbordement dans les Antilles

Port	Pays	% du trafic de transbordement dans le total	
		en 2019	en 2022
Freeport	Bahamas	90	88
Kingston	Jamaïque	81	85
Caucedo	République dominicaine	55	51
Port of Spain	Trinidad-et-Tobago	40	50

Source : Sanchez, R.J. (2023).

S'intégrer dans les réseaux maritimes mondiaux

La CNUCED publie tous les trimestres un Indice portuaire de connectivité des transports maritimes réguliers (Port Liner Shipping Connectivity Index - PLSCI), qui donne une estimation du niveau d'intégration de chaque port dans les réseaux mondiaux des lignes maritimes régulières. Il est obtenu à partir de données sur le déploiement de porte-conteneurs et tient compte de six critères : le nombre de navires, leur capacité de transport

de conteneurs en EVP, leur taille, le nombre d'entreprises, le nombre de services et le nombre de ports reliés en lignes directes. Révisé en 2024, la valeur 100 de l'indice PLSCI est désormais fixée à la valeur moyenne de la connectivité du port au 1^{er} trimestre (T1) de 2023.

Tableau 2. Évolution de l'Indice portuaire de connectivité des transports maritimes (PLSCI) dans les Antilles

Port	Pays	PLSCI au T1 2019	PLSCI au T1 2023
Kingston	Jamaïque	237,40	281,85
Caucedo	République dominicaine	213,32	240,44
Freeport	Bahamas	165,74	167,94
Rio Haina	République dominicaine	144,76	117,96
San Juan	Puerto Rico	113,77	105
Port of Spain	Trinidad-et-Tobago	86,07	100,69
Fort-de-France	Martinique	60,78	81,19
Pointe-à-Pitre	Guadeloupe	62,57	75,82
Bridgetown	Barbade	70,13	74,91
Philipsburg	Sint Maarten	78,68	59,90

Source : CNUCED. 2025. <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.PLSCI>

À cette date, la hiérarchie portuaire de connectivité (Tab.2) se calque quasiment sur celle des trafics en 2023 (Fig.1) et presque tous ces ports antillais ont vu progresser leur valeur indicielle par rapport à 2019. Les hubs de Kingston et Caucedo dominent le classement et ne sont devancés dans le bassin que par Carthagène et Manzanillo (Panama). Parmi les îles françaises, les ports de la Martinique et de la Guadeloupe ont un indice proche, mais il faut préciser qu'une seule compagnie, la CMA-CGM, concentre ici 55 % du marché avec la France hexagonale et l'Europe (*France-Antilles Martinique*, 2022) et qu'elle a mis en service en 2019 des porte-conteneurs de plus grande capacité (quatre navires de 3 500 EVP), des critères qui entrent en compte dans le calcul de la connectivité. De même, les progrès de l'indice révèlent aussi une tendance à « l'inflation infrastructurelle » dans l'archipel (Foulquier *et al.*, 2023, p.2), souvent déconnectée de la demande locale. Les deux îles françaises ambitionnent d'ailleurs de développer un projet commun dénommé « Hub Antilles », pour lequel un accord a été signé en décembre 2023 entre l'État, les collectivités de Guadeloupe et de Martinique, les Grands Ports Maritimes de Guadeloupe et de la Martinique et la CMA-CGM. Cet accord prévoit un programme d'investissement financier pour

agrandir les infrastructures des deux ports et leur permettre d'accueillir de nouveaux porte-conteneurs (de plus de 7 300 EVP et propulsés au gaz naturel liquéfié) de la compagnie. Outre les effets sur le transbordement, le projet vise donc à établir un corridor maritime « vert » entre l'Europe et la Caraïbe. Mais différents acteurs s'interrogent sur les retombées réelles pour le développement de ces territoires (emplois, etc.) et rappellent la nécessité de réduire ici les coûts du passage portuaire (Deiss, 2024). D'une façon générale, on observe aux Antilles, comme dans le reste du monde, un creusement de l'écart de compétitivité entre les territoires. Ces investissements sont également influencés par des choix stratégiques et géopolitiques.

Des ports au cœur de rivalités géopolitiques

L'espace caraïbe a longtemps été le théâtre de rivalités entre puissances extérieures à la région. Si la présence des pays européens a été contrebalancée par celle des États-Unis (dans ce qu'ils considèrent comme leur « arrière-cour »), l'irruption récente de nouveaux acteurs, dont la Chine, modifie les rapports de force géopolitiques dans la région, y compris dans le secteur portuaire.

L'influence toujours présente, mais renouvelée, d'acteurs mondiaux et régionaux

La situation de carrefour de l'espace caraïbe, isthme continental et insulaire entre les deux masses continentales nord et sud de l'Amérique, est anciennement mise en valeur (Ranély Vergé-Dépré, 2014). L'époque coloniale a durablement orienté les flux commerciaux et la fonction économique des îles antillaises, réduites au rôle de fournisseurs de denrées tropicales pour leurs lointaines métropoles européennes. La colonisation a ainsi fait des ports des outils privilégiés dans ce système de relations. L'influence des puissances européennes est contrecarrée depuis les indépendances, à partir du XIX^e siècle, par la présence multiforme des États-Unis sur l'ensemble du continent américain (doctrine Monroe de 1823). Les États-Unis s'emparent même, en 1898, des îles de Cuba² et de Porto Rico, les dernières colonies espagnoles en Amérique. Leur hégémonie se renforce avec la construction en 1914 du canal de Panama, dont ils obtiennent le contrôle jusqu'en 1999. Cette infrastructure joue ainsi un rôle primordial dans les échanges entre les deux façades maritimes des États-Unis et est

2 Cuba proclame son indépendance en 1902, mais l'amendement Platt accorde le droit aux États-Unis d'intervenir dans les affaires du pays, ainsi que d'y posséder des bases navales (Guantánamo).

devenue une voie maritime d'importance mondiale. Mais depuis la fin de la Guerre Froide, puis les attentats du 11 septembre 2001, les États-Unis semblent orienter leurs préoccupations géostratégiques vers d'autres régions du monde (Moyen-Orient, Asie de l'Est, Europe), au moment même où ils essuient de nombreux revers en Amérique latine : échec du projet de ZLEA (Zone de libre-échange des Amériques, qui devait s'étendre de l'Alaska à la Terre de Feu), arrivée au pouvoir de coalitions de gauche (au Venezuela en 1998, au Brésil en 2002, en Bolivie en 2005).

L'effacement relatif des États-Unis sur le reste du continent contraste avec la montée de la présence d'un nouveau venu dans la région : la Chine. Ce pays étend son influence dans les Caraïbes et en Amérique latine, qu'elle considère comme une extension pour son initiative des Nouvelles routes de la soie (Belt and Road Initiative-BRI) lancée en 2013. Ce programme repose sur la multiplication d'investissements chinois et de prêts accordés à d'autres pays par des accords bilatéraux, dans les secteurs de l'énergie, la santé, la construction, le tourisme, les transports (routes, ports, ponts...), etc. Depuis 2017, plusieurs États antillais (Trinidad-et-Tobago, Jamaïque, Cuba, Dominique, Barbade, Grenade, Antigua-et-Barbuda, République dominicaine) ont signé des accords BRI. Dans le secteur maritime, une quarantaine de ports d'Amérique latine et des Caraïbes ont bénéficié de capitaux chinois (Tomas, 2024), *via* des prêts à taux préférentiels, des chantiers confiés à des entreprises chinoises ou des prises de participation. Aux Antilles, on peut citer l'extension du port de Kingston en Jamaïque, la modernisation du port de La Brea à Trinidad ou de celui de Saint John's à Antigua, la construction d'un terminal de conteneurs à Santiago de Cuba, etc. Parmi les prises de participation figure le terminal à conteneurs de Kingston (Kingston Freeport Terminal Limited-KFTL), propriété de l'Autorité portuaire de Jamaïque, mais qui fait l'objet depuis 2016 d'un partenariat public-privé avec la CMA-CGM (laquelle en a obtenu la concession pour 30 ans) ; KFTL est l'un des terminaux exploités par Terminal Link, une société détenue à 51 % par CMA-CGM et à 49 % par China Merchants Port Holding Company Ltd basée à Hong Kong. Dans l'île de Grand Bahama, à proximité de la Floride, le Freeport Container Port est une joint-venture entre Hutchison Port Holdings (puissant groupe de Hong Kong qui exploite une cinquantaine de terminaux dans le monde entier) et Grand Bahama Port Authority Group. Grâce à ses investissements dans les infrastructures, la Chine est ainsi devenue le deuxième partenaire commercial de la zone Amérique latine et Caraïbes, derrière les États-Unis (Tomas, 2024). Son influence n'est pas seulement économique et Pékin a accru sa présence diplomatique, culturelle et sécuritaire dans toute la région.

À la différence des États souverains de la bordure continentale du bassin, de nombreuses petites îles antillaises sont encore rattachées institutionnellement à des pays européens (France, Royaume-Uni, Pays-

Bas), dont elles contribuent à asseoir la présence dans l'espace caraïbe. Les grands armateurs européens (CMA-CGM, Maersk) ont intégré ces îles dans leurs dessertes internationales et les ports français de Pointe-à-Pitre/Jarry (Guadeloupe) et de Fort-de-France (Martinique), bénéficient d'aides européennes (FEDER, Agence Française de Développement, etc.). À l'échelle du bassin, plusieurs organisations de coopération régionale (Association des États de la Caraïbe-AEC, Caribbean Community-CARICOM) encouragent l'élaboration d'une stratégie maritime commune entre les pays et les territoires de la Caraïbe, afin d'accroître les échanges régionaux et de tirer parti des flux transitant par le canal de Panama (Múnera, s.d.). Promouvoir l'intégration régionale, mais aussi améliorer la performance et la gestion portuaire, sont les deux principaux objectifs de l'Association de gestion portuaire des Caraïbes (Port Management Association of the Caribbean, créée en 1998), qui facilite le partage de bonnes pratiques entre ses 25 membres et autres partenaires professionnels et institutionnels. Mais cette politique se heurte aux ambitions nationales, chaque État insulaire souhaitant développer son hub, ceci en dépit de la capacité des marchés et de la nécessité de chercher une plus grande complémentarité portuaire. Or, continuer à élaborer des projets séparés revient à se positionner en concurrents et conduit à des surinvestissements qui ne profitent guère aux économies locales et régionales.

Entre opportunités stratégiques et risques

La montée des investissements chinois dans le secteur portuaire caribéen alimente une rivalité géostratégique entre les États-Unis et la Chine. En 2019, le sénateur républicain de Floride, Marco Rubio, se disait « très préoccupé » par la présence portuaire chinoise et dissuadait les pays de la région à s'engager avec Pékin (Oswald, 2019). Certains experts américains pensent, en effet, que les investissements chinois sont un moyen d'étendre leur influence politique dans la région, voire de contrôler des infrastructures proches de leurs côtes et qui pourraient potentiellement être utilisées en cas de conflit militaire. Ce point de vue est aussi défendu par l'administration de Donald Trump qui s'intéresse de près au canal de Panama depuis janvier 2025. Le secteur portuaire est donc porteur d'enjeux géopolitiques pour les grandes puissances et les nations antillaises. Les PIED ont trouvé dans les fonds chinois une occasion de financer leurs projets d'infrastructures, au moment où les Occidentaux leur accordaient moins d'attention. Ces prêts n'ont jusqu'ici pas donné lieu dans la région au « piège de la dette », à l'exemple de ce qui s'est passé au Sri Lanka en 2017, où le port d'Hambantota est passé sous contrôle chinois suite à un défaut de paiement (Jones et Hameiri, 2020). Mais plusieurs micro-États antillais ont rompu leurs relations diplomatiques avec Taïwan en acceptant des

financements chinois. L'absence d'engagement des États-Unis dans la lutte contre les changements climatiques affaiblit notamment l'audience du voisin américain dans la région, même s'ils y restent encore très présents sur le plan économique (tourisme, échanges commerciaux, migrations) et militaire (sécurité portuaire, garde-côtes) (Domergue, 2022). L'arrivée des investisseurs étrangers pose le problème de la souveraineté portuaire pour les États antillais qui, d'un côté, bénéficient de capitaux et d'expertise, mais, d'un autre côté, peuvent se retrouver écartés de certaines décisions en matière d'investissements ou de tarification. Le risque est alors grand d'être tiraillé entre l'ancrage territorial du port, localement et dans son arrière-pays, et la mainmise des grands groupes multinationaux qui dirigent sa stratégie opérationnelle (Wilmsmeier et Monios, 2015). Enfin, comme vu précédemment, le contexte maritime très concurrentiel peut provoquer des rivalités et des tensions diplomatiques entre les pays de la région, contrant ainsi les projets de coopération, à travers notamment la construction d'un marché unique caribéen.

Les préoccupations environnementales : de nouveaux défis pour les ports antillais

Le transport maritime a longtemps été à l'écart des négociations internationales sur le climat. Mais il est de plus en plus confronté au défi de sa transition écologique et doit limiter son empreinte environnementale. Dans un marché très volatil, les ports doivent donc être en mesure de s'adapter aux évolutions de la réglementation pour rester concurrentiels.

Les risques et impacts potentiels liés aux changements climatiques

La notion de risques s'étudie de façon systémique. Appliquée à la question portuaire, une évaluation du risque doit tenir compte de trois facteurs (IDB Invest, 2021) : les aléas (fréquence et intensité des événements extrêmes présents et futurs), les vulnérabilités (degré auquel les infrastructures et équipements peuvent être affectés) et l'exposition (implantation d'installations dans des zones à risque). Les aléas climatiques ont des impacts directs sur les infrastructures portuaires (dégâts aux quais, digues et grues, inondation des aires de stockage) et sur le bon fonctionnement des réseaux maritimes (l'interruption plus ou moins prolongée des opérations isolant l'île concernée). Les conséquences ne sont pas seulement économiques (augmentation des coûts, affaiblissement de l'efficacité portuaire) et peuvent également affecter les écosystèmes naturels proches des ports (modification des habitats naturels).

Les îles antillaises comptent parmi les plus vulnérables aux changements climatiques pour de multiples raisons (UNCTAD, 2018) : la localisation de la Caraïbe dans la zone de passage des ouragans de l'Atlantique ; la concentration des populations, des activités et des infrastructures sur des espaces côtiers étroits ; et les ressources limitées de ces petites économies insulaires pour faire face à ces défis. Les scientifiques alertent régulièrement sur l'augmentation de l'intensité des ouragans dans l'Atlantique Nord du fait de l'augmentation de la température des océans. En 2017, par exemple, les ouragans Irma et Maria (de catégorie 5) ont frappé successivement de nombreuses îles, causant des dégâts sans précédent aux infrastructures, notamment à Saint-Martin, à Tortola (îles Vierges britanniques) et à la Dominique. En 2019, l'ouragan Dorian a frappé durement les Bahamas et le port de Freeport a subi des dommages importants et une submersion de certaines zones. Mis à part ces phénomènes majeurs, les changements climatiques peuvent impacter le fonctionnement quotidien des ports. L'élévation des températures peut diminuer la productivité en accentuant la pénibilité du travail, en accélérant la dégradation physique des infrastructures et en augmentant les besoins en énergie pour maintenir la chaîne du froid dans les cargaisons. Dans ces îles tropicales, la disparition de certains écosystèmes (mangroves, coraux) s'accélère, du fait de l'urbanisation croissante, mais aussi de l'acidification des océans et du stress thermique. Or, ces écosystèmes sont reconnus pour leur capacité à atténuer les effets de la houle et de l'érosion, leur déclin exposant davantage les infrastructures côtières à ces aléas (Dannisoee et Kolijn, 2022). L'exposition aux courants marins et aux vents peut affecter les conditions de navigation et provoquer l'ensablement de certains chenaux. Côté terre, les routes desservant l'hinterland des ports doivent pouvoir résister à de nombreux aléas, comme les crues, les coulées de boue, l'érosion côtière, etc.

Promouvoir des stratégies d'adaptation et de résilience portuaire

Les défis auxquels sont confrontés les ports antillais se posent à plusieurs échelles. D'une part, ils peuvent contribuer à atténuer les changements climatiques à l'échelle globale en réduisant leur empreinte environnementale. D'autre part, il devient de plus en plus urgent de proposer des mesures d'adaptation pour renforcer leur résilience dans un contexte climatique changeant. Même si, compte tenu de leurs niveaux de trafics, les ports antillais ne contribuent que très faiblement aux émissions mondiales de gaz à effet de serre, ils doivent intégrer de nouvelles normes environnementales internationales visant à une décarbonation du transport maritime. Celles-ci reposent sur trois piliers principaux : l'efficacité énergétique, le changement d'énergie (carburants alternatifs,

propulsion par le vent) et la sobriété (limiter les vitesses de navigation). Depuis 2020, l'Organisation maritime internationale impose par exemple, pour les navires, l'utilisation de fioul plus léger en soufre. Mais ces mesures nécessitent des investissements importants et conduisent à des surcoûts qui, selon la CNUCED, pèsent davantage sur les petites économies insulaires aux moyens limités et déjà pénalisées par des coûts de transport plus élevés (CESE, 2024). Les ports antillais doivent pouvoir fournir de nouveaux carburants en toute sécurité et Trinidad, producteur de gaz naturel, a déjà commencé à investir dans des terminaux GNL. Ils doivent aussi moderniser leurs installations électriques (Kingston) afin de proposer aux navires une énergie verte lors de leurs séjours à quai et limiter la pollution à l'intérieur et autour des espaces portuaires. Les différents acteurs du secteur portuaire explorent diverses stratégies d'adaptation pour accroître la durabilité et la résilience des infrastructures : cela va des solutions techniques (renforcement ou modification des structures) jusqu'à la promotion d'approches de gestion, de planification et de financement innovantes. Une étude soutenue par la Banque mondiale, réalisée en 2021 à partir de quatre îles antillaises (République dominicaine, Jamaïque, Sainte-Lucie, Grenade) et du Belize, a identifié neuf indicateurs clés pour évaluer et accroître le niveau de durabilité, de connectivité et de résilience des ports (Sethi, 2023). Elle propose ainsi le profil du « port bleu » idéal dans la Caraïbe, qui serait à la fois résilient au climat, bien connecté (y compris par le numérique) aux réseaux de transport et intégré dans l'écosystème local (gestion des émissions, des déchets, etc.). Mais malgré les initiatives en cours, l'étude relève des obstacles majeurs, tels l'absence de normes communes entre les pays pour la digitalisation, la collecte de données d'émissions ou le traitement des déchets ; le manque de formation pour gérer des opérations portuaires de plus en plus complexes ; et les difficultés pour accéder aux financements. Une quinzaine de projets « Blue Port » potentiels ont toutefois été présélectionnés dans le bassin et pourront ainsi prétendre à bénéficier du soutien financier et de l'assistance de la Banque mondiale et autres institutions internationales ou bilatérales.

Conclusion

Les différentes économies-monde ont fait de la mer le support privilégié de l'ouverture des Antilles sur l'extérieur, et en particulier vers les États-Unis et l'Europe. Les ports sont donc essentiels aux économies insulaires et, de plus en plus, aux échanges régionaux. L'irruption récente du monde asiatique, la Chine surtout, contribue à diversifier les partenaires logistiques et commerciaux de la région. L'ensemble du Bassin caraïbe s'est ainsi placé comme un espace-relais pour de nombreuses activités, dont celles liées au transbordement et à la redistribution de trafics conteneurisés. Mais une telle évolution a une double incidence dans la région. D'une part, elle contribue à renforcer les inégalités au sein de cet espace où les activités économiques et les flux sont polarisés sur quelques grandes plates-formes portuaires. D'autre part, elle accentue la dépendance vis-à-vis des marchés extérieurs : dans un contexte très concurrentiel et sélectif, le dynamisme se mesure, en effet, à la capacité d'adaptation aux évolutions de la conjoncture internationale et, de plus en plus, aux préoccupations environnementales. Dans un monde maritime en permanente mutation, les ports des Antilles sont confrontés à des choix pour relever ces nombreux défis, sous peine de marginalisation à toutes les échelles. Si ces îles veulent avoir davantage de moyens pour attirer et contrôler les flux qui les traversent, leur avenir dépendra notamment de leurs aptitudes à réaliser des investissements coordonnés pour se moderniser et, par exemple, spécialiser les ports en fonction de leurs atouts. La prise en compte des considérations climatiques s'avère également indispensable dans les projets d'investissement afin d'assurer leur viabilité et leur durabilité. Tous ces éléments sont déjà mis en avant dans les politiques de coopération régionale, mais il convient désormais de les promouvoir par des réalisations concrètes témoignant de réelles solidarités régionales.

Bibliographie

- Bernacki, D. et Lis, C. (2022). Investigating the Future Dynamics of Multi-Port Systems: The Case of Poland and the Rhine-Scheldt Delta Region. *Energies*, 18. DOI : <https://doi.org/10.3390/en15186614>
- CESE (2024). *Mieux connecter les Outre-mer – Avis*. Conseil économique, social et environnemental, République française.
- Dannisoee, J. et Kolijn, D. (2022). *Caribbean ports must now plan for a transition*. <https://portsidecaribbean.com/management/caribbean-environment-seaport-sustainability-and-resilience/#:~:text=In%20the%20very%20near%20future,mot%20intense%20hurricanes%20on%20record>
- Deiss, H. (2024, 23 janvier). Hub Antilles : le rêve antillais passe par une baisse des coûts. *Ports et corridors*. <https://portsetcorridors.com/2024/hub-antilles-le-reve-antillais-passe-par-une-baisse-des-couts/>
- De Langen, P.W. (1998). The future of small and medium sized ports. *Transactions on the Built Environment*, 36, 233-279.
- Domergue, S. (2022). *La construction régionale de la sécurité maritime. Une étude de la région maritime interaméricaine* [Thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et Université Laval].
- Feng, L. et Notteboom, T. (2013). Peripheral challenge by Small and Medium Sized Ports (SMPs) in Multi-Port Gateway Regions: the case study of northeast of China. *Polish Maritime Research*, 20 (Special Issue). DOI : 10.2478/pomr-2013-0027
- Foulquier, É., Le Berre, I., Ranély Vergé-Dépré, C., Joncheray, L. et Iphar, C. (2023). La maritimisation des Petites Antilles, entre mondialisation et maritimité « ordinaire ». *Études caribéennes*, 55. DOI : <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.27513>
- France-Antilles Martinique (2022, 2 août). CMA CGM : « Le taux de fret représente aujourd'hui entre 5 et 10 % du prix de vente ».
- Frémont, A. (2007). *Le monde en boîtes. Conteneurisation et mondialisation*. INRETS.
- IDB Invest (2021). *Climate Risk and Ports: A Practical Guide on Strengthening Resilience*. <https://idbinvest.org/en/publications/climate-risk-and-ports-practical-guide-strengthening-resilience>
- Jones, L. et Hameiri, S. (2020). Debunking the myth of 'debt-trap diplomacy'. How Recipient Countries Shape China's Belt and Road Initiative. *Research Paper*, Asia-Pacific Programme, Chatham House.
- Libourel, E., Schorung, M. et Zembri, P. (2022). *Géographie des transports. Territoires, échelles, acteurs*. Paris, Armand Colin.
- McCalla, R.J., Slack, B. et Comtois, C. (2005). The Caribbean basin: adjusting to global trends in containerization. *Marit. Policy Manag.*, 32 (3), 245-261.
- Múnera, A. (s. d.). The expansion of the Panama Canal and the challenge for the Caribbean. <https://www.acs-aec.org/en/news-release/expansion-panama-canal-and-challenge-caribbean-0#:~:text=The%20Association%20of%20Caribbean%20States,execution%20is%20just%20around%20the>
- Notteboom, T., Pallis, A. et Rodrigue, J.-P. (2022). *Port Economics, Management and Policy*. New York, Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429318184>

- Oswald, R. (2019, 25 mars). Caribbean Islands becoming hot spots for Chinese investment. <https://rollcall.com/2019/03/25/caribbean-islands-becoming-hot-spots-for-chinese-investment/#:~:text=war%20in%20the%20growing%20rivalry,between%20Beijing%20and%20Washington>
- Ranély Vergé-Dépré, C. (2014). Le Bassin caraïbe, carrefour maritime entre Atlantique et Pacifique. In Wackermann G. (dir.), *Géographie des mers et des océans*. Paris, Ellipses, 255-266.
- Ranély Vergé-Dépré, C. (2021). Du transport aérien au transport maritime : quelles organisations et dynamiques des réseaux de transport dans l'espace caraïbe ? In Alix Y. (dir.), *Dinámicas portuarias en el caribe y América latina. Ports in transition to face global challenges*, Caen, Ed. EMS, 311-326.
- Ranély Vergé-Dépré, C., Joncheray, L. (2024). Dynamiques portuaires et de développement territorial dans le Bassin caraïbe. *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, 82. DOI : <https://doi.org/10.46298/cst.12593>
- Sanchez, R.J. (2023). Top-20 container ports in the Caribbean in 2022. *PortEconomics*. <https://www.porteconomics.eu/top-20-container-ports-in-the-caribbean-in-2022/>
- Serry, A. (ed.) (2024a). Les petits ports, enjeux régionaux et globaux. *Géotransports*, 21. <https://www.geotransports.fr/num%C3%A9ro-21-2024>
- Serry, A. (ed.) (2024b). Ports territoriaux et système maritime : défis et enjeux. *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, 82. <https://cst.episciences.org/volume/view/id/931>
- Sethi, K. (2023). Creating sustainable ports in the Caribbean: A blueprint for Blue Ports. World Bank Blogs. <https://blogs.worldbank.org/en/transport/creating-sustainable-ports-caribbean-blueprint-blue-ports#:~:text=Blue%20Ports%20are%20a%20key,for%20environmental%20and%20emissions%20management>
- Tomas, B. (2024, 14 novembre). Metis Insights: China sets its sights on the Tropics: Sino- Caribbean and Central American relations are reshaping maritime infrastructure investment. <https://channel16.dryadglobal.com/china-sets-its-sights-on-the-tropics#:~:text=logistics%2C%20and%20industry,ongoing%20efforts%20for%20greater%20participation>
- UNCTAD (2018). *Climate change impacts on coastal transport infrastructure in the Caribbean: enhancing the adaptive capacity of Small Island Developing States (SIDS), Jamaica: A case study*. https://unctad.org/system/files/official-document/dtltlb2018d2_en.pdf
- Wilmsmeier, G. et Monios, J. (2015). The production of capitalist "smooth" space in global port operations. *Journal of Transport Geography*, 47, 59-69. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2015.06.016>

La stratégie portuaire de la collectivité départementale de Guadeloupe : faire de l'économie bleue un facteur essentiel du développement du territoire

Jean DARTRON

*Vice-Président du Conseil départemental
de la Guadeloupe
Président de la Commission
« Pêche, Ports et Aquaculture »*

Valérie TERRAM

*Adjointe au Directeur général adjoint
en charge de l'aménagement
Conseil départemental de la Guadeloupe*

Le Département un acteur incontournable de l'économie bleue

La collectivité départementale est compétente en matière de pêche et de gestion d'ouvrages portuaires en Guadeloupe pour près de 23 ouvrages. La gestion de ces espaces portuaires, qui accueillent près de 47% des navires de pêche professionnelle en Guadeloupe, contribue à un impact socioéconomique qu'il convient de souligner en matière d'emplois directs et indirects.

Acteur historique, et fort de son expertise, le Département intervient également par conventionnement (« Contrats Péyi » en autres) en soutien technique et financier aux autres ports communaux qui en font la demande.

Ports sous compétence départementale



Des défis importants à relever

Le secteur halieutique dans notre territoire, tout comme au niveau national fait face à une forte diminution de productivité et à de nombreuses difficultés spécifiques au contexte local. En effet, les besoins en matière de modernisation des filières sont considérables, pour ne citer que les plus préoccupants :

- La modernisation de la flotte côtière pour de meilleures conditions de travail et de meilleures performances économiques
- La gestion de parcs de dispositif de concentration de poisson (DCP) pour mieux gérer l'effort de pêche
- La mise à niveau des qualifications des marins

- Le renforcement des moyens scientifiques pour le suivi ou l'évaluation de la ressource
- La dynamisation du secteur de l'aquaculture
- L'organisation du marché aval en complétant et en mettant à niveau les points de vente des produits de la pêche mieux équipés

Port de Port-Louis



Face à cela, dans l'exercice de ses compétences et conformément au Plan de mandature 2021-2028, le Président de la collectivité M Guy LOSBAR, a fait de la stratégie portuaire un axe majeur de sa politique départementale.

Sous son impulsion, le Département s'est fortement engagé à améliorer les conditions de travail des pêcheurs pour de meilleures performances économiques et à apporter une réponse aux besoins cités précédemment. Par ailleurs consciente de la nécessité de faire de ses espaces portuaires des interfaces modernes entre la terre et la mer, permettant de concentrer à terre des activités liées à la mer (la pêche, le transport de passagers et de marchandises, la plaisance et la mobilité des habitants entre les îles mais aussi les touristes), la Collectivité départementale poursuit, en collaboration étroite avec les communes et acteurs compétents, la mise à niveau de tous ses ports, voulant faire de certains d'entre eux, des vitrines stratégiques du développement économique et touristique du territoire, que ce soit au niveau de l'archipel (l'inter-îles) ou vers l'international

L'élaboration d'une stratégie portuaire départementale ambitieuse

En 2021, le Conseil départemental de la Guadeloupe a entrepris d'élaborer sa stratégie portuaire 2021-2028 afin de disposer d'un panorama détaillé de son patrimoine portuaire ainsi que d'une feuille de route pour les 7 ans à venir.

Co-construire une stratégie pragmatique avec les acteurs locaux

La stratégie retenue par la collectivité s'articule autour de :

- De l'élaboration d'un schéma fondé sur trois phases principales (état des lieux et diagnostic détaillé des ouvrages, élaboration de scénarios, définition d'un plan d'actions chiffré)
- Du renforcement des compétences en interne
- De la concertation avec les différents acteurs
- Des prémisses d'une réflexion en vue de l'évolution du mode de gestion du patrimoine portuaire départemental.

Au cours du quatrième trimestre 2021, le Département missionne un groupement de bureaux d'études spécialisés pour la réalisation du Schéma Départemental des Ports de Guadeloupe 2021-2028.

La comitologie pour l'étude a consisté en la mise en place, d'une part, d'un comité technique de suivi opérationnel et d'autre part d'un comité de pilotage soutenu par la commission Pêche Ports Aquaculture du Département pilotée par le président M. Jean DARTRON. Une large concertation avec les communes et les conseils portuaires a été mise en place et a été un outil majeur de la construction de ce schéma.

Comprendre les enjeux pour valoriser les activités portuaires

La première étape (2021-2022), a permis de déterminer les enjeux spécifiques auxquels les ports sous compétence départementale se devaient de répondre. Des visites de tous les sites et des réunions avec les différents acteurs ont été menées les premiers mois de l'étude. Les principaux dysfonctionnements et faiblesses de la gestion des ports ont été identifiés. Leurs atouts et leurs forces ont été mis en lumière dégageant ainsi des opportunités qui viendront définir les nouvelles orientations

stratégiques de la compétence départementale. Cette phase a également permis de repérer avec les équipes, les leviers d'amélioration de l'exercice de l'autorité de police portuaire et de relever l'exigence de protection de l'environnement et du patrimoine maritime.

Dragage du port de Trois-Rivières



Mettre en valeur le patrimoine portuaire au travers d'un panorama détaillé

Le diagnostic précis de l'ensemble du patrimoine portuaire et l'élaboration de près de 21 fiches de diagnostic ont permis de dresser le panorama du patrimoine portuaire du Conseil départemental de la Guadeloupe. Ce panorama met en valeur des zones littorales riches d'opportunités qui disposent d'ores et déjà d'équipements favorisant le maintien des activités en place : pêche, plaisance, nautisme; tout en bénéficiant de réserves foncières essentielles au développement d'interfaces ville-port propices à l'émergence de sites portuaires dynamiques.

Analyser les activités, les niveaux d'équipement et leur gestion

Les ports départementaux sont principalement dédiés à l'activité pêche, mais accueillent une activité de plaisance non négligeable quoique peu développée en raison d'une baisse tendancielle de la pratique en Guadeloupe et d'une concurrence internationale en provenance des îles voisines.

De par la structure archipélagique du territoire, le Département assure des liaisons inter-îles essentielles au maintien de la continuité territoriale entre la Guadeloupe, Marie-Galante, les Saintes et la Désirade. Ainsi, le trafic

de passagers reste une composante essentielle de l'activité portuaire du Département. Le transport de marchandises est relativement anecdotique pour les ports départementaux, toutefois l'enjeu consiste à maintenir des infrastructures en bon état et de sécuriser le transport de marchandises entre les îles de l'archipel.

Le niveau d'équipement des ports est variable d'un port à l'autre, le territoire offrant des ports de tailles et d'activités différentes. La plupart des ports sont relativement bien équipés, et disposent de machines à glace, d'estacades, de pontons, d'abri de ramendage, permettant ainsi aux pêcheurs et plaisanciers d'utiliser les ports sans difficultés majeures (exception faite lors d'événements météorologiques importants ou d'arrivées massives de sargasses par exemple).

Toutefois, il est à noter que le patrimoine départemental fait face globalement à un vieillissement de ses infrastructures qui s'explique aussi du fait de l'environnement « agressif » dans lequel elles prennent place. Par ailleurs, il a été identifié la nécessité de compléter le niveau d'équipement, de services en place et de réaménager certains ports afin de pérenniser les activités (bornes à eau et électricité, gestion des déchets, estacades, pontons, espaces de parkings, sécurisation des accès etc.).

L'étude a également mis en exergue des besoins communs à l'ensemble des ports en matière de déploiement d'une gestion administrative plus « efficiente » de ces derniers et de l'exercice d'une police portuaire plus soutenue par les équipes départementales. L'absence de recettes significatives est également un axe d'amélioration de la gestion portuaire départementale.

Port Anse Dumont du Gosier



La méthode et les grands axes de la gestion portuaire retenus par la collectivité départementale de Guadeloupe

Conformément à la compétence de la collectivité départementale, l'analyse initiale porte principalement sur l'activité liée à la pêche et ses enjeux. Bien entendu, compte tenu de la diversité des activités dans ses ports, relever le niveau d'équipement et de services est mis en œuvre de façon cohérente permettant à toutes les activités de pouvoir co-exister (plaisance, commerce etc.). Pour ce faire, la collectivité s'appuiera sur un plan pluriannuel d'investissement de plus de 60 millions d'euros pour l'ensemble des ports.

Rationaliser les investissements et prioriser les actions en fonction des enjeux

En termes de méthode et afin de dérouler une programmation pluriannuelle d'investissement cohérente et réaliste, le Département a fait le choix de travailler sur deux axes lui permettant de prioriser sa mise en œuvre :

Tout d'abord, une classification des ports (ports majeurs, ports structurants) reposant sur la définition de déterminants et d'une typologie des ports. Ensuite, une classification du type de travaux à réaliser dans les ports (d'entretien, d'urgence, de mise à niveau, de développement).

Trois déterminants principaux ont été retenus pour la classification des ports.

Le premier est relatif aux fonctions portuaires offertes par le port : port de pêche, port à passagers, ports pour excursion touristique, port de plaisance.

Le deuxième déterminant est le rayonnement économique et commercial du port de pêche et sa taille (nombre de pêcheurs, pêche hauturière, pêche côtière).

Enfin le troisième déterminant concerne le potentiel de développement notamment au regard de la disponibilité foncière.

La typologie de ports se structure selon sept types de port :

- « Ports de pêche territoriaux » : il s'agit de port à l'activité de pêche importante à l'échelle du territoire guadeloupéen tels que les ports de la Désirade, Sainte-Rose bourg, Port-Louis

- « Ports de pêche locaux » : ce sont des ports de taille moins importante mais particulièrement actifs, notamment au sein de la filière
- « Ports à passager » : il s'agit principalement de ports accueillants
- des lignes régulières de transport de passagers pour des liaisons intra-archipel tel que les ports de Trois -Rivière , Grand-Bourg, Désirade et Terre de Bas (Anse des Muriers)
- « Ports avec excursion touristique » qui offrent des services d'excursion touristique notamment vers le Grand Cul-de-Sac Marin
- « Ports de plaisance territoriaux »
- « Ports de plaisance locaux »
- « Ports à fort développement avec réserves foncières » disposant d'espaces aménageables à terme permettant le développement de nouvelles activités nautiques, commerciales ou industrielles.

La classification des ports a consisté en leur répartition selon leurs déterminants et leur typologie. Deux grandes catégories ont été choisies :

- « Ports majeurs » : s'il s'agit de ports présentant au moins une des caractéristiques suivantes : port de pêche territoriale, port à passager, port à excursion, port de plaisance territoriale et port à développement avec potentiel foncier.
- « Ports structurants » : n'assure aucune des fonctions listées ci-dessus mais assure des fonctions portuaires importantes sur le plan local et le plus souvent pour la filière pêche.

Cette catégorisation des ports a fait l'objet d'un atelier de co-construction animé par le Conseil départemental en novembre 2022. L'ensemble des acteurs du territoire ont été invités à participer à cet atelier : les services représentant l'État, les conseils portuaires, les maires, les membres de la commission intérieure Pêche Ports Aquaculture du conseil départemental, la Région Guadeloupe, le CRPMEM des Iles de Guadeloupe (Comité Régional des Pêches Maritimes et des Elevages Marins). Chacun ayant pu porter sa contribution lors de cette démarche participative.

Le deuxième axe de construction du plan pluriannuel d'investissement a été la classification par type de travaux :

- Travaux relevant de l'entretien normal du port travaux à réaliser à moyen terme

- Travaux urgents à réaliser à court terme
- Travaux de mise à niveau à moyen long terme- travaux de développement des ports à fort potentiel qui seront lancés « au fil de l'eau ».

Cette méthodologie a été validé en commission intérieure Pêche Ports Aquaculture et a permis de décliner le plan sur plusieurs années de façon à tenir compte des réalités structurelles de chacun des ports (état et activités des ports) et de leur potentiel.

Construire un plan d'actions selon des axes forts

Plusieurs lignes structurantes façonnent le plan d'actions. Ce dernier s'appuie sur 4 axes d'intervention :

« AXE 1 » : Réparer les ports avec la réalisation des travaux d'urgence, de rénovation, de réhabilitation d'entretien et de maintenance.

« AXE 2 » : Doter tous les ports du niveau de services attendu afin d'assurer les différentes fonctions portuaires (avec l'installation, l'exploitation et l'entretien des bornes d'électricité, des bornes de distribution d'eau, la remise en l'état exploitation et l'entretien des machines à glace, la mise en place d'un service de collecte des déchets, la mise en place de clôture, d'éclairage « vert » afin de renforcer la sécurisation des espaces, l'adoption d'une signalétique et d'une charte graphique homogène et enfin le verdissement des ports par la mise en place et l'entretien d'espaces verts, arborés ou fleuris etc.). Cet axe traduit l'ambition d'une labellisation « Port de Guadeloupe ».

Ce label « Port de Guadeloupe » initié localement par la Collectivité départementale permettra à tous les usagers de disposer d'espaces portuaires avec un niveau de services qualitatif, attractif et homogène sur l'ensemble du territoire.

« AXE 3 » : Mettre en œuvre une gestion administrative portuaire aboutie (par exemple : la finalisation de la régularisation des périmètres portuaires, la régularisation des contrats d'Autorisation d'Occupation Temporaire, la perception des recettes, l'information sur l'activité par des statistiques fiables, l'animation des ports depuis la gare maritime...).

« AXE 4 » : Lancer les projets de développement. Il s'agit d'aller au-delà des actions contenues dans les invariants en termes d'équipement et de services minimum offert aux usagers. La mise en œuvre de cet axe vise un niveau plus élevé de labellisation en engageant de nouvelles actions telles

que la mise à disposition de zone technique, la mise à disposition d'espace de vente et de zone froide, la réalisation de nouveaux aménagements pour développer de nouvelles activités qui pourraient être liées au nautisme et au tourisme.

La commission intérieure Pêche Ports Aquaculture du 30 mars 2023 valide le scénario « pêche prioritaire » sur tous les ports qui viseront le label « Port de Guadeloupe » qui permettront ainsi d'offrir toutes les conditions favorables à l'exercice de la pêche ; tout en prévoyant le développement de ports de pêche territoriaux et multimodaux, dits « ports majeurs », sur les deux premières années.

Viser un développement qui préserve l'équilibre fragile de notre environnement

Il faut rappeler que la démarche du Département de Guadeloupe s'inscrit dans un contexte environnemental fort et vulnérable notamment vis-à-vis du changement climatique dont les conséquences se font de plus en plus prégnantes.

L'exploitation des ouvrages portuaires départementaux a des conséquences directes sur la présence d'écosystèmes et de faune marine riches dans nos eaux. Le schéma prévoit que le Département mette un point d'honneur à ce que les projets de gestion et d'aménagement sous sa responsabilité tiennent compte de la sensibilité de ces écosystèmes et de la faune présente (que ce soit les tortues marines les mammifères marins tels que les dauphins les baleines) : préserver notre environnement c'est permettre aussi aux ports départementaux de gagner en attractivité.

Le Schéma des Ports Départementaux de la Guadeloupe est adopté en assemblée plénière le 26 janvier 2024.

De la mise en œuvre du Schéma des Ports Départementaux de Guadeloupe à la labellisation « Port de Guadeloupe »

Relever le niveau de service dans les ports

Une des premières actions du Département a consisté en la réalisation d'une action de sensibilisation des agents du service des ports aux enjeux forts de la stratégie portuaire départementale 2021-2028 par le Président

de la commission intérieure Pêche Ports Aquaculture. Par la suite, un cursus de formation en vue d'une montée en compétence a été suivi par les agents portuaires, et enfin les équipes sur le terrain ont été réorganisées de manière à ce qu'il y ait une présence plus fréquente sur les ports, une police portuaire plus efficiente et une implication croissante des agents.

Coupler la stratégie à la poursuite de l'exploitation et des projets

Compte tenu de la temporalité longue d'un tel exercice, la collectivité a fait le choix de travailler sur l'élaboration de son schéma départemental des ports, tout autant que sur l'amélioration continue de l'exploitation des infrastructures portuaires existantes au fur et à mesure des résultats du schéma (notamment sur les actions dites « urgentes »).

En effet, dès les premiers résultats du Schéma, le Département a engagé très vite la mise à niveau des ports par la réalisation de travaux d'urgence et de maintien en bon état des infrastructures. Concomitamment, la collectivité a procédé au lancement des projets de plus grande envergure tels que la gare maritime de Marie-Galante, la réalisation de la capitainerie du port de Port-Louis, la finalisation des travaux de modernisation du port du Gosier en vue de la première labellisation « Port de Guadeloupe ».

Si, le Département se donne les moyens d'un pilotage réaliste en interne, il a choisi par ailleurs d'augmenter sa capacité à agir par un renforcement des moyens humains en externe.

Choisir un pilotage opérationnel et accéléré

Compte tenu de la nécessité de respecter des délais resserrés et du programme conséquent de travaux, la Collectivité a fait le choix de s'adjoindre les services de deux assistances à maîtrise d'ouvrage.

Une pour piloter les premières années de mise en œuvre du schéma : les services ont donc sollicité l'accompagnement d'un groupement de bureaux d'études à cet effet. Leur mission a permis de lancer les procédures de régularisation contractuelle de toutes les AOT, réaliser l'établissement des grilles de mouillage, mettre à jour les procédures, les tableaux de bord, les fiches de gestion patrimoniale, et d'assurer le suivi financier du plan d'actions. L'objectif principal de cette assistance à maîtrise d'ouvrage est de permettre au Département de piloter de façon concrète, séquencée et progressive, la labellisation « Port de Guadeloupe ».

Une deuxième assistance à maîtrise d'ouvrage a été confiée à une société d'aménagement pour poursuivre le développement de deux ports majeurs :

Sainte-Rose et Port -Louis en y intégrant la redynamisation des interfaces « ville- port ». Ces deux ports « vitrine » feront partie des premiers ports labellisés « Port de Guadeloupe ».

Activer le développement de deux ports majeurs

Ces deux opérations, à Sainte-Rose et Port-Louis, sont destinées à réaménager les espaces portuaires à terre et en mer en lien avec les villes, l'objectif recherché étant d'offrir au territoire des ouvrages portuaires modernes de haut niveau et de réduire le désenclavement des îles de l'archipel en se tournant vers « l'international » via ces ports multimodaux.

Pour les ports de Sainte-Rose et Port-Louis, le Département de la Guadeloupe lance le mandat d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour les études en juillet 2022.

La dimension naturelle et paysagère de la ville de Sainte-Rose, la présence d'un massif montagneux significatif et du Grand Cul-de-Sac Marin, a poussé le comité de suivi à orienter fortement les études en vue du développement de l'interface « Ville-Port » de manière à en faire un espace permettant davantage d'ouverture de la ville sur la mer. Le port de Sainte-Rose rayonne sur le Nord Basse-Terre et le nord de la côte sous le vent, et constitue un des ports les plus productifs en matière de pêche de l'archipel guadeloupéen et un des plus attractifs.

En mai 2024, l'étude fonctionnelle et organisationnelle du port de Sainte Rose est validée par le comité de pilotage constitué des exécutifs et des services du Conseil départemental et de la Ville ; avec la proposition d'un plan global d'aménagement technique (gare maritime, espaces commerciaux touristiques et de restauration, parkings complémentaires, création d'une promenade sur la digue avec l'organisation d'une trame piétonne à travers tout le site etc). La maîtrise d'œuvre est alors lancée puis au mois de mars 2025, les consultations des entreprises pour démarrer la « phase travaux » au cours du quatrième trimestre 2025 au plus tard.

Port de Sainte-Rose



La ville de Port-Louis, située au Nord-ouest de la Guadeloupe, est connue pour son authenticité, son port de pêche (particulièrement actif) et pour ses activités tournées vers la mer notamment la montée en puissance du nautisme, les championnats de surf, de voile, les courses de bateaux etc.

Ville, orientée vers la mer des Caraïbes, le projet d'aménagement du port de Port-Louis répond à l'ambition de faire du port un port de pêche de référence mais aussi une escale et un point d'accueil de bateaux de plaisance permettant de séduire une nouvelle clientèle de plaisanciers sillonnant la Caraïbe.

En septembre 2024, le prestataire retenu par le mandataire du Conseil départemental propose un programme et un plan détaillés validés par le Copil littoral Urbain piloté par la Ville et l'Etat ; ainsi que par l'exécutif du Conseil départemental. Sont prévus la restructuration du bassin de plaisance, la création d'une zone technique adaptée aux normes environnementales, la mise en place d'un port à sec afin de répondre à une très forte demande pour l'hivernage et les arrêts techniques, d'une darse à élévateur, l'installation d'un pôle nautique, l'aménagement de nouveau parking, le développement de liaison vers d'autres îles en complément du projet de gare maritime et capitainerie déjà porté par les services départementaux.

Port de Port-Louis



Ces projets phares s'intègrent aux actions prévues par le Schéma des Ports Départementaux de Guadeloupe et permettront de disposer d'un retour d'expérience afin de poursuivre la mise en place de la stratégie départementale 2021-2028.

Envisager une évolution des modes de gestion des ports départementaux

Dans le cadre de son Schéma des Ports Départementaux, le Conseil départemental de Guadeloupe s'interroge sur l'évolution du mode de gestion des ports, en particulier pour certains d'entre eux (ports majeurs) pour lesquels d'importants investissements sont prévus.

Les ports départementaux sont gérés directement par le Conseil Départemental, à quelques exceptions près :

- Les 3 ports de Marie-Galante (Grand Bourg, St Louis, Capesterre de Marie-Galante) sont gérés par la Communauté de Communes de Marie-Galante
- Les ports de Pointe Noire Baillargent et de Le Moule sont, contractuellement, gérés par ces deux communes.

La principale motivation du Département en vue d'une externalisation de la gestion des ports est de soutenir la dynamique en matière d'exploitation de façon durable et efficiente par une structure portuaire capable de promouvoir les potentiels identifiés, de mieux professionnaliser l'exploitation et de financer les investissements. Cette structure pourra

impulser, coordonner une gestion redynamisée et unifiée du patrimoine départemental.

En 2024, c'est dans ce contexte d'amélioration et de modernisation de l'administration départementale, que le Conseil départemental a réalisé deux séquences de benchmarking dans des départements du Nord-ouest de la France (Seine-Maritime, Calvados et Manche) ; afin de capitaliser un retour d'expérience sur ce qui se pratique actuellement dans d'autres régions en matière de modes de gestion de ports et utilement éclairer la réflexion du Département.

Un premier benchmarking a été réalisé en juillet 2024 par les techniciens de la collectivité en collaboration étroite avec l'ANPMT (Association Nationale des Ports Maritimes Territoriaux), puis un deuxième en présence du Président de la collectivité M. Guy LOSBAR, d'élus et conseillers du cabinet de l'exécutif départemental. Différents ports et modes de gestion ont pu être étudiés par les délégations et nourrir la réflexion engagée.

Une assistance à maîtrise d'ouvrage est mobilisée au cours du premier trimestre 2025 pour une première vague de ports majeurs en vue de la création d'un établissement public local en charge de l'exploitation et le développement de ces derniers.

Avec cette étude, une autre étape charnière du Schéma des Ports Départementaux est ainsi lancée.

En conclusion

L'archipel guadeloupéen, riche de sa biodiversité et de ses écosystèmes marins, est un carrefour d'opportunités. Il se trouve aujourd'hui face à des choix stratégiques importants pour un développement économique durable. L'économie bleue apparaît comme un levier essentiel pour valoriser ses ressources tout en préservant son environnement et en répondant aux Objectifs du Développement Durable adoptés par les Nations Unies qui servent de référence aux actions à engager.

La Collectivité départementale de la Guadeloupe, en tant qu'acteur clé compétent sur la majeure partie des ports du territoire, s'engage à moderniser et à organiser ses infrastructures portuaires afin de répondre aux enjeux contemporains de la pêche et de l'économie bleue.

Sa stratégie portuaire 2021-2028 vise à établir un cadre clair pour la gestion de ces espaces, en tenant compte des besoins spécifiques du territoire et en impliquant les différents acteurs concernés.

La collectivité départementale devra tenir compte de nombreux défis, en particulier la nécessité de rénover un patrimoine vieillissant important avec des recettes encore faibles, de dynamiser, et développer des espaces portuaires performants et attractifs avec un mode de gestion mieux adapté.

En mettant en œuvre sa stratégie ambitieuse, le Département entend participer non seulement au renforcement de l'économie locale, mais également faire de son patrimoine portuaire un modèle de durabilité et d'innovation dans le domaine maritime pour des ports de petite échelle au sein des outre-mer et dans la région des Caraïbes.

Les ports départementaux de la Guadeloupe demeurant des marqueurs forts du paysage social et culturel de cette île française de la Caraïbe et pour lesquels la population guadeloupéenne démontre un attachement historique fort, le Département relève l'enjeu d'une gouvernance territoriale intégrée articulant compétitivité économique, résilience environnementale et cohésion sociale.

3 AN
TICI
PA
TION

Grands témoins

Les ports territoriaux vus du Canada

animé par Yann Alix

Gaëtan BOIVIN

Président Directeur Général

Port de Trois Rivières - Canada

Jacques PAQUIN

Vice-Président exécutif

Port de Trois Rivières - Canada

Yann Alix (YA) : *Que signifie pour vous l'expression « port maritime territorial »?*

Jacques Paquin (JP) : De prime abord, je ne sais pas trop quoi penser de cette expression vue de France...

Gaëtan Boivin (GB) : Pour ma part, et sans trop prendre de recul, le port de Trois-Rivières ne me paraît pas être un port territorial car d'emblée, j'aurai pensé qu'un port territorial appartient par exemple à la ville avec un fort ancrage local et donc sans lien à l'échelle fédérale canadienne.

JP : Justement, la vraie question avant de répondre est de savoir ce qui caractérise un port maritime territorial ? Car pour moi, tous les ports maritimes sont territoriaux. Québec, Trois-Rivières ou Montréal sont tous des ports territoriaux dans le sens où nous sommes urbains, donc avec un fort impact territorial en allant même jusqu'à définir la signature du paysage urbain par ma simple présence. Cela est moins vrai pour Sept-Îles qui elle, la ville, est plus impactée sur le plan territorial par la présence des voies ferrées qui convoient les produits de la mine. Sauf que le port de Sept-Îles est évidemment à fort impact territorial puisque sans lui, les potentiels miniers ne pourraient pas être exploités et expédiés partout sur la planète. Donc, d'une façon ou d'une autre, tous les ports maritimes sont territoriaux.

GB : Je voudrais aborder l'angle de la gouvernance. Un port géré par la ville me paraît pas mal plus territorial qu'un port géré par un gouvernement qui demain peut dire « cette loi oblige Trois-Rivières à faire telle chose pour le Canada » et je n'aurai pas le choix de le faire en qualité de port fédéral.

JP : Ton exemple est intéressant car il suppose que tu pourrais choisir finalement d'être territorial ou pas. Or selon moi, qu'il soit régi par un organe fédéral ou pas, ton port et tes actions continueront d'en faire un port maritime territorial avec un impact direct. Un port local comme Rimouski par exemple est un port territorial puisqu'il déploie des activités locales au service de la communauté locale. Encore une fois, définir un port maritime territorial dépend des critères que l'on retient dans sa définition.

YA : *Pensez-vous que le port de Trois-Rivières peut être qualifié de port maritime territorial ?*

JP : La réponse est oui en autant que l'on dispose de la définition claire et arrêtée car si un port maritime territorial recouvre différentes définitions, alors cela devient clairement confus.

GB : Regardons d'abord l'impact du port de Trois-Rivières dans son milieu, alors clairement il est territorial. Mais, à l'échelle du Canada ou même des États-Unis, le port de Trois-Rivières est un acteur mais avec un impact mineur, essentiel pour son fonctionnement local, mais mineur dans le

fonctionnement du territoire de l'Amérique du Nord. Ce constat me fait revenir à la gouvernance avec un Conseil d'Administration qui élit des personnalités locales, mais doivent considérer leurs décisions dans la cadre de la Loi Maritime Nationale qui promeut autant l'impact de Trois-Rivières pour sa région que pour l'ensemble du vaste territoire canadien. Ta gestion locale est importante, qui fait que tu es « territorial » alors que le même port géré par une gouvernance à Ottawa serait à l'évidence « moins territorial » vu d'ici.

JP : Pas sûr du tout de cela moi. Même si nous étions gérés depuis Ottawa, ça ne changerait pas sa dimension territoriale, sauf que tu ne disposerais pas des outils que tu as pour gérer les affaires de ton port en assumant justement ta dimension territoriale sur des notions essentielles d'acceptabilité ou ta stratégie de développement des ports secs par exemple. Tu ne pourrais plus agir aussi efficacement mais cela ne changerait pas le fait que Trois-Rivières serait un port maritime territorial pour autant.

GB : Peu importe la définition au final Jacques. Parce qu'on s'entend bien sur l'idée que notre impact est territorial.

JP : Mais tu peux dire cela aussi de Rotterdam ou de Hong-Kong. Dans la perspective de l'ouvrage ; j'ai l'impression que le port maritime territorial est pas défaut un port qui n'est pas « national ». Or, Trois-Rivières fait partie des ports nationaux canadiens par la loi et son statut. Un port comme Rotterdam façonne carrément tout le territoire national et bien au-delà tout en ayant complètement modifié la nature et son territoire local avec ses projets d'aménagements. Donc, comme au tout début de l'entretien, au final, tous les ports maritimes sont territoriaux, selon que l'on applique différents critères d'appréciation.

YA : *Dans votre développement économique et votre expansion physique, comment abordez-vous la question du territoire ?*

GB : Que tu sois ou pas territorial dans ta définition, une chose est sûre : Il faut que tu agisses comme un port qui a des bonnes pratiques qui prend en compte son territoire et son voisinage. Si tu veux continuer d'opérer et de croître dans un milieu urbain comme Trois-Rivières, tu dois agir différemment que Bécancour de l'autre bord de l'eau et qui est au milieu des champs. Cela signifie de même augmenter ton territoire dans le cas de Trois-Rivières au détriment de celui de la ville qui comprend l'intérêt socio-économique de dialoguer avec un port qui contribue à façonner le territoire local/régional.

JP : Il faut bien comprendre que le port de Trois-Rivières est territorial dans le sens où il est toujours un acteur majeur du portrait physique de la ville de Trois-Rivières. Quand on travaille à notre développement avec notre milieu, on justifie notre besoin de nouveaux espaces par la logistique

d'aujourd'hui et des activités qui n'ont rien à voir avec celles de la création du port dans les années 1930. L'interaction avec ton territoire immédiat est évidente puisque ton expansion territoriale va se planifier et se faire directement sur la ville.

GB : Quand tu dis qu'on n'a pas eu le choix de travailler avec la ville, nous avons élaboré le plan de développement ensemble en expliquant les facteurs de succès de notre expansion.

JP : Cela nous a permis d'éviter que des règlements imposés par la ville nous empêchent d'opérer efficacement. On a racheté 4 rues et bientôt une 5e à la ville en adaptant les plans de circulation routiers et ferroviaires. Nous avons pensé ensemble des aménagements au service de notre productivité mais sans nuire à la ville.

YA : *Port de vracs, Trois-Rivières entame le plus important investissement en infrastructure de son histoire. Comment anticipez-vous les impacts de votre croissance sur le territoire ?*

JP : Nos projections de trafics et les incidences que cela va provoquer sont communiquées à la ville pour justement évaluer la capacité du réseau à absorber les volumes supplémentaires. La mesure de nos impacts, elle est considérée d'abord sur sa réduction puisque nous sommes dans la manutention des vracs. Le territoire, modernisé par nos investissements dans de nouveaux équipements, manutentionnent 5 millions de tonnes d'alumine et de grains avec de forts impacts négatifs sur le territoire immédiat. Il faut bien comprendre que notre objectif de réduire les poussières pour les riverains a incité nos opérateurs économiques aussi à investir pour moderniser leurs outils.

GB : C'est fondamental de comprendre cela car c'est tout de même difficile pour une administration d'expliquer à ses opérateurs qu'ils vont devoir ralentir les cadences, voire même de stopper les activités de manutention parce que cela génère trop de nuisances sur les populations. Cela entraîne des surcoûts que les opérateurs dénoncent mais cela les encourage aussi à moderniser et investir pour accompagner l'autorité portuaire dans sa mission de réduire ses externalités négatives sur son territoire. Au bout du compte, ces mêmes opérateurs qui pestaient contre nous, ils nous ont finalement accompagnés dans la modernisation des opérations en investissant massivement aussi de leur bord.

YA : *Avec quels outils évaluez-vous les retombées positives directes et indirectes de votre développement sur le territoire ?*

JP : Nous avons fait un progrès énorme depuis 6 / 7 ans avec des capteurs partout dans le port (poussières, bruits, vibrations) et des calculs d'indicateurs que nous partageons avec nos clients. Nous faisons des

interventions conjointes. On a même des alarmes qui se déclenchent en cas de poussières excessives par exemple.

GB : La formation est essentielle avec notamment les débardeurs qui ont triplé avec maintenant une quarantaine d'anciens sur un total de 250 ! Ils doivent travailler en minimisant les impacts. Un exemple : Trois-Rivières est un port de centre-ville qui continue de produire de l'acier, ce qui entraîne notamment beaucoup de bruit. Quand on décidait en tant qu'autorité portuaire d'arrêter les activités de déchargement des navires parce que cela faisait trop de bruits, le siège de Hambourg en Allemagne appelait Trois-Rivières pour se plaindre de la situation avec des temps d'immobilisation inacceptables. Dans une telle situation, ça prend du courage en tant que gestionnaire portuaire car tu frustres ton client qui paye pour venir chez toi. Tu frustres aussi tes gars sur place parce que tu leur annonces qu'ils ne vont pas travailler à cause des nuisances. Pareil devant les membres de ton Conseil d'administration qui peuvent ne pas comprendre tes décisions. L'impact sur le fonctionnement du territoire peut devenir très important et dépasser largement ton seul cas. Je vais prendre un exemple : en qualité de PDG et avec Jacques VP, on a décidé de changer les pratiques de manutention et de stockage du sel. Cela représentait un gros tonnage pour le port, et donc d'importants revenus. Sauf que nous autres, on a estimé que les pratiques n'étaient plus satisfaisantes, surtout en matière de retombées négatives pour l'environnement. On a discuté, on a négocié mais on n'a jamais lâché ni revenu en arrière. En conséquence de quoi les opérateurs ont consenti les investissements exigés et cela a permis de continuer d'opérer les mouvements de sel sur le port. Cette expérience de Trois-Rivières a été saluée par les acteurs du territoire mais aussi par toutes les autorités portuaires du Canada qui se sont inspirées de notre initiative pour moderniser leurs pratiques de manutention et de stockage du sel.

Sans une gouvernance locale forte et une confiance envers nous autres, je ne pense que nous en serions arrivés à un tel résultat avec des retombées positives par seulement pour l'environnement.

JP : Le clinker, le grain, l'alumine sont d'autres cas où nous avons stoppé la manutention des marchandises. Autant te dire qu'il faut sérieusement croire à ce que tu défends à ce moment là car quand tu perturbes des activités qui pèsent pour 2/3 de tes revenus, tes administrateurs locaux et régionaux pensent que tu ne travailles plus pour le développement économique du territoire.

Un élément essentiel à bien comprendre à ce stade, c'est que tu ne décides pas cela un matin en te levant. Sur le plan financier, cela se prépare en amont avec tes clients car tu vas leur demander de faire des efforts sur le long terme tout en leur expliquant qu'ils peuvent perdre de l'argent sur le court terme s'ils ne changent par leurs pratiques ou encore leurs équipements. Il faut être proche de ses clients pour assumer une telle posture.

GB : A Trois-Rivières, on se démarque pas mal des autres autorités portuaires au Canada car ces efforts que l'on évoque, on les a commencés il y a plus de 15 ans maintenant. À l'époque, 30% de nos revenus étaient fixes et donc 70% étaient variables dans notre modèle d'affaires. Aujourd'hui, c'est le contraire ! Cela te permet de considérer différemment les risques et cela te place dans une situation plus confortable pour négocier et discuter avec tes clients puisqu'ils ont souvent accompagné ce changement de modèle. L'autorité portuaire peut continuer d'investir. Une chose qu'il faut bien comprendre aussi : mon client à moi : c'est le manutentionnaire d'abord. Et quand je lui impose des contraintes que lui-même doit expliquer à ses propres clients (armements maritimes et transporteurs terrestres), je peux à mon tour justifier certaines positions par les dispositions de la loi canadienne.

YA : *Selon vous, est-ce que qu'un port maritime territorial répond (écoute ?) mieux les attentes des petits chargeurs ? Est-ce que la relative petite taille de l'autorité portuaire de Trois-Rivières est une faiblesse face au pouvoir des armements et/ou des stratégies des sociétés de manutention ?*

JP : Il faut bien comprendre une chose : pratiquement tous nos clients manutentionnaires sont des sociétés de grande taille, voire de très grande taille avec des intérêts de manutention partout au Canada, en Amérique du Nord et même parfois dans le monde entier. Par conséquent, même si l'activité de Trois-Rivières demeure peu importante dans leurs activités globales, ces manutentionnaires sont bien plus gros que nous autres. Ce qui peut être dangereux pour les administrations portuaires car le rapport de force quand tu négocies avec ces grands groupes est nécessairement à ton désavantage puisqu'ils disposent de moyens financiers et humains (des avocats, des conseillers, des spécialistes, etc.) qu'une administration portuaire n'a pas nécessairement.

GB : Le rapport de force pour une autorité portuaire tient dans sa planification stratégique. Quand on a mis en place notre projet CAP sur 2020, les manutentionnaires ont mieux compris la valeur ajoutée d'une autorité portuaire, qu'ils ne reconnaissaient pas nécessairement auparavant. Même chose pour la municipalité qui demandait même la tutelle du port. La planification stratégique est un véritable cheminement avec des rencontres et des discussions avec des citoyens, des élus, des représentants des chambres de commerce, etc., probablement des centaines de personnes au total.

Avec CAP sur 2020, on a réussi à donner une direction commune et une vision partagée. C'est tout un exercice et cela n'a pas été facile tous les jours mais en tout état de cause, ces expérimentations nous ont permis de ramener toutes nos décisions prises à CAP sur 2020. Tu acquiesces une vraie crédibilité et quand tu annonces ce que tu vas faire, la ville, tes clients et

les citoyens savent que tu vas le faire et comprennent même pourquoi tu vas le faire. Avec CAP sur 2020, on a bâti une relation de confiance avec les gros manutentionnaires qui nous écoutent de manière franche et équitable depuis. Un maître mot c'est éducation. Les manutentionnaires ont compris que les surplus de l'autorité portuaire vont directement dans les infrastructures. Si ton port n'a pas suffisamment de revenus, cela menace tes infrastructures. Les manutentionnaires ont bien compris que si je gagne plus, je vais leur offrir des infrastructures toujours plus modernes et efficaces. Cela n'empêche pas de les entendre dire qu'ils paient moins chers ailleurs qu'à Trois-Rivières. Mais nous avons équilibré le rapport de force au point où nos clients acceptent nos conditions, qui ont-elles-mêmes été négociées et discutées avec eux autres.

Un exemple pour comprendre ce changement dans le rapport de force. Un gros manutentionnaire américain basé à Pittsburgh me convoque là-bas. Ils ne m'invitent pas, ils me convoquent. Ce à quoi j'ai répondu : si vous voulez jaser avec nous, venez ici à Trois-Rivières. Et depuis, nous avons réussi à développer une relation, d'égal à égal, avec ce qui est l'un des plus gros clients de notre port.

YA : Fusion des autorités portuaires de MTL/TR/QUEBEC : est-ce une menace ou une opportunité pour des entités de moyenne taille mais à fort ancrage territorial comme Trois-Rivières ?

JP : Il faut se souvenir de quelque chose : alors que CAP sur 2020 n'est pas encore fini, nous pensions déjà CAP 2030 et je me souviens que dès janvier 2015, nous partagions le souhait de renforcer les relations entre autorités portuaires sur le Saint-Laurent. Au moment du lancement officiel de CAP 2030 début 2018, on a déjà l'idée en tête avec Gaëtan de défendre l'idée d'un corridor maritime et portuaire du Saint-Laurent où tout le monde travaille plus ensemble. À l'époque, nous sommes déjà conscients que c'est une priorité car si on ne pense pas à défendre notre corridor entre toutes les APC (Autorités Portuaires du Canada), nous autres comme tous les autres ports sur le fleuve, on va y perdre. À Trois-Rivières on l'a inscrit directement dans CAP 2030 comme un objectif, dès 2015 et on réussit à signer une entente de partenariat avec Montréal puis en 2022 avec Québec.

Même si nous sommes en bonne santé infrastructurelle et financière à Trois-Rivières comparativement à nos homologues du corridor, si le Saint-Laurent perd en compétitivité, nous serons nous aussi directement impactés malgré nos efforts ici.

Si nos partenaires adoptaient les mêmes trajectoires de planification stratégique et surtout financière, cela permettrait d'aller bien au-delà de la seule maintenance des infrastructures portuaires régaliennes. Il faut bien garder à l'esprit que la plupart des infrastructures sur le Saint-Laurent

ont 100 ans ! Or, maintenir, c'est juste reconstruire l'existant. C'est une grossière erreur car tu dois prendre en compte les réalités opérationnelles et stratégiques d'aujourd'hui et les projeter pour les 20 ou 30 prochaines années. Et pour cela, il te faut des moyens budgétaires et une rigueur financière pour garantir ta pérennité ; ce qui n'est hélas pas le cas pour de nombreux cas portuaires sur le Saint-Laurent.

GB : Quand on parle du Saint-Laurent aujourd'hui, si on était capables de faire une planification stratégique globale qui intégrerait bien évidemment les planifications stratégiques locales, et bien, cela peut vouloir dire qu'ici, moi, je dois possiblement « m'aliéner » certains trafics au profit de la vision globale. A titre d'exemple : si à Montréal par exemple, il dispose d'un terminal dédié pour le sel qui se situe à côté d'un terminal à conteneurs qui a besoin d'espace et de superficie. La logique voudrait que l'on étudie la logistique du transfert du sel vers Trois-Rivières qui a déjà un terminal moderne pour ce type de trafic ; ce qui permet à Montréal d'extensionner la surface pour le conteneur. J'irai même plus loin encore : dans le cadre de la construction ici des nouveaux terminaux 21, 22 et 23. Si Montréal devenait partenaire de Trois-Rivières dans un ou plusieurs de ces terminaux, il pourrait dire plus facilement à ses clients de transférer des marchandises à Trois-Rivières. Même chose pour nous : si nous avons des participations dans des infrastructures à Montréal, nous pourrions encourager nos clients à distribuer les volumes entre nous et des infrastructures à Montréal.

JP : Effectivement, Montréal qui a besoin d'espace pour le conteneur pourrait ainsi « libérer de la place » qui est aujourd'hui « sacrifier » pour du vrac qui trouverait une solution portuaire adéquate à Trois-Rivières. Comme ça, tu te garantis de ne surtout pas aller contre ta croissance en mobilisant un minimum d'investissements. Et cela, tu as pu le faire car tu as pensé « ensemble » l'utilisation et l'optimisation d'infrastructures publiques.

On le voit dans notre partenariat récent avec les cinq autres administrations portuaires canadiennes sur le Saint-Laurent. On a réussi à structurer une gouvernance avec des objectifs communs. Sauf que la Loi Canadienne ne nous permet pas d'aller plus loin, notamment en matière de stratégie ou d'opérations commerciales. La loi telle qu'elle est pensée, nous limite dans la coopération entre autorités portuaires au Canada puisqu'elle est écrite sur le « chacun pour soi ». Une politique stratégique portuaire sur le corridor est impossible aujourd'hui, à cause de la Loi Canadienne. Notre partenariat va dans ce sens pour faire la démonstration qu'un travail collectif des autorités portuaires permettrait de rendre notre offre globale plus forte et plus compétitive que si on reste chacun à penser son offre locale. Cela nous ramène à notre réflexion de départ : Trois-Rivières est définitivement un port maritime territorial mais nos réflexions et développements stratégiques que l'on conduit depuis maintenant plus de 15 ans nous fait

conclure que nous sommes bien plus qu'un port territorial, nous sommes un port national et international qui s'inscrit dans une dynamique globale.

GB : Au-delà de notre partenariat avec nos collègues des administrations portuaires, nous avons pris une autre initiative ici : créer le Centre d'Expertise en Logistique Portuaire (CELP) avec un objectif : réunir tout le monde autour de la même table : tous les ports, tous les manutentionnaires, toutes les compagnies maritimes sont invitées à se joindre au CELP. L'idée est de se faire confiance et donc de se rencontrer régulièrement pour discuter ensemble des problématiques. La gouvernance et le fonctionnement du CELP permettent de réunir tous les niveaux : PDG, VP et gens de terrain pour travailler sur des projets dans une confiance mutuelle, basée sur la connaissance de chacune et chacun. C'est comme cela que tu construis une vision commune et stratégique à long terme.

JP : Cela exige de la maturité collective pour accepter de partager de l'information qui peut être sensible mais aussi d'accepter de prendre des décisions qui peuvent aller parfois à l'encontre de tes propres intérêts mais qui peuvent aider à une échelle plus grande, celle notamment des 5 administrations portuaires signataires sur le Saint-Laurent. Le CELP doit aussi considérer les 15 autres ports de commerce qui ne sont pas des APC. Pour répondre à ta question de savoir si l'APTR est un port territorial, avec tout ce que l'on vient de te dire, on fait la démonstration que nous sommes un port territorial qui a la capacité d'insuffler une stratégie régionale et même nationale avec des effets évidents à l'échelle continentale et même internationale.

GB : Le développement du Saint-Laurent ne viendra plus des gouvernements, qu'il soit fédéral ou provincial. Cela doit partir de la base et cette base, elle doit être solide parce que nous nous faisons confiance et nous voulons travailler et croître ensemble. C'est nous autres les ports qui devons porter ces changements avec une vision commune et une stratégie qui vont s'imposer au gouvernement.

JP : Les changements peuvent être réglementaires et légaux. Et on parle beaucoup du rôle des ports mais dans une vision de corridor du Saint-Laurent, il y a beaucoup d'autres acteurs à prendre en compte ; comme les pilotes par exemple qui vont devoir s'asseoir à la table pour participer à l'élaboration de la stratégie du corridor et le rendre plus attractif et compétitif. En venant de cette base, les changements devront être pris en compte par le gouvernement. Les trois plus gros manutentionnaires du Saint-Laurent sont membres du Centre d'expertise alors qu'ils sont souvent en concurrence directe sur le corridor. Ils participent aux travaux et aux projets de recherche. Ils sont actifs sur le conseil d'administration. Il y en a encore d'autres à faire venir mais on a déjà fait la démonstration d'attirer des acteurs publics et privés au sein d'un même centre d'expertise. En

impliquant le maximum d'acteurs possibles, nous renforcerons cette vision de corridor au service du territoire.

GB : Les ports avec qui on travaille déjà n'ont pas encore pris conscience de l'importance de ce que l'on veut et de ce que l'on peut faire avec le centre d'expertises. Ce qu'il faut bien comprendre, c'est que les autorités portuaires publiques sont des payeurs de taxes qui ne veulent pas perdre d'argent. On le voit avec l'accord entre les 5 APC qui couvre une bonne partie du territoire du corridor, de Sept-Iles à Montréal. Avec cette entente, on veut engager des changements réglementaires à l'échelle fédérale. Nous sommes plus forts ensemble pour modifier la Loi Maritime du Canada qui concernent toutes les APC du pays. Il n'y a pas d'intermédiaire et on négocie directement avec les Ministères. Les APC ont plus d'impacts en négociant directement.

JP : il faut bien comprendre qu'il y a 17 APC de Vancouver à Saint-John. Les portées régionales en fonction des circonstances locales priment souvent sur une vision nationale que doit incarner la loi fédérale. Vue d'Ottawa, la Loi Maritime du Canada, révisée tous les 10 ans, doit considérer de manière équitable le territoire national et les 17 APC. Or, sur le Saint-Laurent, on veut collaborer et travailler mieux ensemble entre les 5 APC ; ce qui n'est pas nécessairement le cas ailleurs au Canada. Notre ambition de mieux collaborer et même de porter une vision stratégique commune aux 5 APC peut même être considérée comme une menace par les autres APC car nous allons être plus forts ensemble qu'eux autres qui restent seuls.

En conclusion, on peut nous percevoir comme un petit port territorial ici à Trois-Rivières, mais cela ne nous empêche pas d'avoir un impact fort à l'échelle nationale canadienne avec une vision qui a une influence internationale. Le tout pour le bien de sa communauté locale et régionale !

Version finale rédigée le 9 juillet 2025 par Yann ALIX

Le fait portuaire face à la question écologique

Eric FOULQUIER

Maitre de conférences

Université de Bretagne Occidentale

UMR LETG

Gaëlle GUÉGUEN-HALLOUËT

Professeure

Université de Bretagne Occidentale

UMR AMURE

Mathilde FERNANDES

Ingénieure de recherche

Université de Bretagne Occidentale

UMR AMURE

La réflexion proposée dans les lignes qui suivent s'inscrit dans les travaux menés dans le cadre de la Chaire Transitions Portuaires et Maritimes hébergée par la Fondation de l'Université de Bretagne Occidentale¹.

¹ La Chaire Transitions Portuaires et Maritimes a été inaugurée en novembre 2024. Elle est soutenue par des mécènes institutionnels et entrepreneuriaux. <https://www.univ-brest.fr/chaire-transitions-portuaires-et-maritimes/fr>

A l'instar des activités portuaires et maritimes, la crise écologique est globale. Elle se manifeste au travers du réchauffement climatique, de la pollution des différentes composantes du système-terre, de l'érosion de la biodiversité, avec des effets secondaires en cascade. Les ports n'échappent à aucune de ces problématiques et sont donc, comme l'ensemble des activités humaines, directement concernés par la question écologique. Ils en sont acteurs et victimes à la fois. Pour y faire face, les solutions ne sont pas légion pour l'instant. Elles se déclinent selon un gradient allant du technosolutionnisme à la décroissance. En tout état de cause, rien ne sera simple, tant sur le plan technique, politique ou financier, car les ports relèvent, quoi qu'on en pense, des intérêts vitaux d'un territoire, depuis que la première mondialisation¹ est engagée au XVI^e siècle (Gruzinski, 2004).

Les infrastructures portuaires sont en effet essentielles. Elles le sont parce qu'elles président d'abord à la construction d'un système socio-économique territorial pourvoyeur d'emplois et de valeur ajoutée² pour le territoire de desserte. Au-delà des métiers directement concernés par l'interface de levée et de descente de produits, elles impliquent une foule de services, tantôt rendus au navire, tantôt rendus à la marchandise et à sa documentation. Additionnées les unes aux autres, et associées à des activités de transformation dites « bord à quai », ces activités secondaires et tertiaires s'incarnent en un tissu entrepreneurial dense et très divers. Elles le sont ensuite parce que ces fonctions participent d'une sécurisation des approvisionnements et engagent des enjeux de souveraineté, non seulement sur le plan du négoce à travers la maîtrise des circulations marchandes, mais également sur le plan industriel lorsqu'il s'agit de ne pas dépendre de savoir-faire extérieurs. Elles le sont donc enfin, et surtout pourrions-nous dire, à travers le rôle majeur qu'elles jouent dans le secteur énergétique, et ce depuis l'essor des machines à combustion de matière fossile à partir de la seconde moitié du XIX^e siècle. Dans la perspective de la décarbonation des activités humaines, la mise en œuvre d'une stratégie d'indépendance autour des énergies renouvelables place une nouvelle fois les capacités portuaires au cœur des dispositifs.

Au regard de ces trois critères essentiels, rien d'étonnant à considérer le fait portuaire comme relevant de l'intérêt général. Cette qualification implique que des règles juridiques spécifiques encadrant l'activité portuaire puissent s'appliquer à cet espace. Le droit public n'est pas seul à être convoqué pour protéger le caractère essentiel des ports, le droit de la concurrence joue

1 L'époque à laquelle démarre la mondialisation peut faire l'objet d'après discussions. Nous considérons ici la mondialisation comme un processus capitalistique et culturel qui produit une interdépendance des territoires du monde par l'intermédiaire des activités de négoce, d'abord menées par voie de mer. En cela, la mondialisation est un processus différent de la maritimisation qui la précède.

2 Voir la note de synthèse n°25 de l'ISEMAR, *La création de valeur ajoutée à la rupture de charge : plateformes logistiques et ports*, 2000.

aussi en la matière un rôle non négligeable. La théorie dite des « facilités essentielles » en est un exemple manifeste³. Dégagée par la cour suprême des Etats-Unis en 1911 et reprise en 1978 par le droit de l'Union Européenne, afin de réguler les industries de réseaux, cette théorie n'a pas tardé à être appliquée aux ports. Elle vise à prévenir les positions abusives, issues de situations monopolistiques, en contraignant les exploitants à ouvrir l'accès, aux opérateurs concurrents qui en font la demande, de leurs installations qualifiées d'essentielles dans la mesure où elles sont indispensables à l'exercice de leurs activités et non duplicables (une passerelle Ro/Ro pour un armement ferry par exemple)⁴.

Vulnérabilité et nouvelle « condition portuaire »

On comprend dès lors qu'il découle de ce caractère essentiel, une grande vulnérabilité à laquelle autorités publiques et acteurs économiques doivent répondre. En effet, le fonctionnement des espaces portuaires résulte d'un système décisionnel complexe, que l'on peut définir comme l'ensemble des producteurs de choix stratégiques ayant un effet plus ou moins direct sur les activités. Ce système décisionnel s'organise autour de multiples acteurs, répartis sur plusieurs échelles géographiques, du local au global. Ces acteurs de la « décision portuaire » sont institutionnels, entrepreneuriaux, politiques, associatifs. De fait, la trajectoire d'un port ne dépend pas que de lui-même, mais aussi du choix des « autres », dont les motivations, a fortiori lorsqu'ils s'établissent depuis des territoires lointains, tendent à s'abstraire des affects construits par les identités locales et autre réflexes « patriotiques ». On pourrait évoquer à ce titre l'existence d'un déficit d'autorité de l'Autorité Portuaire (Maugeri & Foulquier, 2011). Tous les jours de la vie d'un port démontrent que l'adaptation est la règle, car l'activité dépend de multiples variables sur lesquelles les acteurs du port n'ont pas toujours la main.

Cette vulnérabilité est aujourd'hui exacerbée par le processus politique qualifié de « transition écologique », car il s'agit à la fois de répondre à des enjeux vitaux de souveraineté et à l'urgence de la crise environnementale à laquelle les sociétés humaines se trouvent désormais confrontées. La

3 Voir parmi une très abondante doctrine en la matière l'étude de J. TEMPLE LANG, « *Defining legitimate competition : companies duties to supply competitors, and access to essential facilities* », in International Antitrust Law and Policy, Fordham Corporate Law Institute, 1994, 85 p.

4 Décision n° 94/19/CE du 21 décembre 1993 relative à une procédure d'application de l'article 86 du traité CE (IV/34.689 - *Sea Containers c/. Stena Sealink - Mesures provisoires*), JOCE n° L 15/8 du 18/01/1994 et Décision n° 94/119/CE du 21 décembre 1993 relative au refus d'accès aux installations du port de Rodby (Danemark), JOCE n° L 55/52 du 26 février 1994.

conciliation de ces deux impératifs, satisfaire les besoins logistiques territoriaux et s'inscrire dans une trajectoire de moindres impacts environnementaux, n'est pas simple, tant sur le plan des solutions techniques et opérationnelles disponibles, que sur celui des investissements financiers nécessaires pour les mettre en œuvre.

Avec la question écologique, le fait portuaire change de dimension paradigmatique. Il n'est plus seulement le système socio-technique selon lequel une communauté d'acteurs orchestre un ensemble d'outils pour construire une place marchande apte à produire biens, services et valeur. Il doit désormais incarner un espace d'intérêt général, construit tout à la fois sur la défense des activités économiques vitales pour le territoire desservi et sur la nécessaire préservation des milieux et des populations qui les accueillent. Un port doit bel et bien désormais se définir comme un socio-écosystème, entendu comme l'ensemble des composantes, humaines et non-humaines, qui façonne la trajectoire d'un espace géographique donné. En d'autres termes, un espace portuaire ne peut plus être envisagé autrement que comme un écosystème plus ou moins lourdement anthropisé, dans lequel l'économie ne peut plus s'affranchir de l'écologie, car l'une et l'autre sont en interaction, quel que soit le pas de temps considéré.

Cette temporalité du fait portuaire constitue d'ailleurs un problème considérable, car le temps de l'économie, le temps du politique, le temps de la technologie et celui de l'écologie ne sont évidemment pas les mêmes. Ainsi, la décision portuaire oscille-t-elle entre adaptation et acceptabilité, entre le temps court de la réactivité face aux événements du quasi-quotidien et le temps long de la réflexivité face aux mutations engendrées par les comportements des générations actuelles dont les effets pèseront sur les conditions de vie des générations futures.

Afin de construire les choix stratégiques aptes à répondre aux besoins d'aujourd'hui et surtout de demain, cette nouvelle condition portuaire appelle deux faisceaux distincts de réflexion. Le premier tend à s'interroger sur l'approche possible du concept d'écologie portuaire, condition nécessaire pour prendre la mesure des facteurs qui conditionnent la qualité environnementale de ces espaces anthropisés. Le second invite à considérer quels pourraient être les marqueurs de l'écologisation⁵ du fait portuaire, entendue comme le processus d'intégration progressive des questions écologiques dans le modèle politco-économique portuaire.

5 Pour Marc Mormont (2013), l'écologisation, d'une manière générale, « désigne les processus par lesquels l'environnement est pris en compte dans les politiques publiques, dans les organisations, voire dans les pratiques professionnelles ».

De quoi l'écologie portuaire pourrait-elle être le nom ?

Il faut évidemment remercier le philosophe Alain Badiou⁶ à qui nous empruntons cette si jolie formule, particulièrement utile pour positionner une réflexion entre définition absolue et intuition relative. Cette proposition d'approche de l'écologie portuaire s'inscrit bien entendu dans le sillage intellectuel tracé depuis le début du XX^e siècle par l'école de Chicago qui, en s'inspirant d'approches métaboliques⁷, vise à décrire les dimensions politiques des systèmes de flux liés aux activités humaines. Dès ses premiers travaux, André Vigarié (1961), s'attacha à décrire le fait portuaire comme la résultante d'un faisceau d'incidences géo-historiques participant à différentes formes d'artificialisation des milieux par aménagements successifs. Sans en livrer les clés méthodologiques, André Vigarié étayait la nécessité programmatique d'une écologie humaine des ports. L'idée n'est donc pas nouvelle, mais peut faire aujourd'hui l'objet d'une tentative heuristique sur la base des connaissances scientifiques désormais disponibles.

La nature des incidences qui façonne ce que nous proposons de définir comme une écologie portuaire peut être déclinée en quatre composantes : le site et son espace géographique ; les fonctionnalités portuaires déployées ; les emprises et leur matérialité infrastructurelle ; l'empreinte géopolitique des modalités de gouvernance mobilisées. La combinaison de ces quatre composantes rappelle les ports à leur singularité géo-historique, conduisant l'affirmation du principe qu'il faut d'emblée admettre : à chaque port son écologie. Partant, ce constat interroge les échelles de régulation dont les ports doivent faire l'objet.

Site et espace géographique

Pour le géographe Jean-Paul Rodrigue (2024), les ports s'inscrivent dans huit configurations géographiques possibles : des ports de baie aux ports de rade, des ports d'estuaire aux ports de delta, des ports de fronts de mer protégés ou non par des îles barrières, en passant par des ports fluviaux. A ces situations morphologiques s'agrègent des conditions bioclimatiques différentes, déterminées par les latitudes, depuis l'équateur jusqu'aux pôles, mais également par des particularismes locaux, de microclimat ou de courantologie spécifique.

⁶ Alain Badiou, 2007, *De quoi Sarkozy est-il le nom ?*, Editions Lignes, 160 p.

⁷ Voir : Duval A., 2025, Gouverner le métabolisme portuaire. Les relations socio-matérielles entre port et territoire à l'heure des transitions écologiques, Thèse de Doctorat, Nantes Université,

Ces données s'insèrent à leur tour dans des bassins hydrographiques et dans des orographies, dont les caractéristiques vont influencer sur les dynamiques d'écoulement des eaux et d'apports terrigènes. A Brest, l'ensemble des évacuations de sortie de stations d'épuration se situe dans le périmètre portuaire. Enfin, ces flux d'origine continentale sont largement façonnés par l'antériorité, l'intensité et la nature de l'anthropisation du bassin versant dans lequel l'organisme portuaire s'inscrit. A eux seuls, ces quatre paramètres ordonnent des régimes écologiques particulièrement distincts, engageant des sujets à débats et des registres de décisions bien différents selon les lieux et les circonstances qui les ont produits au fil du temps.

Fonctionnalités portuaires

Les fonctionnalités portuaires déployées ont une évidente incidence sur l'écologie du site, selon au moins trois variables. La nature des marchandises manipulées et les dispositifs industriels de transformation ou de stockage déterminent en effet les risques encourus par l'écosystème, sous l'effet de leur caractère plus ou moins dangereux ou accidentogène, ou sous celui de leur nature plus ou moins émissive. Il faut évidemment penser aux vracs, liquides ou solides, aux matériaux stockés à l'air libre et soumis à des conditions météorologiques locales engageant une variété de ruissellements possibles. L'antériorité des installations là encore joue probablement un rôle dans l'évolution et la typicité du vivant dans l'écosystème considéré.

Les deux autres variables tiennent aux intensités intimement corrélées, des activités et des fréquentations portuaires qui en découlent, terrestres et maritimes. De là, une plus ou moins grande pression s'exerce sur l'environnement, en termes de rejets et de dérangements mais aussi de circulations biologiques. Il faut évidemment penser à la qualité de l'air et au bruit, à l'introduction d'espèces non indigènes⁸, aux paysages, aux effets des dynamiques économiques induites par ces intensités portuaires dans les arrière-pays.

Emprise

L'empreinte écologique des ports de commerce dépend évidemment de leur emprise. Selon l'importance des activités, celle-ci s'établit selon un gradient qui va de la plus modeste cale au plus grand port du monde, en passant par la simple jetée depuis la côte. Au total, ces emprises cumulent une surface

⁸ Voir : Curd A., 2025, Les invasions biologiques, *Le Point sur*, n°2, Chaire Transitions Portuaires et Maritimes, Université de Brest, 2 p.

d'un demi-million d'hectares à l'échelle planétaire (Sengupta & Lazarus, 2023). Selon les mêmes auteurs, la croissance de cette occupation littorale s'établit à plus de 20 % pour les soixante plus grands ports du monde sur les trente dernières années. Ces données ne concernent cependant que les seuls ports de commerce. Pour une vision objective de l'emprise portuaire mondiale, il faudrait leur agréger celles des ports de pêche et de plaisance. Cette croissance infrastructurelle rappelle que l'écologie de chaque port est aussi déterminée par des dynamiques internes de construction d'ouvrages d'art et de leur maintenance, selon des fréquences et des intensités différentes, déterminant de fait une « ambiance » spécifique et aléatoire des habitats.

Pour une approche écologique de ces emprises, il faut ensuite considérer la matérialité de ces infrastructures, en termes de matériaux immergés, de conception et d'antériorité des constructions. Si le bois et la pierre ont longtemps été le socle de l'artificialisation du trait de côte, le béton règne en maître depuis le début du XX^e siècle dans les travaux d'ingénierie portuaire. Les deux premiers offraient potentiellement des anfractuosités et une certaine perméabilité laissant une voie possible aux circulations et aux refuges. A l'inverse, le béton propose une compacité lisse qui certes autorise des adhésions mais ne laisse guère l'opportunité de l'abri.

Enfin, rappelons que l'infrastructure portuaire est bien souvent durable dans le temps. La digue la plus ancienne connue est celle de Wadi-al-Jarf, dans le golfe de Suez, construite 2 200 ans av. J.-C. (Tallet & Marouard, 2016). Laissés à l'abandon, les ports reliques ne disparaissent pas pour autant de la donne écologique littorale. Ils constituent un chantier de recherche intéressant pour une compréhension des écosystèmes qui s'y développent sur le temps long.

Empreinte géopolitique

Enfin, l'écologie portuaire ne saurait échapper à sa dimension politique. A l'échelle mondiale, force est de constater l'hétérogénéité des situations possibles, selon les modes de gouvernance mobilisés et le poids effectif des régimes juridiques sur les décisions adoptées. Certes, depuis la convention MARPOL, un ensemble de dispositions tente de réguler l'impact environnemental des activités du transport maritime. Mais les ports, les autorités publiques, les acteurs économiques, selon leurs moyens politiques, financiers, techniques et éthiques sont-ils tous en mesure, ou tout simplement volontaires, pour les mettre en œuvre ? Il faut donc bien prendre en compte une « empreinte géopolitique », selon l'expression d'Amitav Gosh (2024), pour envisager la trajectoire écologique du fait portuaire à l'échelle planétaire.

Cette dernière reste la somme de décisions localisées, plus ou moins dictées par des considérations globales, mais toujours nuancées par des contextes particuliers. Il est possible et nécessaire d'envisager les mutations écologiques à des échelles surplombantes. Les outils d'observation de la planète nous le permettent. Mais il est tout aussi utile de constater les engagements effectifs par unité de compte, à l'échelle du port lui-même.

Instruire le processus d'écologisation portuaire

Le concept d'écologisation relève d'un processus cumulatif de décisions qui participent d'une intégration, plus que d'une simple prise en compte, selon la conviction qu'on lui accorde, des questions environnementales dans le modèle de gestion et d'exploitation, d'un territoire ou d'un objet donné. Dans le cas des ports, où le gigantisme des installations accompagne un modèle de rémunération fondé sur le volume des marchandises manipulées, le défi est de taille. L'écologisation peut y être entendue selon deux acceptions différentes. Elle peut être vécue sur le mode de l'injonction, selon un ensemble de contraintes auquel seules la mise en conformité ou la décroissance et la limitation des activités peuvent répondre. Au regard du caractère essentiel des activités portuaires décrit précédemment, cette perspective ne constitue guère une trajectoire acceptable pour les acteurs concernés, au moins à court terme. Elle peut être saisie au contraire comme une opportunité de mutation du modèle, un levier de développement autrement dit, et s'inscrire dès lors dans une stratégie d'investissement de moyen et long termes pour penser le port du futur.

L'optimisation de la ressource foncière devient à ce titre l'une des premières préoccupations, pour l'implantation de nouvelles activités tout aussi consommatrices d'espace que les précédentes. Dans un contexte national où l'artificialisation du trait de côte doit être contenue, la reconversion, la dépollution, la relocalisation sont ainsi des actions de première importance. Au regard des investissements nécessaires, ces stratégies doivent être concertées et s'organiser dans une logique de mutualisation interportuaire, à contre-courant des idées néolibérales de mise en concurrence ayant présidé au gouvernement des ports depuis les années 1990. L'écologisation des activités implique donc des stratégies de façade, assorties de logiques prospectives bien au-delà des seuls périmètres portuaires⁹. En ce sens, le dernier mouvement de décentralisation de 2015, lors duquel l'Etat a cédé la propriété d'une cinquantaine de ports à des Régions devenues propriétaires, constitue un atout, pour éviter les effets de saupoudrage et construire des

9 « La contribution des collectivités territoriales au développement de l'économie maritime et littorale : Les enjeux en matière portuaire », BJCL, 18 mars 2018, n°3, pp. 212-219.

logiques inclusives. En se dotant d'une stratégie régionale pour la première, en rassemblant ces ports sous une même entité pour la seconde, les régions Bretagne et Normandie vont dans le sens de ce saisissement de ces enjeux de gouvernance.

Au total, cinq variables peuvent à minima être proposées pour prendre la mesure de ce processus, et de là, constater ou non l'engagement des organismes dans cette trajectoire. Les lignes qui suivent ne prétendent pas asséner des vérités intangibles, mais ont plutôt vocation à jeter les bases d'une discussion. Il s'est agi, à partir d'une revue des presses quotidiennes régionales et nationales, de quelques éléments de la littérature scientifique, associé à de la connaissance de terrains, de relever les initiatives des uns et des autres allant dans le sens des politiques, au sens large du terme, ou des stratégies, si l'on préfère, dites de « transition écologique ». Loin d'être exhaustive, car ce travail mériterait une enquête systématique dans l'ensemble des organismes concernés, la démarche permet toutefois de tracer les contours d'un programme scientifique d'observation. Le choix des ports décentralisés se légitime par deux raisons : la recherche d'un plus grand nombre de cas que les seuls Grands Ports Maritimes de l'hexagone ; la quête de la diversité des exemples possibles de problématiques pour documenter un processus hétérogène.

A l'aune de cette exploration de l'actualité des décisions portuaires dans ces espaces, cinq marqueurs d'écologisation peuvent donc être proposés pour observer et qualifier la variété des engagements portuaires dans cette dynamique : les interactions ville-port, la mutation dans la nature des trafics opérés, les nouvelles fonctionnalités portuaires, les changements dans les conditions d'exploitation, l'évolution de la gouvernance.

Les relations ville-port

Plus des deux tiers des ports décentralisés sont concernés par des problématiques récentes de relations avec la ville qui les enserme. Ces ports de taille petite et moyenne partagent tous le fait de ne pas avoir subi l'extraterritorialisation que certains grands ports ont connue. Ils sont restés au plus près de leur tissu urbain. Il en résulte souvent des ressources foncières très limitées et des questions d'acceptabilité des nuisances provoquées par des activités à caractère industriel.

Mais cette acceptabilité est réciproque, elle ne doit pas être vue seulement sous l'angle du citoyen habitant. Si le port est émissif, il est aussi pourvoyeur d'emplois, et la ville portuaire peut en dépendre selon des proportions importantes. A Brest, on estime que le port de commerce fournit quelque 2 500 emplois, auxquels se greffent chaque année plusieurs milliers de contrats intérimaires pour les besoins de la réparation navale, et les

emplois liés aux ports militaire, de plaisance et de pêche. Sans ses ports, la ville n'est plus une métropole.

Cette acceptabilité est affaire de régulation des pollutions et des nuisances, mais aussi de médiation. Ouvrir le port aux citoyens, enfermé derrière les grilles de l'ISPS¹⁰, est un moyen d'explication des enjeux qui s'y déroulent. C'est également un enjeu de communication sur les métiers et les carrières, d'aujourd'hui et de demain, car ils sont pour la plupart méconnus et connaissent de sérieuses difficultés d'attractivité. L'écologisation du port passe donc aussi par la formation, et l'acculturation des populations au fait portuaire. Ce port « citoyen », comme certains décideurs le qualifient parfois pour expliquer leur engagement pour le territoire et sa qualité de vie, peut aussi devenir à terme un port « digue », celui dont les aménagements seront amenés à protéger la ville des phénomènes de submersion.

La nature des trafics

Les ports et les navires qui les fréquentent n'existent pas par eux-mêmes, ils constituent les outils de la maritimisation du monde, définie comme la projection des sociétés humaines sur l'espace maritime. Les activités qui s'y déploient sont en étroite relation avec celles qui se déroulent sur les territoires de desserte. Nombre de ports décentralisés assoient donc leurs trafics sur les hydrocarbures, les vrac liés à l'agriculture intensive, les produits des industries extractives, ou encore les services de continuité territoriale. Dans les ports décentralisés, en dehors de Brest, le conteneur est absent.

Les mutations en cours et à venir de l'économie, sous l'impulsion de la nécessaire « transition écologique », engagent l'arrivée sur les quais de nouveaux trafics, en rapport avec les produits issus de nouvelles chaînes de valeurs. Ainsi, les matières premières dites « secondaires », tels les broyats, les ferrailles ou encore les combustibles solides recyclés, sont autant de niches de trafics que l'on voit se développer dans ces ports qualifiés parfois de « proximité ». L'expression suscite l'idée d'activités organisées autour de circulations plus courtes et quelque peu « démassifiées », en rapport avec les capacités opérationnelles des organismes et les besoins de leurs voisinages territoriaux.

La densité du maillage proposée par ces ports, fait du cabotage un horizon que les systèmes actuels de tarification et de documentation du transport cantonnent à l'utopie du merroulage. Mais les infrastructures sont là, tant sur le plan matériel des équipements logistiques que sur celui de la dématérialisation de l'information portuaire, capable d'organiser la compétitivité de ces navigations de courte distance.

¹⁰ International Ship and Port Facility Security. Protocole qui, depuis les attentats de 2001, contraint les ports à contrôler les allées et venues dans les périmètres portuaires et à clore l'espace d'activités.

Néo-fonctionnalités portuaires

L'écologisation portuaire passe aussi par l'arrivée de nouvelles fonctionnalités sur les quais. Certaines, comme la petite réparation navale, cherchent à pallier les contractions à venir de certains trafics condamnés et offrir des services de proximité capables de rendre inutiles de longs trajets en mer pour des questions de maintenance. Mais ce sont les énergies marines renouvelables qui, actuellement, orientent la trajectoire de nombreux ports secondaires vers de nouveaux vecteurs de rémunération en lien direct avec l'économie dite de « transition ». Elles sont presque partout, et parfois là où on ne les attendait pas, comme dans le cas du port de pêche de La Turballe. L'éolien en mer offre des possibilités de nouvelles fonctions dans la manutention de colis lourds à différentes étapes du processus de mise en œuvre. Face au déficit de foncier, dont ces néo-fonctionnalités sont avides, la recherche de la complémentarité via l'interportuaire est de mise.

L'intermodalité, fluviale ou ferroviaire, procède également de l'arrivée de nouvelles installations dont les ports s'équipent pour répondre aux objectifs de décarbonation des circulations terrestres, comme par exemple à Toulon, Calais, Sète, Brest ou Strasbourg. Côté mer, la décarbonation du transport maritime reste une difficulté majeure compte-tenu de la maturité technologique disponible.

En la matière, le retour du cargo vélique constitue probablement l'une des perspectives les plus révolutionnaires de ces processus d'écologisation du secteur. Révolutionnaire, le vélique l'est au sens propre. Loin d'orchestrer un retour en arrière décroissant, il réactualise en une boucle d'évolution technologique une des plus anciennes façons d'opérer le transport de marchandise par voie de mer. Avec quatre navires en activités sur des escales françaises, opérées par des armateurs nationaux, le pays peut faire figure de pionnier, même si le signal peut paraître un peu faible pour le moment, au regard de capacités proposées. Il n'empêche qu'en allant chercher les agréments « bio » nécessaires auprès de l'Union Européenne¹¹ pour manipuler les marchandises qu'ils transportent, ces ports de taille modeste peuvent développer autour du cargo vélique des fonctionnalités nouvelles aptes à inscrire ces organismes dans cette « éconologie », concept récent qui cherche à concilier économie et écologie. De la même manière que les ports ont su trouver un place dédiée pour le conteneur après son invention à la fin des années 1950, ces navires peuvent trouver la leur dans les années à venir. De ce point de vue, une sorte d'impensé portuaire existe. Si de nombreux bureaux d'études se penchent sur le navire

¹¹ Jusqu'à présent, seuls quelques GPM disposent de cet agrément douanier, ce qui cantonne ces navires à ces escales. Ainsi, l'armateur vélique Grain de Sail a choisi de dédouaner à Dunkerque alors que son siège est à Morlaix et ses activités à Saint Malo. Le port de Brest vient de l'obtenir à son tour et a pu opérer cette année un navire de la compagnie TransOceanicWindTransport (TOWT).

lui-même et son optimisation, le « terminal vélisque » reste à inventer, car il appelle une organisation logistique, un écosystème serviciel et un modèle de rémunération spécifique.

Mais des choses ne changeront pas radicalement, elles s'adapteront. Le stockage de l'énergie, dans un monde post-hydrocarbure, est amené à jouer dans les ports un rôle inchangé, celui d'assumer la logistique d'approvisionnement en néo-carburants des territoires de desserte ou d'avitaillement des navires à l'escale. Il en va ainsi du raffinage, ou de la trituration, dont certaines usines se positionnent sur les besoins en bio-carburants. On pense par exemple aux installations de Bayonne, de Sète ou de Brest.

Modalités d'exploitation

Au-delà ces projections sur le plus ou moins long terme, nombre de ports sont engagés dans des stratégies de moindres impacts de leurs modalités d'exploitation, en termes de gestion de déchets et d'effluents, de préservation de la qualité de l'air au regard des poussières émises, de réduction du bruit ou de préservation de la biodiversité, selon des procédures de conservation, de renaturation ou de compensation. A Saint-Malo les trafics d'engrais ont appelé deux réponses de l'exploitant : la mesure des particules fines au sein du port ; l'investissement dans une trémie étanche pour les maîtriser. Au Légué, une passe à poisson a été installée pour assurer la continuité écologique. La passe est doublée d'une installation de vidéosurveillance afin de prévenir les tentatives de braconnage.

Des points de vue technique et financier, la décarbonation des activités portuaires reste le sujet le plus délicat. Si les ports en eux-mêmes restent faiblement émissifs, l'énergie qu'ils consomment, ainsi que celle des navires qu'ils accueillent, restent majoritairement carbonées. Les mises en place d'énergie renouvelable et de proximité pour des besoins domestiques et du courant de quai pour les bâtiments à l'escale constituent les principaux sujets de la décarbonation portuaire. Certes, il pourrait être question de maîtrise des consommations, mais comment assumer la maintenance de navires géants dans des formes de radoub dont les pompes d'épuisement mobilisent des quantités considérables d'électricité ? Comment diminuer l'éclairage tout en assurant des services de nuit et la sécurisation des installations ? Comment réaliser l'assemblage d'éoliennes de plus de 300 m de haut, sans faire appel à des moyens de levage et de manutention toujours plus énergivores ?

Comme l'exprime Jean-Baptiste Fressoz (2024) à propos de l'histoire de l'énergie, celle des ports ne peut pas être considérée en des termes

phasistes, qui présenteraient les mutations selon des phases technologiques se succédant les unes aux autres. L'histoire des ports, et de là, celle de leur consommation énergétique, est bien cumulative, les besoins d'hier s'additionnant à ceux d'aujourd'hui. Marqué par le gigantisme depuis deux siècles au moins, le monde du maritime ne changera pas de dimension du jour au lendemain, et la décarbonation, sans doute davantage que la réduction des consommations, est la perspective la plus envisageable dans l'immédiat, tout en demeurant relativement incertaine au regard de la complexité du sujet. Car quoi qu'il en soit des solutions techniques pour chasser les hydrocarbures de l'air des villes portuaires, il faudra bien trouver les moyens de satisfaire leurs besoins en énergie.

Gouvernance environnementale

Un dernier marqueur de cette écologisation concerne les conditions de mise en œuvre d'une gouvernance environnementale. Le processus est en effet soumis à des objectifs et des injonctions d'échelles nationales et internationales. Encore faut-il se donner les moyens localement de les appliquer. Cela passe par la mise en place de services dédiés dans les organigrammes des ports. Le danger serait d'en faire des départements à part, vécus comme des contraintes nécessaires, au service « des petits oiseaux et des petites bêtes » ou de l'acceptabilité du voisinage habitant.

Au contraire, tout l'enjeu de l'écologisation repose sur l'intégration de ces questions au cœur de la machinerie d'exploitation du port, au service non pas de la nature en elle-même mais de la sauvegarde du port et de son territoire dans un contexte de crise écologique. Car le port du futur est amené à subir ces crises qui en affecteront immanquablement le modèle économique. Il entre ainsi dans une trajectoire de vulnérabilité complexe à appréhender qui, au vu du caractère essentiel de ses activités, dépasse largement le périmètre de ses seules décisions.

Conclusion : faire des ports des espaces laboratoires

Ecologie et écologisation portuaires ne relèvent pas du même paradigme. Derrière la sémantique « écologique » se cache une complexité foisonnante de processus, de dispositifs, de techniques, d'éthiques. Pour y faire face, la science doit se doter d'outils d'observation et de compréhension des phénomènes à l'œuvre. Elle doit pouvoir construire, en étroite collaboration avec les acteurs concernés, les données socles et leur infrastructure nécessaires pour mieux comprendre les mutations en cours afin d'envisager les trajectoires souhaitables et possibles. Faire des ports des espaces laboratoires participe donc de ce défi de remédiation environnementale de ces espaces lourdement anthropisés. A ce stade de la réflexion, au moins trois champs problématiques, toutes disciplines académiques confondues, apparaissent comme potentiellement structurants pour des recherches à venir : la mise en cohérence des trajectoires portuaires et territoriales, car l'une ne va pas sans l'autre et ne peuvent suivre des chemins séparés ; l'intégration des ports dans les écosystèmes littoraux, car les ports doivent s'inscrire dans le principe de continuité géo-écologique ; l'exploration des voies possibles d'une écologisation du modèle économique de ces activités, en conciliant souveraineté, marché et environnement.

Bibliographie

- Fressoz J.B, 2024, *Sans transition. Un nouvelle histoire de l'énergie*, Paris, Ecocène, Seuil.
- Ghosh A., 2024, *La malédiction de la muscade. Une contre histoire de la modernité*, Marseille, Wildproject Ed., coll. Le monde qui vient.
- Gruzinski S., 2004, *Les quatre parties du monde. Une histoire de la mondialisation*, Paris, Editions de la Martinière.
- Lagadeuc Y & Chernorkian R., 2009, Les systèmes socio-écologiques : vers une approche spatiale et temporelle, *Natures, Sciences, Sociétés*, 17, 194-196.
- Maugeri, S., & Foulquier, E. (2011). Le territoire portuaire: entre espace d'exception et bien commun. De la complexité de la gouvernance portuaire. in *Gobernanza portuaria*, 169-183.
- Mormont, M., 2013. Écologisation: entre sciences, conventions et pratiques. *Natures Sciences Sociétés*, 21(2), 159-160.
- Rodrigue JP, 2024, *The geography of transport system*, Routledge Ed.
- Sengupta, D., & Lazarus, E. D. (2023). Rapid seaward expansion of seaport footprints worldwide. *Communications Earth & Environment*, 4(1), 440.
- Tallet, P., & Marouard, G., 2016, The harbor facilities of king Khufu on the Red Sea shore: the Wadi al-Jarf/Tell Ras Budran system. *Journal of the American Research Center in Egypt*, 135-177.
- Vigarié A., 1961, L'histoire et la géographie devant l'écologie des ports, *Cahiers de Sociologie Economique*, 4, 3-31.

Les circuits courts entre Mayotte, port territorial français, et ses voisins étrangers. Synthèse d'études

Dominique BERTHET

*Responsable de la division portuaire, maritime
et logistique*

Division Ports, Maritime et Voies Navigables
INDDIGO
Paris – France

Théo FORTIN

Consultant maritime et portuaire

INDDIGO
Le Havre – France

Gilbert MEYER

Expert maritime et portuaire international

INDDIGO
Paris – France

Introduction

Mayotte est un département français d'outre-mer depuis 2011. Il est situé dans le Canal du Mozambique, à 7830km de la France métropolitaine. Avec La Réunion, il s'agit des deux départements d'outre-mer situés dans l'Océan Indien. Le développement démographique de Mayotte est très important (+3,8% par an entre 2015 et 2021 d'après l'INSEE), de très loin la croissance la plus forte au niveau national (+0,4% par an sur la même période). De nombreux défis restent à relever pour développer l'île et amener sa population au même niveau de vie que la moyenne des Français. Ce département est aussi très dépendant du commerce extérieur et de la liaison maritime avec la métropole.

Le cyclone Chido, qui a frappé l'île en 2025, a causé de nombreuses victimes (une trentaine de morts, décompte d'avril 2025) et a détruit une grande partie des habitations. Cette catastrophe a désorganisé les services publics et fortement affecté l'économie insulaire. Les enjeux de la reconstruction de l'île sont majeurs, d'autant qu'elle souhaite reprendre au plus vite son développement afin de répondre aux besoins de sa population jeune et croissante. De l'aide est arrivée depuis l'île de La Réunion, mais l'essentiel de l'effort est venu de la métropole, malgré la distance géographique. Cela illustre les enjeux de la connectivité maritime de l'île avec le reste du monde.

Catram, cabinet spécialisé en économie des transports, qui a intégré le groupe Inddigo en 2018, a réalisé de nombreuses études à propos de la desserte maritime et de la gestion des équipements portuaires à Mayotte. Alors que la reconstruction de l'île doit commencer et que les appels à la puissance publique pour investir massivement dans l'économie mahoraise se multiplient, il est utile de revenir sur les atouts et les contraintes qui devront être pris en compte dans le cadre des projets de connectivité de l'île avec ses voisins, la France métropolitaine et les régions plus lointaines, dont l'Asie.

Le présent article s'appuie sur trois études :

- Assistance à l'évaluation de tarifs équitables au port de Longoni (Mayotte), Département de Mayotte, 2018 ;
- Etude de la desserte maritime entre Mayotte et Madagascar, Union des Chambres de Commerce de l'Océan Indien (UCCIOI), 2021
- Etude des coûts de passage portuaire à Mayotte, Secrétariat général aux affaires régionales de Mayotte, 2023

Les données qui sont issues de ces études sont soit publiques, soit âgées de plus de cinq ans. Les analyses qualitatives qui en sont issues sont partagées

telles quelles. Dans tous les cas, nous veillons à ce que les informations reprises dans cet article ne nuisent pas à la confidentialité requise entre Inddigo et ses clients.

Cet article doit contribuer à faire avancer la recherche en logistique maritime, dans une période cruciale pour le développement de l'île, entre reconstruction suite au cyclone et défis démographiques. Il vise à apporter un retour d'expérience et des pistes de solution aux pouvoirs publics, aux acteurs privés des secteurs de la logistique et de la distribution, du transport maritime ou de la manutention, ainsi qu'aux chercheurs et universitaires.

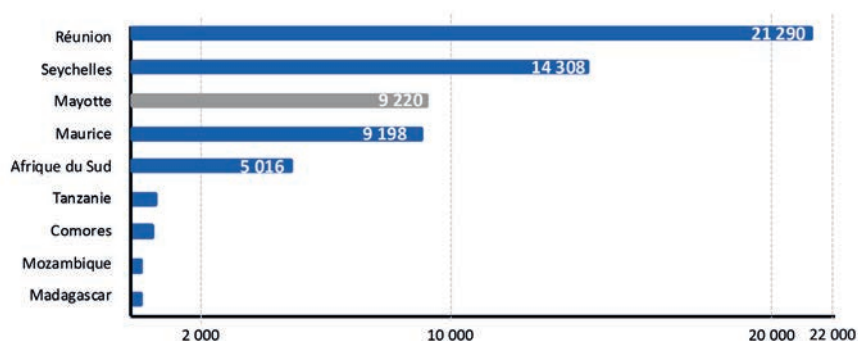
Il reste encore beaucoup à faire en matière de recherche portuaire à Mayotte et plus généralement dans l'Océan Indien. Les chaînes de valeur de demain doivent être identifiées, ainsi que les facteurs incitatifs permettant de développer de nouvelles productions et de les transporter entre les îles de la sous-région. Il s'agit de trouver un équilibre entre productions locales, échanges commerciaux régionaux encore balbutiants et liens avec les grands centres économiques mondiaux malgré les longues distances et toutes les contraintes que cela engendre.

Vue d'ensemble des liens entre Mayotte et les autres îles de la Région

Flux maritimes

Les flux maritimes qui concernent Mayotte sont influencés par plusieurs réalités macro-économiques du territoire. Mayotte est le département le plus pauvre de France avec un PIB / Tête de 9226 € en 2018. C'est nettement moins que la médiane au niveau national qui situait à 35 199 €. C'est aussi nettement moins que l'autre département d'outre-mer de l'Océan Indien, La Réunion, qui comptabilise 21 290 € par tête en 2018, soit plus de deux fois le niveau de Mayotte.

Mais ce territoire est riche comparé à ses voisins, notamment Madagascar avec 550 \$ par tête. Le voisin le plus proche de Mayotte est l'archipel des Comores, avec lequel elle dispose de liens historiques mais aussi sociaux et interpersonnels (de nombreuses familles sont réparties sur les deux archipels). Il faut rappeler que Mayotte a été vendue à la France en 1841 par le Sultan qui régnait alors sur l'île qui faisait alors partie de l'ensemble culturel malagasy et swahili. La différence de développement entre Mayotte et les Comores est également très forte, avec moins de 800 \$ par tête.

Figure 1. PIB/Habitant dans les îles de l'Océan Indien - En euros

Source : IEDOM – Réalisation : Fondation SEFACIL – juillet 2025

Ce contexte particulier d'une île plus développée que son environnement immédiat mais nettement moins industrialisée que le reste de la France pousse à ce que Mayotte importe 7 fois plus de produits qu'elle n'en exporte. Sa balance commerciale est déficitaire de 600 millions d'euros environ, en 2020 (d'après la DEETS). Elle se décompose de la manière suivante :

Importations : 695 M€

- Hormis quelques flux massifs (produits pétroliers, ciment...) Mayotte importe principalement des produits conteneurisés, et ces produits proviennent d'un grand nombre de pays de l'Océan Indien, d'Asie, d'Afrique et d'Europe ;
- Mayotte importe autant de Madagascar que de France (en tonnes). Néanmoins, l'UE (78 M€) pèse 3 fois plus que l'Océan Indien (27M€) dans les flux commerciaux ;
- Les importations conteneurisées représentent plus de 20 000 EVP par an.

Exportations : 93 M€

- Les exportations de Mayotte sont très faibles : moins de 1000 EVP pleins. Mayotte produit peu (surtout de l'agriculture vivrière) et exporte surtout des déchets valorisables ;
- Les exportations de produits agricoles, essentiellement la vanille (21,7 %, 1er exportateur mondial avec 60% de parts de marché) et le clou de girofle (2,9 %, premier exportateur mondial). Les autres produits exportés représentent 1,2 % (cacao, sucre, poivre, café) ;
- Les exportations de matières textiles (19,4 % en 2017) ;
- Il s'agit de produits visant les marchés des pays développés d'Europe et d'Asie.

Le rééquilibrage du commerce extérieur de Mayotte paraît bien problématique. Mayotte est un petit marché qui produit peu et importe presque tous ses biens de consommation.

Le port de Mayotte, par où transitent toutes ces exportations et importations par voie maritime, est Longoni. Ce port est situé au nord de l'île. Ce port est de compétence départementale. Il s'agit donc d'un port territorial, le seul des départements Outre-Mer français, puisque les ports des autres départements sont des Grands Ports Maritimes (GPM). La situation des territoires non départementalisés, comme Saint-Pierre-et-Miquelon, est plus proche de celle de Mayotte en ce qui concerne la gouvernance portuaire. Le port de Mayotte est donc dans situation juridique originale qui découle de l'histoire de ce département récent.

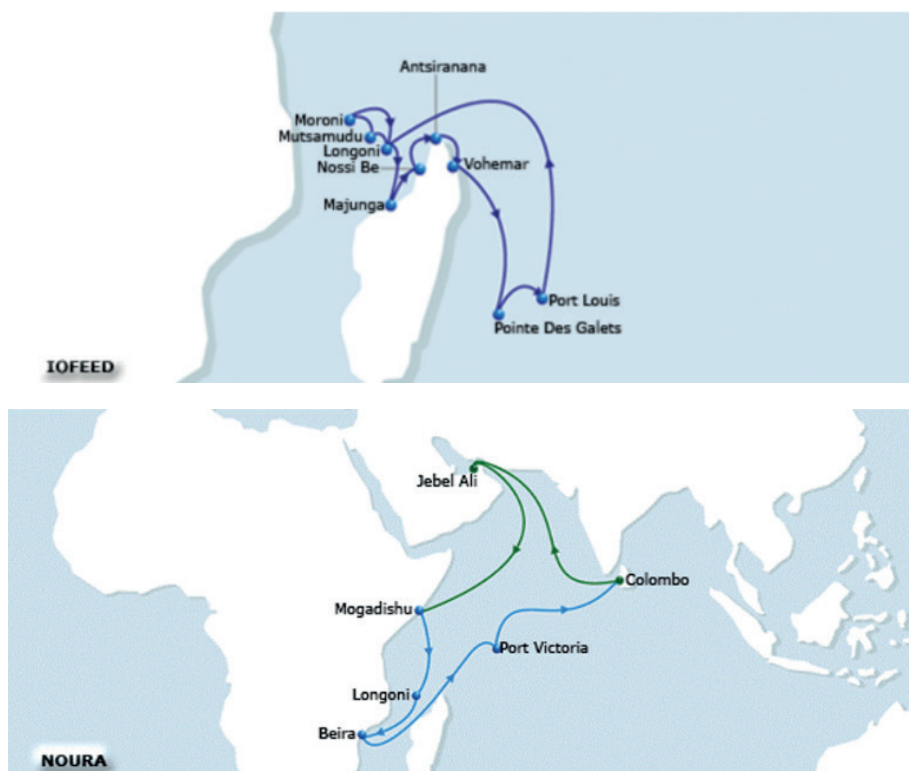
Quelques caractéristiques du port de Longoni :

- Bien équipé (grues, RTG);
- Disposant d'un tirant d'eau important ;
- Un quai en reconstruction d'ici à 2026 → risque de congestion avant la fin des travaux ;
- Port très onéreux : manutention, droits de port, pilotage...

Figure 2. Vue aérienne du port de Longoni



Le port de Longoni est un hub secondaire régional pour CMA-CGM, qui s'appuie principalement sur son hub principal, Pointe des Galets, à la Réunion

Figure 3. Services de lignes régulières de CMA-CGM dans l'Océan Indien

Source : Etude CATRAM

Les ports les plus proches

Les ports les plus proches de Longoni sont : Mahanjanga, à Madagascar, Moroni, et Mutsamudu aux Comores.

Mahajanga est le deuxième port de Madagascar. C'est pourtant un port situé à l'embouchure d'une rivière difficile d'accès, notamment en termes de tirant d'eau (0,90 m à marée basse et 4,2 m à marée haute). La relation Mahajanga – Longoni est particulièrement mal servie : avec des fréquences réduites (théoriquement toutes les 2 semaines, mais dans la pratique plus aléatoires).

En complément de Mahajanga, il faut mentionner le port principal de Madagascar (250 000 EVP annuels, soit 90 % du volume national) qu'est le port de Toamasina. Ses travaux d'extension (650 millions de US\$) financés par la coopération japonaise se dérouleront jusqu'en 2026 (incluant un an de retard suite de la pandémie Covid-19). Ce port deviendra progressivement

grâce à sa modernisation et mise aux normes internationales (chenal à -16 m et quais à -14 et -16 m) un « aspirateur économique » pour tout Madagascar.

Le port de Moroni est un port modeste, avec 100 ml de quai à -5,5 m. La superficie du parc du terminal à conteneurs est de 5,6 ha. Il est exploité par AGL en tant que concessionnaire, depuis 2012. Il a bénéficié depuis lors d'investissements importants.

Mutsamudu est le port le mieux aménagé des Comores. Le port dispose de 3 quais, dont un quai de 174 ml à -9 m, les autres quais ayant un tirant d'eau très inférieur (-4,5 m ou moins). C'est le seul port en eaux profondes de l'Union des Comores. Cependant les importations et exportations conteneurisées sont très limitées.

Plus loin : Maurice. Port-Louis est un hub régional de MSC. Il est particulièrement bien desservi depuis l'Asie, beaucoup moins bien depuis l'Europe et la Méditerranée depuis que le « New Nemo » n'y escale plus (probablement en raison des problèmes périodiques de congestion). La faible qualité de service est en effet un problème récurrent et impacte celle de services de feeder, notamment vers Mayotte et Madagascar.

Port Réunion est le hub régional de CMA-CGM depuis 2016. Il s'agit d'un port aux standards internationaux au Port Est avec des tirants d'eau à 14,5m et 640m de linéaire de quais. Il a récemment augmenté sa capacité de traitement conteneurs et envisage de réorganiser encore ses terre-pleins. Les coûts de manutention et les droits de port sont plus élevés qu'à Maurice, mais moins qu'à Mayotte. Port Réunion est assez bien connecté et sert déjà de relais vers Mayotte.

Analyse des coûts du transport maritime vers et depuis Mayotte

Mayotte souffre de son ultra-périphéricité et en outre d'une mauvaise connexion à son environnement maritime. Sa desserte vers le secteur de l'Océan Indien / Afrique de l'Est pourrait être substantiellement améliorée. Sa desserte depuis l'Asie est aujourd'hui de mauvaise qualité (fréquences faibles et peu fiables). Des améliorations pourraient être proposées. Mais les armements sont peu motivés par des volumes faibles et déséquilibrés.

A Mayotte, les coûts de transport impactent nécessairement les prix à la consommation. Les facteurs à prendre en compte pour expliquer la part des coûts logistiques dans la « vie chère » sont les suivants :

- Le territoire est approvisionné très majoritairement depuis la métropole, l'Europe et dans une moindre mesure l'Asie ;

- Mayotte importe même des produits frais par avion, depuis la métropole ;
- La concurrence maritime est réduite (2 armements) du fait d'un enjeu limité ;
- Le concessionnaire du port, qui a imposé une filiale de manutention, n'est pas régulé de façon adéquate ;
- Des coûts logistiques élevés pénalisent les importateurs et distributeurs, notamment en raison du manque d'entrepôts disposant de quais, d'un réseau routier insuffisant et congestionné et plus généralement du manque de foncier ;
- L'aéroport est situé sur une île secondaire reliée à l'île principale par bac, ce qui rend la logistique aérienne complexe et coûteuse.

Le transport maritime est nécessairement onéreux, en raison :

- De distances très importantes (vers l'Europe et l'Asie, qui représentent près de 90% des importations, Mayotte important presque toute sa consommation) ;
- Un déséquilibre de trafic très sévère : les armateurs sont obligés de repositionner 99% des conteneurs en Asie ou en Europe, Mayotte ne pouvant remplir les conteneurs avec du fret retour.

Les deux acteurs du fret maritime à Mayotte sont CMA-CGM et MSC.

- CMA-CGM :
 - Desservait Mayotte depuis l'Europe à une fréquence hebdo : service JEDDEX avec transbordement depuis Djeddah avec des transit times améliorés (Le Havre en 25 jours) et de façon fiable ;
 - Mais cette ligne a été remplacée par le Karibu Express qui conduit au doublement des transit times (Le Havre en 50 jours) en raison de la situation à l'entrée de la Mer Rouge, ce qui conduit à aggraver la situation logistique ;
 - Mayotte est aussi touchée avec un service feeder IOF1 depuis la Réunion / Maurice à une fréquence de 1/21j avec une fiabilité insuffisante et qui connecte Mayotte à l'Asie, au sous-continent indien et à Madagascar.
- MSC :
 - Dessert Mayotte avec un feeder ancré à Port-Louis (hub MSC pour l'Asie) à une fréquence théorique de 1/15 j mais qui est passé à une fréquence mensuelle en raison de la congestion de Port-Louis. La fiabilité du service est insuffisante.

CMA-CGM détient 80% du marché sans qu'on puisse parler de barrières à l'entrée. Il faut mentionner par ailleurs que CMA-CGM et MSC desservent ensemble, avec un accord de partage de navires (VSA), la Réunion et Maurice depuis l'Europe « en route » vers l'Australie.

Le tableau ci-dessous permet de comparer les coûts de fret conteneurisé vers Mayotte entre différentes origines des produits importés. On peut constater que le coût est quasiment le même entre un conteneur provenant de La Réunion, à 3 jours de navigation, et un conteneur provenant d'Europe, à minimum 15 jours de navigation. La distance n'est donc pas le seul critère à prendre en compte mais aussi la taille du marché, la qualité de la manutention, l'organisation des lignes maritimes.

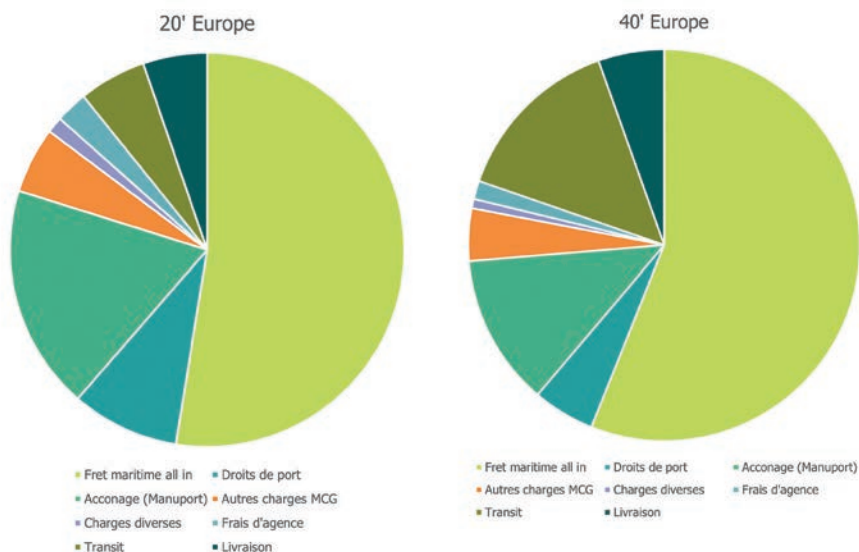
Tableau 1. Coût de fret pour un 20 pieds dry vers Mayotte en 2021

Origine	Type de conteneur	Coût de fret « all in » y compris BAF et CAF
La Réunion	20 pieds	1700 €
Madagascar	20 pieds	1900 €
Asie	20 pieds	2800 \$
	40 pieds	5400 \$
Europe	20 pieds	1800 €

Source : Etude CATRAM

Ces coûts de fret maritime représentent la moitié du coût logistique total des produits importés à Mayotte. Les deux graphiques ci-dessous décomposent ce coût d'un conteneur importé d'Europe (20 et 40 pieds) de manière à laisser apparaître les différents facteurs dont les droits de port, la manutention, le transit et la livraison. On constate au passage que le 40 pieds ne permet pas d'économies d'échelles.

Figure 4. Décomposition du coût total d'un conteneur dry 20 et 40 pieds depuis l'Europe vers Mayotte



Source : Etude CATRAM

Mise en place de circuits courts

Malgré la compétitivité relative de l'Europe en termes de coût, il peut être pertinent de promouvoir les circuits courts pour approvisionner Mayotte en importations régionales. Il y a trois raisons à cela. La première est que l'Europe est certes compétitive au niveau des prix, mais le temps de trajet est important (généralement plus de 25 jours). De plus, les importations d'Asie, qui représentent pour rappel plus de 20% du total à Mayotte, présentent des coûts logistiques très élevés. Enfin, Mayotte est largement feederisée et cela ne lui donne pas une pleine autonomie en termes d'approvisionnements.

Les distances maritimes à Madagascar et aux Comores sont très faibles. Avec 186 miles de Longoni à Mahajanga, le transport maritime ne prend que 23 heures à la (très faible) vitesse de 8 nœuds, soit 14 km/h. De même la distance Longoni- Moroni, soit 145 miles, peut être parcourue en 18 heures à la même vitesse.

Le principal obstacle est celui des normes européennes qui s'imposent à un Département français. Pour les fruits et légumes par exemple, le risque principal est l'utilisation de produits phytosanitaires interdits. Autre obstacle : la disponibilité des produits n'est pas davantage garantie du fait d'un modèle de production sujet à des aléas.

Enfin, les entreprises malgaches, mais cela s'applique aussi aux Comores, sont en majorité de très petites entreprises peu structurées, parfois récentes et à faible chiffre d'affaires (moins de 100 000 €). Lorsqu'elles produisent des biens ne faisant pas partie des grandes filières d'exportation (vanille, clous de girofle, textile, produits de la pêche et minerais) ces entreprises sont en quasi-totalité tournées vers le marché intérieur malgache.

L'alternative serait de susciter des productions aux normes européennes à Madagascar. L'offre malgache a besoin d'être guidée et stimulée pour être en mesure de produire selon les critères de la demande de Mayotte, de façon qualitative (normes européennes, calibrage, conditionnement, etc.) et quantitative (les bons produits au bon moment). Ceci implique un travail de longue haleine entre entités partenaires concernées pour lancer des productions normées à Madagascar.

On peut synthétiser ainsi les limites du potentiel malgache pour approvisionner Mayotte :

- La production ne respecte pas en général les normes européennes qui s'imposent à Mayotte
- Entreprises insuffisamment structurées pour garantir une production régulière et de qualité
- Pas de structuration de filières de recyclage
- Fruits et légumes exportables sous conditions, viande plus difficilement

La situation est moins bonne encore aux Comores mais nous n'avons pas d'éléments chiffrés.

D'autres potentiels pourraient être envisagés pour un approvisionnement régional. L'Afrique du Sud dispose déjà de productions aux normes européennes, mais quelle que soit la solution de transport, les distances sont trop importantes pour un approvisionnement maritime en produits frais. Le Mozambique est plus proche, et il possède un grand potentiel agricole, mais même dans ce cas les transit times sont de plusieurs jours. Ce n'est donc pas adapté à tous les types de produits frais. L'absence de liaison maritime avec ces deux destinations est un obstacle moins sérieux. S'il existe un marché d'importation suffisant, il sera possible d'attirer une ligne existante à Longoni. Le problème du transport peut avoir des solutions simples et peu coûteuses, par exemple dévier un service existant pour y ajouter une escale « en route » à Longoni. Il s'agit d'une manière d'obtenir un service rapide et éventuellement fréquent (à minima hebdomadaire).

Cependant, le passage portuaire est très élevé à Mayotte par rapport à d'autres départements d'Outre-Mer ou des ports métropolitains avec entre

1 723 € par 20' et 2 673 € par 40'. Ainsi un conteneur de riz paie-t-il 200 € de droits de port à Mayotte, 67,88 € à la Réunion, 33,23 € à Marseille et 8,37 € au Havre. De plus, il faut ajouter que les coûts de manutention sont très élevés à Mayotte. Ces problèmes de coûts s'ajoutent aux problèmes d'infrastructures. Il manque un équipement logistique à proximité de Longoni, ne serait-ce qu'un dépôt sécurisé de conteneurs vides et pleins. Ceci devrait pourtant s'imposer notamment pour pallier des temps de séjours au port parfois élevés et onéreux.

L'absence de fret retour est une difficulté supplémentaire. Une étude conduite au Maroc pour l'Agence pour le développement de la logistique a montré les limites de la correction du déséquilibre dans ce pays, qui est pourtant davantage exportateur que Mayotte. L'idée était de recharger les conteneurs par des produits usuellement exportés en vrac ou en conventionnel, mais ces produits se sont avérés être de très faible valeur (phosphates), les rendant inaptes à la conteneurisation. A Mayotte il n'y a même rien de tel. Il reste enfin l'option du lancement de productions nouvelles agricoles ou industrielles exportables à Mayotte. Mais il s'agit d'une problématique de très long terme avec des handicaps structurels difficiles à surmonter (manque de foncier, formations insuffisantes, et main d'œuvre coûteuse...).

Pistes de solutions pour la desserte

L'enjeu portuaire et logistique à Mayotte, bien que cette île soit dans une position originale, n'est pas différent de celui des autres petits ports et des autres espaces insulaires en France. Le syndrome « œuf – poule » s'y applique, en l'absence d'un service maritime régulier : côté demande, les distributeurs à Mayotte observent une attitude attentiste, observant le marché sans prendre de risques, et côté offre, les producteurs à Madagascar, aux Comores ou au Mozambique se concentrent sur leur marché national, ne percevant aucune perspective d'ouverture d'un marché à l'export.

Il est possible de rompre ce cercle de deux façons :

Une démarche « prioritaire » et a priori accessible pour des acteurs déterminés, avec une négociation commerciale efficace : la déviation d'un service existant. L'objectif est de mettre en relation de multiples ports malgaches avec Longoni, la déviation étant mineure, et le transit time d'un jour seulement car la grande île fait face à Mayotte.

Une démarche qui demandera davantage de temps, l'implication de la collectivité locale et des financements suffisants de la part de l'Etat : le lancement d'un service dédié. L'objectif ici est d'acquérir un navire adapté

et de mettre en place une délégation de service public (DSP) sous cahier des charges, afin de créer une nouvelle ligne maritime. Cela requiert des subventions pendant au moins deux ans au début du service. Les collectivités locales (département, intercommunalités...) devront se doter de capacités de pilotage au travers d'une entité dédiée, par exemple une société d'économie mixte. Il s'agit d'une démarche plus ambitieuse mais plus longue : Mayotte en pleine reconstruction y est-elle prête ?

La digitalisation dans les ports maritimes français

Olivier JOLY

Maitre de Conférences

Université Le Havre Normandie

UMR 6266 CNRS IDEES

France

Introduction générale : Le facteur numérique dans les ports - considérations générales

En 1991, la DPNM – OEST observait à juste titre que « l'avènement de l'informatique et les nouveaux enjeux liés à la gestion de l'information ont mis en valeur la position du port comme carrefour des flux d'information, au-delà de sa vocation primaire de canal de passage des flux physiques de marchandises à l'interface terre-mer. Cette situation a placé les ports devant 2 nécessités :

- Renforcer leur rôle dans la chaîne verticale du transport par la maîtrise des flux d'information.
- Accroître leur efficacité interne en rationalisant les échanges d'information entre de multiples acteurs qui manipulent des données communes.

Cette rationalisation a trouvé un terrain d'application dans la mise en place de systèmes informatiques communautaires qui doivent permettre de faire évoluer les schémas de flux d'informations (DPNM - OEST / Bossard Consultants, 1991) ... »

De nos jours, « le transport maritime (au sens large, c'est-à-dire en incluant les ports et les acteurs maritimes) s'attache à adopter les technologies issues de la numérisation ». Ainsi, ces « technologies clés soutenant la numérisation (digitalisation) du transport maritime comprennent des innovations telles que l'Internet des objets, la robotique, l'automatisation, l'intelligence artificielle, les véhicules et équipements autonomes, ainsi que la blockchain (UNCTAD, 2018) ». Plus particulièrement, la digitalisation des opérations portuaires est en train de transformer les infrastructures, équipements, installations et interconnexions (IE2I) maritimes et portuaires à travers le monde. Elle cherche à automatiser et à améliorer les flux logistiques physiques, informationnels et financiers dans les ports, en intégrant des technologies avancées pour améliorer l'efficacité, réduire les coûts et renforcer la durabilité des opérations. « La digitalisation des opérations portuaires pourrait donc s'imposer comme un levier essentiel pour garantir la compétitivité » des ports maritimes selon la Newsletter spécialisée Acconage (Acconage, 2024). » L'application de ces innovations dans les ports concerne ainsi tous les aspects de l'activité portuaire, y compris les opérations portuaires, la conception, le développement de l'infrastructure et son entretien. Elles offrent de nouvelles opportunités aux ports en débloquent une valeur ajoutée qui va bien au-delà de ces

activités portuaires classiques (manutention des marchandises). Ainsi, des technologies pertinentes peuvent aider à améliorer les circulations dans les ports ; augmenter l'efficacité opérationnelle, la transparence ainsi que les processus automatisés et enfin, réduire l'inefficacité globale et les erreurs. On trouve aujourd'hui pêle-mêle des exemples concrets de la manière dont l'impact de ces technologies innovantes pourrait se faire sentir dans les ports. Ils concernent notamment :

- En premier lieu, les opérations de chargement et de déchargement, l'entreposage et le stockage des marchandises (leur conception et éventuelle automatisation, la communication *machine-à-machine* et bien évidemment le recours aux plateformes numériques communautaires de partage et d'échange de données),
- L'exploitation et le développement des infrastructures, équipements, installations et interconnexions (IE2I) portuaires, leur entretien et leur maintenance prédictive (continue et garantie), l'analyse de la sécurité des opérateurs, des marchandises et des IE2I portuaires,
- L'usage de la robotique (dont notamment les robots autonomes de nettoyage de l'espace marin à proximité des zones portuaires),
- Le développement des systèmes intelligents (IA) appliqués à la mobilité (flexibilité) de la main-d'œuvre portuaire,
- Les véhicules et équipements autonomes sans pilote déployés sur les terminaux (tracteurs automatisés électriques),
- Le stockage et la gestion des données (la blockchain, l'analyse des données big data, les compteurs intelligents et le guichet unique dédié à la gestion des stocks),
- Enfin, les principaux process industriels localisés dans les zones industrialo-portuaires (les réseaux intelligents, la gestion intelligente de l'énergie et l'impression tridimensionnelle).

Quatre points seront abordés par la suite de ce chapitre :

- Tout d'abord des considérations générales sur la digitalisation actuelle des opérations portuaires dans les ports français à disposant soit d'un *Port Community System* (PCS) et / ou d'un *Cargo Community System* (CCS),
- Puis un constat en apparence contradictoire entre une digitalisation portuaire, collective, ouverte, neutre et englobante (PCS) et une digitalisation portuaire dédiée, restreinte et privative (CCS).
- Enfin, quelques nouvelles formes de la digitalisation portuaire à venir sont présentées (dans le cas spécifique du PCS en tant que « *plateforme électronique neutre et ouverte permettant un échange* »

intelligent et sécurisé d'informations entre les parties prenantes publiques et privées, afin d'améliorer la compétitivité des communautés portuaires maritimes et aéroportuaires. » Capable d'« optimiser, gérer et automatiser les processus portuaires et logistiques grâce à une soumission unique des données et à la connexion des chaînes de transport et de logistique (IPCSA, 2020)»,

- Complétée d'une ouverture présentant les premiers pas d'un projet de recherche appliquée aux pratiques digitales mutualisées dans les ports territoriaux français seront successivement présentés.

La digitalisation actuelle des opérations portuaires dans les ports maritimes français dotés de PCS ou de CCS

La digitalisation dans les ports maritimes est un des piliers conceptuels des *smart ports* qui, selon l'IRES, consiste à transformer les activités portuaires, en utilisant les technologies numériques, afin d'accroître la compétitivité et d'améliorer l'efficacité opérationnelle des ports peut donc être soutenue par un large ensemble de technologies-clé innovantes (IRES, 2020). Trois catégories de ports territoriaux se côtoient en France. Ceux qui ont atteint le niveau de digitalisation globale qui permet l'accélération des flux physiques de marchandises dans les ports tout comme l'accélération des flux informationnels notamment en matières bancaire et douanière. D'autres qui ont mené une digitalisation partielle et se sont parfois dotés localement d'une solution approchant un guichet unique pour le commerce. Solution choisie ou non, qui ne leur permet pas de disposer d'un PCS qui prenne en compte l'ensemble des acteurs de leur propre communauté portuaire. Enfin, une troisième catégorie regroupe les ports territoriaux avec un faible niveau de digitalisation.

Lorsqu'ils sont mis en œuvre dans les ports, on peut identifier actuellement et en dehors des systèmes d'information communautaire (PCS ou CCS) existants ou en projet, les systèmes numériques d'informations suivants : Le système de sécurité sanitaire digitale ; le système de gestion des escales et des ports (MSW) ; les systèmes d'exploitation des terminaux (TOS) ; le système d'information douanier et les systèmes d'informations propres aux services concernés par d'autres activités du commerce international et / ou portuaires (croisières, ...).

Par ailleurs et de manière marginale, une démarche récente (2022) fondée sur l'exploitation d'extractions systématiques de séries statistiques chronologiques en provenance des bases de données des CCS/PCS en

services dans les ports français adhérents à l'ANPMT (*Association Nationale de Ports Maritimes Territoriaux français*) développée dans le cadre de la mise en œuvre d'un *Observatoire National de la Performance Portuaire* est à souligner ici et montre l'intérêt pratique de ces plateformes numériques en vue de l'établissement d'indicateurs-clé fiables et robustes de performance portuaire (KPI) aujourd'hui indispensables aux opérateurs utilisateurs de plus en plus demandeurs et friands d'outils fiables d'aide à la décision (Bazille, Fauvel, 2024).

Digitalisation portuaire, collective, ouverte, neutre et englobante (PCS) vs digitalisation dédiée, privative et restreinte (CCS)

La digitalisation dans les ports français *englobe tous les maillons de la chaîne logistique portuaire* qui s'étend au-delà des terminaux maritimes spécialisés (d'après Hervé Cornède, 2021, président du GIE France PCS, in *Ports & Corridors* 2021).

Les CCS sont des plateformes numériques d'information dédiées aux marchandises et partagées par l'ensemble des professionnels (transitaires portuaires, agents maritimes, manutentionnaires, agents de l'administration des douanes et de l'autorité portuaire, etc.) qui interviennent lors de l'escale d'un navire. Ces systèmes communautaires jouent donc un rôle essentiel dans le passage portuaire de la marchandise. Selon le CGEDD, en France, deux fournisseurs nationaux se partagent la quasi-totalité de l'équipement des ports en France. L'un (SOGET) est issu de la communauté havraise et l'autre (MGI) de la communauté marseillaise où ils « *exercent (sur place) l'ensemble des rôles de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre* (CGEDD, 2021). »

« *Sur les places portuaires autres que Le Havre et Marseille, les CCS sont mis en œuvre sous l'égide de petites structures (.), émanations des Unions maritimes et portuaires qui représentent les intérêts locaux des différents métiers portuaires : commissionnaires de transport, agents maritimes, manutentionnaires, etc.* » avec une participation souvent très limitée des autorités portuaires locales (CGEDD, 2021).

Il existait encore en France en 2021 une nette dissociation entre les trois CCS dédiés au traitement des marchandises (dont les formalités administratives liées au passage portuaire des marchandises) et les sept PCS initialement affectés au service de l'autorité portuaire et dédiés à la gestion des escales des navires et notamment à leurs formalités administratives. Ces PCS sont donc logiquement mis en place par les ports. Il en existait sept en France

en 2021 ainsi que plus d'une dizaine de *combinaisons PCS X CCS* dans les ports. Ce qui soulignait une réelle hétérogénéité de situation d'autant plus grande que les ports eux-mêmes ont encore aujourd'hui des statuts divers (*Grand Port Maritime (GPM)*, *Port Autonome (PA)*, *Ports Territoriaux* concédés ou délégués) et sont de taille très variable (CGEDD, 2021). Dans cette logique le PCS aujourd'hui est conçu comme un outil neutre pour les utilisateurs, au service d'une communauté portuaire parfois élargie à une multitude d'entreprises de taille diverse en leur proposant un accès sans entrave ni restriction. Les technologies relatives aux PCS (dans laquelle sont rentrés depuis 30 ans les acteurs portuaires pour en bénéficier) semblent aujourd'hui bien maîtrisées par les fournisseurs, éditeurs et autres exploitants de progiciels (*Block Chain*, *plateforme API*, *ETI* et autres solutions informatiques) mais elles demeurent très couteuses et cela malgré le niveau de rentabilité général du maillon portuaire des chaînes logistiques (Ports et Corridors, 2020) ...

Dans une autre logique où la digitalisation peut être normalement utilisée pour différencier les acteurs des places portuaires entre eux (ce qui rend l'harmonisation des pratiques numériques plus complexe), les plateformes digitales dédiées au passage portuaire de la marchandise (CCS), qui représentent certains intérêts locaux liés aux unions maritimes et commerciales locales, peuvent parfois, être utilisées pour évincer certains professionnels (chargeurs et transitaires non portuaires) qui ne sont pas implantés ou représentés sur place mais demeurant toutefois des acteurs de l'hinterland (ou du foreland) du port concerné, ce qui ne semble pas « *favoriser une ouverture des données et une performance de place accrue* (CGEDD, 2021)... »

Ainsi, dans son rapport de synthèse relatif à « *l'amélioration des échanges numériques des acteurs des filières logistique associées aux ports* », le CGEDD n'hésitait pas dès 2021 à déclarer que « *dans les espaces autres que Le Havre et Marseille, les ports (i.e. : les autorités portuaires) devraient à terme se substituer aux unions maritimes et commerciales locales en tant que client de MGI ou de SOGET et définir avec la place portuaire l'ensemble des évolutions des PCS / CCS* (CGEDD, 2021) ».

Les nouvelles formes de la digitalisation portuaire de demain (focus sur les PCS)

Tout d'abord et selon la Newsletter spécialisée *Acconage* (Acconage, 2024), il est utile de rappeler au moins sept défis notoires rencontrés dans les ports maritimes lors de la mise en œuvre opérationnelle de la digitalisation des infrastructures, équipements, installations et interconnexions (IE2I

portuaires). A savoir, les questions de coûts élevés d'investissement initial ; de formation de main-d'œuvre qualifiée et d'acceptabilité sociotechnique des technologies innovantes par les agents (utilisateurs privés) et par les personnels (autorités) portuaires (en raison de réticences à l'adoption de nouvelles technologies et pratiques organisationnelles associées, jugées menaçantes pour le maintien de certains emplois portuaires) ; les solutions d'interopérabilité et d'interfaçage des systèmes numériques provenant de différents fournisseurs, pour qu'ils puissent communiquer et échanger efficacement, souvent en temps réel et sans interruption ; la sécurité des données et la cyber-sécurisation des infrastructures digitales maritimes et portuaires (vulnérabilité des systèmes numériques portuaires face au piratage, à l'espionnage et au sabotage) ; la gestion de la transition et de la modernisation des infrastructures, équipements, installations et interconnexions portuaires existantes (nécessaires adaptations physiques de ces IE2I portuaires aux exigences des technologies numériques, complexes, coûteuses, automatisées et connectées) ; l'évolution réglementaire et juridique dans les ports territoriaux (nécessité d'une *refonte des cadres juridiques pour prendre en compte les nouvelles réalités du travail et de la gestion portuaire*, protection juridique des informations commerciales sensibles et partagées, *responsabilité en cas de défaillance des systèmes et régularisation des droits des travailleurs*) et pour finir, les questions relatives à la pression environnementale (respect des normes environnementales et conformité aux objectifs / impératifs du développement durable et de la transition écologique) et enfin, à la responsabilité sociale augmentées des ports maritimes (Acconage, 2024 & Ports et Corridors, 2021).

Dans un second temps, il est possible de synthétiser (Cf. Fig. 1) quelques-unes des formes actuelles de digitalisation portuaire relevant des technologies intégrées progressivement dans les PCS au-delà de leurs schémas d'évolution à plus long terme qui pourraient se réaliser tout d'abord, par l'ajout de divers modules (pré-dédouanement, déclaration douanière dématérialisée et intégrée dans la plateforme), puis par la possibilité de connexion ouverte aux divers chargeurs, industriels importateurs et exportateurs et enfin par le glissement progressif des plateformes digitales actuelles (qui demeurent des outils techniques) vers de véritables nouveaux outils de management (mutualisés).

Figure 1. Sélection de nouvelles formes de digitalisation portuaire pour demain (Hervé Cornède, 2021, Directeur Général SOGET et président du GIE France PCS, in Ports & Corridors 2021)

Nouvelles technologies intégrées dans les PCS	Objectifs attendus	Avantages et particularités organisationnels
Intégration / recours la technologie « Cloud » intégrée aux PCS de dernière génération (exemple du Cloud Azur édité par Microsoft et utilisé en lien avec S(One))	Tester de nouveaux services, améliorer les process – métiers des utilisateurs	Plus de recours aux salles -machine, moins de coûts et « plus de souplesse »
KPI (Key Performance Index ou Indicateurs -clés de performance (portuaire))	Base de données portuaires pour établir des comparaisons pour mettre de l'aide à la décision à travers un PCS	Amélioration des choix des décideurs (moins de subjectif...) grâce aux outils d'aide à la décision disponibles dans les PCS de dernière génération
Système prédictif intégré	Anticipation, aide au développement des utilisateurs	Amélioration des process collectifs dans les ports
Option e-payment opérationnelle disponible et intégrée dans les fonctionnalités des nouveaux PCS	Interconnexion numérique avec de nombreux établissements bancaires	Facilitation des transactions, déploiement d'outils numériques modernes
Rendez -vous routiers aux terminaux intégrés dans les fonctionnalités des nouveaux PCS	Amélioration organisationnelle de la chaîne, pilotage, accélération et gestion optimisée des flux physiques dans les ports	Réduction de la congestion aux terminaux maritimes à conteneurs, réduction des délais
Connexion opérationnelle à de nombreux services douaniers	Aides nouvelles aux opérateurs-clients & autorités	Valeur ajoutée supplémentaire pour les utilisateurs
Intégration des évolutions des codes des douanes de l'UE	Amélioration organisationnelle de la chaîne	Adéquation aux nouvelles contraintes juridiques et réglementaires
Dématérialisation des licences d'importation et d'exportation	Aides nouvelles aux opérateurs & autorités pour améliorer la productivité et l'efficacité de la place portuaire	Productivité et efficacité améliorées conjointement
Interfaçage (S(One))	Simplification	Simplicité d'utilisation

Conclusion et ouverture :

Les premiers pas d'un projet de recherche appliquée aux pratiques digitales mutualisées dans les ports territoriaux français

Ainsi, il existe en France plusieurs solutions digitales au service des professionnels des places portuaires dont les « *développements obéissent à une volonté commune de faire des places portuaires, à la fois des zones de traitement de marchandises très compétitives en Europe, mais aussi de les présenter comme des « moteurs synergiques » d'intégration des nouvelles technologies* (INRETS, 2003). » Un projet de recherche appliquée pourrait démarrer sans tarder et porter sur la manière dont « *les plateformes numériques (PCS/CCS) sont intégrées de manière différenciée dans les ports territoriaux français* » tout comme dans les autres « *small & medium sized ports* » européens (Joly, 2023). Dans cette logique, ce projet questionnerait les choix différenciés et localisés en matière de plateformes digitales mutualisées, opérés par les acteurs portuaires des chaînes logistiques globales. Ces plateformes permettent effectivement de suivre les flux de marchandises à partir du flux informationnel associé mais encore, l'amélioration de la gestion mutualisée des ressources humaines et matérielles utiles au traitement et à l'accélération de leur transit... Tout en instituant un échange informationnel automatisé et en synchronisant la variété des processus initiés par les divers opérateurs de la place portuaire. Enfin, ce projet pourrait aussi intégrer l'observation du développement de l'Internet auprès de certains armateurs maritimes et opérateurs logistiques qui utiliseraient dès aujourd'hui certains « réseaux sociaux » de la nouvelle génération pour mettre de l'information en ligne de manière instantanée pour créer du lien et mettre en concurrence leurs fournisseurs, éditeurs et exploitants de progiciels. Ce phénomène semblerait ainsi indiquer que ces opérateurs très diversifiés ne se restreignent plus au seul territoire local de la place portuaire et à ses continuités directes aval et amont (*inland & foreland*), mais qu'ils s'étendent sur un espace plus vaste, en accord avec la circulation des flux de marchandises générés et supportés par les chaînes logistiques d'approvisionnement élargies (*Global Supply Chains*).

Pour soutenir ce projet de recherche, quatre ouvertures pourraient être proposées :

- Tout d'abord, ce qui relève des choix différenciés et géographiquement localisés des places portuaires territorialisées en matière de traitement des flux d'information sachant qu'« *il existe en France sept PCS différents, plus d'une dizaine de combinaisons de PCS et de CCS, et une hétérogénéité de situation d'autant plus grande que les ports eux-mêmes ont des statuts variés* » d'après le rapport du CGEDD de juin 2021 (CGEDD, 2021).
- Puis les pistes d'amélioration relatives aux fonctionnalités logicielles demandées ou suggérées par les utilisateurs ou les éditeurs de plateformes digitales pour permettre avant tout, l'interfaçage puis une meilleure gestion interopérable, intégrée, automatisée et standardisée des processus liés aux opérations maritimes, portuaires et logistiques.
- Par la suite et en lien direct avec les espaces géographiques littoraux et leurs prolongements terrestres (pour ce qui relève de pré et post acheminements des marchandises depuis/vers les hinterlands portuaires), la question de la pertinence d'une interconnexion *multiscale* (multi-échelle) des CCS utilisés dans les ports territoriaux est posée.
- Enfin, le rôle initiateur, actuel et à venir des éditeurs de PCS en lien avec les *Douanes françaises* dans la mise en place des plateformes digitales dans les ports français en général, pourrait être de nouveau actualisé et analysé avec une attention particulière portée aux ports territoriaux. Cet éclaircissement doit être mené en lien avec le contexte sécuritaire actuel de mise en œuvre du Guichet Unique Maritime (janvier 2025) pour connecter l'ensemble des armateurs et divers utilisateurs des ports français (qu'ils soient GPM, PA ou territoriaux) à travers une interface unique et harmonisée. La perspective de création d'une « *plateforme numérique logistique* » de portée nationale était déjà identifiée dès 2021 par le CGEDD.

Il est alors possible de préciser ici certains aspects méthodologiques du projet, d'ores et déjà soutenu par l'ANPMT, qui questionnera notamment les choix géographiquement différenciés des opérateurs portuaires des chaînes logistiques globales en matière :

- d'implémentation de système communautaire portuaire élaboré, ouvert, neutre et mutualisé (de type PCS ou de type guichet unique maritime *imposé aux ports* par la convention de *Facilitation des formalités maritimes FAL46 de l'OMI* qui demeure encore aujourd'hui un accord international majeur pour la logistique maritime et portuaire),

- de simple *système opératoire portuaire* plus basique et restreint (POS),
- de plateformes privatives et dédiées, dont l'accès est restreint, qui permettent à minima le suivi des flux physiques de marchandises à partir du flux informationnel associé.

Parfois en complément, on pourra caractériser l'amélioration de la gestion des ressources humaines et matérielles utilisées pour traiter la marchandise tout comme l'accélération de son transit portuaire en instituant un échange informationnel automatisé et en synchronisant les processus initiés par les divers opérateurs.

Il sera bien sûr utile d'évoquer par ailleurs, la lente avancée de la digitalisation du connaissance maritime, la promotion du *e-B/L*, l'utilisation pratique par les professionnels de la logistique et autres opérateurs de la *Supply Chain*, des deux guides EDI, publiés il y a peu par *France PCS*, pour favoriser la mise en œuvre d'un *tracing – tracking* mutualisé.

On s'attachera à la mise en place conjointe d'une part, d'un recueil de données qualitative par entretiens semi-directifs menés *in situ* auprès des acteurs portuaires en responsabilité (autorités portuaires, direction des opérateurs/utilisateurs portuaires privés et d'autre part, d'un recueil de données quantitatives par questionnaire en ligne et *in situ* auprès des agents et personnels opérationnels confrontés régulièrement et en direct à la pratique effective des outils numériques portuaires disponibles.

Bibliographie

- Bazille, A ; Fauvel, M.-M. (2024). L'ANPMT : Comment faire Intelligence Collective au profit de l'écosystème portuaire français ? In *Fondation SEFACIL 2024. L'intelligence portuaire. Opération – Innovation – Projection* ; Editions EMS, Caen, pp. 231-252.
- BIMCO / IAPH, (2024). *BIMCO global survey on the administrative obligations set by authorities for port calls – Implementation of IMO requirements which make the maritime single window for data exchange mandatory in ports around the world – Survey Result – Report*, January 2024, 15 p.
- Cambridge Systematics, Inc. (2005). *Short Sea and Coastal Shipping Options Study - Final Report -Prepared for I-95 Corridor Coalition*, November 2005, 133 p.
- CGEDD, (2021). *Amélioration des échanges numériques des acteurs des filières logistiques associés aux ports* – Rapport de synthèse, Juin 2021
- DPNM - OEST / Bossard Consultants, (1991). *Informatique communautaire des ports de Felixstowe, Rotterdam, Brême et Hambourg*, Juin 1991, Paris, 78 p.
- France PCS, (2022). *Le numérique au service de la compétitivité des ports français – livre blanc*, mai 2022, 24 p.
- IPCSA (2020). *IPCSA Guidelines on Port Community Systems for Small and Medium Sized Ports*, June 2020, 3 p.
- IRES, (2020). *Les smart ports : l'innovation au service du port*. Focus P. 107. <https://www.ires.ma/>
- Jahn, C.; S. Saxe (2017). *Digitalization of Seaports - Visions of the Future*, Fraunhofer Center for Maritime Logistics and Services (CML).
- Joly, O. (2023). La mutation numérique dans les ports territoriaux. Communication à la *Conférence Internationale DEVPORT 2023*, Le Havre, 5 octobre 2023, Université Le Havre Normandie.
- Newsletter Acconage (2024). *La Digitalisation des Opérations Portuaires : Révolutionner l'Efficacité des Ports Mondiaux*. <https://acconage.com/digitalisation-des-operations-portuaires>
- Newsletter Ports et Corridors - *L'actualité du transport maritime et de la logistique portuaire*. (2021 & 2024).
- UNCTAD (2018) *Review of Maritime Transport 2017*. United Nations, New-york and Geneva, 102p.
- World Bank Group / IAPH, (2024). *Port Community Systems. Lessons from Global Experience*. Washington, 60 p.

Transformation numérique pour les ports territoriaux français. Quels leviers pour quels bénéfices ?

Caroline PERRIN

Associée - Mobilité et Utilities

Responsable des équipes Transport et Infrastructures

BEARING POINT

Paris – France

Kévin ANCEAU

Manager - Transport et Infrastructures

BEARING POINT

Paris – France

Matvei BORISSOV

Consultant - Transport et Infrastructures

BEARING POINT

Paris – France

Introduction

Les ports territoriaux français jouent un rôle fondamental dans l'économie locale et régionale. Ancrés dans les territoires, ils soutiennent des activités variées allant du commerce régional à la plaisance, en passant par le tourisme et la logistique multimodale. Leur empreinte socio-économique et environnementale est significative.

Alors que les GPM ont amorcé depuis plusieurs années des démarches ambitieuses de digitalisation, les ports territoriaux peuvent s'en inspirer pour opérer leur transformation numérique, renforçant ainsi leur compétitivité, leur résilience et leur attractivité, tout en améliorant la qualité de vie des salariés concernés.

L'objectif de cet article est d'explorer les leviers concrets de la transformation numérique dans les ports territoriaux, d'en analyser les bénéfices attendus, ainsi que les freins à surmonter. À travers des exemples issus du terrain (notamment dans les GPM), des retours d'expérience et des outils opérationnels, nous proposons une lecture pragmatique et progressive de cette transition, en tenant compte des réalités humaines, techniques et économiques propres à ces acteurs.

Transformation numérique : des activités plus efficaces et plus robustes

La transformation numérique est une clé de l'amélioration des performances dans les ports. La réflexion sur la mise en œuvre de ces outils peut être utilement engagée au sein des ports territoriaux et des gestionnaires de terminaux, même lorsque les ressources disponibles sont plus faibles. Pour ces acteurs en fait, l'enjeu est double : rester compétitifs aux côtés des GPM, et continuer à croître, tout en améliorant la qualité de vie des employés.

Cette transformation vise notamment à répondre à trois besoins :

- Mieux connaître ses activités pour prendre de meilleures décisions
- Optimiser les opérations et Améliorer l'efficacité des ports
- Sécuriser les installations



Mieux connaître ses activités pour prendre de meilleures décisions

Les ports territoriaux disposent d'une connaissance fine de leurs activités, acquise au fil du temps. En complément, le numérique permet de structurer et valoriser ces savoirs en exploitant mieux les données déjà disponibles. Cette approche, centrée sur la gestion des actifs numériques, aide à affiner la planification, optimiser les ressources et renforcer la coordination entre acteurs. Elle offre aussi un levier concret pour suivre les impacts environnementaux et piloter des actions ciblées. Mieux utiliser ses données, c'est transformer l'expertise locale en décisions plus rapides, plus éclairées et plus durables.

Optimiser les opérations et améliorer l'efficacité des ports

Le numérique aide à fluidifier les opérations. Les outils digitaux permettent de suivre les navires, coordonner les équipes, et optimiser les services portuaires. Résultat : un passage portuaire accéléré, des rotations plus rapides, moins de temps d'attente, une réduction des coûts pour les armateurs comme pour les gestionnaires de port, etc. Des outils d'automatisation permettent de faciliter les activités des acteurs portuaires, en évitant les tâches redondantes ou à moindre valeur-ajoutée, en limitant les risques d'erreur, et en permettant aux employés de se concentrer sur les tâches les plus intéressantes / stimulantes. La digitalisation vise aussi à améliorer les relations avec les partenaires (multimodalité, etc.), par un meilleur partage des informations, le port est ainsi mieux intégré dans la chaîne logistique globale, et mieux rattaché à son hinterland. Ce regain d'efficacité renforce l'attractivité des ports territoriaux.

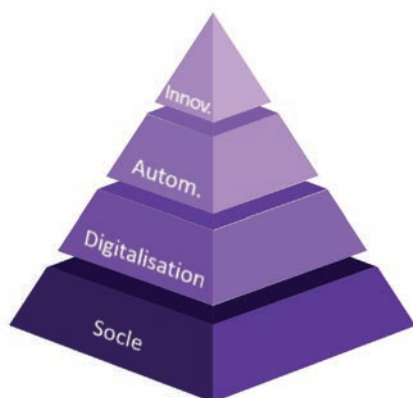
Sécuriser les installations

La transformation numérique renforce aussi la sécurité. La mise en place de solutions innovantes (drones, capteurs IoT (*Internet of Things*), systèmes de surveillance connectés, etc.), permettent de mieux contrôler les accès et de prévenir les incidents, d'améliorer la sûreté sur les sites concernés. De plus, la surveillance de l'environnement (pollution de l'air, de l'eau, détection de fuites, etc.), et des infrastructures à l'aide de capteurs ou de drones permet aussi d'améliorer la sécurité. Mais la montée en charge de l'utilisation de données par les ports et leurs partenaires ouvre la voie aux risques liés à la cybersécurité (cf. chapitre "Défis et obstacles à surmonter") ; ici encore, la solution n'est pas purement technique mais aussi largement humaine : le développement d'une culture de la donnée auprès des acteurs du port vise à rendre celui-ci plus sûr, et des formations régulières permettent aux employés de rester formés.

La transformation numérique est un chemin

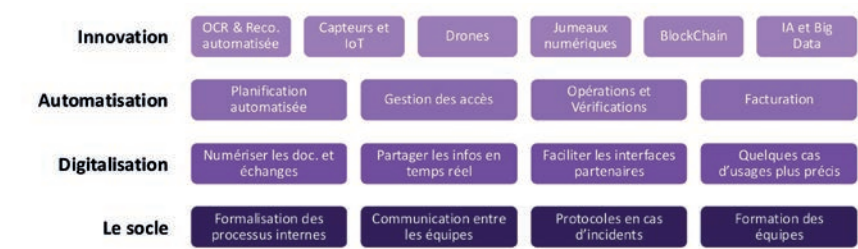
La transformation numérique ne se décrète pas, elle se construit étape par étape. Les outils les plus innovants comme l'IA, les jumeaux numériques ou la blockchain, ne peuvent être mis en œuvre qu'après avoir posé un socle solide. Pour illustrer ce parcours, nous avons choisi de raisonner par étape, et d'illustrer par des exemples concrets les réalisations envisageables. Chaque acteur progresse en fonction de ses moyens et de ses priorités. L'enjeu est de construire une trajectoire cohérente, adaptée à ses spécificités.

Figure 1. La « Pyramide de Maslow » de la transformation numérique



Nous vous proposons dans les paragraphes suivants de parcourir les différents volets de la numérisation, à commencer par le socle.

Figure 2. Différents volets évoqués dans ce chapitre



Où en êtes-vous ? Matrice d’auto-évaluation

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va », Senèque.

Où en êtes-vous de ce parcours ? En partenariat avec France Supply Chain, nous avons conçu en 2024 une matrice de maturité digitale¹ appliquée à la Supply Chain, qui s’adapte au secteur portuaire.

Tableau 1. Matrice de maturité élaborée avec France Supply Chain

05 - Opérateur augmenté, le système agi <i>Event driven approach, Animation transversale des équipes, Interfaçage global sur toute la chaîne</i>			
04 - Le système propose, aide à prédire et prescrire <i>Autonomie du système, Data driven approach, Utilisateurs autonomes, Jumeaux numériques & Machine learning</i>			
03 - Aide à la décision intégrée <i>Rôles et responsabilités définies, Interconnexions internes, Utilisateurs forces de propositions (optimisations manuelles), ERP & BI</i>			
02 - Redondances liées au système <i>Le système existe et contraint l'organisation</i>			
01 - Redondances & supports papiers <i>Gouvernance non formalisée, Utilisateurs subissants, Bureautique basique</i>			
	Volet Data	Volet Humain	Volet Techno

¹ Matrice de maturité : <https://www.francesupplychain.org/publication/maturite-digitale-supply-chain/>

Le socle : la mise en place de process et de systèmes de base

La première étape, qui peut sembler évidente, consiste à bien connaître votre fonctionnement. Dans le quotidien. Cela signifie par exemple de formaliser les processus internes : cartographier les activités, identifier les données utiles, et structurer l'organisation. L'objectif est ici de décrire le fonctionnement, et de poser les bases d'un système d'information cohérent : systèmes de gestion, logiciels métiers, outils de planification. C'est la première boussole, qui permettra de donner le cap (littéralement, le « *bearing point* »).

Le socle

Formalisation des processus internes

Communication entre les équipes

Protocoles en cas d'incidents

Formation des équipes

Formalisation des processus internes

Mettre à plat les flux d'information réels. Cela correspond à l'identification des principales étapes des activités et des rôles de chacun. Cartographier les activités, définir qui fait quoi, quand, et avec quelles informations. Cela permet généralement de repérer les redondances, les points de friction, et de construire une organisation plus fluide.

Exemple : la transmission d'ordres de mission par papier / téléphone peut ralentir les activités (papier perdu, personne indispo au téléphone, etc.), la mise en place d'une solution harmonisée (ex : mail, messagerie interne, etc.) permet de gagner du temps.

Pour accompagner les acteurs à analyser leur organisation, nous disposons d'outils basés sur l'IA et s'appuyant sur des ressources courantes chez nos clients (par exemple des fiches de poste). Ces outils permettent de disposer d'une vision structurée de l'activité, et évitent l'effet « feuille blanche ».

Communication entre les équipes

La formalisation des process nécessite généralement de travailler sur les nouveaux modes de communication, et les modalités par lesquelles les équipes échangent. Le numérique ne remplace pas la communication, il a pour vertu d'apporter de la fluidité de l'agilité. La définition d'un lexique commun est par exemple une étape simple et efficace pour améliorer la communication dans un cadre nouveau.

Exemple : comment les dockers se synchronisent-ils avec les clerks (administratifs portuaires) ? Comment les équipes lashing / unlashing se synchronisent-elles ensemble ? Qui est responsable des décisions en cas de changement de programme / de situation inattendue ? Où sont stockés les documents, etc.

Protocoles en cas d'incident

Les ports gèrent chaque jour des situations imprévues : un animal blessé à bord, un véhicule endommagé sur un RoRo, une marchandise en anomalie. En matière d'incident dans un port, il arrive que l'exception devienne la norme. Une procédure formalisée (qui ? quoi ? comment ? quelles priorités ?) permet de réagir plus vite, d'informer les bons interlocuteurs, et de limiter les risques et les pertes.

La numérisation des protocoles (fiches réflexes, checklists, canaux d'alerte) permet de les rendre accessibles à tous et à tout moment, et d'être encore plus réactif.

Formation des équipes et du personnel

Ce sont les équipes qui font vivre le port. Mettre en place des processus ne suffit pas si les équipes ne sont pas formées. Former les équipes, c'est leur montrer qu'elles ont un rôle à jouer dans la transformation. La formation ne porte pas uniquement sur les outils, mais aussi sur les pratiques : gestion des données, sécurité, respect des procédures. Former, c'est aussi valoriser : cela renforce l'adhésion des agents et leur implication dans la transformation.

Un des premiers leviers d'adhésion peut être aussi d'associer des représentants des métiers dans la conception des formations pour que ces dernières soient le reflet des véritables besoins des utilisateurs.

La digitalisation des process et des outils, Passer du papier à l'écran sans perte de sens

C'est seulement lorsque les processus ont été clarifiés, qu'ils peuvent être efficacement digitalisés (*numérisation des documents, mise en place de plateformes collaboratives avec les partenaires du port, etc.*).

C'est aussi ici que prennent place les systèmes spécifiques portuaires / cargo : PCS, CCS, TOS, etc.

Digitalisation

Numériser les doc. et échanges

Partager les infos en temps réel

Faciliter les interfaces partenaires

Quelques cas d'usages plus précis

Numériser les documents et les échanges

La numérisation des échanges permet d'accélérer et de rendre plus robustes les communications. La mise en place du Guichet Unique Européen, et la dématérialisation de l'ensemble des formalités administratives (droits de port, etc.) sont du ressort de cet enjeu. Ici encore, ils sont à la base des étapes suivantes.

Exemple : Au Havre, LHTE a numérisé l'ensemble des échanges, ce qui permet de simplifier les communications (par exemple avec les douanes) et d'accélérer le dispatch des conteneurs, par exemple au départ entre l'amont (modes massifiés) et l'aval (mise en terminal maritime). LHTE réalise ainsi un transbordement direct et organisé, et profite d'une optimisation des capacités disponibles (priorisation des wagons selon les horaires de départ des bateaux)

Partager les informations en temps réel

Les systèmes de planification partagée donnent une vision temps réel des opérations, accessibles aux parties-prenantes concernées (agents, sous-traitants, etc.). Cela peut concerner des informations externes (météo, marée, etc.), afin que chacun partage une vision commune, ou des informations internes (planning d'escales, fournisseurs, etc.)

Exemple : Le port de La Rochelle a digitalisé son registre des escales et ses formalités administratives, en partenariat avec la solution S-WiNG [de S)One]. Cela permet une planification plus fluide et un meilleur partage d'information avec les usagers du port (meilleure coordination des mouvements, anticipation des besoins de remorquage ou de pilotage, et une optimisation des créneaux portuaires).²

Faciliter les interfaces avec les partenaires logistiques

Les outils numériques permettent aux ports de s'insérer dans une chaîne logistique numérique plus large. Le port passe alors d'un point aveugle entre deux systèmes automatisés (transporteur et entrepôt, par exemple), à un fournisseur d'informations. La mise en place d'un PCS, de systèmes interopérables, d'API ou de transcodeurs / convertisseurs permet alors d'échanger des données entre des outils distincts, pour qu'ils puissent fonctionner « ensemble ».

Par exemple : au LHTE, les plans de charges des chargeurs et transporteurs sont reçus dans un format spécifique, et intégrés automatiquement dans le système informatique (SOGET) à travers des transcodeurs, qui permettent de disposer d'une vision macro rapidement (et ainsi d'optimiser les plans de charges / décharges).

² S-WiNG, Union des Ports de France, 2023 ; Rapport annuel 2022, GPM La Rochelle

Couvrir des cas d'usages plus précis, comme tenir un registre numérique pour la gestion des matières dangereuses

Les matières dangereuses (IMDG – *International Maritime Dangerous Goods*) présentent des risques (incendie, explosion, toxicité, pollution). La tenue d'un registre est obligatoire, et permet d'assurer la traçabilité des produits, de prévenir les incidents, etc.

La numérisation d'un tel registre permet d'améliorer la sécurité sur le port : meilleure traçabilité, accès en temps réel pour les opérateurs, les autorités, les pompiers, etc.

Les données peuvent par ailleurs être enrichies à l'aide de capteurs IOT (*géolocalisation temps-réel, etc.* -> cf. paragraphe dédié ci-dessous).

*Exemple : le port de Dunkerque a mis en place en mai 2022 un logiciel dédié au traitement des matières dangereuses, partagé avec l'ensemble de la place portuaire dunkerquoise.*³

L'automatisation des outils et des process

L'automatisation permet de gagner en efficacité, de limiter les erreurs, et de soulager les équipes des tâches répétitives afin qu'elles se concentrent sur ce qui est plus utile, et ce qui apporte de la valeur.

Automatisation

Planification automatisée

Gestion des accès

Opérations et Vérifications

Facturation

Quelques exemples :

Planification des escales et des activités de chargements / déchargement : ajuster automatiquement les horaires en fonction de la marée, des conditions météo ou des retards, pour éviter les congestions (notamment coté hinterland)

Gestion des accès : lire automatiquement les plaques d'immatriculation, faciliter les accès à l'aide de badges RFID, utiliser des barrières connectées, pour sécuriser les échanges

Pesée les conteneurs : automatiser la pesée VGM (Verified Gross Mass, obligatoire depuis la réglementation SOLAS de 2016), et transmettre les informations à la capitainerie ou aux parties-prenantes intéressées du port.

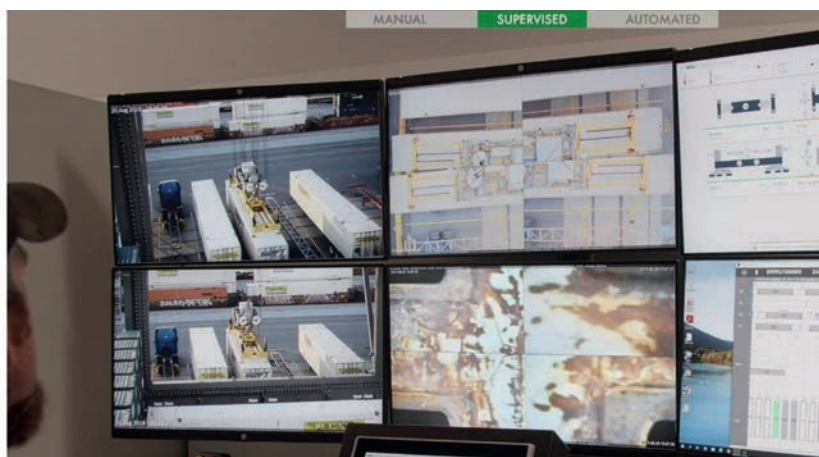
Facturation : générer automatiquement les redevances, selon les mouvements enregistrés

³ Port de Dunkerque, 2023

Vérification accélérée des manifestes des navires et des documents administratifs

Automatisation / Supervision sur les opérations, par exemple l'utilisation de portiques déportés permet d'améliorer le confort des salariés (TMS, etc.).

Figure 3. Encore rares sur les ports français, certains terminaux (notamment multimodaux) déploient des portiques déportés, parfois semi-automatisés / automatisés



Exemple : de nombreux ports ont mis en place des systèmes de gestion des accès. Au Havre, le HTE a mis en place un TCT (Token Container Terminal) pour la récupération des conteneurs par des camions ; ce système rend obligatoire l'échange d'une référence unique pour pouvoir récupérer la marchandise (ce qui accroît ainsi la sécurité et la traçabilité).⁴ Le port de Dunkerque a mis en place des badges virtuels en 2022, un système partagé avec l'ensemble de place portuaire, et qui permet de dématérialiser les processus administratifs.⁵

A plus large échelle, de grands ports mondiaux (ex : Singapour) ont poussé le sujet jusqu'à des grues automatisées (Automated Cranes) qui permettent de charger/décharger les conteneurs avec une grande précision sans intervention humaine ; ou des Véhicules à guidage automatique (AGV) : des camions sans conducteur qui transportent les conteneurs entre les quais et les zones de stockage.

⁴ Echange avec LHTE

⁵ Port de Dunkerque, Rapport d'activités 2023

La mise en œuvre d'outils « innovants »

Une fois le socle solide, les ports peuvent explorer des solutions plus innovantes : jumeaux numériques, intelligence artificielle, drone, IOT, blockchain... Ces outils permettent d'aller plus loin dans l'analyse, la simulation, ou la traçabilité des opérations.

Innovation

OCR & Reco.
automatiséeCapteurs et
IoT

Drones

Jumeaux
numériques

BlockChain

IA et Big
Data

Reconnaissance de caractère et OCR

Un usage de plus en plus courant dans les ports réside dans l'utilisation d'OCR (parfois liés à l'IA). Ces outils sont particulièrement intéressants pour les gestionnaires portuaires et de terminaux afin de fluidifier le trafic et de sécuriser les opérations.

Exemple : Au LHTE, l'OCR est utilisée pour lire les conteneurs et wagons de transports. Ces informations sont principalement comme backup (pour recréer un plan de déchargement si nécessaire), et pour faciliter l'analyse des avaries (suivre l'évolution de l'état du conteneur sur son parcours sur site).⁶

Internet des objets (IOT = Internet of Things)

En collectant des données en temps réel sur les équipements, les infrastructures, les marchandises, l'environnement, etc., l'IOT peut rendre de nombreux services aux ports.

Surveillance et Maintenance assistée, Maintenance prédictive, etc.

Dans la même veine que l'OCR, la mise en place et l'exploitation de capteurs permettent une gestion plus fine des équipements :

- Détection automatique des anomalies sur les infrastructures (quais, grues, réseaux...).
- Suivi en temps réel de l'état des équipements.
- Maintenance prédictive : intervention programmée avant la panne, grâce aux données collectées et aux données historiques / constructeur.

⁶ Echange avec LHTE

Exemple : Le port de La Rochelle a mis en place en 2024 un réseau de plus de 200 capteurs, pour surveiller en temps réel les activités portuaires. Cela offre à la capitainerie une réactivité accrue en cas d'incident.⁷

Exemple : Au port de Saint-Nazaire, Port de Saint-Nazaire, un quai de 350 m a été équipé de capteurs intégrés dès sa construction pour surveiller l'état du béton armé, afin d'anticiper la corrosion et optimiser les coûts de maintenance.⁸

Exemple : A plus grande échelle, le port de Rotterdam a installé une cinquantaine de capteurs IoT sur les quais et bouées, afin de mesurer la météo, la marée, et l'état des murs. L'objectif est de réduire les temps d'accostage, d'améliorer la sécurité et de faciliter la mise en œuvre d'une maintenance prédictive.⁹

Suivre les marchandises, Offrir une meilleure traçabilité et Fluidifier le passage portuaire

Avec les outils numériques, il devient possible de **suivre précisément l'arrivée, le stockage et le départ des marchandises**, grâce aux codes-barres, aux capteurs IoT ou à la géolocalisation.

Cela permet notamment une meilleure gestion des stocks, une traçabilité en cas de litige ou d'incident et une réponse plus rapide aux demandes des clients.

Quelques exemples concrets :

- Utilisation de capteurs sur des conteneurs frigorifiques pour détecter des anomalies de température en temps réel, évitant ainsi des pertes de denrées périssables.
- Utilisation des capteurs pour s'assurer du bien-être des animaux (certification ISO 34 700)
- Information en temps réel sur les chargements au niveau des terminaux RoRo

La mise en place de capteurs communiquant en temps réel permet de renseigner sur l'état des marchandises, leur localisation, ou encore les anomalies détectées. Les ports peuvent alors accélérer le traitement aux points de passage stratégiques (portiques, barrières, zones de stockage), détecter plus tôt les risques (conteneur endommagé, marchandise

⁷ Port de La Rochelle, Outils et équipements portuaires

⁸ Site du Ministère du Développement Durable, "Le système portuaire, l'expertise française", sur le Projet I-Mareco au port de Nantes Saint-Nazaire

⁹ Alliancy.fr : "IoT - Rotterdam connecte entièrement son port"

manquante, température anormale), optimiser les ressources humaines et techniques (moins de contrôles manuels, meilleure répartition des équipes), améliorer la sécurité (alerte automatique en cas d'intrusion, déclenchement de procédures spécifiques...), etc.

Exemple : Le port de Marseille-Fos a soutenu, dans le cadre du Smart Port Challenge, le développement de solutions de type «Smart Container». Ces conteneurs intelligents, équipés de capteurs IoT, permettent un suivi en continu des conditions de transport (température, humidité, ouverture intempestive, chocs) ainsi qu'une meilleure coordination entre les acteurs logistiques.¹⁰

Drones : vers une surveillance aérienne intelligente

Les drones ont plutôt un intérêt pour les capitaineries, du point de vue de la surveillance (sûreté, environnementaux), et de la logistique portuaire (échanges avec les navires).

Accélérer / Faciliter les échanges

Avant même que les navires ne rejoignent le quai, les drones peuvent intervenir pour optimiser la logistique, livrer des documents critiques ou transporter des échantillons médicaux, tout en réduisant les déplacements manuels.

Exemple : En avril 2021, dans le cadre du projet MediDrone, un drone a livré des kits de test Covid-19 et analyses médicales à un navire en mer. Le lancement se faisait depuis le quai, puis l'appareil volait vers le navire au large afin d'éviter les déplacements en bateau-pilote, gagner en rapidité et renforcer la sécurité sanitaire.¹¹

Renforcer la sécurité des sites portuaires

Les drones peuvent aussi renforcer la sécurité des sites portuaires : rondes de surveillance, inspection d'infrastructures en hauteur, détection automatique d'anomalie / d'intrusion, etc.

Exemple : Dans le cadre du projet européen PASSport (Horizon 2020), des démonstrations ont été menées avec un drone à voilure fixe (drone Boréal du Groupe Mistral). Parmi les cas d'usages testés :

¹⁰ Smart Port Challenge, Marseille Fos – Livre blanc 2022, p. 19

¹¹ Commercial UAV News, Montrose Port Will Host UK's First Proof of Concept Trial for the Delivery of Medical Supplies

- surveillance de la pollution à Szczecin, Pologne (Septembre 2022)
- gestion de la navigation électronique à Valence, Espagne (Octobre 2023)
- protection des infrastructures à Hambourg, Allemagne (Juin 2023)
- prévention contre les embarcations suspectes et non coopératives s'approchant des zones portuaires au Havre (Septembre 2023)
- Surveillance vidéo intelligente, avec reconnaissance de comportements suspects ou de zones non autorisées.

Exemple : Le port de Marseille-Fos expérimente des patrouilles de drones autonomes pour inspecter les zones sensibles, la nuit, sans mobilisation humaine¹².

Exemple : Le Secrétariat d'Etat chargé de la Mer a déployé en 2023 un drone renifleur aux abords des ports de Marseille afin de contrôler les émissions atmosphériques des navires (émissions de soufre)¹³

Figure 4. Exemple de drone de surveillance, autonomie de 8h et plusieurs centaines de km



¹² Grand Port Maritime de Marseille, Rapport d'activité 2022

¹³ Site du Secrétariat d'Etat chargé de la Mer, "Le Secrétariat d'Etat chargé de la Mer déploie un drone renifleur aux abords des ports de Marseille afin de contrôler les émissions atmosphériques des navires"

Jumeaux numériques

Un jumeau numérique vise à répliquer virtuellement un objet physique. Pour un port, cela peut permettre de modéliser les réseaux (*par exemple de chaleur, d'eau, de déchets, etc.*), afin de tester des configurations d'infrastructures, de multiplier les simulations avant de les appliquer dans le monde réel. Cela permet notamment de mieux répartir les ressources, d'anticiper les pics de consommation, de tester des politiques énergétiques, etc.

On peut aussi imaginer d'utiliser les jumeaux numériques pour l'adaptation au changement climatique, par exemple en simulant l'impact d'événements climatiques sur les infrastructures (montée du niveau des mers, tempêtes, submersions, etc.) afin d'adapter les protections en conséquence.

Exemple : A travers le Smart Port #04 de 2023, le GPM de Marseille a développé un jumeau numérique du port pour simuler les flux des réseaux de chaleurs et électriques.¹⁴

En 2022, la start-up « Systemic Intelligence » a aidé Dunkerque-Port à évaluer l'impact socio-économique et environnemental des projets industriels via le jumeau numérique.¹⁵

BlockChain

La blockchain assure une traçabilité sécurisée et transparente des documents et des transactions portuaires, en les enregistrant dans un registre inviolable. Sécurisation et fiabilisation des documents (BL, certificats, contrats), Garantie de l'intégrité des échanges entre les acteurs, Transparence.

Plusieurs projets pilotes ont été menés, notamment en Espagne¹⁶ et en Italie¹⁷, pour mesurer l'intérêt de la mise en place de solutions Blockchain. Les gains identifiés portent notamment sur le suivi des actifs (Track & Trace applications), et sur la gestion documentaire (transparence et sécurisation de la donnée).

A travers le projet Trafis Lab, lancé en 2019, HAROPA PORT vise à utiliser la blockchain pour sécuriser la gestion des matières dangereuses.¹⁸

¹⁴ Smart Port Challenge #04, GPMM

¹⁵ Port de Dunkerque, Rapport d'activités 2023

¹⁶ Site web de la Fondation Valencia Port "BLOCKCHAIN BASED TRACING AND TRACKING – B2T2"

¹⁷ Faire un renvoi de bas de page vers "World Bank's Public-Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF)"

¹⁸ Site web de SOGET, "Le port du Havre et SOGET innovent avec la blockchain pour les matières dangereuses", 2019

Intelligence Artificielle et BigData ?

L'analyse de grandes quantités de données (Big Data) permet aux ports qui disposent de données de prendre des décisions éclairées basées sur des informations précises et actualisées. Les applications du Big Data incluent :

- **Prévision de la demande** : Analyse des tendances de trafic pour anticiper les besoins en ressources.
- **Optimisation des opérations** : Identification des goulots d'étranglement et des inefficacités dans les processus portuaires.
- **Gestion des risques** : Analyse des données historiques pour prévoir et atténuer les risques opérationnels.

Plus généralement, l'intelligence artificielle et les algorithmes d'optimisation (pas forcément l'IA Gen donc), permettent de nombreuses prédictions / optimisations. Par exemple, l'optimisation du stowage vise une répartition équilibrée de la cargaison, réduisant les risques d'instabilité et de déséquilibres des navires. L'IA peut aussi permettre de mieux anticiper les pics de pollution pour une meilleure collaboration avec les collectivités locales, etc.

Exemple : A travers le Smart Port #03 de 2019, le GPM de Marseille a développé un calculateur d'émissions CO2 destiné aux acteurs de la chaîne logistiques, et qui permet de calculer l'empreinte environnement d'un navire sur la base de son historique de position, ainsi que de comparer l'impact de différentes routes¹⁹

Exemple : L'ifremer, en collaboration avec des start-up locales, vise à reconstruire les courants marins de surface à partir de signaux AIS, et de proposer des solutions d'optimisation du routage maritime, visant à réduire la consommation d'énergie et l'impact environnemental.²⁰

Défis et obstacles à surmonter

Si les bénéfices de la transformation numérique sont nombreux, sa mise en œuvre reste semée d'embûches. Pour les ports territoriaux, ces obstacles sont d'autant plus sensibles qu'ils disposent souvent de ressources humaines et financières plus limitées que les grands ports maritimes. Trois grandes catégories de freins se dégagent : humains, techniques et économiques.

¹⁹ Smart Port Challenge, SeaRoutes, GPM

²⁰ Campusmer, Technopôle Brest-Iroise, 2023

L'accompagnement au changement

Initier une stratégie de changement IT le plus en amont possible pour travailler dans le sens de l'harmonisation des pratiques entre les équipes et ainsi favoriser la collaboration et l'adhésion

La transformation numérique ne peut réussir sans l'humain. 90% des projets qui échouent sont ceux pour lesquels l'accompagnement du changement n'a pas été travaillée suffisamment en amont avec les métiers. En effet dès les premières phases du projet, il est utile d'ouvrir un dialogue structuré avec les agents portuaires pour comprendre leurs pratiques, leurs attentes, et leurs craintes. Ce dialogue permet de donner du sens au projet de transformation, de communiquer sur le choix stratégique pour l'entreprise, d'identifier les irritants, de construire un langage commun entre les services, et d'aligner les pratiques autour d'objectifs partagés.

C'est en tenant compte de ce travail amont que les actions de formation et de communication seront déclinées en tenant compte des véritables besoins. La formation joue notamment ici un rôle clé : elle ne se limite pas à l'usage des outils, mais accompagne une évolution des modes de travail.

Mener de concert le change et le dialogue social pour sécuriser les relations avec les partenaires sociaux, développer une vision élargie des enjeux du projet et anticiper les situations de blocage

Les projets numériques peuvent susciter des inquiétudes légitimes : peur de la surveillance, crainte de la perte de contrôle, ou sentiment d'exclusion. L'usage de drones, par exemple, a été contesté dans certains ports pour atteinte au droit à l'image. Dans d'autres cas, des automatisations poussées ont été partiellement abandonnées face à une opposition sociale forte (dans certains ports du range Nord). Associer les représentants du personnel dès les premières étapes permet de désamorcer ces tensions, de coconstruire les modalités de déploiement, et de sécuriser la mise en œuvre du projet.

Les représentants du personnel sont vus ici comme des parties prenantes à part entière du projet, au-delà de leur rôle de régulation sociale imposée par les informations/consultations et négociations.

Identifier en parallèle les priorités Projets (AMOA) et Change pour assurer que les actions aillent dans le même sens, et garder la capacité pour l'équipe Change de challenger les orientations projet prises en phase de conception

La réussite d'un projet numérique repose sur une cohérence entre les choix techniques et les dynamiques humaines, pour faire avancer en parallèle les priorités fonctionnelles (AMOA) et les actions de conduite du changement. L'équipe en charge du changement peut alors questionner les orientations prises, alerter sur les risques d'acceptabilité, et proposer des ajustements. L'automatisation, par exemple, ne doit pas être pensée comme une fin en soi, mais comme un levier pour soulager les équipes des tâches répétitives et leur permettre de se concentrer sur les missions à forte valeur ajoutée. C'est en mettant en avant ce travail conjoint que les équipes AMOA et « gestion du changement » supportent ensemble la réussite du projet.

Accompagner la transition digitale pour garantir une transformation réussie des métiers et des processus internes

Enfin, la transformation numérique est aussi une transformation des métiers. Elle modifie les rôles, les responsabilités, les interactions. Pour qu'elle soit réussie, elle doit être accompagnée dans la durée : par la formation, par la communication, par la valorisation des compétences. C'est en donnant du sens à cette évolution, en considérant les agents comme les principaux acteurs du changement, que les ports pourront construire une dynamique collective durable.

En somme, la transformation numérique dans les ports territoriaux ne peut être réduite à une question d'outils. Elle exige une approche globale, où le dialogue social, la conduite du changement, la structuration des priorités projet et l'accompagnement des métiers avancent de concert. Ces quatre piliers constituent les facteurs clés de succès d'une transition numérique durable.

Facteurs clefs de succès de mise en œuvre



Créer un mode de collaboration avec les acteurs présents pour assurer une fluidité des échanges et une communication transparente (cadre de la relation, modalités d'intervention...) – l'accès à la donnée est un prérequis



Intégrer le projet le plus en amont possible (au plus tard en phase de test) pour assurer au port un accompagnement fluide et sans coupure tout au long de sa transformation (initialisation des études d'impact, maîtrise des ressentis des Key users impliqués)



Alternier les phases de dialogue formelles et informelles avec les instances sociales pour fluidifier les échanges et créer une dynamique sociale pérenne



S'appuyer sur des outils d'accompagnement au changement aux formats variés (du digital à l'atelier en présentiel), pour mieux répondre aux besoins et à la culture du port

L'interopérabilité et la gestion de projet

Anticiper l'interopérabilité pour garantir la continuité des opérations

L'un des premiers défis techniques réside dans l'intégration des outils numériques dans des systèmes existants souvent hétérogènes. L'interopérabilité ne va pas de soi : elle suppose une compatibilité entre logiciels internes et externes, une gestion rigoureuse des flux d'information, et une anticipation des impacts sur les opérations. Sans cela, les risques sont réels. L'exemple d'un terminal contraint de repasser en mode papier à la suite d'une défaillance informatique, illustre les conséquences d'une transition mal préparée : afflux de conteneurs, impossibilité de traiter l'information, et désorganisation opérationnelle.

Structurer la gestion de projet pour sécuriser la mise en œuvre

La transformation numérique est un projet d'envergure, qui nécessite une gouvernance claire et des outils de pilotage adaptés. Des approches comme l'Obeya, qui favorisent la coordination entre équipes projet, métiers et IT, peuvent s'avérer précieuses pour suivre les jalons, anticiper les points de blocage, et ajuster les priorités. Une gestion de projet structurée permet aussi de mieux articuler les phases de conception, de test et de déploiement, en limitant les risques de rupture de service.

Prendre en compte les contraintes opérationnelles et environnementales

Les ports sont des environnements complexes, soumis à des conditions d'exploitation variables : nuit, brouillard, chaleur, humidité... Les équipements numériques doivent être robustes et adaptés à ces contraintes. Il est également essentiel de conserver des procédures manuelles de secours, pour garantir la continuité d'activité en cas de panne ou de cyberattaque. La résilience opérationnelle passe par cette capacité à basculer temporairement vers des modes dégradés sans compromettre la sécurité ni la fluidité des opérations. Pour agir sur ces situations, une réalisation de 'Stress-Test' de haute qualité est obligatoire afin d'assurer une continuité opérationnelle technique des systèmes.

Renforcer la cybersécurité pour protéger les infrastructures critiques

La montée en puissance des outils numériques accroît mécaniquement la surface d'exposition aux cybermenaces. Pour les ports, cela implique de renforcer les dispositifs de cybersécurité : pare-feux, protocoles d'authentification, surveillance des flux, mais aussi mise en place de plans de continuité d'activité (BCP). Les ports sont des infrastructures critiques, et les conséquences d'une attaque peuvent être lourdes, tant sur le plan économique que sur celui de la sûreté. La cybersécurité ne peut donc être un sujet secondaire : elle doit être intégrée dès la conception des projets.

Les arbitrages économiques au centre du débat

Prioriser les investissements structurants pour construire une base solide

Avant d'envisager des technologies avancées, il est essentiel d'investir dans les fondations : structuration des données, fiabilisation des systèmes, sécurisation des infrastructures. Ces investissements sont souvent invisibles en termes de bénéfices mais indispensables pour permettre des gains futurs (IA, automatisation, traçabilité...).

Adapter les solutions aux moyens et à la maturité du port

Tous les ports n'ont pas besoin des mêmes outils. L'enjeu n'est pas de viser la solution la plus innovante, mais celle qui répond le mieux aux besoins locaux, à la taille de l'organisation et à son niveau de maturité numérique. Une solution simple, bien intégrée et bien utilisée, peut générer plus de

valeur qu'un outil plus performant mais complexe et mal exploité. Des PoC (Proof of concept), Benchmark et Sourcing permettent de visualiser la palette existante et s'orienter vers les solutions les plus justes techniquement mais surtout économiquement.

Penser la rentabilité dans une logique de trajectoire

Le retour sur investissement se mesure sur une trajectoire : chaque étape franchie (*digitalisation des documents, interopérabilité, automatisation partielle...*) prépare les suivantes. Cette logique permet de lisser les coûts et de sécuriser les bénéfices dans le temps. Les analyses OPEX-CAPEX puis les Business Case avec une approche MVP (Minimum Viable Product) aident à identifier les projets avec les ROI les plus élevés.

Et maintenant ?

En résumé, la transformation numérique est un levier stratégique pour les ports :

- Meilleure connaissance des activités
- Amélioration de la qualité de vie des salariés concernés, qui peuvent se focaliser sur les tâches à plus forte valeur ajoutée
- Optimisation des opérations portuaires
- Renforcement de la sécurité
- Intégration plus fluide dans la chaîne logistique multimodale

Cette transformation est progressive et graduelle, et pour accompagner cette dynamique, plusieurs outils et démarches sont déjà à disposition des ports :

- **Matrice de maturité digitale** : un outil d'auto-évaluation conçu pour aider les ports à situer leur niveau de maturité numérique et à identifier les prochaines étapes à franchir. Cette matrice, inspirée de la pyramide de la transformation numérique, permet à chaque port de construire sa propre trajectoire.
- **Réaliser un État des lieux et Aligner les équipes via Schéma Directeur Numérique** : Inscrire la démarche dans une vision stratégique globale et long-terme, en lien avec les orientations nationales et territoriales. Structurer les projets pour leur donner du sens
- **Développement commercial** : Support aux études de lignes et des clients, Systèmes d'information géographique (SIG), CRM, Stratégie data, etc.

- **Fonctions internes** : Outils de gestion, Systèmes d'information, Support aux métiers.
- **IT & infrastructures** : Serveurs, cybersécurité, connectivité, SSO, etc.
- **Adopter les « meilleures » solutions** : en fonction de la situation, choisir les solutions qui répondent le mieux aux besoins réels du terrain. Des solutions simples, bien intégrées et bien utilisées, peuvent générer des gains significatifs.

En somme, la transformation numérique est une opportunité pour les ports territoriaux de renforcer leur rôle dans les territoires, de gagner en performance, et de répondre aux enjeux environnementaux, économiques et sociaux de demain. Il est temps d'agir, avec méthode, ambition et pragmatisme.

Regard croisé entre villes portuaires méditerranéennes. Quelle évolution et emprise spatiale de la croisière ?

Mariantonia LO PRETE

Maitre de Conférences

Université du Littoral Côte d'Opale
France

Ronan KERBIRIOU

Ingénieur d'études et Doctorant

Université Le Havre Normandie
UMR 6266 CNRS IDEES
CNAM - Paris
France

Ce chapitre est un des résultats du travail que Mariantonia Lo Prete mène, en tant que leader du Work Package (WP3) Environmental and health challenges in port cities, dans le cadre du projet ANR MARitime Globalization, Network Externalities, and Transport Impacts on CitiES (MAGNETICS), ANR22-CE22_0002

Introduction

Le marché de la croisière est en pleine expansion ces dernières années. Depuis la fin des années 60, il enregistre la croissance la plus rapide de l'industrie du tourisme (Lo Prete *et al.*, 2024). Ce secteur est devenu accessible financièrement pour la majeure partie des habitants des pays développés. Il le doit principalement à la multiplication et à la massification des offres de croisière bon marché. En effet, les principales compagnies de croisière proposent des offres en entrée de gamme à des prix très abordables. La croisière touristique répond ainsi aux standards de la mondialisation fondée sur la consommation de produits peu chers et qui ne jure que par la croissance. Pourtant, la presse nationale et internationale relaie les préoccupations croissantes des habitants, qui s'organisent régulièrement en associations de protestation contre les croisières maritimes dans leurs villes portuaires. Ces dernières pointent les externalités négatives générées par les navires de croisières aussi bien durant la navigation qu'en escale (émissions polluantes, surtourisme, dégradations paysagères, etc.) (Lo Prete, 2015; Roche, 2021). Cette confrontation d'intérêts, divergents SELON les territoires d'escales, va prendre la forme de conflits d'usage, entendus comme des « situations d'opposition portant sur l'utilisation de sous-ensembles spatiaux » (Mele, 2013). Leur gestion apparaît cruciale dans les villes portuaires qui accueillent des navires de croisière, où les situations de conflictualité se sont multipliées avec une intensité particulièrement forte ces dernières années. Ces situations opposent à titre principal les croisiéristes aux habitants des lieux concernés, même si cette dualité s'inscrit en vérité au sein d'un jeu d'acteurs bien plus complexe. De nombreux acteurs de cette contestation prônent ainsi une régulation du marché de la croisière en limitant le nombre d'escales durant l'année ou en instantané, voire la décroissance. Mais cette volonté ne semble pas compatible avec les besoins de croissance de la mondialisation.

Le bassin méditerranéen est une illustration éloquent de cette croissance rapide et de cette opposition de la société civile au sein de nombreuses places portuaires majeures, telles que Venise, Barcelone ou encore Marseille. Dans ces villes portuaires, les élus locaux s'emparent du sujet pour essayer d'apporter des réponses aux inquiétudes de la population locale. Des décisions ont ainsi été prises, comme la limitation du nombre d'escales en instantané ou encore le respect d'un certain nombre de contraintes. Celles-ci peuvent concerner la taille des navires, la durée des escales, les installations de réception portuaires et d'autres équipements portuaires, comme par exemple le branchement électrique à quai. Cependant, la mise en œuvre de ces mesures est non seulement complexe, mais elle peut aussi être palliée par les opérateurs de la croisière : par exemple, l'accroissement de la taille

des paquebots et le report des escales dans des ports secondaires peuvent compenser la diminution du nombre d'escales. Le marché de la croisière en Méditerranée semble ainsi se modifier et évoluer, tant pour s'adapter à ces nouvelles contraintes que pour accroître son emprise spatiale dans ce bassin de navigation particulièrement propice au développement de cette activité. Les compagnies de croisière déploient en effet des stratégies qui leur permettent de s'ancrer dans des ports différents. Cet ancrage permet non seulement de garder des parts de marché, mais aussi d'acquérir de nouveaux espaces dédiés à l'accroissement de la croisière. C'est la raison pour laquelle la notion d'emprise spatiale nous semble particulièrement pertinente pour appréhender l'évolution de la croisière en relation avec sa diffusion spatiale. À travers une lecture de l'évolution des trafics méditerranéens et des ports d'escale concernés par la croisière, l'hypothèse que nous émettons est celle d'une bascule de la croisière depuis les ports majeurs considérés comme les capitales de la croisière, vers les ports mineurs. Ces derniers peuvent être considérés comme de nouvelles places portuaires particulièrement propices au développement de la croisière. Cela signifie concrètement qu'à travers de nouvelles stratégies d'ancrage (par exemple au moyen de concessions portuaires), les compagnies de croisière, en accord avec les autorités portuaires et urbaines, opèrent une diffusion spatiale des trafics vers de nouveaux ports plus petits. On pense par exemple à Ravenne en Italie, Tarragone en Espagne, Zadar en Croatie, ou encore Thessalonique en Grèce. La problématique qui se pose est ainsi la suivante : quelles stratégies spatiales des compagnies maritimes et des ports révèlent l'évolution du marché de la croisière en Méditerranée, et comment influencent-elles les trajectoires portuaires ainsi que les interactions entre grandes et petites villes portuaires ?

Pour répondre à cette problématique, nous mobiliserons l'*Automatic Information System* (AIS), qui constitue une source potentielle d'informations sur les circulations maritimes et le passage portuaire de la marchandise. Cette donnée permet de suivre à la trace l'ensemble de la flotte maritime mondiale. Ce système s'avère très utile pour donner un aperçu de la circulation maritime et portuaire (Kerbiriou & Serry, 2024). Voulu par l'OMI en 2000 à des fins de sûreté et de sécurité de la navigation, l'AIS est un système de localisation embarqué des navires qui fournit des informations aux navires environnants et aux stations terrestres. Les navires transmettent ainsi à intervalles réguliers des informations de localisations et d'identifications. La récupération de ces données et leur traitement représentent une source de données importantes pour la recherche scientifique sur le transport maritime. Cette source de données géographiques de premier ordre permet donc de comprendre et de connaître un secteur d'activité crucial de notre monde globalisé et aujourd'hui en tensions constantes.

Pour cette étude, nous avons également compilé des statistiques portuaires sur les trafics de passagers de croisière pour l'ensemble des ports de la Méditerranée. Ces données proviennent de l'association MedCruise qui regroupe de nombreux ports membres et, également, de données récoltées directement sur les sites internet des autorités portuaires.

Ces différentes sources d'informations nous ont permis de constituer une base de données complètes et originales sur le secteur de la croisière en mer Méditerranée pour les années 2013 et 2023. Nous croiserons ainsi des données sur les statistiques de trafics, sur les navires et sur leurs escales. Par l'étude des navires, nous identifierons différentes informations, comme la taille, la capacité du navire en nombre de passagers, l'opérateur et le groupe exploitant de la croisière, etc. Par l'étude des escales, nous ciblerons et hiérarchiserons les ports de croisière. La question de la taille des navires sera prise en compte avec pour finalité de discuter du gigantisme croissant des paquebots (Weaver, 2005), au regard notamment de la spécificité de certains ports ou territoires.

L'objectif de ce chapitre est donc d'étudier l'évolution et la diffusion du marché de la croisière en mer Méditerranée. Cette analyse vise également à déterminer l'emprise spatiale des principales compagnies maritimes de croisière dans le bassin méditerranéen et leurs stratégies spatiales. Cela nous permettra de dresser, dans une première partie, un diagnostic de l'évolution du marché de la croisière en Méditerranée. Dans une deuxième partie, nous appréhenderons le processus d'emprise spatiale portuaire mené par les principales compagnies maritimes présentes en Méditerranée. Enfin, dans une troisième partie, nous proposerons une analyse des trajectoires portuaires qui sont révélatrices de stratégies hétéroclites selon les ports. Nous terminerons avec une discussion qui permettra de mettre en lumière trois grandes tendances de diffusion spatiale de la croisière.

Le marché de la croisière en mer Méditerranée et son évolution

La Méditerranée est un espace de taille moyenne : Olivier Dollfus la définit comme un « mésocosme » (Dollfus, 1995). Ses principales dimensions ne dépassent pas quelques milliers de kilomètres. Mer semi-fermée, elle n'est accessible que par deux détroits — Gibraltar et Bosphore — et par le canal de Suez. Dans cet espace, comme l'a souligné Fernand Braudel, il y a « mille choses à la fois. Non pas un paysage, mais d'innombrables paysages. Non pas une mer, mais une succession de mers. Non pas une civilisation, mais plusieurs civilisations superposées, etc. La Méditerranée est un carrefour antique. Depuis des millénaires, tout conflue vers cette

mer, bouleversant et enrichissant son histoire (...)» (Braudel, 1966, 1985). De fait, bordée aujourd'hui par 21 pays¹, elle est située à l'intersection de trois continents (Bethemont, 2001). Elle joue ainsi un rôle central dans le développement portuaire en continuelle expansion. Composée d'une multitude de mers (Adriatique, Tyrrhénienne, Ionienne, Égée, etc.), elle forme l'un des carrefours de navigation les plus importants au monde, partagé entre deux bassins, oriental et occidental (REMPEC, 2008). Elle est ainsi, comme le disent Bertrand Hervieu et Sébastien Abis (Hervieu & Abis, 2006), un espace attractif, mais accablé de tensions. Sa complexité est de plusieurs ordres. Ce sont d'ailleurs les propos de Pierre Claval (Claval, 1993) lorsqu'il écrit qu'en Méditerranée toutes les disciplines «*géographique, écologique et institutionnelle*» sont totalement liées.

En ce qui concerne la croisière, le bassin méditerranéen est la seconde destination la plus populaire au monde, après la mer des Caraïbes (Dehoorne *et al.*, 2009) et devant l'Amérique du Nord et l'Europe du Nord. Il concentre environ un cinquième de l'activité croisière mondiale (MEDCRUISE, 2024). En 2023, la Méditerranée a enregistré 4,4 millions de passagers de croisière pour un volume total de 31,5 millions de passagers, soit son niveau d'avant la crise du COVID-19 (MEDCRUISE, 2024). Ce secteur a donc connu une évolution importante de 20 % en 10 ans, ce qui confirme l'attractivité de cette destination et le positionnement stratégique de ses ports pour les compagnies maritimes.

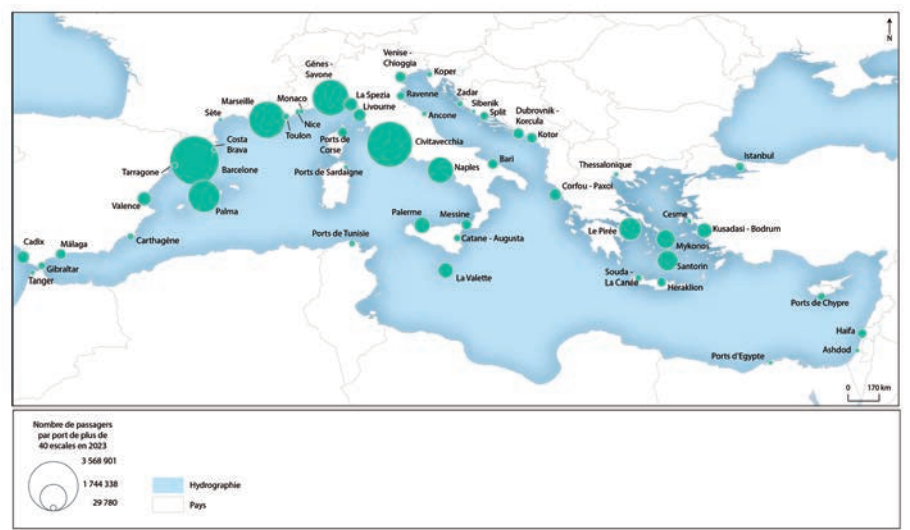
Le succès de la croisière en Méditerranée repose principalement sur les qualités touristiques des villes et pays d'escales et sur les potentialités économiques offertes (Fournier 2011). En effet, la Méditerranée propose des destinations culturelles, patrimoniales et historiques majeures qui sont adossées à des terminaux dédiés (Slack, 2007; Lo Prete *et al.*, 2024) et également, une diversité des paysages entre îles, baies et massifs montagneux. Le climat chaud et doux de ce bassin presque clos permet la navigation toute l'année (Serry et Kerbirou 2019). C'est donc un espace avec une forte attractivité touristique qui s'avère propice au déploiement d'offres de croisières diverses et multiples qui permettent de répondre aux envies du plus grand nombre.

Toutefois, au sein de cet espace maritime, des disparités existent. Sur la carte suivante, dans laquelle nous proposons un état des lieux des trafics de croisière en 2023 (Figure 1), nous pouvons constater en premier lieu des disparités Nord — Sud, Europe du Sud — Afrique du Nord. Le marché de la croisière se concentre massivement dans les ports européens. Sur la côte Africaine, seulement trois ports (Tanger, Ports de Tunisie et Ports d'Égypte)

¹ Espagne, France, Monaco, Italie, Slovénie, Croatie, Bosnie-Herzégovine, Serbie & Monténégro, Albanie, Grèce, Turquie, Syrie, Liban, Israël, Autorité Palestinienne, Égypte, Libye, Tunisie, Algérie, Maroc, Gibraltar (R-U) et les îles de Malte et de Chypre.

enregistrent au moins 25000 passagers et plus de 40 escales en 2023. Seul, Ports d'Égypte, a enregistré une croissance au cours de la période d'étude. Plus de 90 % des passagers transitent donc par un port européen et principalement en Europe occidentale. Les ports espagnols, français et italiens sont les destinations majeures (75 % du marché).

Figure 1. Nombre de passagers en escale dans les ports méditerranéens en 2023



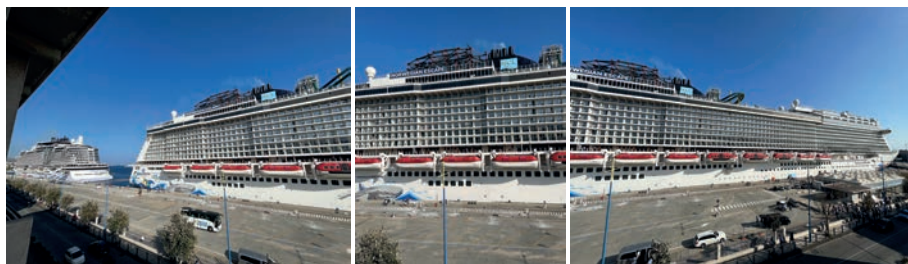
Source des données : Autorités portuaires et association MedSea cruise. Réalisation : Auteurs, juin 2024.

Les données mobilisées nous permettent ainsi de concentrer notre analyse sur le bassin occidental et d'accorder une attention particulière aux ports européens. Les ports étudiés sont de tailles et de natures différentes (Leveque & Kerbiriou, 2024).

Les ports majeurs, souvent équipés d'un aéroport à proximité et connectés à des villes touristiquement attractives, se sont imposés au cours des 20 dernières années comme des capitales de la croisière en Méditerranée. Ce sont des hubs importants pour le marché de la croisière qui dépassent le million de passagers annuel (Barcelone, Marseille ou encore Civitavecchia).

Nous pouvons également remarquer un nombre important de ports concernés par l'activité de croisière et, parmi eux, nombreux sont de tailles inférieures. Ces ports, que nous considérons comme mineurs, sont nombreux à proposer un patrimoine remarquable et touristiquement valorisable à proximité. Les opérateurs de croisière profitent ainsi de ces ports pour diversifier leurs offres (Leveque & Kerbiriou, 2024).

Figure 2. Photos de deux paquebots de croisière à Messine (Italie, Sicile) avec un filet de fumée

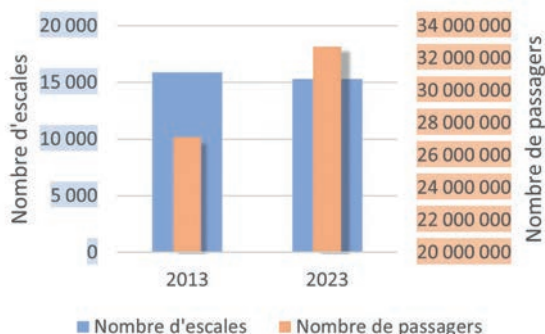


Source : Mariantonia Lo Prete, (clichés pris le 25 octobre 2024).

A la suite de cette partie, nous allons opérer une comparaison du marché de la croisière en Méditerranée entre les années 2013 et 2023. L'objectif est de dresser un tableau des principales évolutions et mutations de cette industrie.

Le nombre d'escales est resté relativement stable au cours de la période étudiée (-2 % d'escales) alors que, dans le même temps, le nombre de croisiéristes a crû d'environ 8 millions (+28 %) (Figure 3). Le marché de la croisière dans ce bassin connaît donc un engouement important au cours de la dernière décennie malgré la crise du COVID-19 qui a durement touché ce secteur (seulement 2 millions de passagers en 2020). La crise du COVID-19 aurait pu laisser présager un changement dans les habitudes de tourisme, plutôt dans le sens d'une décroissance. Avec la montée des préoccupations sanitaires et environnementales, les croisiéristes auraient pu se tourner vers un tourisme de proximité, plus proche de la nature avec un besoin de distanciation. Mais, malgré le présage d'un changement de paradigme touristique associé à la croisière, les clients sont au contraire revenus vers ce mode de tourisme. À la lecture des chiffres du graphique (Figure 3), nous pouvons en effet constater qu'au contraire, le secteur de la croisière a le vent en poupe.

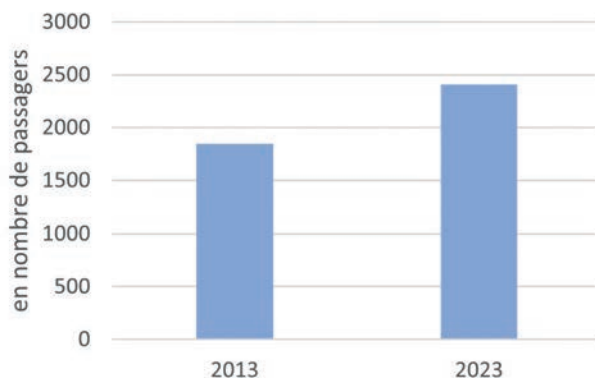
Figure 3. Nombre d'escales en 2013 et en 2023



Source : Medcruise et autorités portuaires. Données compilées et analysées par les auteurs, octobre 2024.

Ce graphique montre bien que l'évolution de ce marché n'est pas à mettre au crédit de l'augmentation du nombre d'escales, mais à celui de la taille des navires. Et, comme le montre le graphique suivant, la capacité moyenne des navires de croisière au sein de notre d'étude, est passée de 1844 passagers en 2013 à 2407 en 2023, soit une croissance de 23 % (Figure 4).

Figure 4. Capacité moyenne des navires de croisières



Source : Données AIS 2013 et 2023. Données compilées et analysées par les auteurs, octobre 2024.

De nombreux navires de grandes tailles ont été mis en service dans les dix dernières années. En 2013, le plus grand navire en Méditerranée avait une capacité de 5000 passagers contre près de 7000 en 2023. Ces dernières années, de nombreux grands navires ont donc été mis en service : 14 en 2019 pour une capacité moyenne de 4479 passagers, 15 en 2021 pour 4315 passagers en moyenne ou encore 13 en 2022 pour 3 231 passagers en moyenne. À titre de comparaison, en 2013, seulement 4 nouveaux navires ont parcouru les ports méditerranéens pour une capacité moyenne de 2761 passagers. Ces investissements ont eu pour effet de rajeunir de presque deux ans la flotte de navires en circulation dans le bassin méditerranéen : 15,5 ans en moyenne en 2013 contre 13,7 en 2023. Cette croissance ne va pas s'arrêter. Par exemple, le navire *Icon of the Seas*, mis en service en janvier 2024, figure à la première place des navires de croisière avec une capacité de 7 600 passagers et de 2 350 membres d'équipage. D'autres paquebots géants sont actuellement en chantier et les carnets de commandes ne désemplissent pas. Nous sommes face à un phénomène de massification touristique et de gigantisme naval avec des investissements croissants malgré certains événements qui ont mis en crise le secteur. Nous pouvons citer, par exemple, le naufrage du Costa Concordia le 15 janvier 2012 près des côtes de l'île du Giglio en Italie. Aux investissements sur la flotte s'ajoutent des investissements pour des projets d'aménagement qui visent à améliorer les infrastructures portuaires et urbaines destinées à l'accueil de passagers des navires-croisière. Ce sont autant de signaux qui soulignent la

densification et l'intensification de ce secteur d'activité. L'objectif recherché par l'industrie de la croisière est la réalisation d'économie d'échelles en comprimant les coûts fixes et d'exploitation (ISEMAR 2018).

Cette première partie de l'analyse a permis de dresser un diagnostic des principales évolutions du marché de la croisière en Méditerranée au cours de la dernière décennie. Malgré les contestations citoyennes et associatives dans de nombreuses villes portuaires, ce marché reste en pleine croissance. Il doit son essor tant à la massification qu'à la diversification de l'offre qui varie, donc, selon les compagnies maritimes.

Un processus d'emprise spatiale portuaire sous l'égide des compagnies maritimes

La construction de ces géants de mers est à mettre à l'actif de quelques compagnies maritimes. Le marché de la croisière est un secteur de plus en plus concentré. En Méditerranée, deux grands groupes, Carnival et MSC, maîtrisent la majorité du marché et cette concentration s'est accentuée au cours de la période étudiée. En effet, comme le montre le tableau suivant (Figure 5), les groupes Carnival et MSC ont transporté, à eux deux, 60 % des passagers (respectivement 33 % et 27 %) en 2023 alors qu'en 2013, cette part de marché n'était que de 49 %, soit une évolution de 11% en 10 ans. Le marché de la croisière semble s'orienter ainsi vers une duopolisation en Méditerranée. Concernant les compagnies, comme par exemple TUI et Viking, nous pouvons estimer que leur part de marché n'a pas augmenté voir qu'elle a diminué. La stratégie n'a pas été d'investir sur le gigantisme naval, mais de garder l'exploitation des navires existants (de taille plus réduite par rapport aux grands groupes). Ceci a probablement eu comme effet la perte d'une partie de la clientèle qui a basculé vers les grands groupes en raison de la baisse de prix liée aux économies d'échelles permises par le gigantisme.

Concernant les groupes intermédiaires, comme NCL et Royal Caribbean, ils restent stables avec une petite augmentation de 2 % pour NCL et une perte de 2 % pour Royal Caribbean.

Enfin, les petites compagnies de croisières regroupées dans la catégorie «autres groupes et compagnies indépendantes» ont vu leurs parts de marché drastiquement diminuer en passant de 25 % en 2013 à 10 % en 2023. Les capacités d'investissements importantes des grands groupes leur offrent ainsi un avantage concurrentiel pour accentuer leur maîtrise du marché. Sur les navires mis en service depuis 2019, près de 80 % des capacités nouvellement déployées sont à mettre à l'actif de ces deux principaux groupes.

Figure 5. Capacité totale en escale déployée en mer méditerranée par les principaux groupes de croisière en 2013 et 2023

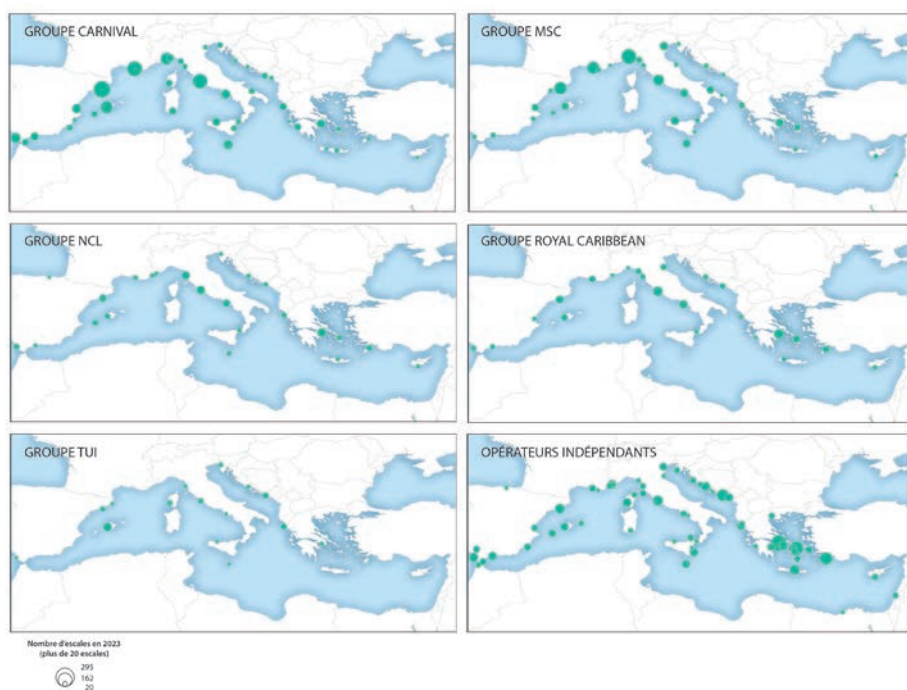
Groupe	2013		2023	
	Total passagers	Part de marché	Total passagers	Part de marché
Carnival	8 364 974	29%	12 220 137	33%
MSC	5 654 313	20%	9 860 532	27%
Norwegian Cruise Line Holdings Ltwd	2 299 988	8%	3 715 626	10%
Royal Caribbean	4 053 414	14%	4 334 985	12%
TUI	1 062 049	4%	2 231 994	6%
Viking	-	0%	617 858	2%
Xanterra Travel Collection	142 981	0%	78 939	0%
Autres groupes et compagnies indépendantes	7 084 621	25%	3 546 287	10%
Total général	28 662 340	100%	36 606 348	100%

Source des données : AIS. Données compilées et analysées par les auteurs, octobre 2024.

Concernant la répartition géographique des trafics selon les compagnies maritimes, l'ensemble de cartes ci-après (Figure 6) montre le partage de l'emprise spatiale de ces groupes dans les différents ports méditerranéens. Quelle que soit la taille de ces ports, cette diffusion spatiale montre une large couverture du bassin occidental. Nous pouvons constater que les ancrages portuaires, c'est-à-dire les présences des compagnies dans les ports (que nous calculons en nombre d'escales, avec un seuil minimal de 20 escales, afin de considérer qu'il y a ancrage), n'ont pas la même envergure selon les groupes et les ports. Il en ressort une duopolisation du marché avec la forte présence spatiale des deux plus grands groupes (CARNIVAL et MSC) qui privilégient les places portuaires majeures (Barcelone, Marseille, Gênes, Civitavecchia) en tant que capitales de la croisière (Figure 6). Des relations de quasi-exclusivités entre ces grands groupes et certains ports majeurs ressortent. Les ports mineurs, quant à eux, semblent plutôt être convoités par des groupes plus petits, notamment par les opérateurs indépendants dont la diffusion spatiale semble élargir les marges du marché de la croisière tant vers l'est que vers l'ouest de la Méditerranée. L'analyse de cette emprise spatiale permet également de voir que la répartition géographique des escales varie non seulement selon les groupes, mais aussi selon les mers qui composent la Méditerranée (Tyrrhénienne, Adriatique, Ionienne, Égée, etc.). Plus les groupes sont petits, plus on assiste à un étalement de la croisière vers des ports mineurs qui n'ont pas forcément un potentiel urbano-touristique fort et qui se trouvent surtout dans la mer Adriatique, Ionienne, et Égée. Cette diffusion spatiale permet de constater les différents liens que les compagnies instaurent non seulement avec les ports, mais aussi avec les États riverains, ce qui peut être révélateur de choix stratégiques touristiques de chaque pays. Par exemple, des pays, comme l'Italie, l'Espagne et la France,

ne semblent pas fermer les portes aux grandes compagnies porteuses d'une croisière de masse à laquelle semble se cumuler une croisière de plus petite taille, notamment dans les ports mineurs des territoires insulaires. Dans d'autres pays, comme la Grèce et la Croatie, la forte présence des opérateurs indépendants semble, au contraire, être l'indicateur d'un choix stratégique touristique qui tend à mettre un frein au gigantisme, avec une tendance à créer de nouveaux ancrages portuaires dans de nouveaux ports, souvent de plus petites tailles (Figure 6).

Figure 6. Répartition et emprise spatiale des trafics de croisière selon les principaux groupes de croisière en 2023



Source des données : AIS. Données compilées et analysées par les auteurs, octobre 2024.

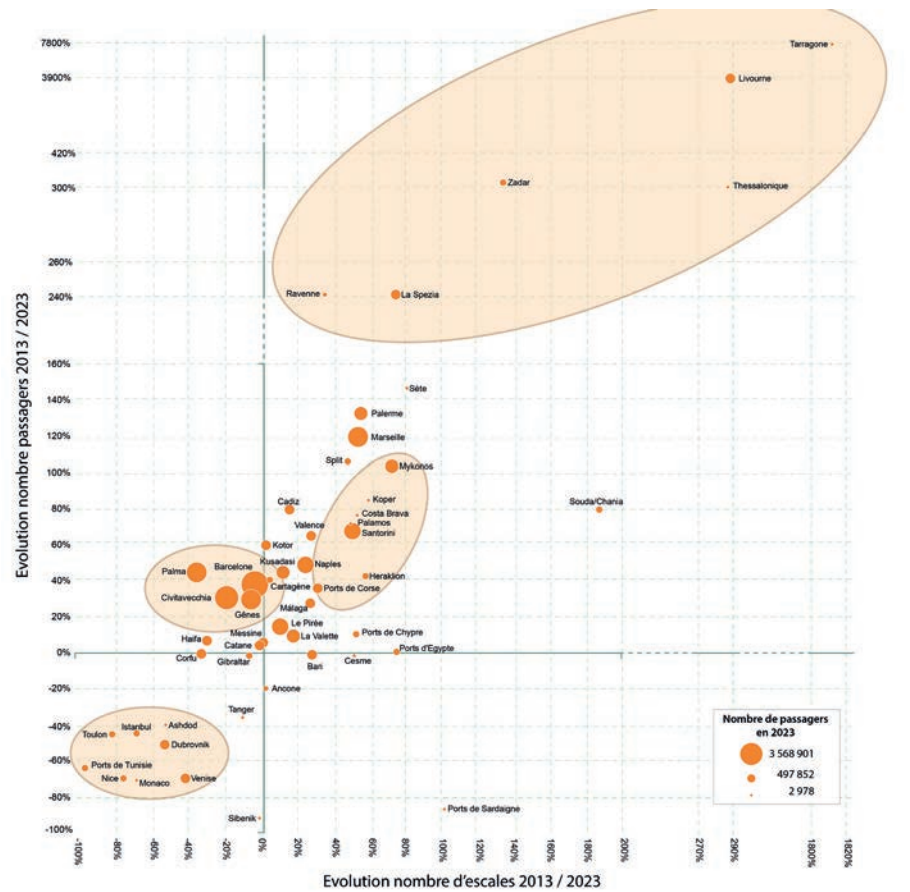
Dans la partie suivante, nous proposons de changer d'échelle afin de mieux appréhender la diffusion spatiale de la croisière et d'étudier les différentes trajectoires qui se dessinent au niveau des places portuaires.

Vers une diffusion spatiale des trajectoires portuaires stratégiques hétéroclites ?

Quel que soit l'opérateur maritime, grâce à la figure 7, nous pouvons observer les différentes trajectoires qui semblent se dégager dans les ports étudiés entre les deux années d'étude. L'analyse nous a permis d'identifier cinq groupes de ports, qui symbolisent des trajectoires hétéroclites.

Nous allons d'abord identifier les ports de chaque groupe, pour ensuite présenter les tendances caractéristiques du groupe sur la base de l'étude de la relation qui existe entre l'évolution du nombre de passagers et l'évolution du nombre d'escales en 2013 et 2023.

Figure 7. Évolution du trafic de croisière entre 2013 et 2023 et trajectoires portuaires



Source des données : MedCruise2024, Autorités portuaires et AIS. Réalisation : Auteurs, Novembre 2024.

La trajectoire « Vénitienne »

La première trajectoire portuaire qui ressort est celle de la forte limitation de la croisière. Venise, Monaco, Nice, Dubrovnik, Istanbul, etc., sont concernées. Au sein de ce premier groupe, nous retrouvons des villes-ports qui s'étaient affirmées comme des capitales de la croisière dans les années 2000 grâce à l'aboutissement de projets d'aménagement d'envergure spécifiques à l'accueil des navires de croisières et des passagers (Lo Prete *et al.*, 2024). L'exemple de Venise est dans ce sens emblématique, d'où la désignation de cette trajectoire comme « Vénitienne ». Venise ne répond plus à la fonction de port majeur de croisière en réaction au cumul d'une série d'externalités négatives (surtourisme, pollutions, conflits, etc.). Dans cette ville portuaire et touristique, le phénomène de la croisière a atteint un point de saturation qui a fait chavirer la stratégie initialement recherchée d'être une capitale de la croisière.

Ce groupe rassemble donc des ex-gros/moyens ports de croisières dans lesquels la diminution du nombre d'escales et du nombre de passagers est drastique au cours des dix dernières années. Une rupture stratégique s'est matérialisée avec un changement de paradigme touristique dans lequel la croisière n'est plus un des piliers. Cette rupture engendre une mutation des relations ville-port et tourisme-croisière et donc de la logique de développement urbano-portuaire. La croisière n'est ainsi plus le marqueur d'une ville portuaire touristique. La logique de la ville touristique sans navire de croisière au cœur de la ville prédomine afin de limiter les externalités négatives de ce secteur.

Ces villes touristiques restent tout de même accessibles aux croisiéristes qui viennent depuis des ports voisins. Nous assistons ainsi à une externalisation de la croisière maritime : cette relocalisation des trafics nous permettra de mieux appréhender le deuxième cluster qui aborde une trajectoire en opposition à la trajectoire vénitienne ici décrite.

Le nouvel essor de la croisière comme levier de développement territorial

Ce deuxième groupe rassemble des villes-ports qui semblent fonder leurs croissances sur l'externalisation de la croisière des villes-ports identifiées dans le premier groupe. Nous retrouvons, par exemple, le port de Ravenne en Italie, qui a absorbé de manière directe les flux de Venise, ou encore le port de Tarragone en Espagne, à mettre en relation avec Barcelone. Dans ce dernier, des oppositions à cette activité se sont aussi accrues ces dernières années.

Dans le cas de Zadar en Croatie, il s'agit plutôt d'un phénomène d'externalisation indirect qui permet aux compagnies maritimes de maintenir, malgré la drastique réduction des escales à Dubrovnik, la destination Croatie sur leur carte des circuits proposés.

En Italie, d'autres ports apparaissent dans ce groupe, comme La Spezia et Livourne, qui permettent aux grands groupes de s'assurer également un ancrage portuaire sur la côte de la mer Tyrrhénienne, en absorbant une partie des flux des ports de têtes de ligne comme Gênes et Civitavecchia. Ceux-ci voient leurs flux diminuer sans toutefois basculer dans la trajectoire vénitienne.

Ce groupe est donc à mettre en relation avec le groupe précédent. Pour une partie des villes-ports qui composent ce groupe, les flux sont en progression, car ils semblent récupérer en partie les flux externalisés depuis les ex-grands/moyens ports situés en proximité.

Les spécificités insulaires de la croisière

Dans ce troisième groupe, on repère plusieurs ports insulaires - principalement des ports insulaires de la Grèce et de la Corse - pour lesquels une augmentation du nombre d'escales et du nombre de passagers préfigure.

Dans les territoires insulaires de la croisière, où les contraintes environnementales engendrées par cette activité sont de plus en plus fortes, une logique de vases communicants peut être identifiée. Si, sur l'île de Corfou, une baisse de la croisière est observée, dans d'autres ports insulaires, comme Mykonos et Santorin, au contraire, une croissance de cette activité intervient. Ces derniers sont aujourd'hui confrontés au surtourisme et aux embouteillages de bateaux de croisières. Pour faire face à la saturation et à la pression, le gouvernement grec a annoncé, en septembre 2024, vouloir restreindre les accès pour les croisiéristes. Les autorités locales de Santorin ont déjà défini un quota maximum de 8000 croisiéristes par jour à partir de l'été 2025. En effet, cette île qui compte environ 15 000 habitants a accueilli, en 2023, 1,3 million de passagers qui ont débarqué de 800 navires. De plus, à l'image de Venise, les croisiéristes devront mettre la main à la poche pour accéder aux îles grecques. Une taxe de 20 € sera imposée lors des escales aux croisiéristes qui souhaiteraient découvrir ces territoires insulaires. Pour autant, pour les autorités locales et grecques en général, l'objectif n'est pas de s'astreindre du secteur de la croisière, mais bien de le réguler. Le secteur du tourisme est primordial pour ce pays et pèse pour près d'un quart du PIB et emploie une personne sur cinq selon l'association des sociétés grecques du tourisme (SETE) et la Banque de Grèce.

Les hubs de croisières

Ce groupe se compose des ports majeurs de Barcelone et Palma en Espagne, Gênes et Civitavecchia en Italie. Ces ports ont vu leur nombre d'escales diminuer tout en augmentant leur nombre de passagers entre 25 et 50 %. Ce sont des évolutions importantes et qui sont à mettre en relation avec les tendances générales précédemment exposées sur les stratégies des principaux groupes de croisières, à savoir la massification et le gigantisme avec l'augmentation des tailles des navires.

Ces ports représentent des têtes de ligne indispensables dans l'organisation logistique des circuits de croisières (besoin d'infrastructures et de services liés aux opérations d'embarquement des passagers, tant au début qu'à la fin des circuits : aéroport, hôtel bon marché, chargement des bagages, etc.). Ces ports ont de l'espace disponible pour gérer les flux et la multi-escale des gros navires sous l'égide de grands groupes et de la duopolisation du marché précédemment exposée.

Le cas de Barcelone interroge plus particulièrement, puisque ce port semble rester incontournable comme point d'ancrage de la croisière en Espagne. En effet, pourquoi la ville portuaire et touristique de Barcelone ne se retrouve pas dans la trajectoire vénitienne du fait des mouvements croissants d'opposition à la croisière ? La réponse n'est pas simple, mais nous pouvons penser que ce soit pour deux raisons principales : la première est que Barcelone reste une des rares villes portuaires à posséder les infrastructures nécessaires pour être une tête de ligne en Espagne. La deuxième est, qu'à la différence de Venise en Italie, Barcelone dispose d'espaces pour délocaliser la croisière en périphérie de la ville (en conservant donc les trafics). De plus, comme exposé dans le second groupe, une externalisation directe est observée dans le port mineur de Tarragone (qui se trouve à seulement 95 km de Barcelone, soit un peu plus d'une heure de route), ce qui permet de décongestionner un peu les trafics de croisière à Barcelone dans le but aussi d'apaiser les conflits.

Palma, avec l'archipel des Baléares, est le deuxième grand nœud de la croisière en Espagne en raison de sa dimension insulaire et de l'ancrage de grandes compagnies maritimes, comme MSC. Ce dernier consolide son ancrage, notamment grâce à des dispositifs juridiques : concessions portuaires de longues durées avec des terminaux dédiés.

En Italie, au contraire de l'Espagne, plusieurs têtes de ligne coexistent avec la présence des différents grands groupes en tête desquels, l'armateur italo-suisse MSC. Cela permet aussi de mieux comprendre pourquoi Venise a pu changer de paradigme.

Le cas de Civitavecchia est aussi particulier en raison de sa proximité avec Rome, ce qui permet aisément aux croisiéristes en escale de passer une journée entière dans la capitale italienne. Du point de vue des relations ville-port et croisière-tourisme, nous pouvons considérer Civitavecchia comme le port de croisière de Rome. Les services portuaires entièrement dédiés à la croisière à Civitavecchia ont favorisé l'ancrage territorial des grandes compagnies qui font de Civitavecchia un nœud majeur de la croisière en Méditerranée. Grâce à sa fonction portuaire, Civitavecchia est donc un hub de croisière central pour l'Italie du côté de la mer Tyrrhénienne. La presse nationale et internationale ne fait pas référence à la présence de contestations anti-croisière à Civitavecchia, cela probablement en raison du tissu socio-économique défavorisé par rapport à Rome. Mais dans ce cas, cette dualité complémentaire entre la ville portuaire de Civitavecchia et la ville touristique de Rome, est révélatrice d'une certaine inégalité spatiale et sociale entre ces deux villes. La première subirait plus les externalités négatives des escales et l'autre bénéficierait plus des avantages économiques des excursions des croisiéristes.

Le cas de Gênes est encore particulier : en raison de son héritage historique de la croisière (le groupe MSC croisière a été fondée en 1960 à Gênes), Gênes reste à la fois une ville touristique et portuaire avec une tension en cours qui n'est toutefois pas assez forte pour faire évoluer les stratégies.

Les autres

Dans ce dernier groupe, nous retrouvons surtout des ports mineurs qui n'assurent pas la fonction de hub et dans lesquels la croisière a une croissance modérée et constante.

En France, deux cas sautent aux yeux. Tout d'abord, celui de Sète, pour lequel, le choix se porte vers un marché de niches avec des petites compagnies de croisière afin de ne pas réveiller les oppositions de la société civile. La croissance y est importante avec un compromis en matière de nombre de passagers et de nombre d'escales, ce qui corrobore le choix porté sur des escales régulières avec des navires de taille modérée. En 2023, sur 45 escales, 18 l'ont été par la compagnie Viking et 12 par des navires de compagnies indépendantes. Dans ce sens, Sète est un exemple emblématique de réussite de ville à la fois portuaire et touristique, où la relation, port, ville et croisière, semble avoir trouvé un équilibre durable. Le cas de Marseille, marqué par une croissance inférieure à celle de Sète, interroge puisque ce port semble rester incontournable comme point d'ancrage de la croisière en France. Comme Barcelone en Espagne, Marseille a bénéficié de la possibilité de relocaliser ses trafics en périphérie de la ville. Ainsi, malgré la fragilité de ce secteur dans cette ville portuaire en raison de la croissance

des oppositions, une trajectoire vénitienne ne nous semble pas à l'ordre du jour. En effet, au regard des stratégies d'intégration de la croisière aux marges de la ville et les importants investissements dans les branchements à quai, le trafic de croisière à Marseille devrait continuer de croître. Enfin, l'étroite façade maritime méditerranéenne de la France situe Marseille au centre des trafics de croisière de ce pays dont les choix politiques locaux restent encore en faveur de ce secteur d'activité.

En Italie, nous pouvons souligner le cas de Palerme en Sicile. Cette ville portuaire, à forte vocation touristique, tant localement que pour son arrière-pays, a fait d'importants investissements au service de la croisière depuis les vingt dernières années, ce qui lui a permis de s'affirmer comme têtes de lignes dans le sud du pays. Sa double casquette de ville portuaire et de ville touristique, et les volontés politiques locales et régionales en faveur de ce secteur d'activité, laissent présager d'une croissance dans les années à venir. Cette volonté politique régionale se décline différemment selon les ports siciliens, ce qui nous a permis de constater qu'en Sicile différentes temporalités dans les investissements apparaissent, comme le démontrent les récentes annonces de travaux dans d'autres villes portuaires de l'île. On pense par exemple à Messine où un contrat de concession portuaire est en cours de négociation avec le groupe MSC qui souhaite un terminal dédié au cœur de la ville. Située dans le détroit de Messine, cette localisation géographique permettrait de proposer un arrière-pays particulièrement appétissant pour les croisiéristes (possibilités d'excursion à Taormine, sur l'Etna). Si ces investissements se concrétisent, nous pouvons projeter une croissance des trafics dans le futur.

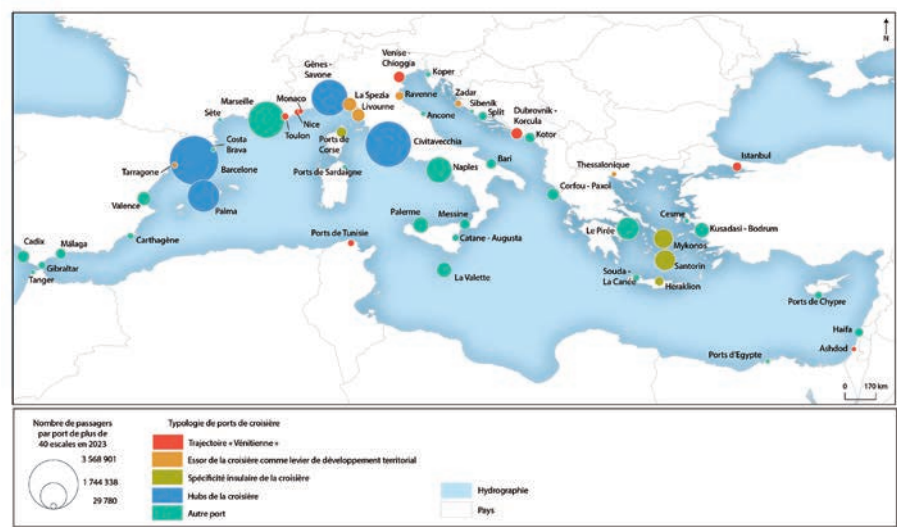
Concernant les autres ports de ce dernier groupe, nous observons un nombre important de ports mineurs qui ne viennent se positionner sur le marché de la croisière que depuis une quinzaine d'années. On pense, par exemple, aux ports de Malaga en Espagne, de Kotor au Monténégro, de Souda en Grèce, de Tanger au Maroc ou encore de Gibraltar. Dans ces cas, les politiques urbaines, portuaires et touristiques semblent converger vers un développement de cette activité avec comme conséquence une diffusion spatiale de la croisière tant vers l'est et l'ouest de la Méditerranée, que vers la rive sud.

Dans ce groupe, la relation ville-port-croisière-tourisme, et donc la logique de développement urbano-portuaire est en mutation à travers le secteur de la croisière. Selon l'aboutissement des politiques et des investissements locaux, la croisière pourrait devenir un des marqueurs tant touristiques que portuaires de la ville. Et comme nous l'avons précédemment souligné, ce sont des opérateurs indépendants qui, à l'affût de nouveaux ports mineurs, opèrent une emprise spatiale dans ces places portuaires.

La difficulté d’avoir un groupe homogène peut donc s’expliquer pour deux raisons principales : d’une part, en raison des différentes temporalités (et donc niveau de maturation) dans lesquelles la relation ville-port-croisière-tourisme se trouve, et, d’autre part, en raison du fait que les stratégies des compagnies maritimes restent imprévisibles et volatiles.

La carte suivante (Figure 8) illustre les cinq groupes identifiés.

Figure 8. Trajectoires des profils portuaires sur la base des analyses 2013/2023



Source des données : Autorités portuaires et association MedSea cruise.
Réalisation : Auteurs, décembre 2024.

La diffusion spatiale de la croisière selon les groupes identifiés, est révélatrice de la mise en place de trajectoires portuaires stratégiques hétéroclites, tant de la part des compagnies maritimes que de la part des autorités portuaires et urbaines. Même si deux grands groupes dominent le marché, celui-ci ne se ferme pas à la concurrence grâce à une fragmentation de l’offre de plus petite taille, qui semble gagner du terrain vers l’est et l’ouest du bassin méditerranéen, ainsi que sur les rives sud.

Les villes-ports méditerranéennes, accaparées différemment selon les groupes, sont donc des points d’ancrage stratégiques pour la diffusion spatiale de la croisière. Cette diffusion spatiale ne sera pas la même selon les stratégies et l’envergure des compagnies ainsi que, selon l’équilibre accordé à la relation ville-port-croisière-tourisme par les volontés politiques locales.

Discussion et conclusion

La concentration du marché de la croisière reste de mise. En 2023, neuf ports dépassaient le million de croisiéristes et concentraient ainsi 56 % du marché. Cette concentration est à mettre en partie en relation avec la géographie des têtes de ligne (Serry & Kerbiriou, 2019). Les principales villes-ports d'embarquement et de débarquement correspondent aux ports majeurs du bassin méditerranéen : les ports italiens de Gênes et de Civitavecchia et le port espagnol de Barcelone, sont un exemple. Dans ces ports, plus de 50 % des passagers sont en tête de ligne. Ces ports sont donc des places fortes de la croisière, des nœuds centraux des réseaux qui se déploient. Mais en fonction de l'importance du développement du secteur touristique dans leurs villes, les ports secondaires semblent adopter des stratégies de développement, vis-à-vis de l'industrie de la croisière, diamétralement opposées.

Ce regard croisé entre villes-ports nous permet de constater que l'emprise spatiale de la croisière est croissante en Méditerranée. Cette mer est un espace particulièrement propice au développement du marché de la croisière. C'est ainsi que, dans ce contexte et système maritime d'exception, une hétéroclisie portuaire se dégage.

Au cours des 10 dernières années, la baisse ou la croissance spectaculaire de la croisière, selon les villes-ports, souligne trois principaux processus spatiaux desquels dépend l'évolution et la diffusion spatiale de la croisière.

1. **Un processus d'exurbanisation de la croisière :** lorsque la volonté est d'essayer de maintenir la croisière dans la ville portuaire et que la ressource spatiale portuaire aux marges de la ville est disponible, on assiste à un glissement de la croisière vers la périphérie des grandes villes portuaires. La volonté politique est de délocaliser cette activité loin du centre-ville. Nous retrouvons souvent des ports majeurs qui souhaitent garder une fonction de hub de la croisière et dont la ville a aussi une forte vocation touristique. Dans ce cas, la relation ville-port-croisière-tourisme se maintient grâce au compromis de l'exurbanisation de la croisière.
2. **Un processus d'externalisation de la croisière depuis une grande ville portuaire touristique vers un port mineur situé à proximité :** lorsque le glissement de la croisière en périphérie n'est pas possible et/ou lorsque la volonté politique, tant portuaire qu'urbaine, bascule vers un refus de la croisière, on assiste à une relocalisation des flux, ou d'une partie de ces flux, ailleurs que dans la ville. Dans ce cas, la relation ville-port-croisière-tourisme se modifie en profondeur. La ville, en raison de sa grande force touristique, renonce d'une certaine

manière à la fonction portuaire qu'elle avait *illo tempore* dédié à ce secteur d'activité pour s'affirmer comme capitale touristique de la croisière.

3. **Un processus de «terminalisation de la croisière»** (Lo Prete et al., 2024) soit en périphérie des grandes villes, soit dans de nouvelles villes portuaires de plus petite taille qui font le pari économique dans ce secteur d'activité considéré comme une source de revenu, tant pour l'autorité portuaire que pour les autorités urbaines et touristiques locales. La présence et/ou l'investissement de terminaux spécialisés exclusivement dédiés à la croisière sont le fruit d'un jeu d'acteurs complexe. Ils mêlent des intérêts divergents comme le profit économique direct de l'activité des croisiéristes, les retombées négatives, le positionnement électoral ou encore les différences idéologiques entre les acteurs. Lorsque la croisière est considérée comme une opportunité surtout pour les ports mineurs, il semble s'affirmer une tendance à la spécialisation à travers la mise en place de terminaux dédiés. Leurs constructions auraient aussi l'avantage d'intégrer en amont des services qui permettent de réduire les externalités négatives engendrées par la croisière (branchement électrique pour la réduction des émissions atmosphériques, etc.).

Ces trois processus spatiaux nous permettent de mettre en lumière trois grandes tendances de diffusion spatiale de la croisière.

1. La première tendance se caractérise par une diffusion spatiale de la croisière dans les ports mineurs qui profitent d'une proximité géographique avec des villes touristiques majeures. L'analyse nous a permis d'observer que ces ports ont connu une croissance spectaculaire au cours de la dernière décennie. Nous pouvons citer, entre autres, en Espagne, Tarragone, à proximité de Barcelone avec une augmentation de 1 800 % du nombre d'escales et de 7800 % du nombre de passagers. Nous retrouvons également, en Italie, Livourne et La Spezia qui sont proches de Gênes et de Civitavecchia, ou encore en Grèce, Thessalonique à proximité du Pirée. La principale raison de cette bascule de la croisière dans les ports mineurs est la proximité géographique à des sites ayant une forte attractivité touristique. Lo Prete *et al.* (2024) ont qualifié ce phénomène de «*feeding des croisiéristes*». La notion du *feeding*, qui a été largement étudiée dans le domaine du conteneur, permet en partie d'expliquer et de comprendre cette bascule de la croisière depuis les grandes villes portuaires vers des plus petites villes portuaires. Avec cette bascule, un double constat peut être fait. Premièrement, les villes portuaires qui étaient des capitales historiques de la croisière se vident de leur fonction portuaire pour n'être que des grandes villes touristiques.

Deuxièmement, les petites villes portuaires qui accaparent les escales des navires de croisières développent davantage tant leur fonctionnalité portuaire au service d'un trafic à forte rentabilité portuaire que leur potentiel touristique spécifique à la ville d'escale et à son hinterland. La place de ces ports évolue dans le sens d'un *load centre* de la croisière depuis lequel la portée de l'hinterland de la croisière variera selon le degré touristique et l'accessibilité des sites touristiques qui attirent les croisiéristes. Cette tendance à la diffusion spatiale de la croisière dans les ports mineurs concerne surtout des villes qui ne bénéficient pas d'emblée d'une attractivité touristique connue. Dans ces plus petites villes, une nouvelle relation ville-port-croisière-tourisme s'instaure dans l'espoir d'avoir des retombées tant économiques qu'en termes d'image pour leur territoire local, afin de le rendre touristiquement plus connu et attractif.

2. La deuxième tendance, qui s'oppose à la première, se caractérise donc par un déclin du nombre d'escales et de passagers compensé par l'accroissement de la taille des paquebots dans un premier temps, et par l'externalisation vers de nouveaux ports à proximité dans un second temps. Dans cette catégorie, nous retrouvons des villes qui sont touristiquement attractives et qui n'ont pas ou plus besoin de l'industrie de la croisière. Nous pouvons citer, Venise en Italie, Monaco, Dubrovnik en Croatie ou encore Nice en France. Dans ces villes portuaires, la relation ville-port-croisière-tourisme initialement recherchée change en profondeur, avec l'élimination de la composante portuaire au service de la croisière, pour ne garder que la dimension touristique de la ville.
3. La troisième tendance montre un phénomène de marché de niches avec de petites compagnies qui opèrent avec des navires dont la taille ne bascule pas vers le gigantisme. Les ports concernés sont des ports mineurs qui ne possèdent pas nécessairement de terminaux dédiés ni de projets d'investissement. Ces ports peuvent proposer l'option de la mise en rade des navires de croisière, surtout dans les zones de navigations insulaires de la Méditerranée pour rendre ce trafic moins visible. Dans ce marché de niche et dans le cadre de ports mineurs (Ancône, Messine, Bari en Italie; Sète en France; Cadix en Espagne; Souda en Grèce; Ports d'Égypte; Port de Chypre; Gibraltar; ou encore Tanger au Maroc), l'évolution des trafics offre un indice d'intégration de la croisière dans le tissu urbano-portuaire.

L'expansion continue du marché de la croisière en Méditerranée pose des défis environnementaux et réglementaires majeurs. Si certaines grandes villes portuaires adoptent des mesures pour limiter les impacts environnementaux – comme l'électrification des quais ou l'introduction

de quotas touristiques – les ports mineurs, devenus les nouvelles cibles des compagnies, restent souvent moins régulés. Cette situation crée un paradoxe : les efforts environnementaux des ports majeurs sont en partie compensés par une diffusion spatiale vers des ports secondaires, exacerbant les disparités territoriales.

Pour répondre à ces enjeux, une coordination régionale plus forte semble indispensable. Des initiatives transnationales, telles que la création de corridors maritimes à faibles émissions ou des limitations sur la taille des navires, pourraient contribuer à conjuguer croissance et durabilité. Toutefois, ces efforts devront équilibrer les impératifs économiques des ports avec les attentes des populations locales. Dans un espace aussi complexe et stratégiquement important que la Méditerranée, l'avenir du secteur dépendra de sa capacité à évoluer vers une gestion plus durable et équitable.

Bibliographie

- Bethemont, J. (2001). L'eau, le pouvoir, la violence dans le monde méditerranéen. *Hérodote*, 103(4), 175-200. <https://doi.org/10.3917/her.103.0175>
- Braudel, F. (1966). *La Méditerranée et le monde méditerranéen à l'époque de Philippe II - Tome 1. 1. La part du milieu*. <https://shs.cairn.info/la-mediterranee-et-le-monde-mediterraneen-a-l-epoq--9782200618254>
- Braudel, F. (1985). *La Méditerranée, tome 1 : L'espace et l'histoire*. Babelio. <https://www.babelio.com/livres/Braudel-La-Mediterranee-tome-1--L'espace-et-l'histoire/14691>
- Claval, P. (1993). La Géographie, Science Carrefour. *Acta Geographica*, IV(96), 2-15.
- Dehoorne, O., Murat, C., & Petit-Charles, N. (2009). Le tourisme de croisière dans l'espace caribéen : Évolutions récentes et enjeux de développement. *Études caribéennes*, 13-14, Article 13-14. <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.3843>
- Dollfus, O. (1995). Méditerranées, essai d'analyse géographique. *L'Espace géographique*, 24(3), 193-199.
- Fournier, C. (2011). *Le tourisme de croisière en Méditerranée* (ISSN : 2492-7775) [Document]. Géoconfluences; École normale supérieure de Lyon. <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/doc/typespace/tourisme/TourScient6.htm>
- Hervieu, B., & Abis, S. (2006). Les dynamiques agricoles en Méditerranée. *Confluences Méditerranée*, 58(3), 169-186. <https://doi.org/10.3917/come.058.0169>
- ISEMAR. (2018). *L'industrie de la croisière entre croissance et défis—Note de synthèse N°202*. ISEMAR. https://www.isemar.org/note_synthese/lindustrie-de-la-croisiere-entre-croissance-et-defis/
- Kerbiriou, R., & Serry, A. (2024). *L'AIS comme outil d'intelligence scientifique, économique et stratégique* (p. 47). EMS Editions. <https://hal.science/hal-04501167>
- Lévêque, L., & Kerbiriou, R. (2024). *Mesurer la diversification portuaire: les ports intermédiaires en Méditerranée* Measuring port diversification: mid-range ports in the Mediterranean. *Géotransports*, (21), 21-40.
- Lo Prete, M., Roche, C., Dubois, A., Chagnon, P., et Lacoste, R. (2024). *La croisière en Méditerranée : Un levier de développement pour les ports mineurs ? Le cas des villes-ports espagnoles, françaises et monégasques*, *Géotransports* – N°21, pp. 41-58.
- MEDCRUISE. (2024). *MedCruise Statistics Report 2023*. MedCruise. <https://www.medcruise.com/news/3d-flip-book/medcruise-statistics-report-2023>
- Mele, P. (2013). *Conflit d'usage* (p. Sens 1 Manifestation d'opposition entre acteurs dénonçant l'incompatibilité entre certaines pratique). GIS Démocratie et participation. <https://shs.hal.science/halshs-00915339>
- REMPEC. (2008). *Étude des flux du transport maritime en mer Méditerranée*. Rapport du Centre régional méditerranéen pour l'intervention d'urgence contre la pollution marine accidentelle.
- Roche, C. (2021). Les nouveaux territoires du tourisme en mer. In V. Herbert (Éd.), *Tourisme et territoires. Espaces d'innovations* (p. 425-439). Peter Lang. <https://hal.science/hal-03374455>
- Serry, A., & Kerbiriou, R. (2019). *Des ports et des cartes : Atlas DEVPORT*.

- Slack, B. (2007). The Terminalisation of Seaports. In *Ports, Cities, and Global Supply Chains*. Routledge.
- Weaver, A. (2005). The Mcdonaldization thesis and cruise tourism. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 346-366. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.07.005>
- Weaver A., 2005, The Mcdonaldization thesis and cruise tourism, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, pp. 346-366.

En quoi la démarche d'écologie industrielle et territoriale, ANCRE 76, répond-elle aux enjeux du Syndicat Mixte des Ports de la Seine-Maritime ?

Marie-Lou UROSEVIC

Chargée de Mission EIT et Développement Durable
Syndicat Mixte des Ports de la Seine-Maritime

Introduction

La démarche ANCRE 76 est une démarche d'écologie industrielle et territoriale initiée par le département de la Seine-Maritime sur les ports de Fécamp et du Tréport.

En tant qu'autorité portuaire sur le port de pêche du Havre et les ports de pêche, plaisance, commerce de Fécamp et du Tréport, le département de la Seine-Maritime a lancé cette démarche en septembre 2021, après avoir été lauréat de l'appel à manifestation d'intérêt « Pour une économie circulaire en Normandie » porté par la région Normandie.

A la suite de la création du Syndicat Mixte des Ports de la Seine-Maritime (SMPSM) le 11 octobre 2023, les ports du Tréport, de Fécamp, de Saint-Valery-en-Caux et de pêche du Havre sont désormais transférés et placés sous la responsabilité du Syndicat Mixte qui a décidé de poursuivre la démarche ANCRE76 et de la déployer sur les 4 places portuaires.

Les activités portuaires de ces quatre ports représentent près de 500 000 tonnes de marchandises pour le commerce, 11 000 tonnes de poissons débarqués pour la pêche et 1 500 emplacements pour la plaisance.

Dans un contexte de changement climatique, l'autorité portuaire a estimé que le développement des activités générées par le port, qui comptent plus de 2 000 emplois directs et indirects, ne pouvait se faire sans un engagement fort en matière de respect et de protection de l'environnement, nécessitant l'implication de l'ensemble des acteurs du territoire.

Désormais bien implantée, ANCRE 76 a su montrer l'intérêt de l'écologie industrielle et territoriale pour les ports départementaux de la Seine-Maritime.

L'écologie industrielle et territoriale (EIT) appliquée aux ports territoriaux de Fécamp et du Tréport

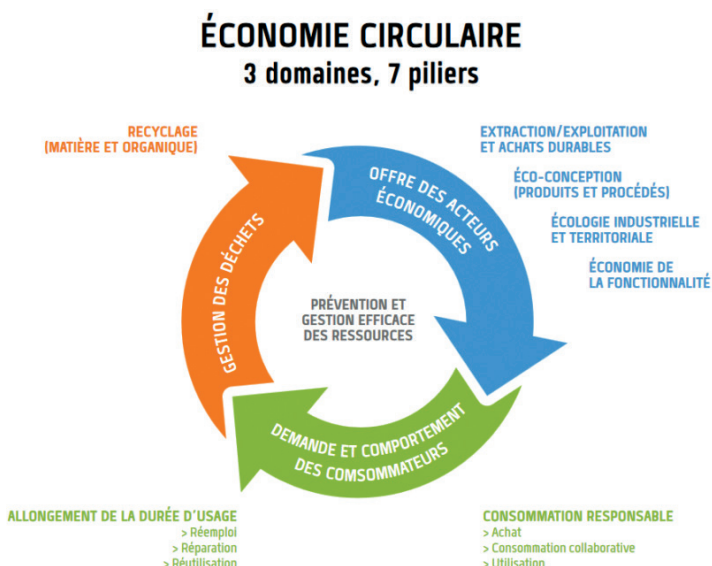
Définition générale de l'EIT et traduction sur nos ports

L'écologie industrielle et territoriale (EIT) est l'un des piliers de l'économie circulaire que plusieurs réglementations nationales encouragent à développer dans les territoires :

- La loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour une croissance verte dite LTECV

- La loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire dite loi AGEC.

Figure 1. Les 7 piliers de l'économie circulaire



Source : ADEME

L'EIT vise à développer les activités d'un territoire donné en s'inspirant du fonctionnement écosystémique de la nature, c'est-à-dire que tout élément a son utilité et est bouclé dans la nature. L'ADEME la définit comme une approche territoriale permettant d'optimiser et de boucler les ressources sur un territoire, qu'il s'agisse d'énergies, d'eau, de matières, de déchets mais aussi d'équipements et d'expertises.

Pour atteindre ces objectifs, l'EIT repose sur la mise en place d'un réseau d'acteurs du territoire permettant de mieux se connaître et de travailler en coopération.

Avec cette définition, les deux principaux enjeux identifiés pour nos ports sont :

- La connaissance du port et de son hinterland, des flux nécessaires à leur fonctionnement (entrants) et des flux non utilisés ou en surplus (sortants) ;
- L'instauration d'un climat de confiance entre les acteurs privés et publics propice au partage de données et à la mise en place de synergies.

- Ces synergies peuvent être de substitution (au lieu d'acheter du plastique vierge, on utilise du plastique recyclé par exemple), ou de mutualisation (achat mutualisé de chariots électriques par exemple)

L'adaptation du périmètre géographique de la démarche à nos ports territoriaux

L'écologie industrielle et territoriale, aujourd'hui appliqué sur de nombreuses typologies de territoires, fut d'abord mise en place sur des zones portuaires : Kalundborg au Danemark s'est engagé dans l'EIT dès 1961, et en France, la première démarche EIT fut développée sur le port de Dunkerque avec l'association ECOPAL créée en 2001. Depuis, tous les grands ports maritimes de France se sont dotés d'une démarche EIT, ce qui n'est pas le cas des ports territoriaux.

Ainsi, les ports de la Seine-Maritime sont dans les premiers à travailler sur ce sujet. La pertinence de cette piste fut validée par une pré-étude de faisabilité menée en 2019. Cependant, là où les grands ports maritimes se suffisaient à eux-mêmes, cette pré-étude conseillait d'élargir le périmètre de la démarche à l'échelle de l'intercommunalité afin de travailler sur des flux quantitativement significatifs pour favoriser l'émergence de synergies. Cet élargissement du périmètre a fait émerger un besoin de collaboration étroite entre les ports et les intercommunalités compétentes en matière de développement économique.

Les étapes de la démarche et le champ d'action sur les ports de Fécamp et du Tréport

De la rencontre à la concrétisation de synergies

Plus concrètement, mener une démarche EIT consiste dans un premier temps à mobiliser et rencontrer des acteurs publics et privés. Il faut les convaincre de l'intérêt de l'EIT et puis connaître le cœur de leurs activités. Il s'agit ensuite de répertorier leurs flux entrants et sortants, de les analyser pour identifier des complémentarités ou des similitudes susceptibles d'aboutir à des synergies. Typiquement, les palettes dépourvues d'utilité dans une entreprise pourraient servir à l'entreprise voisine. Cette collecte de données peut se faire via des diagnostics en entreprise ou via des enquêtes en ligne.

Enfin, l'objet de la dernière étape est de faciliter la rencontre des acteurs pour faire émerger ces synergies en déterminant les modèles économiques, logistiques et juridiques les plus adaptés.

Une fois que la démarche est lancée, que des premières synergies sont effectives, il va s'agir d'évaluer les gains économiques et environnementaux apportées par ces synergies et de mettre à jour les données flux du territoire de manière régulière.

Figure 2. Le phasage prévisionnel de la démarche sur les ports de Fécamp et du Tréport

Phase 1	➤ Mobilisation des acteurs ➤ Suivi des inscriptions ➤ Diagnostics flux en entreprise	D'octobre 2021 à juin 2022
Phase 2	➤ Mobilisation de nouveaux acteurs et réalisation de nouveaux diagnostics ➤ Analyse des données des diagnostics ➤ Proposition de groupes de travail en fonction des synergies potentielles	De juillet 2022 à juin 2023
Phase 3	➤ Proposition de nouveaux groupes de travail ➤ Mise en place effective des synergies ➤ Détermination d'une gouvernance	De juillet 2023 à juin 2024

Des échanges privilégiés entre acteurs publics, dans un contexte d'interface ville-port

En parallèle, animer une démarche EIT, c'est aussi instaurer un échange privilégié avec les différentes collectivités territoriales et EPCI dans lesquels s'inscrivent nos ports, avec un objectif triple :

- Celui de s'appuyer sur les compétences en matière de développement économique des intercommunalités, en portant des actions complémentaires ;
- Celui de s'aligner aux différentes stratégies et plans qu'ils ont pu établir sur les sujets d'énergie, d'eau, de déchets, de foncier (Plan Climat Air Energie Territorial, Plan Local de Prévention des Déchets Ménagers Assimilés, Plan Local d'Urbanisme, Stratégie énergétique, etc) ;
- Celui de collecter des données nécessaires à la caractérisation des besoins du territoire.

Un rôle de facilitateur

Les retours d'expérience d'écologie industrielle et territoriale montraient l'importance de l'initiative publique pour lancer une telle démarche collaborative. Le Département de la Seine-Maritime a donc pris ce rôle d'initiateur. Plus concrètement, il s'agit de donner des idées, d'accompagner le démarrage de premières synergies mais il n'est pas de porter les projets ou de porter cette démarche de manière pérenne. Ce sont les acteurs locaux qui doivent s'emparer de la démarche et réfléchir collectivement à la manière de la pérenniser.

Avec l'aide d'un bureau d'étude, le Département a donc réalisé des études d'opportunité ainsi que des enquêtes pour préciser certaines données, charge ensuite aux participants de poursuivre les sujets et si besoin de les approfondir par des études de faisabilité.

Un rôle autour du volet communication

Le Département a également pris un rôle important sur le volet communication, l'objectif de cette communication étant de dynamiser la démarche auprès des participants, d'en attirer de nouveaux et de partager les actions menées auprès des usagers portuaires et du grand public. Parmi les actions portées, on compte la tenue de stand lors d'événements professionnels ou grand public, la diffusion de newsletters et la création d'une identité visuelle pour identifier la démarche :

Figure 3. Logo de la démarche ANCRE 76



L'EIT comme levier pour la transition écologique des ports seinomarins

Allier protection de l'environnement et développement économique

La mise en place de synergies a pour objectif la diminution des impacts environnementaux des activités, que ce soit sur les consommations d'énergie, les consommations d'eau, la logistique ou la valorisation des déchets. Par exemple, la récupération de chaleur résiduelle d'une industrie pour d'autres activités permet de diminuer les consommations de gaz ou de fioul d'un ou plusieurs acteurs, impactant favorablement leur bilan carbone.

En outre, ces gains environnementaux s'accompagnent de gains économiques. Plusieurs exemples à ce propos : le prix d'achat de l'électricité renouvelable produite en autoconsommation collective ne dépend pas des fluctuations du coût de l'énergie au niveau international et la valorisation de déchets coquilliers permet de supprimer le coût lié à l'enfouissement.

Anticiper les conséquences du changement climatique sur nos ports et s'adapter

Au-delà des gains environnementaux et économiques, l'EIT est un outil qui participe à la résilience des acteurs face aux crises qui s'annoncent que ce soit au niveau de la disponibilité des ressources en eau, en matière ou des ressources énergétiques. Ici, un exemple marquant : la récupération d'eau de pluie pour remplacer l'utilisation d'eau potable ne génère que de faibles gains économiques. Toutefois, les potentiels futures restrictions d'eau ainsi que les nouvelles contraintes données par le Plan Eau de l'État sont autant d'arguments pour travailler sur le sujet.

ANCRE 76 : une vitrine de l'engagement des ports en faveur de la protection de l'environnement

Les places portuaires peuvent être sujet à critiques : nuisances olfactives, nuisances sonores, pollution des eaux, diminution des ressources halieutiques liées aux activités de pêche, etc. En s'engageant dans des synergies pour la protection de l'environnement, les pêcheurs, les armateurs, les manutentionnaires portuaires, les plaisanciers montrent aux populations locales que le port se soucie de son impact environnemental et essaie de le diminuer. La création de synergies pour diminuer l'impact

environnemental favorise par conséquent l'acceptation des activités portuaires par les populations locales. Par exemple, l'organisation de la collecte puis de la valorisation des déchets coquilliers, qui aujourd'hui sont stockés sur le port, pourrait diminuer les nuisances olfactives.

L'EIT, une approche structurante et des résultats probants pour les ports de la Seine-Maritime

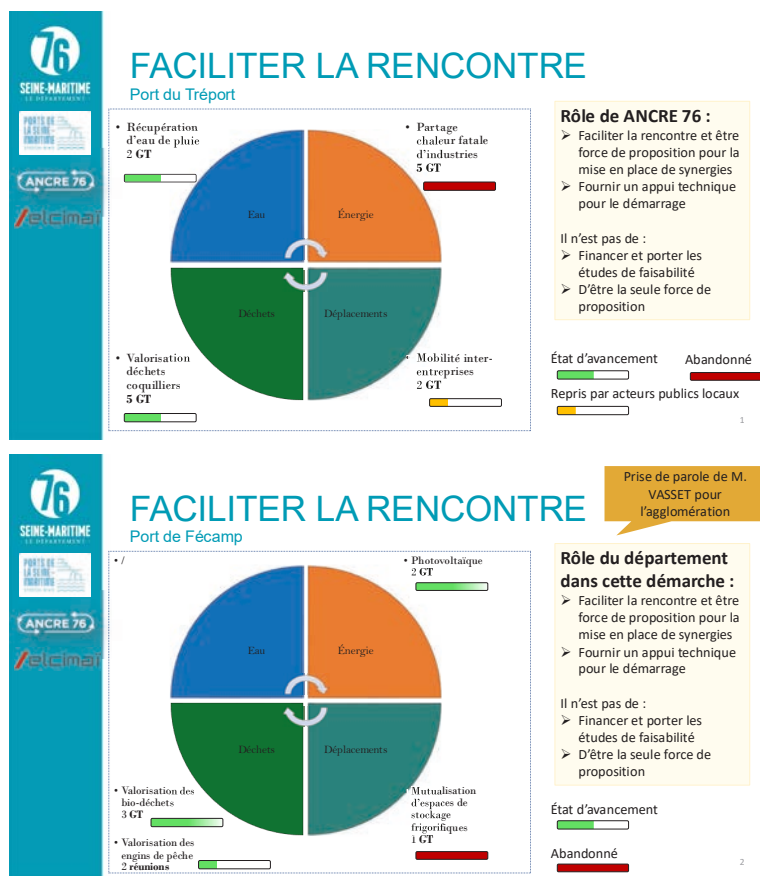
Plusieurs pistes de synergie étudiées

Avec les 25 diagnostics réalisés en entreprise, ce sont 23 synergies qui ont été détectées. Sur ces 23 synergies, les entreprises ont choisi de prioriser 8 synergies :

- Création d'un réseau de chaleur avec utilisation de la chaleur fatale d'industriels ;
- Autoconsommation collective en photovoltaïque avec les toitures portuaires et les toitures d'acteurs en dehors du périmètre portuaire ;
- Récupération d'eau de pluie pour alimenter une station de lavage d'engins mutualisée ;
- Gestion mutualisée des biodéchets ;
- Valorisation des déchets de coquilles ;
- Mutualisation d'un espace de stockage frigorifique ;
- Plan de mobilité inter-entreprises.

Ces pistes ont été étudiées avec l'ensemble des parties prenantes dans le cadre de groupes de travail organisés sur les thématiques identifiées par les acteurs inscrits dans la démarche :

Figure 4. État d'avancement des pistes de synergie d'ANCRE 76



Pour l'ensemble des sujets, des études d'opportunité ou des enquêtes ont été menées, certaines pistes ayant été traduites par des expérimentations.

D'autres pistes préalablement identifiées n'ont pas été développées ou reportées dans un souci de priorisation ou de manque de visibilité sur la mise en œuvre.

Aujourd'hui, et après avoir mené ces études, plusieurs pistes structurantes pour nos ports et leur territoire sont en phase de déploiement :

- Un projet de valorisation des déchets coquilliers, véritable problématique sur l'ensemble des places portuaires, pourrait voir le jour avec une entreprise du Tréport. Les expérimentations sont en cours avec une solution locale d'économie circulaire ;
- Le projet de déploiement de panneaux photovoltaïques en autoconsommation collective, sera traduit et développé dans la stratégie énergétique du SMPSM ;

- Le recyclage des engins de pêche usagés, déchets aujourd'hui enfouis ou recyclés en dehors de la France, est devenu réalité dans le cadre d'une expérimentation menée avec une startup bretonne. Les discussions ont repris avec l'entreprise pour un déploiement à plus grande échelle sur une catégorie d'engins et d'autres pistes de recyclage sont à l'examen sur les autres catégories d'engins de pêche.

L'une des conclusions majeures des réflexions menées sur ces pistes de synergie, reste le besoin de connaissance quantitative des flux d'eau, d'énergie et de déchets : aujourd'hui plusieurs acteurs portuaires ne disposent pas d'outils de suivi des consommations d'eau ou d'énergie par exemple. Pour les déchets, les quantités en mélange sont connues mais pas par type de déchet. Ce manque de connaissance constitue un frein pour statuer de la faisabilité de synergies et quantifier leurs gains environnementaux et économiques.

Conclusions sur les 3 premières années de démarche Ancre 76

Des entreprises à l'écoute

Par ailleurs, ANCRE 76 a été bien accueillie par les entreprises, notamment celles situées sur les domaines portuaires ou à proximité.

Leurs principales attentes sont les suivantes :

- **Rencontrer et mieux connaître les entreprises du territoire ;**
- **Améliorer l'impact environnemental de leurs activités ;**
- **Participer à une dynamique collective du territoire.**

Une enquête réalisée après 3 ans d'animation a permis de montrer que 100 % des entreprises ayant répondu à l'enquête se déclarent totalement ou partiellement¹ satisfaites de la démarche.

¹ Les entreprises partiellement satisfaites, attendent une mise en œuvre des pistes identifiées en attente d'expérimentation.

Une recherche de synergies au cœur des enjeux

La mise en place de synergies prend du temps et demande un « alignement des planètes » que ce soit au niveau des acteurs, au niveau des modèles économiques ou au niveau de la maturité technologique.

Pour y parvenir, l'animation et l'implication du réseau d'acteurs s'avèrent déterminantes.

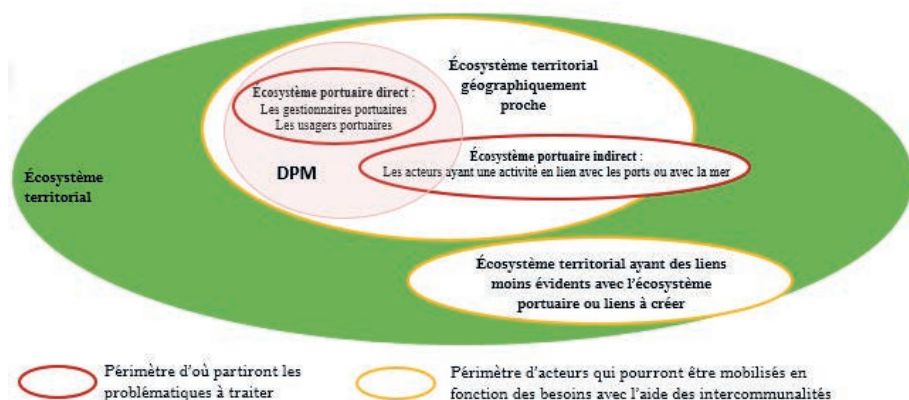
Une redéfinition du périmètre d'ANCRE 76

Après 3 ans d'animation de la démarche ANCRE 76 par le département de la Seine-Maritime, le Syndicat Mixte des Ports de la Seine-Maritime (SMPSM), poursuit la dynamique engagée et inscrit ANCRE 76 dans sa feuille de route stratégique.

Afin d'aider à prioriser les projets et afin de rester dans le périmètre de compétence du SMPSM, le périmètre de la démarche a été redéfini en classant les acteurs en 4 catégories :

- L'écosystème portuaire direct, correspondant aux acteurs utilisant les plans d'eau du port,
- L'écosystème portuaire indirect, correspondant aux acteurs ayant une activité en lien avec les ports ou la mer,
- L'écosystème territorial géographiquement proche regroupant les acteurs géographiquement proches mais n'ayant pas de liens avec le port et,
- L'écosystème territorial éloigné correspondant à des acteurs éloignés avec qui le port a des liens ou aurait des liens à créer.

Les problématiques à travailler devront venir de l'écosystème portuaire direct et indirect et selon les thématiques, des acteurs de l'écosystème territorial géographiquement proche ou éloigné pourront être intégrés pour compléter les synergies.

Figure 5. Schéma du périmètre d'ANCRE 76

Un support à l'élaboration de la stratégie 2025-2035 du Syndicat Mixte des Ports de la Seine-Maritime

ANCRE 76 apporte, par sa transversalité et son caractère systémique, un lieu de collaboration idéal entre le SMPSM et les acteurs publics et privés sur ces sujets d'eau, d'énergie, de matière, de déchets mais également de développement économique et d'aménagement du territoire. L'interface ville-port pour nos ports territoriaux est particulièrement prégnante et le dialogue sur ces sujets devient indispensable, notamment avec l'accentuation du changement climatique.

Ainsi, le SMPSM, qui regroupe le département de la Seine-Maritime et les intercommunalités où sont localisés les ports du Tréport, de Saint-Valery-en-Caux, de Fécamp et le port de pêche du Havre projette d'appuyer sa stratégie 2025-2035 sur les 3 volets du développement durable (social, environnemental et économique).

ANCRE 76 fait écho aux objectifs du développement durable et c'est en ce sens que l'ensemble des réflexions qu'elle a initiée vont permettre d'alimenter cette stratégie 2025-2035 du Syndicat Mixte des Ports de la Seine-Maritime.

Figure 6. Fécamp : un port qui amorce le virage de la décarbonation



©SMPSM

Contributrices Contributeurs



Yann ALIX est depuis 2011 le Délégué Général de la Fondation SEFACIL, laboratoire d'idées prospectives sur les stratégies maritime, portuaire et logistique. Il a fondé et dirige la collection *Les Océanides* et co-dirige la collection *Afrique Atlantique*. Titulaire d'un PhD de Concordia University (1999) et d'un doctorat en géographie des transports de l'Université de Caen en France, Yann Alix occupe depuis 2019 le poste de

Senior Manager au sein du cabinet de conseil Abington Advisory Ad Astra In-Extenso. Yann Alix travaille sur les nouveaux modèles d'affaires dans les chaînes de valeur mondiales et analyse la transformation d'une économie servicielle dans les secteurs du transport maritime et de la logistique portuaire. Il a publié et dirigé près d'une vingtaine d'ouvrages en français, anglais, espagnol et russe.



Kévin ANCEAU est manager au sein du cabinet BearingPoint. Depuis près de 15 ans, il intervient auprès des acteurs du secteur des transports et des infrastructures de transport, avec une expertise particulière dans les domaines portuaire et aérien. Il a piloté de nombreux projets de transformation numérique, allant de cadrage de schémas directeurs à la refonte de systèmes d'information, en passant par

l'optimisation des processus métiers. Son approche combine vision stratégique, compréhension fine des enjeux opérationnels et capacité à mobiliser les parties prenantes autour d'une trajectoire de changement.



Alain BAZILLE est quatrième Vice-Président du Département de la Seine-Maritime. Alain Bazille est investi dans la valorisation et le développement des territoires départementaux depuis 1998. Passionné par le milieu des ports, il consacre une énergie et un enthousiasme tout particuliers aux politiques publiques portuaires et littorales.

À partir de 2019, il endosse ainsi les responsabilités de Président du Syndicat Mixte Transmanche, Président du Syndicat Mixte Littoral de la Seine-Maritime et Président de l'Association Nationale des Ports Maritimes Territoriaux – ANPMT. Depuis 2017, il anime également les réflexions stratégiques qui ont abouti, en octobre 2023, à la création du Syndicat mixte des ports de la Seine-Maritime qu'il préside également.



Dominique BERTHET est économiste des transports titulaire d'un DEA Transport à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées – Paris 12 et de deux maîtrises d'Aménagement Maritime et Littoral à l'Université de Bretagne Sud (Lorient) et de Géographie à l'Université du Maine. Il est spécialisé dans les missions stratégiques, les études économiques et les études de trafics tous modes (transport maritime, fluvial

et ferroviaire, logistique, plaisance).

Il accompagne notamment les maîtres d'ouvrage lors des différentes étapes de mise en œuvre de leurs projets d'aménagement portuaire, tant en France qu'à l'étranger (Maroc, Cameroun, Mauritanie, Haïti). Il a à ce titre participé à l'élaboration de nombreux schémas directeurs portuaires (Corse, Morbihan, Maroc, Kribi, Nouadhibou...). Il dispense des cours à l'IPER sur la stratégie et les tarifs portuaires.



Gaëtan BOIVIN Président-directeur général a débuté sa carrière comme officier de la marine marchande et s'est ensuite joint à Transports Canada à titre d'expert maritime pour la sécurité des navires. Il fut l'instigateur du programme de baccalauréat en transport maritime à l'UQAR ainsi qu'enseignant titulaire et, par la suite, directeur de l'Institut Maritime du Québec, avant de prendre la barre du Port de

Trois-Rivières en 2006. Maîtrisant les enjeux de l'industrie du transport maritime, M. Boivin a initié en 2018 le plan stratégique Cap sur 2030, après avoir complété avec succès Cap sur 2020 trois ans en avance sur l'échéancier. Ses engagements, tant professionnel que social, lui permettent de faire rayonner les milieux portuaires et maritimes, mais également la Mauricie.

et Jacques PAQUIN Vice-président Exécutif. Détenteur d'un MBA et d'un baccalauréat en administration des affaires de l'Université Laval, M. Jacques Paquin cumule trente années d'expérience dans l'analyse des systèmes de transport, l'étude des trafics portuaires, l'évaluation et la conception de services de transport maritime et intermodaux. Impliqué

dans le premier programme d'études collégiales en logistique à l'Institut maritime du Québec (IMQ), il en a assumé la coordination et y a enseigné la logistique jusqu'en 2001. Il a également travaillé à la création de l'option transport maritime de la maîtrise en gestion des ressources maritimes de l'Université du Québec à Rimouski, où il a enseigné la gestion portuaire et l'économie maritime. Il a par la suite été nommé à la direction générale d'Innovation maritime, un centre de recherche appliquée en technologie maritime qu'il a contribué à créer, de même que le Centre de Formation et de Recherche en Transport maritime et intermodal (CFoRT), qui a depuis été intégré à Innovation maritime. Il fait partie de l'équipe du Port de Trois-Rivières depuis 2007 et occupe actuellement les fonctions de vice-président Exécutif. Après avoir collaboré à l'élaboration et la mise en œuvre du plan de modernisation du port Cap sur 2020, il joue une fois de plus un rôle clé dans le déploiement du nouveau plan de développement Cap sur 2030.



Matvei BORISSOV est consultant au sein de l'équipe Transports et Infrastructure de BearingPoint. Il dispose d'une expertise approfondie des secteurs aéroportuaire, portuaire et routier. Il intervient sur des projets d'infrastructure et de transformation digitale, en tant que pilote de ces projets complexes. Son expérience l'a conduit à faire de la conduite du changement un levier central dans la transformation des projets d'infrastructure en alliant performance opérationnelle, engagement des équipes et pilotage rigoureux.



Dominique BUSSEREAU Ancien Ministre (Transports, Mer, Agriculture et Pêche, Budget) Dominique Bussereau est membre honoraire du Parlement, ancien Président de l'Assemblée des Départements de France, et Président en 2025 de la Conférence Ambition France Transports. Il a été Président du Département de la Charente-Maritime de 2008 à 2021 et Président de l'assemblée des Départements de France de 2015 à 2021.



Christelle CAMMAN Professeur des universités en Sciences de Gestion et du Management, spécialisée en logistique et *supply chain management* à Aix-Marseille Université, Christelle CAMMAN est membre du Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) et co-responsable de la Chaire *Supply Chain Management* et Prestation de Services Logistiques (Fondation AMU). Ses recherches portent sur les organisations logistiques et *supply chain*, leur structuration et le pilotage de leur performance. Elles s'intéressent aussi aux stratégies logistiques nationales et à leur structuration à l'échelle du(des) territoire(s) en lien avec les autres politiques publiques (développement économique,

aménagement du territoire, commerce extérieur, emplois et formation) pour améliorer la compétitivité durable des entreprises et du territoire.



Pierre CARIOU est Professeur Senior à KEDGE Business School et Professeur associé à l'Université Maritime Mondiale (Suède). Au préalable, il a été Professeur à l'Université Maritime Mondiale (2004-2010), Maître de Conférences en Économie à l'Université de Nantes (2001-2004) et chercheur invité à Cornell University (USA) en 2021. Il a publié plus de 80 articles scientifiques sur les problématiques de l'économie maritime, de la sécurité maritime et de l'efficacité énergétique du transport maritime. Il est membre fondateur de www.porteconomics.eu, Vice-Président de l'Association Internationale des Économistes Maritimes (2014-2016 puis 2022-) et a été Directeur de la Recherche à KEDGE Business School (2015-2017).



Jean DARTRON : Depuis juillet 2021, M. Jean DARTRON est le 11^e Vice-Président du Conseil départemental de la Guadeloupe. Il préside la Commission « Pêche Ports et Aquaculture ».



Brigitte DAUDET est Professeure Assistante en Management du Développement Territorial, titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université de Caen-Normandie obtenu en 2021. Sa thèse porte sur l'approche par le compromis des pratiques de gouvernance portuaire. Brigitte Daudet axe ses recherches sur la gestion stratégique des ports et les relations entre une agglomération et son port.

Forte d'une expérience de plus de quinze ans, Brigitte Daudet combine des compétences pluridisciplinaires et travaille notamment sur les terrains (territoires) subsahariens et d'Europe occidentale, le plus souvent dans des approches comparatives et appliquées.



François DAUDRU, ingénieur et Directeur Technique chez OLVEA depuis plus de 35 ans. Il est un véritable pilier du développement industriel du groupe et a piloté la conception et la réalisation de l'ensemble des installations majeures de l'entreprise, en France, au Maroc et en Mauritanie. Parmi ses réalisations : la construction de deux raffineries, de plusieurs parcs de stockage, la rénovation de deux sites industriels, l'aménagement de 1 400 m² de bureaux et laboratoires, ainsi que la mise en place de 2 unités de winterisation (filtration à froid).

Son expertise et son engagement ont accompagné chaque étape clé de l'expansion d'OLVEA.



Philippe DEISS a précédemment dirigé le Port d'intérêt National de St Malo, le Port autonome de Bordeaux, et le Grand Port Maritime de Rouen. Avec Laurent Castaing et Hervé Martel, il a créé en 2012 le GIE Haropa, dont il a été le premier Président. Au sein de l'Union des Ports de France (UPF), il a présidé pendant 10 ans la Commission des Affaires Sociales, puis 10 autres années la Commission des Affaires Européennes. Il est aujourd'hui à la tête de Ports de Normandie, qui regroupe les places portuaires de Caen-Ouistreham, Cherbourg et Dieppe



Thomas DU PAYRAT est co-fondateur et président de Mariteam, bureau d'étude en économie bleue et société à mission. Économiste spécialisé, il intervient sur tous les littoraux en France (hexagonale ou ultramarine) comme à l'international. Après avoir enseigné de nombreuses années au Canada, il est chargé de cours à La Rochelle Université.



Marie-Marthe FAUVEL est urbaniste spécialisée dans l'élaboration de stratégies territoriales. Elle a développé une compétence de conception de politiques publiques et développement de projets territoriaux. Affûtée depuis 20 ans dans diverses régions de France et au service de diverses collectivités, son expérience professionnelle lui a permis d'affiner une expertise territoriale qui lui est propre qu'elle a notamment mis au service de l'Association Nationale des Ports Maritimes Territoriaux- ANPMT en tant que Déléguée Générale pendant 4 ans. Depuis août 2024, elle occupe le poste de Directrice adjointe en charge de l'administration des Finances et de la Stratégie pour le Syndicat Mixte des Ports de la Seine-Maritime.



Mathilde FERNANDES est ingénieure de recherche et coordinatrice de la Chaire Transitions Portuaires et Maritimes de l'Université de Bretagne Occidentale. Co-fondée en 2024 par Gaëlle Guéguen-Hallouët, juriste (AMURE UBO), et Eric Foulquier, géographe (LETG UBO), cette chaire partenariale fédère les principaux acteurs de la filière maritime et portuaire en Bretagne. Elle vise à créer une communauté de savoir et à faire des ports des espaces laboratoires. Chercheur associé à l'Unité mixte de recherche AMURE, centre de droit et d'économie de la mer, laboratoire de l'UBO rattaché à l'IUEM, elle est spécialiste de droit de la mer, de la politique extérieure de l'Union européenne, de la région arctique, et des politiques publiques environnementales. Sa thèse de doctorat portait sur la politique arctique de l'Union européenne comme contribution à l'action extérieure de l'Union européenne. Aujourd'hui, elle étudie la gouvernance des ports maritimes décentralisés et les politiques publiques portuaires à l'heure de la transition écologique.



Gabriel FIGUEIREDO DE OLIVIERA Après une thèse de doctorat soutenue en 2011 sur *Effizienz portuaire, coûts de transport et commerce international*, j'ai rejoint en 2012 l'Université de Toulon comme Maître de conférences au sein du LEAD. En 2023, j'ai obtenu mon Habilitation à Diriger des Recherches avec un mémoire intitulé *Effizienz, connectivité et coûts de transport : facteurs clés pour faciliter les échanges*.

Mes recherches s'articulent autour de trois axes principaux : l'analyse de l'effizienz portuaire, les barrières au commerce international, ainsi que le développement portuaire et les réseaux maritimes. Ces travaux ont abouti à de nombreuses publications dans des revues à comité de lecture.



Théo FORTIN est spécialisé en socio-économie portuaire, avec une sensibilité particulière aux enjeux d'intégration territoriale des ports. Il est titulaire d'un master 2 en Affaires publiques à Sciences Po Lille, suite auquel il s'est spécialisé dans la gouvernance portuaire. Il intervient pour des missions stratégiques, études économiques, études de trafics mais aussi pour des accompagnements de décideurs

portuaires sur des thématiques ville-port. Il s'intéresse spécifiquement à la conciliation port-nature, que ce soit dans un contexte d'adaptation au changement climatique ou de préservation de la biodiversité. Il était chef de projet de l'étude sur les « Ports Verts de l'Océan Indien » pour le compte de l'Association des Ports des Îles de l'Océan Indien (APIOI).



Éric FOULQUIER est enseignant-chercheur en géographie à l'Université de Bretagne Occidentale et membre de l'Unité Mixte de Recherche CNRS-UBO Littoral Environnement Télédétection Géomatique (LETG). Il co-porte avec Gaele Gueguen-Hallouët la chaire partenariale Transitions Portuaires et Maritimes de la Fondation de l'Université de Bretagne Occidentale. Ses travaux sur les espaces portuaires

se sont d'abord intéressés aux réformes de libéralisation des activités impulsées dans les années 1990 et d'abord appliquées en Amérique du Sud. Sa thèse de doctorat portait sur les cas de l'Argentine et de l'Uruguay. De là, il s'est attaché à décrire gouvernance et jeux d'acteurs dans les ports, à travers l'analyse des controverses, le concept de communauté portuaire ou celui de maritimité. En 2014, il coordonne l'ouvrage "Gouverner les ports de commerce à l'heure libérale". Depuis quelques années, ses recherches portent sur les relations entre fait portuaire et environnement.



Antoine FRÉMONT est professeur du Conservatoire National des Arts et Métiers, titulaire de la chaire « transports, flux et mobilités durables » depuis mars 2022. Il a été précédemment vice-président recherche adjoint de l'Université Gustave Eiffel (ex-IFSTTAR) de 2015 à 2022, chargé de mission

Aménagement du territoire à Réseau Ferré de France (devenu SNCF-Réseau) de 2011 à 2015, directeur de recherche à l'IFSTTAR (2005-2011), maître de conférences à l'Université du Havre (1996-2005), professeur d'histoire-géographie dans un collège de ZEP au Havre (1990-1995).

Ses activités de recherche portent principalement sur le transport maritime, les ports et les chaînes logistiques internationales dans le contexte de la mondialisation et de la métropolisation.

Antoine Frémont est membre des conseils scientifiques du Think tank TDIE (Transport Développement Intermodalité Environnement) et du GDR CNRS Océans et Mers (OMER), président du conseil scientifique du GIS Logistique intelligente en vallée de Seine, membre du conseil d'orientation du grand port fluvio-maritime de l'axe Seine Haropa Ports. Il préside l'association AFITL (Association française des instituts de transport et de logistique).

Antoine Frémont est agrégé de géographie, docteur habilité à diriger des recherches.



Gaëlle GUEGUEN-HALLOUET Professeur de droit public à l'Université de Bretagne occidentale (Brest), Gaëlle Guéguen-Hallouet est directrice de l'UMR AMURE- Centre de droit et d'économie de la mer, laboratoire de l'UBO rattaché à l'IUEM. Spécialiste de droit européen, de droit de la propriété publique et de droit de l'énergie, elle étudie notamment le régime juridique des ports maritimes de commerce et de

plaisance, le droit des installations de production des énergies en mer et le droit du domaine public maritime. Autrice de publications régulières sur ce sujet, elle dirige et a dirigé plusieurs thèses en droit portuaire et en droit de l'énergie. En 2024, elle a fondé avec Eric Foulquier, géographe (LETG UBO) la Chaire Transitions portuaires et maritimes. Fédérant les principaux acteurs de la filière maritime et portuaire en Bretagne cette chaire partenariale vise à créer une communauté de savoir et à faire des ports des espaces laboratoires



Olivier JOLY est actuellement Maître de Conférences en Aménagement de l'espace et Urbanisme à l'Université Le Havre Normandie. Il est responsable pédagogique de la licence Mention Géographie- Aménagement, spécialiste en géographie des circulations maritimes et en analyse spatiale des aménagements portuaires (installations équipements, infrastructures et interconnexions (IE2I portuaires). Ses

thèmes de recherche actuels sont centrés sur les deux axes suivants : la structuration des flux de circulation maritime internationale et les mutations numériques dans les ports maritimes européens. Cette dernière thématique concerne principalement les plateformes digitales mutualisées dans les ports territoriaux (CCS & PCS). Une approche spécifique relevant du champ de *l'acceptabilité sociotechnique des innovations* dans les zones industrialo-portuaires (ZIP) est en cours de développement.



Ronan KERBIRIOU est ingénieur d'études à l'Université Le Havre Normandie et doctorant au CNAM-Paris. Il est spécialisé dans l'analyse des données maritimes et portuaires, notamment à travers l'utilisation du système d'identification automatique (AIS) des navires. Ses recherches se concentrent sur les flux maritimes mondiaux, avec un intérêt particulier pour les impacts des événements géopolitiques sur le transport maritime. Son travail combine des approches quantitatives et qualitatives pour comprendre les évolutions du transport maritime mondial et leurs impacts sur les ports et les territoires.



Lysandre LEMAIGRE a commencé l'école de pêche à 14 ans, puis est entré à 17 ans, en École de la Marine Marchande. Il obtient son brevet d'officier de marine marchande à 21 ans (plus jeune officier marine marchande de France à l'époque). Il navigue au pétrole et sur les ferrys transmanche pendant 3 ans avec une opportunité en 2006 pour devenir pilote maritime du port de Granville en 2006 (plus jeune pilote de France avec dérogation de la condition d'âge). Il exerce ensuite une dizaine d'années comme patron pêcheur (petite pêche) en complément de l'activité de pilotage qui ne suffit pas à vivre à elle seule. En 2014, il complète ses activités par de l'expertise maritime. En 2016, il intègre la capitainerie du port de Granville en tant que capitaine du port et responsable de l'agence portuaire sud (CD50) pendant 5 ans. Avec le changement de gestionnaire du port de Granville prévu en janvier 2021, il commence à travailler pour la SPL des Ports de la Manche en 2020 avec pour mission la gestion de la transition entre ancien et nouveau gestionnaire. Lysandre Lemaigre est aujourd'hui Directeur du port de Granville.



Laurent LIVOLSI Professeur des universités en Sciences de Gestion et du Management, spécialisé en logistique et *supply chain management* à Aix-Marseille Université, Laurent LIVOLSI est membre du Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) dont il a été le directeur, et co-responsable de la Chaire *Supply Chain Management* et Prestation de Services Logistiques (Fondation AMU). Il est aussi membre du Conseil scientifique de France Logistique et de la Douane. Ses recherches portent sur la structuration et l'institutionnalisation de la logistique et du *supply chain management*. Il aborde ces questions au niveau des entreprises, des supply chains ou des filières, mais aussi à un niveau étatique (stratégies nationales) et international. Laurent LIVOLSI est l'auteur de plus d'une centaine de publications académiques et fait de nombreuses conférences professionnelles sur ces sujets.



Mariantonia LO PRETE est Maîtresse de conférences à l'Université du Littoral Côte d'Opale (ULCO) en géographie et aménagement. Elle est chercheuse au laboratoire « Territoires, Villes, Environnement & Société (TVES - ULR 4477 : <https://tves.univ-lille.fr>) ». Elle s'intéresse à la question environnementale des villes portuaires depuis sa thèse de doctorat en Aménagement et Urbanisme intitulée « Port

de commerce et environnement : une relation en évolution. Ce que nous apprennent les recours contentieux dans les ports français et italiens en mer Méditerranée » (soutenue en 2012 à l'ENPC-Université Paris-Est). Depuis, ses travaux portent sur les questions portuaires, maritimes et littorales notamment sous l'angle des conflits d'usage et d'aménagement au prisme des enjeux environnementaux et de santé. Elle a contribué aux travaux de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) sur la question de la prise en compte de l'environnement et de la santé dans les villes portuaires et elle est aujourd'hui leader du Work Package (WP3) « Environmental and health challenges in port cities » du projet MAGNETICS (MARitime Globalization, Network Externalities, and Transport Impacts on Cities, ANR22-CE22_0002. C'est dans le cadre de ce projet ANR que sa contribution dans cet ouvrage a été réalisée. Enfin, Mariantonia Lo Prete est membre du comité de pilotage du Groupe de Travail PORT MARitimes (POMAR) du Groupement De Recherche du CNRS Océan et MERs (GDR OMER), elle est membre du Conseil Scientifique Interne (CSI) de la SFR Campus de la Mer (<https://sfr-campusdelamer.univ-littoral.fr>) et elle est impliquée dans différents projets de recherches tant nationaux qu'internationaux.



Florian MANET, colonel de la gendarmerie nationale, est expert international en risque maritime et portuaire. Précédemment « patron » de la Section de Recherches de la gendarmerie maritime, le service national de police judiciaire de la mer, il partage, par ailleurs, son expérience et sa réflexion par des activités d'enseignement et de recherche au sein de la Chaire 4 M « Mer, Maritimité et Maritimisation du Monde »

de Sciences-Po Rennes. Il publie régulièrement des contributions ou des ouvrages relatifs aux enjeux de sécurité affectant, notamment, les activités humaines en mer. Primé par l'Académie de Marine en juin 2025, son dernier ouvrage, *Thalassopolitique du narcotrafic international, la face cachée de la mondialisation ?* est disponible gracieusement depuis septembre 2024 sur le site de SEFACIL ou EMS Éditions (ou, en langue anglaise, sur le site de GI-TOC). Son engagement constant à combattre la criminalité organisée transnationale a été récompensé par le prix Giovanni FALCONE 2025.



Gilbert MEYER Docteur en Économie, a acquis une excellente qualification en matière d'économie portuaire et d'organisation des transports maritimes et terrestres. Il possède notamment une bonne connaissance des logiques armatoriales et des acteurs portuaires des chaînes conteneurisées et Ro-Ro. Il a notamment conduit de multiples études socio-économiques intéressant les ports ou le réseau fluvial et aussi réalisé des études de faisabilité de services de transport maritime à courte distance (feederling, cabotage ou autoroutes de la mer). Plus généralement il possède une grande expérience de l'exploitation portuaire, des métiers et rôles respectifs des différents acteurs portuaires et plus largement de la chaîne de transport. Il connaît les principes du passage des navires et des marchandises dans les ports et leurs traitements respectifs. Il connaît les Port Community Systems comme les systèmes de traitement prévisionnel des navires dans les ports.



Jason MONIOS est professeur de logistique maritime à la Kedge Business School, à Marseille, en France. Ses recherches portent sur trois domaines clés : le transport maritime (évolution des systèmes portuaires, hinterlands portuaires, gouvernance, réglementation et politique des ports et du transport maritime), le transport multimodal (corridors, ports secs, développement des terminaux, modèles commerciaux, stratégies logistiques, logistique urbaine) et la durabilité (décarbonisation et politique environnementale, ports verts, adaptation au changement climatique, véhicules électriques). Il a dirigé de nombreux projets de recherche sur ces sujets et a contribué à de nombreux autres. Il est l'auteur de plus de 100 publications, avec plus de 4 000 citations. Il a travaillé avec des autorités de transport nationales et régionales et a rédigé des rapports techniques pour la CNUCED, l'UN-CEPAL et la Banque Mondiale. Depuis 2021, le classement Stanford/Elsevier le place dans les 2 % des meilleurs chercheurs en logistique au niveau mondial et, en 2022, ses travaux sur l'adaptation au changement climatique ont été cités dans le rapport du GIEC.



Alexis N'GUESSAN est Maître de conférences à l'Institut de Géographie Tropicale, Université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire. Il a co-dirigé trois ouvrages collectifs dans la collection « Afrique Atlantique », aux Éditions EMS : *Le port dans la ville* (2017), *Réflexions sur la force de travail dans les milieux portuaires et péri-portuaires* (2018), *Les ports secs, outil d'accélération socio-économique en Afrique Atlantique* (2021).



Caroline PERRIN est Associée responsable des équipes Transport et Infrastructures chez BearingPoint, un cabinet de conseil européen qui accompagne ses clients dans leurs transformations stratégiques, organisationnelles et technologiques. Forte de plus de 20 ans d'expérience, Caroline a développé une expertise approfondie sur l'ensemble des modes de transport, en mettant particulièrement l'accent sur leurs interactions et les enjeux d'intermodalité.



Colette RANÉLY VERGÉ-DÉPRÉ est Professeure à l'Université des Antilles (Pôle Martinique) et membre du laboratoire AIHP-Géode Caraïbe. Ses activités de recherche s'inscrivent surtout en géographie des transports. Elles ont principalement pour cadre l'espace antillais et la Caraïbe dans son ensemble. La thématique des transports, réseaux et mobilités, a été élargie aux petits États et territoires insulaires, notamment dans la perspective d'un développement durable.



Michel SEGAIN, né en 1954, marié, deux enfants, est titulaire d'un Certificat d'études primaires et d'un Diplôme de comptabilité (Pigier). C'est en 1968, à l'âge de 14 ans, qu'il débute sa carrière dans le Maritime au sein de la Compagnie des Chargeurs Réunis. Puis, en 1975, une fois son service militaire fini, il démarre une carrière dans le Transit chez ATT en qualité d'employé de Transit puis chef Adjoint du Service Import. Il consolide son expérience dans la Commission de Transport dans différentes sociétés et, en 2001, Monsieur SEGAIN décide de créer sa propre société : TRANSIT MEAL. Son engagement pour le développement du Port du HAVRE l'amène à devenir Administrateur du Syndicat des Transitaires du Havre, puis Vice-Président et Administrateur de l'UMEP. En 2015, il est élu Président de l'Union Maritime et Portuaire du HAVRE (UMEP : 600 entreprises, 22 000 emplois). En Mai 2016, il devient Président Fondateur de la Fédération SEINEPORT UNION (Ex FCPAS : 1 100 entreprises, 60 000 emplois), la Fédération des Communautés Portuaires de l'Axe Seine. En Février 2019, il est élu Président de l'Union Maritime et Portuaire de France (UMPF : 1 600 entreprises, 80 000 salariés) dont les Membres sont des Unions Maritimes et/ou Portuaires de Métropole et d'Outre-Mer. En juillet 2020, il est reconduit par ses pairs dans ses fonctions nationales.



Arnaud SERRY est Professeur en Géographie à l'Université Le Havre Normandie, spécialisé en géographie des transports maritimes, coordinateur de la stratégie nationale de recherche portuaire. Ses thèmes de recherche actuels sont centrés sur trois axes principaux : le transport maritime en mer Baltique, des travaux sur l'axe Seine via l'angle de

l'adaptation des acteurs de l'économie maritime, portuaire et logistique aux aléas de la mondialisation et des travaux plus globaux consacrés au transport maritime notamment en lien avec l'utilisation de technologies modernes dans le monde maritime (AIS, GNL...). Arnaud Serry est Consul honoraire de la République de Lituanie en Normandie.



Valérie TERRAM : Depuis décembre 2019, Valérie TERRAM est adjointe au Directeur général adjoint en charge des Infrastructures et du Développement durable du Conseil départemental de la Guadeloupe.



Marie-Lou UROSEVIC, ingénieure en énergie électrique, spécialisée par ailleurs dans les procédés industriels et le management environnemental, à l'interface entre énergie et matière, travaille sur l'application de l'écologie industrielle et territoriale dans les ports territoriaux que sont Fécamp et Le Tréport, en Seine-Maritime. M. UROSEVIC anime depuis 2021 la démarche ANCRE 76 sur ces ports, en croisant les questions de transition écologique, de transition énergétique, de création de réseaux d'acteurs, d'économie circulaire et de faisabilité technique, économique et juridique de projets à plus petite échelle que ceux des grands ports maritimes.

Table des matières

Préface : Antoine Frémont	09
---------------------------------	----

PARTIE 1 - LES PORTS TERRITORIAUX : AMBITION

Grands témoins : Alain BAZILLE et Dominique BUSSEREAU	17
---	----

Chapitre 1 - Prolégomènes d'une anticipation portuaire maritime territoriale dans une économie-monde post-globale	31
<i>Savoir ne pas définir ce qu'est un port maritime territorial</i>	32
<i>Un monde global en permacrise où tout est devenu logistique</i>	34
<i>Ports Maritimes Territoriaux en 3 projections</i>	39
<i>Conclusion : les PMT à la croisée des chemins</i>	45

Capsule professionnelle 1 - Fécamp, au cœur de l'expansion d'OLVEA. Un port, une entreprise, une ambition durable	47
<i>Une histoire enracinée dans les ports</i>	48
<i>Le port de Fécamp, pilier logistique et stratégique</i>	51
<i>Une unité d'éco-raffinage unique en Europe</i>	53
<i>Une stratégie internationale ancrée localement</i>	54
<i>Un engagement RSE au cœur de son identité</i>	55
<i>OLVEA Foundation : un engagement sociétal fort</i>	56
<i>L'innovation, la clé pour façonner l'avenir</i>	57

Chapitre 2 - La mobilité dans les classements des ports à conteneurs européens	59
<i>Introduction</i>	60
<i>Revue de la littérature</i>	61
<i>Méthodologie</i>	64
<i>Données et statistiques descriptives</i>	66
<i>Analyse de la chaîne de Markov sur la transition du classement des ports</i>	71
<i>Chaîne de Markov spatialisée : Influence des ports voisins</i>	73
<i>Conclusion</i>	76
<i>Références</i>	78

Capsule professionnelle 2 - Des ports « décentralisés » aux ports territoriaux Une émancipation réussie	81
<i>Une décentralisation aux allures de délestage</i>	85
<i>Les ports territoriaux, désormais outils majeurs de développement</i>	87
<i>Une dynamique qui n'a rien à envier aux « grands »</i>	93

Chapitre 3 - Comprendre les petits ports maritimes : regards vers la Baltique	97
<i>Vous avez dit petit port ?</i>	98
<i>Les petits ports baltiques</i>	102
<i>Conclusion</i>	112
<i>Bibliographie</i>	115

Capsule professionnelle 3 - Evolution des formes de gestion portuaire : regards normands croisés	115
<i>Introduction</i>	116
<i>Gestion portuaire : un changement de paradigme à l'oeuvre</i>	117
<i>Regards normands : des choix de gestion sur-mesure</i>	125
<i>Conclusion</i>	139

PARTIE 2 - LES PORTS TERRITORIAUX : ACTION

Grands témoins : Michel SEGAIN.....	143
Chapitre 4 - Ports territoriaux : une opportunité stratégique ?	
Le cas du port de Sète.....	149
<i>Introduction</i>	<i>150</i>
<i>Des opportunités stratégiques pour les ports territoriaux</i>	<i>151</i>
<i>Le cas du port de Sète – Frontignan.....</i>	<i>154</i>
<i>L'intérêt national : un enjeu stratégique pour les ports territoriaux.....</i>	<i>157</i>
<i>Conclusion</i>	<i>160</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>162</i>
Capsule professionnelle 4 - La réappropriation du domaine portuaire de Granville.....	165
<i>La fin des amodiations comme outil d'aménagement portuaire</i>	<i>166</i>
<i>Gestion de la fin des amodiations</i>	<i>168</i>
<i>Mise en concurrence : Ordonnance de 2017</i>	<i>171</i>
<i>Procédures de sélection préalable adaptées pour le port de Granville.....</i>	<i>175</i>
<i>Conclusion</i>	<i>179</i>
Chapitre 5 - Les ports territoriaux, impensé dans la stratégie de sûreté maritime et portuaire ?	181
<i>Une diversité de statuts juridiques, une exigence universelle de sûreté</i>	<i>185</i>
<i>Ports territoriaux, épicerie du crime maritime ?</i>	<i>188</i>
Capsule professionnelle 5 - Le Port Autonome de San Pedro en Côte d'Ivoire : Planification politique, développement économique, émergence territoriale et sécurité sous-régionale	197
<i>Introduction</i>	<i>198</i>
<i>Disposer d'un outil qui installe et accélère le développement de territoires mal connectés : le projet novateur du Port Autonome de San Pedro.....</i>	<i>199</i>
<i>2012 : Reconsidérer la planification territoriale et l'ambition commerciale du Port Autonome de San Pedro</i>	<i>202</i>
<i>Le conteneur : piège des ports maritimes territoriaux ?</i>	<i>205</i>
<i>Menaces, risques et territoires : quelles échelles de lecture et quelles réponses pour des autorités portuaires comme San Pedro ?</i>	<i>209</i>
<i>Conclusion</i>	<i>211</i>
<i>Bibliographie sélective</i>	<i>212</i>
Chapitre 6 - Les ports des Antilles dans un contexte maritime en mutation	215
<i>Introduction</i>	<i>216</i>
<i>Les défis économiques : améliorer la compétitivité et la connectivité portuaire</i>	<i>217</i>
<i>Des ports au cœur de rivalités géopolitiques</i>	<i>221</i>
<i>Les préoccupations environnementales : de nouveaux défis pour les ports antillais</i>	<i>224</i>
<i>Conclusion</i>	<i>227</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>228</i>
Capsule professionnelle 6 - La stratégie portuaire de la collectivité départementale de Guadeloupe : faire de l'économie bleue un facteur essentiel du développement du territoire	231
<i>L'élaboration d'une stratégie portuaire départementale ambitieuse</i>	<i>234</i>
<i>La méthode et les grands axes de la gestion portuaire retenus par la collectivité départementale de Guadeloupe</i>	<i>237</i>
<i>De la mise en œuvre du Schéma des Ports Départementaux de Guadeloupe à la labellisation « Port de Guadeloupe »</i>	<i>240</i>
<i>Envisager une évolution des modes de gestion des ports départementaux</i>	<i>244</i>
<i>Conclusion</i>	<i>246</i>

PARTIE 3 - LES PORTS TERRITORIAUX : ANTICIPATION

Grands témoins : Gaëtan BOIVIN et Jacques PAQUIN.....	249
Chapitre 7 - Le fait portuaire face à la question écologique.....	259
<i>Vulnérabilité et nouvelle « condition portuaire »</i>	<i>261</i>
<i>De quoi l'écologie portuaire pourrait-elle être le nom ?</i>	<i>263</i>
<i>Instruire le processus d'écologisation portuaire</i>	<i>266</i>
<i>Conclusion : faire des ports des espaces laboratoires</i>	<i>272</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>273</i>
Capsule professionnelle 7 - Les circuits courts entre Mayotte, port territorial français, et ses voisins étrangers. Synthèse d'études	275
<i>Introduction</i>	<i>276</i>
<i>Vue d'ensemble des liens entre Mayotte et les autres îles de la Région</i>	<i>277</i>
<i>Analyse des coûts du transport maritime vers et depuis Mayotte</i>	<i>281</i>
<i>Mise en place de circuits courts</i>	<i>284</i>
<i>Pistes de solutions pour la desserte</i>	<i>286</i>
Chapitre 8 - La digitalisation dans les ports maritimes français.....	289
<i>Introduction générale : Le facteur numérique dans les ports - considérations générales.....</i>	<i>290</i>
<i>La digitalisation actuelle des opérations portuaires dans les ports maritimes français dotés de PCS ou de CCS.....</i>	<i>292</i>
<i>Digitalisation portuaire, collective, ouverte, neutre et englobante (PCS)</i>	<i>293</i>
<i>vs digitalisation dédiée, privative et restreinte (CCS)</i>	<i>294</i>
<i>Les nouvelles formes de la digitalisation portuaire de demain (focus sur les PCS)</i>	<i>294</i>
<i>Conclusion et ouverture : Les premiers pas d'un projet de recherche appliquée aux pratiques digitales mutualisées dans les ports territoriaux français</i>	<i>297</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>300</i>
Capsule professionnelle 8 - Transformation numérique pour les ports territoriaux français. Quels leviers pour quels bénéfices ?.....	301
<i>Introduction</i>	<i>302</i>
<i>Transformation numérique : des activités plus efficaces et plus robustes</i>	<i>302</i>
<i>La transformation numérique est un chemin.....</i>	<i>304</i>
<i>Défis et obstacles à surmonter</i>	<i>316</i>
<i>Et maintenant ?</i>	<i>321</i>
Chapitre 9 - Regard croisé entre villes portuaires méditerranéennes. Quelle évolution et emprise spatiale de la croisière ?	323
<i>Introduction</i>	<i>324</i>
<i>Le marché de la croisière en mer Méditerranée et son évolution</i>	<i>326</i>
<i>Un processus d'emprise spatiale portuaire sous l'égide des compagnies maritimes.....</i>	<i>331</i>
<i>Vers une diffusion spatiale des trajectoires portuaires stratégiques hétéroclites ?</i>	<i>334</i>
<i>Discussion et conclusion</i>	<i>341</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>345</i>
Capsule professionnelle 9 - En quoi la démarche d'écologie industrielle et territoriale, ANCRE 76, répond-elle aux enjeux du Syndicat Mixte des Ports de la Seine-Maritime ?	347
<i>Introduction</i>	<i>348</i>
<i>L'écologie industrielle et territoriale (EIT) appliquée aux ports territoriaux de Fécamp et du Tréport</i>	<i>348</i>
<i>L'EIT comme levier pour la transition écologique des ports seinomarins.....</i>	<i>353</i>
<i>L'EIT, une approche structurante et des résultats probants pour les ports de la Seine-Maritime.....</i>	<i>354</i>
<i>Conclusions sur les 5 premières années de démarche Ancre 76</i>	<i>356</i>
<i>Des entreprises à l'écoute.....</i>	<i>356</i>
<i>Une recherche de synergies au cœur des enjeux</i>	<i>357</i>
<i>Une redéfinition du périmètre d'ANCRE 76.....</i>	<i>357</i>
Contributrices, Contributeurs.....	361



LES PORTS TERRITORIAUX

AMBITION – ACTION – ANTICIPATION

Sous la direction de :

Ronan Kerbiriou, Alain Bazille & Yann Alix

Les grands ports maritimes s'imposent comme les maillons indispensables des chaînes logistiques globales, participant pleinement aux dynamiques de la mondialisation de l'économie. Objets centraux de la recherche académique et des médias, ces hubs portuaires polarisent toutes les attentions, reléguant les ports territoriaux à une moindre visibilité et reconnaissance. En France, ces derniers représentent 80 % du trafic passagers, 20 % du trafic maritime de marchandises et génèrent près de 27 000 emplois directs et indirects. Véritables maillons de l'organisation portuaire nationale, ils constituent également un levier essentiel de développement pour les territoires.

Ce neuvième tome de la collection « Les Océanides », réalisé en partenariat avec l'Association Nationale des Ports Maritimes Territoriaux (ANPMT), réunit des contributions académiques et professionnelles pluridisciplinaires qui proposent des analyses variées sur différents territoires. Gouvernance, sûreté, transition écologique, digitalisation, ou encore enjeux économiques : autant de thématiques abordées pour offrir un regard inédit sur ces ports territoriaux et mettre en lumière leur rôle déterminant. Premier ouvrage à se consacrer spécifiquement à ces acteurs portuaires, il souligne leur importance stratégique et leur diversité.

Illustrations de couverture : Stéphane PADU. Tous droits réservés.

Donateurs de la fondation SEFACIL :



Avec le soutien exceptionnel de

