

الأداء مجلة

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن مخبر رأس المال البشري والأداء

العدد (2)، 2020

مردم: 2773 - 3181



مخبر رأس المال البشري والأداء
Human Capital and Performance Laboratory

Performance Review
Number (2)

مجلة رأس المال البشري والأداء
العدد (2)

Performance Review

*The Scientific Periodical Journal
of Human Capital and Performance Laboratory*

ISSN: 2773 - 3181

Number (2), 2020



مخبر رأس المال البشري والأداء
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة الجزائر 3
ابراهيم سلطان شيبوط

العنوان: 2، شارع أحمد واكد، دالي ابراهيم، الجزائر.
الموقع الإلكتروني: www.univ-alger3.dz/labos/hcpl

الهاتف/الفاكس: +213(0) 21.91.06.08

جامعة الجزائر3
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مجلة الأداء



مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن مختبر رأس المال البشري والأداء
العدد (02)، 2020

جامعة الجزائر3
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مخبر رأس المال البشري والأداء
مجلة الأداء
مجلة علمية دورية محكمة



مدير المجلة: أ.د. كيسرى مسعود

رئيس التحرير: د/ حسين زكريا

أعضاء هيئة التحرير:

د/مختار رحمانى حكيمة

د/ جدي أسماء

د/أيت أوقاسي فتيحة

د/سكر كنزة

أ/سعيدى نبيهة

سكرتارية:

أ/علاق حنان

أ/ حميش كهينة

مقر سكرتارية المجلة:

مخبر رأس المال البشري والأداء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير،

جامعة الجزائر3، دالي إبراهيم

البريد الإلكتروني: perfreview.ua3@gmail.com

الموقع الإلكتروني: ./www.univ-alger3.dz/labos/hcpl/

أعضاء الهيئة العلمية

أ.د أفاقم قادة	جامعة الجزائر 3
أ.د كيسرى مسعود	جامعة الجزائر 3
أ.د عبد الله علي	جامعة تمنراست
أ.د شبايكي سعدان	جامعة الجزائر 3
أ.د لخلف عثمان	المركز الجامعي تيبازة
أ.د بومدين يوسف	جامعة الجزائر 3
أ.د حشماوي محمد	المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي - القليعة-
أ.د براق محمد	المدرسة العليا للتجارة - القليعة-
أ.د عولمي بسمة	جامعة برج باجي مختار عنابة
أ.د كواش خالد	جامعة الجزائر 3
أ.د سويبي عبد الوهاب	جامعة بومرداس
أ.د بوزيدة حميد	جامعة بومرداس
أ.د مغاري عبد الرحمن	جامعة بومرداس
أ.د زغدار أحمد	جامعة الجزائر 3
أ.د غول فرحات	جامعة الجزائر 3
أ.د فوضيل فارس	جامعة الجزائر 3
أ.د خالفي علي	جامعة الجزائر 3
أ.د زايد مراد	جامعة الجزائر 3
أ.د يركي حسين	جامعة المدية
أ.د مجيطنة مسعود	جامعة الجزائر 3
أ.د عيساني نور الدين	جامعة الجزائر 2
أ.د ويصال أحمد	مدير مركز دراسات الشرق الأوسط- تركيا -
أ.د سكر فاطمة الزهراء	جامعة الجزائر 3
أ.د فلاح خلف علي الربيعي	جامعة المستنصرية - العراق-

أ.د حامد مولود علي الرك	جامعة صبراتة - ليبيا-
د. صافي عبد القادر	جامعة الجزائر 3
د. قديد فوزية	جامعة الجزائر 3
د. ياسف حسبية	المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي - القليعة -
د. بلمهدي طارق	جامعة الجزائر 3
د. موهوني مليكة	جامعة الجزائر 3
د. شيهاني سهام	جامعة الجزائر 3
د. بلحمري خيرة	جامعة المدية
د. العربي نعيمة	جامعة الجزائر 3
د. بوشعير لويزة	جامعة الجزائر 3
د. طاهري بشير	جامعة الجزائر 3
د. لعراب سارة	جامعة الجزائر 3
د. رياض مريم	المركز الجامعي تيبازة
د. بونيهي مريم	المركز الجامعي تيبازة
د. زروخي فيروز	جامعة الشلف
د. بركان أسماء	المركز الجامعي تيبازة
د احمد مخلوف	جامعة الأردنية - الأردن -



مجلة الأداء

مجلة علمية دولية محكمة متخصصة في
العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
العلوم الإنسانية والقانونية



تصدر عن مخبر رأس المال البشري والأداء بجامعة الجزائر3

قواعد النشر بالمجلة

تعد مجلة الأداء هي مالكة المادة العلمية المنشورة، وتحفظ بكافة حقوق النشر في كافة الأبحاث التي تنشر فيها. وانتقال حقوق طبع ونشر محتويات الأعداد إلى المجلة يتم وفق البنود الآتية:

■ تنشر مجلة الأداء الأبحاث الاقتصادية والعلوم الإنسانية والاجتماعية والقانونية باللغات العربية والإنجليزية والفرنسية، على أن يكون البحث المقدم للنشر لم ينشر أو قدم للنشر في مجلات أو ملتقيات أخرى.

■ يرسل المقال المراد نشره بالمجلة إلكترونياً إلى رئاسة التحرير مرفوقاً باسم الباحث أو الباحثين ودرجاتهم العلمية، وأماكن عملهم مع ذكر البريد المهني ومخبر الانتماء، ويتم إشعارهم إلكترونياً باستلامه.

■ ضرورة استخدام نمط الاقتباس والتوثيق مع الأسلوب المعتمد من قبل APA.
■ يجب إعطاء الملاحظات الواردة في قالب المجلة الأهمية القصوى خلال إعداد المقال، وكل المقالات الوارد التي تخالف الشروط سترفض شكلاً دون مرورها على التقييم العلمي.

■ تدرج البيانات والمعلومات غير الضرورية داخل النص في الملاحق، حيث تعطي توضيحات مهمة لفهم أكثر لما ورد في المقال.

■ ضرورة إدراج التعهد في آخر المقال.
■ لا تقل عدد صفحات المقال يقل عن 10 صفحات.

■ يصبح البحث المنشور ملكاً للمجلة ولا يجوز إعادة نشره في أماكن أخرى.
■ تعبر المواد المنشورة عن آراء أصحابها، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر المجلة أو الكلية.

■ يمكن للمجلة أن تعدل في شكل المقالة دون المساس بمحتواها.

■ يرسل المقال على البريد الإلكتروني perfreview.ua3@gmail.com

مجلة الأداء
مجلة علمية دورية محكمة
مخبر رأس المال البشري والأداء



العدد (2)، 2020

الرقم	الفهرس	الصفحة
-	الافتتاحية	7
1	جامعة بومرداس جامعة الجزائر 3 مغاري عبد الرحمان. كيسرى مسعود	35-8 دوافع تغيير العملة الوطنية وشروط النجاح - دراسة إمكانية لجوء الجزائر لتغيير الدينار الجزائري -
2	جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة بن عمارة سماعيل	48 - 36 مواقع التواصل الاجتماعي كدعامة لتطبيق البقطة الإستراتيجية في المؤسسة
3	المركز الجامعي تبيازة بونيهي مريم	59 - 49 الصيرفة الالكترونية ودورها في تسوية عمليات الدفع في ظل التجارة الالكترونية
4	جامعة الجزائر 3 تبانى أمال سموم عائشة	76 - 60 تقييم الاستثمار الأجنبي في الجزائر: من انعكاسات القاعدة 49/51 إلى أثر فيروس كوفيد 19 - دراسة حالة قطاع النقل -
5	Université Oran2 Benhaddou Khedidja Soumeya Azzemou Rabia	91 - 77 Impact du tourisme sur la création de l'emploi Tourism Impact on Job Creation
6	Centre universitaire de Tipaza AoudiaKahina .RadjefNacera	103 -92 L'importance des infrastructures pour le développement du tourisme en Algérie
7	Centre universitaire de Tipaza RIAD Meriem AKHENAK Atmane	123 - 104 Modernisation du secteur du transport maritime: Acteurs, Enjeux et pratiques-Modèles Européen et latino-américain

Modernisation du secteur du transport maritime: Acteurs, Enjeux et pratiques-Modèles Européen et latino-américain

RIAD Meriem ¹, AKHENAK Atmane²

¹ Centre universitaire morsli Abdellah –Tipaza-r-meriem@hotmail.fr;

² Université Ahmed Zabana –Relizane (Algérie; Algérie), cur.akh@gmail.com

date de réception: 24 septembre 2020

date d'acceptation :28 novembre 2020

date de publication:decembre 2020

le résumé:

Le transport maritime fait face à une nouvelle étape de libéralisation et de dérégulation qui forme un maillage nouveau de distribution et de stockage des produits et des services. Les compagnies maritimes et les opérateurs portuaires se regroupent tant au niveau des entreprises qu'au niveau géographique. Cette plus grande concentration amène les ports à redéfinir leurs compétences. Les nouvelles fonctions et une plus grande intégration des opérations logistiques avec les autres modes de transport contribuent à transformer les économies territoriales. L'objet de cet article est de mettre en évidence l'incidence de ses évolutions sur les nouvelles trajectoires de gouvernance et les partenariats entre les acteurs publics et privés en Europe et en Amérique Latine.

Les mots- clés: Transport maritime; Gouvernance portuaire, opérateurs portuaires.

Classification du JEL: A19 ; F29 ; L92.

Abstract:

Maritime transport is facing a new stage of liberalization and deregulation which forms a new distribution and storage network for products and services. Shipping companies and port operators come together both at the business level and at the geographic level.

This increased concentration leads the ports to redefine their competences. New functions and greater integration of logistics operations with other modes of transport are helping to transform territorial economies.

The purpose of this article is to highlight the impact of its developments on new governance trajectories and partnerships between public and private actors in Europe and Latin America.

Keywords: Maritime transport ; Port governance, port operators.

1.L'introduction.

Les ports sont des portes ouvertes sur le monde d'après (.GUERLET, 2013, p. 23) ; ce sont des lieux stratégiques, économiques et militaires.

Le socle du transport maritime est la structure des réseaux et des « maillages » de distribution et de stockage. Leurs caractéristiques les plus significatives sont la standardisation des normes, l'homogénéisation des services et les objectifs d'économies d'échelles et d'agglomération. Elles résultent d'une dynamique de concentration majeure et d'une centralisation des agents économiques sectoriels, sous la forme de consortiums, d'alliances ou de partenariats stratégiques.

La mondialisation des échanges commerciaux fait émerger un marché unique où les firmes multinationales sont en concurrence au niveau des coûts comparatifs, des différentes et multiples niches de marché et de leur localisation.

Le transport maritime fait face à une nouvelle étape de libéralisation et de dérégulation qui forme un maillage nouveau de distribution et de stockage des produits et des services. Les compagnies maritimes et les opérateurs portuaires se regroupent tant au niveau des entreprises qu'au niveau géographique. Cette plus grande concentration amène les ports à redéfinir leurs compétences ainsi que leurs fonctions. Delà découle la question principale de cet article à savoir :

Quelles sont les incidences de l'évolution du trafic maritime sur les nouvelles trajectoires de gouvernance portuaire ? Comment sont gérés les partenariats entre les acteurs publics et privés en Europe et en Amérique Latine.

Afin d'essayer de répondre à ce questionnement nous avons scindé notre article en trois parties : il s'agit dans un premier lieu d'exposer quelques notions relatives aux transports maritimes ensuite d'évaluer la façon dont les autorités portuaires redéfinissent leurs nouvelles trajectoires face aux processus de libéralisation, de dérégulation et de décentralisation.

Enfin les différents modèles et les possibilités d'intervention présents dans l'Union Européenne et sur le continent latino-américain sont évoqués en soulignant la diversification des stratégies et des trajectoires vis-à-vis de la propriété, de la gestion portuaire et de l'intégration dans les réseaux de transport.

2. 2. Notions et définitions.

Dans ce qui va suivre nous allons procéder à un exposé de diverses notions relatives au port en général et aux transports maritimes en particulier.

2.2.1. Notions et classification des ports.

Le port désigne tout bassin formant un abri naturel ou artificiel sur les rives d'un océan, d'un lac ou d'une rivière permettant l'ancrage, le mouillage ou le stationnement à quai des bateaux à couvert de la vague et des grands vents. Au sens le plus strict.

Le port est le point d'arrivée et de départ du transport maritime équipé et organisé pour assurer le transbordement des voyageurs et des marchandises

et pour remplir les fonctions commerciales qui en résultent d'après (SCHERRER & CAUDE, 2019, pp. 43-47)

Mais dans une perspective économique et industrielle, la notion de port évoque généralement un ensemble d'installations conçues et exploitées en vue d'assurer le transfert de marchandises entre le navire et la mer et les différents moyens de transport terrestre : rail, route, navigation intérieure, canalisations diverses. Il s'agit donc d'un ensemble complexe occupant une place privilégiée, non seulement dans la région dont il constitue un des principaux moteurs de développement, mais également sur le plan national et international.

On peut dire surtout qu'un port maritime est un port qui accueille des navires de mer, qui est un lieu de rendez-vous entre ces navires de mer et l'ensemble des divers modes de transport terrestre. C'est également nécessairement un téléport par lequel transitent toutes les données informatisées indispensables à la facilitation du transit, aussi bien des navires que des marchandises.

2.1.1. Classification des ports selon leur localisation.

On distingue les ports maritimes, lacustres, fluviaux et à sec.

- **Les ports maritimes** : Sont situés sur la côte d'une mer ou d'un océan, ce sont souvent les ports principaux pour un pays ayant une façade maritime, accueillant les plus grands tonnages. Ces ports ont besoin d'avantage de protection contre les vagues et le vent en raison de leur exposition ;
- **Les ports fluviaux** : Appelés aussi ports intérieurs sont situés sur le bord d'un fleuve, d'une rivière ou d'un canal. Ils sont souvent aménagés sur un bras mort ou dans une crique naturelle afin d'éviter que le courant ne gêne les opérations, certains ports fluviaux sont créés artificiellement en creusant la terre pour créer des bassins accessible depuis le fleuve. On trouve souvent de grands ports fluviaux près des embouchures de grands fleuves, accessibles à des navires venant de la mer, on peut donc les considérer comme des ports maritimes au vu de leur trafic ;
- **Les ports à sec** : Ils sont relativement récents (depuis les années 1960 aux États-Unis), ils permettent le stockage à terre de petites unités telles que les voiliers de plaisance et les yachts. Ces « ports » sont

situés à proximité d'un port de plaisance ou au moins d'une cale de mise à l'eau ;

- **Les ports lacustres** : Ils sont situés en bordure d'un lac. S'ils ne sont pas soumis aux aléas des marées, les vagues peuvent poser problème sur les grandes étendues d'eau. Les ports lacustres comprennent les petites marinas au bord des lacs de montagne mais également les grands ports de commerce sur les Grands Lacs.

2.1.2 Rôles des Ports maritimes.

Le port est un maillon de la chaîne de transport qui permet d'assurer le passage d'un mode de transport maritime à un mode de transport terrestre, voire un autre mode maritime *via* le transbordement entre lignes.

Avant d'envisager l'implantation et l'aménagement d'un port, il est nécessaire de bien identifier les fonctions que l'on désire voir assurer par ce port. De par la position le port est donc en contact direct avec le monde extérieur ce qui explique les fonctions essentielles qu'il doit remplir dans la communauté maritime internationale. En effet, un port se voit allouer au moins trois missions :

- Le développement par le commerce extérieur et intérieur grâce au trafic des marchandises à des prix compétitifs ;
- La promotion de l'industrialisation (industries liées au port ou à proximité de celui-ci) ;
- La contribution à l'aménagement de l'espace économique et territorial pour mieux intégrer l'activité économique et sociale s'y rapportant.

On peut dire aussi que les ports jouent un rôle primordial dans L'économie nationale et dans les échanges commerciaux de notre pays, dont la quasi-totalité emprunte la voie maritime. Ils sont l'un des principaux outils industriels et commerciaux pour le développement économique et social du pays.

Le secteur portuaire doit alors s'adapter, d'une part, aux mutations socio-économiques caractérisées par des exigences de développements internes au pays, par des engagements du pays dans des accords de libre-échange et par les nouveaux contextes de la mondialisation et de la globalisation du commerce et, d'autre part, aux nouvelles contraintes et évolutions économiques, institutionnelles, technologiques et ,environnementales et du transport maritime.

2.2. Organisation administrative des ports.

Pour décrire l'organisation des ports de commerce maritime de par le monde, il est commode de se référer à leurs grandes fonctions et de les regrouper en familles principales. Les fonctions d'autorité portuaire (contrôle de la navigation et des passagers ou des marchandises) concernent tous les ports tandis que celles de propriétaire foncier, de fournisseur d'outils et d'exploitant se combinent pour fournir trois grandes familles de ports :

- **Le port propriétaire**, où le port se concentre sur la location des espaces qu'il possède et dont les ports britanniques s'approchent fortement ;
- **Le port outil**, où l'État finance les investissements des quais pour des terminaux que des entreprises exploitent, qui correspond à peu près au schéma des ports hollandais ou belges ;
- **Le port opérateur**, où l'État exerce en plus des fonctions précédentes celle d'opérateur, modèle dévolu jusqu'à une période récente aux ports français et à nombre de ports francophones.

Les recettes portuaires consistent en des droits de port, appliqués au passage des navires et à la marchandise, en des recettes foncières (locations de terrains de plus ou moins longue durée).

L'exemple extrême étant celui des ports britanniques expliqué par (MAGNAN, 2016, pp. 64-69). En effet le *Trinity Collège* de Londres loue des terrains pour un bail de 999 ans au port de *Felixstowe*, concessions de longue durée...) plus rarement en des cessions des espaces fonciers portuaires et en recettes de prestations de services spécifiques (outillage, sécurité, services verts, etc.).

Bien qu'on ait eu largement recours au terme de privatisation portuaire pour caractériser les évolutions d'organisation portuaire qui se sont répandues selon le modèle de privatisation britannique des années 1980, on assiste principalement, pour des raisons financières avec l'augmentation du poids des dettes publiques, à un recentrage des ports sur la fonction régaliennne avec un modèle plus ou moins proche du port propriétaire ou du port outil et à une quasi-disparition du modèle du port opérateur.

2.2.1 Organisation des transports maritimes mondiaux.

Les ports dans leur rôle logistique sont aujourd'hui considérés comme le maillon central des chaînes logistiques maritimes internationales.

Les chargeurs et les armateurs, qui représentent les deux grands acteurs économiques des chaînes logistiques internationales maritimes placent les ports, chacun sur sa rangée, dans une intense compétition économique où ces derniers cherchent à combiner et à faire valoir leurs divers atouts.

Au-delà des comparaisons portant sur les prix pratiqués, qui dépendent étroitement du degré de massification des installations, le chargeur accorde une grande importance à la régularité et à la qualité des prestations, tandis que l'armateur veille à limiter la durée du passage portuaire, compte tenu de l'immobilisation que représentent des navires valant quelque 150 millions d'euros pour les plus grands porte-conteneurs.

D'après (GUERLET g. , 2013, p. 89) ; les ports les plus importants jouent le rôle de port d'éclatement (*hub*) d'où se redistribuent les trafics avec une forte proportion de transbordements. Ainsi, les ports de **Rotterdam** et d'**Anvers** (Pays-Bas), d'**Hambourg** (Allemagne) et du **Havre** (France) jouent ce rôle sur la rangée nord-européenne ; les ports d'**Algésiras** (Espagne) et de **Tanger** (Maroc) sur la rangée méditerranéenne ; et pour l'Asie, les ports de **Hong Kong** (Chine), **Singapour** (Malaisie) et **Shanghai** (Chine), ce dernier étant en passe de devenir le premier port mondial.

Les atouts que les ports essaient de faire jouer en leur faveur sont la qualité de la situation nautique, qui diffère d'un port de mer à un port d'estuaire, la qualité et la manœuvrabilité des accès nautiques, le nombre de lignes maritimes régulières qui desservent telle ou telle destination géographique ainsi que celui des navettes régulières fluviales ou ferroviaires à destination de l'arrière-pays (*hinterland*). Dans une certaine mesure, la compétition portuaire s'est déplacée en partie à terre, notamment avec la relative saturation de certaines voies.

Dans ce qui va suivre ; nous allons passer à l'explication de ce qu'est la gouvernance portuaire et qui sont les différents intervenants.

3. La gouvernance portuaire.

L'évolution du rôle de l'autorité portuaire dans l'environnement institutionnel a suscité de nouvelles orientations, telles l'adoption de politiques de privatisation, de dérégulation et de décentralisation des infrastructures de transport et de la gestion portuaire. Les processus de libéralisation, de privatisation et le développement de nouvelles formes d'organisation modifient les relations entre les agents privés et les agents publics en ce qui concerne les compétences portuaires et les nouvelles prestations des ports. Il en résulte une transformation de la gestion des ports.

Avec une concurrence portuaire accrue et la recherche de l'amélioration de l'efficacité, d'autres auteurs insistent sur l'exigence d'une réduction du rôle de l'État, aussi bien dans la planification que dans la gestion des infrastructures, pour une meilleure insertion dans une économie globale plus compétitive.

Le secteur portuaire s'adapte aux tendances de l'économie mondiale avec des autorités portuaires qui adoptent des orientations de plus en plus commerciales pour répondre aux objectifs et aux intérêts des acteurs privés. Le rôle du secteur public est redéfini, car il est de moins en moins capable d'assumer les coûts élevés des infrastructures et les niveaux importants de concentration. Les nouvelles responsabilités et les nouvelles fonctions qu'acquiert ainsi les organisations portuaires posent la question des compétences de gestion et d'exploitation.

Selon (Comtois & Slack, 2003, pp. 7-10) la gouvernance portuaire se définit en fonction des forces centripètes et centrifuges.

Les forces centripètes tâchent de définir, les contrôles d'ordre juridictionnel et géographique des dynamiques territoriales d'un port. L'accent est donc placé sur les différents rôles des agents privés et publics.

Les autorités portuaires cherchent à augmenter l'efficacité en misant sur une plus grande décentralisation administrative avec de plus grands espaces de liberté pour l'économie privée. Les changements structureaux dans la gouvernance mettent l'accent sur une plus grande libéralisation et dérégulation.

La création des nouvelles plateformes multimodales cherche à :

- Capter et à attirer les trafics ;
- Améliorer le positionnement des infrastructures portuaires sur le marché mondial, ce qui suppose une augmentation des services logistiques et le développement de réseaux globaux.

Cette dynamique offre un nouveau service « porte à porte », les ports constituant un élément supplémentaire de la chaîne multimodale entre producteur et consommateur. Ils renforcent les liens entre le transport maritime et le transport terrestre.

Sous l'effet de cette force centripète, on peut noter :

- Une croissance de la capacité de l'offre des terminaux ;
- Une adaptation des flux et du sens des routes de transport maritime ;
- Une nouvelle conception des indices de performance et du bénéfice de l'entreprise ;
- Une réduction du risque et à une augmentation de la sécurité dans le transport « porte à porte ».

Les forces centrifuges concernent les trajectoires de la gouvernance portuaire. Elles obligent à une nouvelle redéfinition des fonctions traditionnelles des autorités portuaires. Elles donnent ainsi la priorité aux activités complémentaires afin de répondre aux nouvelles demandes du commerce, plutôt qu'aux fonctions strictement maritimes et portuaires.

En conséquence, elles cherchent l'approvisionnement et la gestion de l'espace, des connexions avec d'autres modes de transport et des développements logistiques.

Après avoir exposé quelques notions relatives à la gouvernance portuaire on dédie le point suivant pour une mise en exergue des objectifs des agents maritimes.

3.1. Objectifs et instruments des agents maritimes.

L'efficacité et la performance des appareils portuaires sont appréhendées en termes de *niveaux des trafics*, de *fréquence des services* et de *quotients de connectivité*.

Les tableaux suivant résumant les différents objectifs, les instruments et les résultats des stratégies des compagnies maritimes, des opérateurs de terminaux et des autorités portuaires.

Tableau1: Objectifs et instruments des agents maritimes

Entités	Objectifs
Compagnies maritimes	Maximisation des bénéfices ; positionnement sur les marchés ; contrôle des chaînes logistiques
Opérateurs de terminaux	Maximisation des bénéfices ; fidélisation des clients et des services logistiques ; augmentation de la valeur ajoutée
Autorités portuaires	Contribution à la minimisation des coûts au moyen des chaînes logistiques et sécurisation de la manutention pour le transbordement entre lignes

La source: F. Gonzàlez Laxe (2008) ; Gouverner la ville-port.

Les instruments auxquels recourent les entités portuaires sont expliqués à travers le tableau suivant :

Tableau2: Instruments des agents maritimes

Entités	Instruments
Compagnies maritimes	Tarifs ; contrôle des coûts en fonction de la capacité, du volume de charge, du temps, de la coopération, etc. ; marketing, et services
Opérateurs de terminaux	Prix ; sécurisation de la manutention pour améliorer la qualité, la rapidité, la sécurité, l'information, etc.,
Autorités portuaires	Accès maritimes, initiatives politiques d'aménagement du territoire et des nouvelles modalités de concessions ; négociation socio-économique ; politique de prix.

La source: F. Gonzàlez Laxe (2008) ; Gouverner la ville-port.

Dans ce qui va suivre on va présenter deux modèles de gouvernance portuaire : Le modèle européen et le modèle d'Amérique latine.

4. La gestion portuaire en Europe.

La réforme du modèle de gestion portuaire en Europe a constitué un des axes des nombreuses discussions au sein de la Commission Européenne. Les objectifs sont centrés sur la recherche de conditions identiques de concurrence entre les ports. Cependant on ne relève pas de dynamiques d'harmonisation, et le secteur portuaire doit faire face à des problèmes clés, comme le financement public, l'accès au marché, la liberté des services et le mouvement des travailleurs sur lesquels une entente commune est difficile au sein de l'Union Européenne.

Or, les ports européens présentent des différences importantes dans leur gestion. Neuf pays gèrent leurs ports par le biais des sociétés privées. C'est le cas de la *Slovénie*, de l'*Estonie*, de la *Grèce*, de l'*Irlande*, des *Pays-Bas*, de la *Pologne*, du *Portugal*, de la *Suède* et du *Royaume-Uni*.

Pour ce modèle portuaire, le capital social des entreprises est réparti (normalement à parts égales) entre les associés, parmi lesquels se trouve l'État, qui a une responsabilité limitée par rapport au capital apporté. Pour d'autres pays, tels l'*Espagne*, la *France*, l'*Italie* et la *Lettonie*, la gestion est assurée par une société publique sous contrôle de l'État. Dans ce cas, une entreprise de l'État prend en charge la gestion des ports. Un troisième modèle est fondé sur la gestion d'une corporation publique (avec la participation de la ville et de l'État) comme en *Allemagne* ; ou bien à travers une entreprise municipale comme en *Finlande*, au *Danemark*, en *Belgique*, où les ports sont la propriété des villes. Les cas de *Chypre* et de *Malte* sont *sui generis* : leur gestion est assurée par une entité publique, mais pour Chypre c'est un organisme semi-gouvernemental qui est propriétaire du port tandis que pour Malte, c'est une agence de l'État avec une autonomie partielle.

La carte portuaire européenne présente une grande variété de modèles, avec une hétérogénéité des responsabilités pour les infrastructures. Le tableau de l'**annexe 1** présente une synthèse des diverses situations du secteur portuaire de l'Union européenne. Nous y indiquons les situations qui prévalent dans chaque pays, car dans nombre d'entre eux il y a des exceptions pour certains ports

Donc le modèle européen se caractérise par différents modes gestion ; on trouve soit des sociétés publiques sous contrôle de l'Etat soit des sociétés

privées. On note quelques cas particulier où la gestion est assurée par des entités municipales appartenant bien sûr à l'Etat.

Passons maintenant à l'exposé du modèle latino-américain.

5 - La gestion portuaire en Amérique latine.

Le système portuaire de l'Amérique latine comprend **214 ports**. La façade atlantique et la façade pacifique ont des fonctionnalités différenciées avec des flux maritimes d'importance très inégale. 60 % des ports sont situés sur la côte pacifique. Ils sont spécialisés dans le *trafic des matières premières* (principalement des céréales, des minerais de fer, du pétrole) et gèrent environ 30 % du trafic des conteneurs. La façade atlantique concentre vingt des vingt-cinq plus grands ports du continent et on y compte deux fois plus de ports avec des têtes de lignes maritimes que sur la façade pacifique. On y obtient donc des échelles de marché plus grandes et une influence régionale supérieure, au-delà des États auxquels ils appartiennent.

Inversement, sur la côte pacifique le trafic est plus dispersé et induit un commerce plus réduit. Les trafics des ports du Pacifique (*Talcahuano, San Antonio, Valparaíso, Antofagasta, Iquique et Arica au Chili ; Ilo-Matarani et El Callao, au Pérou ; Guayaquil en Équateur ; Buenaventura en Colombie...*) ne représentent qu'un tiers des volumes d'importation et un sixième des trafics des exportations observés sur la façade atlantique.

Le tableau ci-après représente une synthèse de ce qu'on vient d'exposer précédemment.

Tableau 3 : Comparaison entre la façade atlantique et la façade pacifique

La façade atlantique	La façade pacifique
<ul style="list-style-type: none"> - Regroupe 20 des 25 plus grands ports du continent ; - Contient deux fois plus de ports de <i>tête de ligne</i> maritimes sur la façade pacifique ; - Regroupe des marchés de plus 	<ul style="list-style-type: none"> - Regroupe 60% des ports du continent et gère 30% du trafic du continent ; - Se caractérise par le trafic des matières premières ; - Représente 1/3 du volume des

Modernisation du secteur du transport maritime: Acteurs, Enjeux et pratiques-Modèles Européen et latino-américain

grande influence	importations ; - Représente 1/6 du trafic des exportations.
------------------	--

Source : Elaboré par nos soins sur la base d'informations pré-citées

Les dynamiques de concentration de trafics sont semblables aux dynamiques européennes. Pour les conteneurs, les principaux ports latino-américains se trouvent au *Brésil*, puis au *Chili* et en *Argentine*. Les deux premiers États détiennent environ la moitié des trafics latino-américains. De 2001 à 2006, les ports d'Amérique centrale enregistrent une forte croissance, en raison de :

- Leur entrée sur les nouvelles routes maritimes ;
- Leur rôle d'escale et de transbordement pour les grands opérateurs maritimes.

Les réformes portuaires menées, à partir des années 1990, se caractérisent par le passage d'un modèle de propriété, de contrôle et de gestion publiques des infrastructures, à un modèle mixte où la propriété et le contrôle relèvent du secteur public, tandis que la gestion et la prestation de services passent aux mains des agents privés. C'est le modèle *landlord* : The port authority owns only de basic infrastructure, leasing it out to operator, mostly on a long- term concession basis, while retaining all regulatory functions

Bien qu'il n'existe ni modèle unique sud-américain, ni coordination entre les pays pour l'implantation d'un modèle, on relève toutefois des caractéristiques communes :

- Des mesures de libéralisation et de privatisation ont été introduites dans la plupart des pays, mais la décentralisation concerne seulement l'Argentine et le Vénézuéla, avec le transfert des compétences respectivement aux provinces et aux États.
- Ce processus repose sur le fait que les systèmes portuaires exigent de forts investissements en infrastructures et en équipements, alors que les gouvernements ne disposent pas des ressources nécessaires pour faire face à cette modernisation.

On distingue deux groupes de pays pour les réformes : ceux pour lesquels elles sont précoces et profondes (pays du *Cône Sud* et la *Colombie*) et où les opérateurs des terminaux de conteneurs travaillent selon un modèle de concession dans lequel le secteur public confie l'entière gestion du port au secteur privé; ceux pour lesquels elles sont moins vigoureuses, la participation privée plus modeste et l'adéquation des autorités portuaires aux nouvelles fonctions plus lente. Pour l'instant, les réformes portuaires entrepris en Amérique du Sud ont été aussi énergiques qu'incomplètes.

Les projets des gouvernements sud-américains comprennent :

- Les modèles de compétence intra et interportuaire ;
- L'articulation institutionnelle des ports ;
- La participation public-privé, les impacts environnementaux,
- La gestion des ressources humaines, la qualité des services et les politiques commerciales.

Ainsi les régimes économiques et financiers des ports diffèrent (voir tableau dans Annexe 1) : le *Chili* adhère à un **modèle multi-opérateur**, avec des parties du port sous administration d'une entité publique et d'autres parties attribuées à un concessionnaire, l'*Uruguay* a des **ports libéralisés**, l'*Argentine* des **ports privés**, avec l'attribution de concessions à des opérateurs différents et la *Colombie* parie sur **les sociétés portuaires régionales** pour l'administration de l'ensemble d'un port. Ces différentes configurations soulignent les spécificités de chaque pays et l'absence de régulation du fonctionnement de l'ensemble du système. Ainsi, lorsqu'il ne reçoit pas de fonds du budget national, les rentrées qu'il génère ne restent pas toujours à l'intérieur du système.

Dans certains cas, les entreprises paient à l'État un impôt sur des concessions (Chili), dans d'autres les consortiums autonomes de gestion sont indépendants économiquement et financièrement des États provinciaux et doivent réinvestir dans les ports, ainsi en Argentine. Cette situation a trois conséquences.

Les régimes tarifaires sont différents et ils varient aussi bien sur les montants que sur les objets sur lesquels ils sont appliqués. En somme, on constate un manque total de coordination et d'articulation de la communauté portuaire du continent. Les principaux ports suivent le modèle landlord qui domine au niveau mondial, avec différentes règles de fonctionnement pour le commerce, le développement du transport maritime ou la consolidation de la logistique portuaire (Voir **annexe 2**).

6. Conclusion.

Tout au long de cet article nous avons essayer d'expliquer les notions relatives aux ports et à la gouvernance portuaires. Nous nous sommes basés sur deux modèles à savoir le modèle européen et celui de l'Amérique Latine.

Les modèles portuaires (propriété portuaire et structure institutionnelle) sont multiples et variés. Les ports se sont adaptés à différents systèmes d'administration et de gestion institutionnelle pour s'insérer dans une économie de plus en plus internationalisée : les acteurs publics et privés sont en mesure de fournir des services dans lesquels chacun d'eux excelle.

Le rôle de l'entité publique s'articule autour de trois missions : catalyser, légaliser et faciliter. Les modèles de gouvernance portuaire ont tendance à être le résultat d'une combinaison de trois vecteurs :

- Le degré de participation publique/privée,
- Le mode de gouvernance (centralisée/décentralisée)
- La portée des installations, des actifs et des services portuaires.

Les différentes conceptions européennes et sud-américaines mettent en évidence deux réalités différenciées. Les ports européens possèdent une structure politique et institutionnelle très solide, ceux d'Amérique latine ne montrent pas de signe d'harmonisation. En Europe, on prétend libéraliser les services portuaires, même si l'État conserve son pouvoir régulateur en matière d'administration et de contrôle du système portuaire, En Amérique latine, la privatisation est plus facile et plus large. L'orientation stratégique de l'Europe tend à l'instauration d'autoroutes de la mer en encourageant l'investissement dans les grands axes d'intégration et dans les réseaux transeuropéens de transport. En Amérique du Sud, cette orientation est plus ténue et on privilégie le cabotage régional.

Bibliographie.

1. Allix Y., (2006) : *De l'atomisation à l'oligopolisation : stratégies de concentration des industries maritimes et portuaires conteneurisées*. Cahiers de Recherches de l'École de Management de Normandie, 43/2006.
2. Baird A.J., (2000) : *Port Privatisation: Objectives, Extent, Process and the UK Experience*, *International Journal of Maritime Economics*, pp 1-172
3. Baltazar R. et Brooks M.R., (2001) : *The Governance of the Port Devolution: A Tale of Two Countries* ; *Seoul World Conference on Transportation Research*.
4. Cepal, (2007) : *Ports Statistics. Provisional Report 2001 – 2006*.
5. Comtois C. et Slack B., (2003) : *Re-inventing the port authority : port governance in the 21st Century* . Séminaire CIRTAI. Le Havre.
6. Fernando Gonzalez Laxe (2008) : *Gouvernance portuaire : principales trajectoires dans les ports européens et latino –américains*.
7. Grégory GUERLET (2013) : *La gestion des ports par une entité publique : aspects européens et environnementaux* ; thèse de doctorat en droit ; Université du littoral côte d'opale. Québec
8. Lavaud-Letilleul, V. (2007) : *Ports : la tentation du tout réseau face aux pesanteurs territoriale*. xliiie Colloque de l'ASRDLF, Grenoble-Chambery
9. Ocean Shipping Consultants, (2005) : *Marketing of Container Terminals*. www.osclimited.com. Consulté le 31/10/2019 à 18H30
10. Slack B. et Frémont A., (2005) : *Transformation of Port Terminal Operations : from the Local to the Global* », *Transports Reviews*, 25 (1), p.117-130.

Annexes.

Annexe 1 : Modèle de gestion portuaire en Europe

Pays	Gestion portuaire	Propriété terre	Propriété port	Infrastructure	Financement autonome
Belgique	Entité publique	Publique	Ville , au travers d'une entreprise	Privé	Oui
Chypre	Entité publique	Publique	Etat , au travers d'un organisme semi-gouvernementale	publique/ Privé	Partiel
Danemark	Gouvernement/ Entité publique/ Entité privée	Publique	Ville , au travers d'une entreprise municipale	Privé	Oui
Estonie	Gouvernement/ Entité publique/ Entité privée	Publique	Etat, entité privée	Privé	Oui
Finlande	Gouvernement/ Entité publique/ Entité privée	Publique	Ville , au travers d'une entreprise	Publique	Oui

Modernisation du secteur du transport maritime: Acteurs, Enjeux et pratiques-Modèles Européen et latino-américain

France	Gouvernement/ Entité publique	Publique	Etat , au travers d'une Entité publique sous contrôle de l'état	publique /Privé	Partiel
Allemagne	Gouvernement/ Entité publique/ Entité privée	Publique	Ville et état, au travers d'une corporation publique	Privé	Partiel
Grèce	Entité publique	Publique	Etat et privés , au travers d'une société privée	Publique	Partiel
Irlande	Entité publique/ Entité privée	Publique	Etat, au travers d'une société privée	Publique	Oui
Italie	Gouvernement/ Entité publique	Publique	Etat , au travers d'une Entité publique sous contrôle de l'état	Privé	Partiel

Modernisation du secteur du transport maritime: Acteurs, Enjeux et pratiques-Modèles Européen et latino-américain

Lettonie	Entité publique	Publique	Etat et ville , au travers d'une Entité publique sous contrôle de l'état et de la ville	Privé	Oui
Lituanie	Entité publique	Publique	Etat, au travers d'une entreprise de l'état	Privé	Partiel
Malte	Entité publique	Publique	Agence du gouverneme nt avec une autonomie partielle	Privé	Partiel
Pologne	Entité publique	Publique	Etat et ville au traves d'une société privée	publique/ Privé	Partiel
Portugal	Entité publique	Publique	Etat et ville au traves d'une société privée	publique/ Privé	Partiel
Slovénie	Entité publique	Publique	Etat au traves d'une	Publique	Partiel

Modernisation du secteur du transport maritime: Acteurs, Enjeux et pratiques-Modèles Européen et latino-américain

			société privée		
Espagne	Entité publique	Publique	Etat , au travers d'une Entité publique sous contrôle de l'état	Privé	Partiel
Suède	Gouvernement/ Entité publique	Publique	ville au traves d'une société privée	Publique	Oui
Royaume Unie	Gouvernement/ Entité publique/ Entité privée	Privée	Entreprise publique, au travers d'une société privée	Privé	Oui
Pays bas	Entité publique/ Entité privée	Publique	Etat et ville au traves d'une société privée	Privé	Oui

Source : European Sea Ports Organisation. Rapport annuel 2012/2013.

Modernisation du secteur du transport maritime: Acteurs, Enjeux et pratiques-Modèles Européen et latino-américain

Annexe 2 : Classement des ports sud-américains.

Modèle de gestion	Ports
Tool port*	Colón et Balboa (Panama) ; Callao*(Pérou).
Tool service	Guayaquil (Equateur) ; Puerto Quetzal (Mexique); Rio Grande (Brésil); Montevideo (Uruguay).
Landlord	Santos et Itajai (Brésil); Buenos Aires (Argentine); Arica, Iquique, Antofagasta, Valparaíso et San Antonio (Chili); Puerto Cabello (Venezuela); Cartagena y Buenaventura (Colombie); Veracruz, Manzanillo, Lázaro Cárdenas et Ensenada (Mexique); Freeport (Bahamas); San Juan (Puerto Rico).

Source : Elaboré sur la base d'informations précitées