

**Séminaire EMAR**  
**Organisé par l'IFSTTAR et le CEREMA**  
**Avec le soutien de la Fondation Sefacil**  
**dans les locaux de Voies Navigables de France, Paris**

***" Les reformes portuaires en Espagne :  
Analyse critique de l'évolution des modèles économique, de  
gestion et de relation "***

**par Fernando Gonzalez Laxe, Professeur à l'université de la Corogne,  
ancien président de l'Autorité publique Puertos del Estado de España (2009-2012)**

débat animé par Yann Alix, Délégué Général à la Fondation Sefacil

IFSSTAR, Séminaire:

Paris, 19 mars 2015

# Les réformes portuaires en Espagne: Analyse critique des modèles économique, de gestion et de relation

**Dr. FERNANDO GONZÁLEZ LAXE**  
**Universidade da Coruña**  
**España**

1

## *Schéma de la présentation*

- 1.- Diagnostique et nouvelles scénarii maritime-portuaires.
- 2.- La réponse espagnole.
- 3.- L'insertion des ports espagnoles dans les réseaux mondiales.
- 4.- Conclusions.

## Changements dans le monde maritime-portuaire

- Plusieurs interrelations e interactions économiques. C'est à dire, un monde multipolaire.
- Augmentation des flux maritimes, surtout conteneurs..
- Nouvelles aires économiques concernées.
- Nouveaux navires et de taille supérieure.
- Nouvelles itinéraires maritimes.
- Nouvel cadre empresarial: alliances inter-entreprises.
- Nouvelles développement portuaires: exigences plus strictes, participation privé et intensification de la concurrence.
- Émergence des chaînes d'approvisionnement globale.
- Renforcement et consolidation de la logistique.
- Différents politiques par pays en ce qui concerne a la régulation et à les politiques commerciales.

## Quelcontes magnitudes rélevants

- Plus du 80% des échanges commerciaux s'effectuent par voie maritime, plus de 10.520 millions de tns. en 2014 (un 4,1% plus 2013).
- Le transport maritime de matières premières semble relativiser le poids des pays émergents face le monde développé. En 2012, UE+EEUU+Japón ont importé 2.260 millones de tns de matières premières contre 2.220 millones de tns. de China+India+Corea Sur.
- 8 des 10 premières ports du monde, au niveau de tonnes, sont localisés en China.
- En 2013, Shanghai+Singapur contabilisent 30 fois plus conteneurs que les ports de Le Havre+ Marsella.
- 7 des 10 premières ports du mundo, au niveau de conteneurs, sont chinois.
- Les cités portuaires plus peuplés (>1.000.000 hab.) augmentent son domaine en que qui concerne au niveau de la chargement en conteneurs: 53% en 1975; 73% en 2005; et >80% en 2010.
- Les cités intermediaires (200.000-1 million hab.) perdent son quota en référence aux trafics de conteneurs.

## Premières réflexions initiales

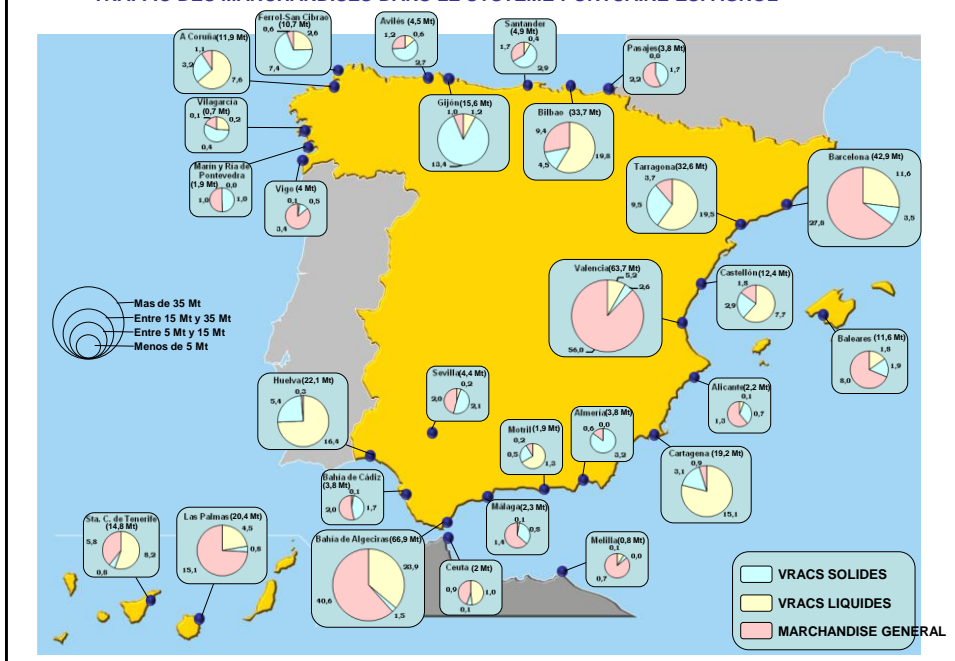
- La mécanisation des opérations de manipulation des marchandises contribuent à l' structuration de la globalisation des échanges.
- Le processus de délocalisation industriel, la croissance économique des pays émergents, et l' optimisation des chaînes logistiques, nourrisent le transport maritime.
- Chaque fois ce sont plus relevances les relations espace/temps et le coût/qualité. En raison de cela, on visualise le gigantisme naval et portuaire; la logistique globalisée; et les nouvelles paris qualitatives et quantitatives à niveau d' entreprises.

## 2. LA RÉPONSE ESPAGNOLE

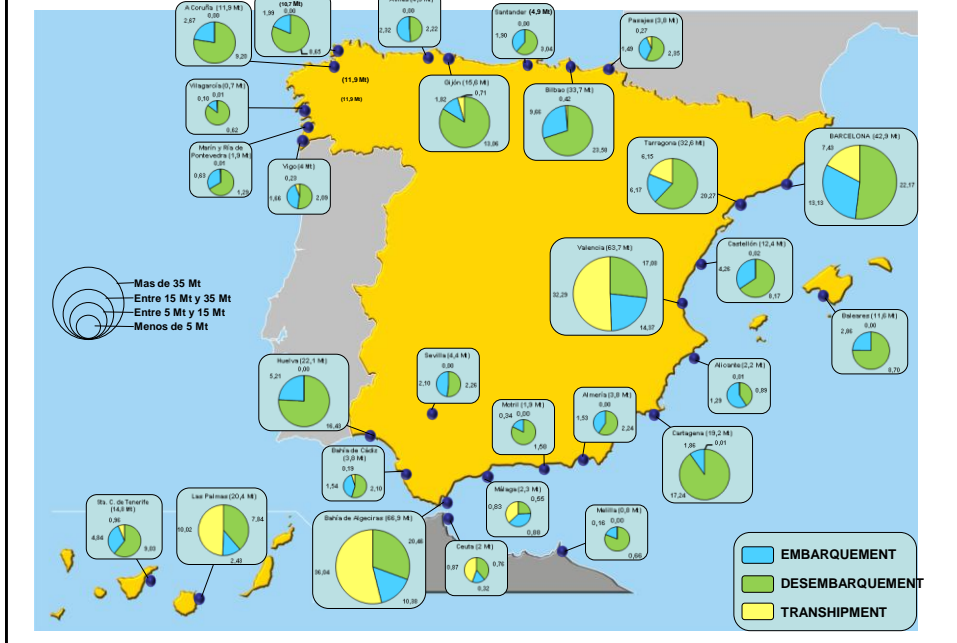
## Caracteristiques des ports espagnols

- **Gran heterogeneité des ports:** grands, moyennes et petites.
- **Elevé dispersion** des ports, au large du périmètre de la côte.
- **Forte spécialisation du trafic:** vrac liquides, solides, marchandises general, conteneurs, ro-ro, pasagers.
- **Ports différents:** Ports gateways, ports de transbordement.
- **Ports avec liaisons internationaux:** connectivité maritime vs. Cabotage nationale.
- **Déséquilibre importations/exportations.**
- Ports avec **beaucoup de “dépendance” ou “cautivité”** industriel vs intégration des chaînes logistiques.
- **Faiblesses conexions port/chemin de fer.**
- **Présence de terminaux portuaires internationaux et mécanisation des manutentions portuaires** dans certains ports.

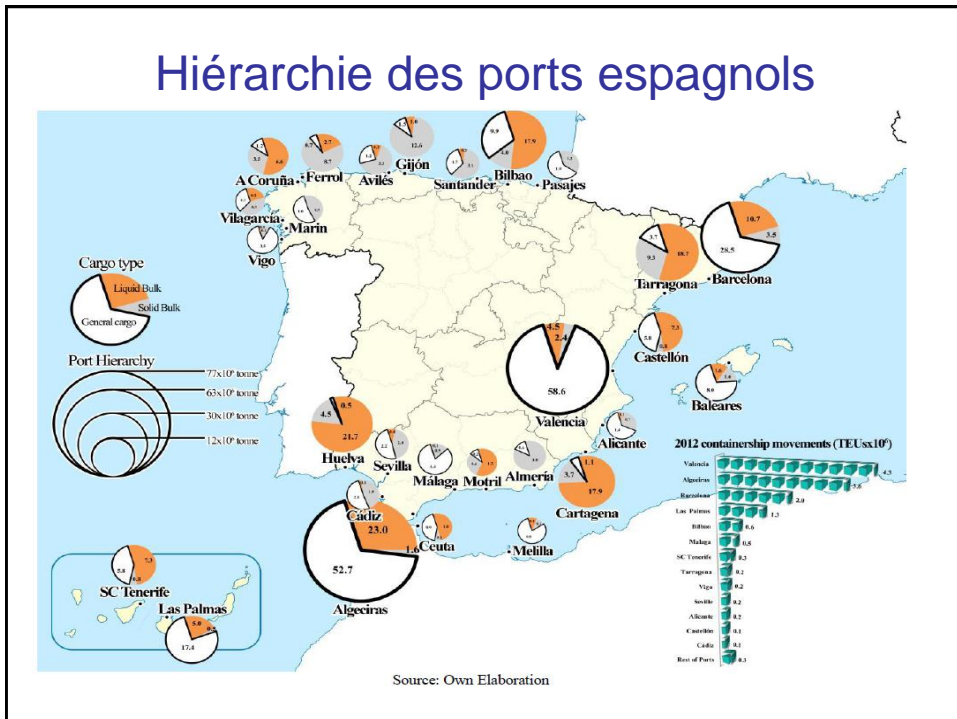
TRAFFIC DES MARCHANDISES DANS LE SYSTEME PORTUAIRE ESPAGNOL



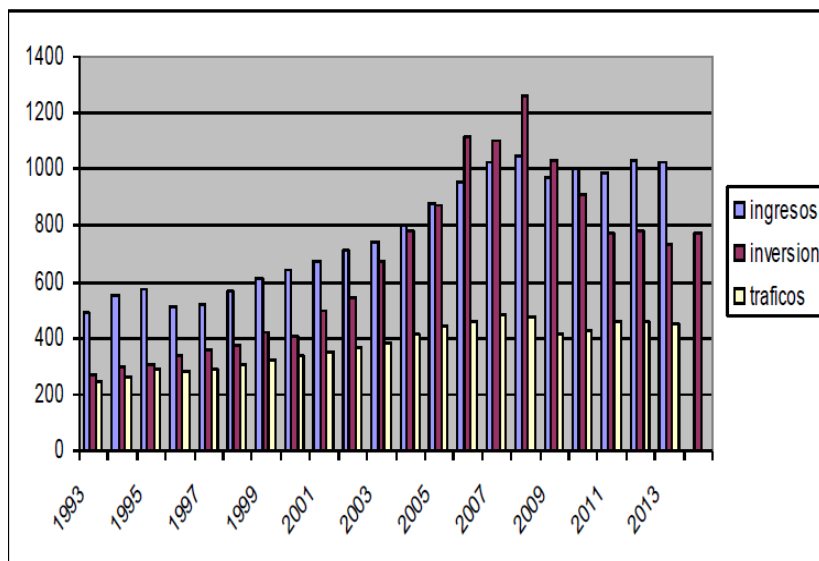
### TRAFFICS DE MARCHANDISES DANS LE SYTEME PORTUAIRE ESPAGNOL



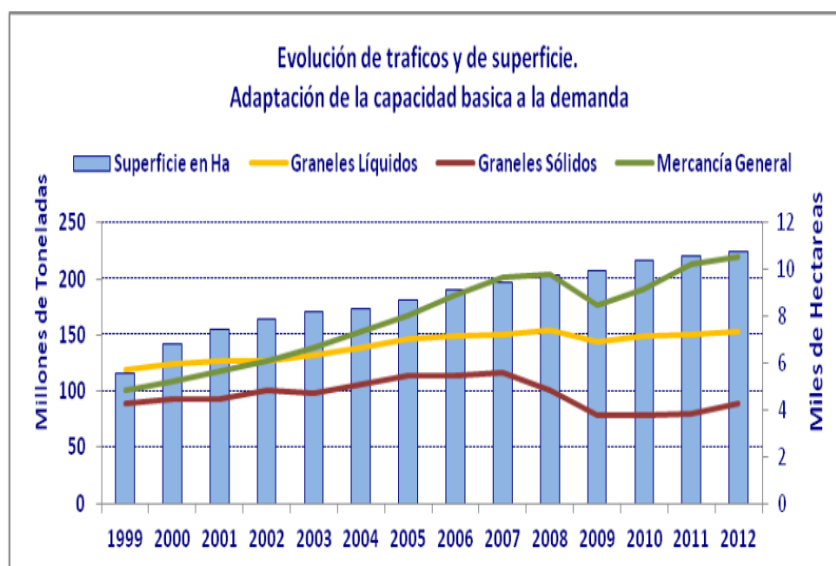
### Hiérarchie des ports espagnols



## Investissement et trafics: changement de strategie après la crise



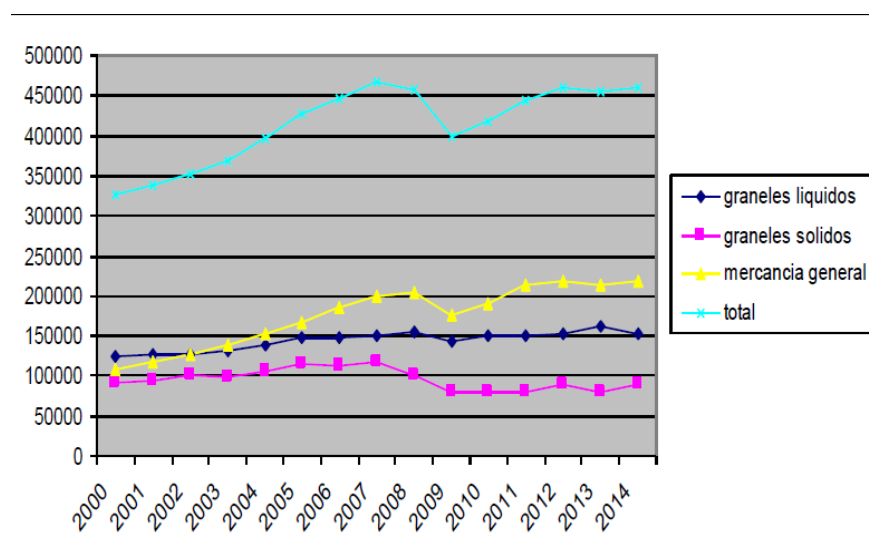
## Évolution des trafics et de la superficie portuaire



## Croissance du Indice de conteneurisation des marchandises dans les ports

año	Indice	año	Indice
<b>1999</b>	61,47	<b>2007</b>	69,43
<b>2000</b>	61,38	<b>2008</b>	71,87
<b>2001</b>	63,78	<b>2009</b>	72,45
<b>2002</b>	65,41	<b>2010</b>	72,41
<b>2003</b>	66,74	<b>2011</b>	73,76
<b>2004</b>	67,81	<b>2012</b>	74,00
<b>2005</b>	68,12	<b>2013</b>	72,16
<b>2006</b>	67,98	<b>2014</b>	71,34

## Évolution des traffics portuaires





## Basculement des trafics portuaires en Espagne

Evolución del tráfico exterior y nacional en el sistema portuario en Millones de Tm

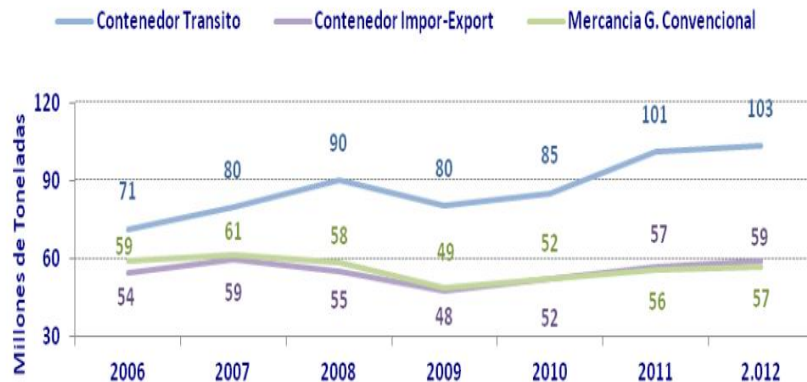


Evolución del tráfico exterior y nacional en el sistema portuario en %



## Distribution des marchandises dans les ports espagnols

Evolution del tráfico de mercancía general desagregada por tipo de presentación.



## TENDANCES AUXQUELLES LES AUTORITES PORTUAIRES FONT FACE

### GLOBALISATION ET LIBERALIZATION

- Mobilité et déplacement global du trafic maritime.
- Niveaux croissants d'échanges commerciaux.
- Développement inégal des demandes.
- Accrue de la concurrence a niveau mondiale.

### CONTENEURISATION ET CHAÎNES DE APPROVISIONEMENT GLOBAL

- Amélioration des technologies et nouvelles exigences techniques.
- Innovations a niveau de navires; tailles; systèmes de débarquement et systèmes d'information.
- Compétitivité portuaire.
- (S) élection portuaire

### TERTIARISATION ET DÉPLACEMENT GEOGRAPHIQUE DES CENTRES DE PRODUCTION

- Polarisation géographique des activités de niveau supérieur et basés sur la connaissance.
- Rélevance des produits manufacturées.
- Externalisation des activités pour promouvoir la participation public/privé dans la gestion portuaire.
- Adéquation des mécanismes de regulation intégré

## PERSPECTIVES DE LA DYNAMIQUE ACTUELLE

- Les ports ne sont pas des entités isolées; ils font partie d'un environnement régional qui influence les ports ainsi que leurs stratégies
- La spécialisation industrielle peut constituer, à la fois, une force et une faiblesse pour les opérations portuaires. Cependant, une spécialisation des services et la concentration économique encourage le trafic.
- Les environnements régionaux influencent, partiellement, la compétitivité des ports dans un environnement global.

19

## SPÉCIALISATION DU TRANSPORT MARITIME

### Au niveau des marchandises

Variété accrue des produits transportés  
Développement des charges conteneurisées  
Symétrie claire des marchés internationaux

### Au niveau des trajets

Spécialisation accrue des itinéraires  
Concentration des directions  
Spécialisation des flottes par marchés

### Au niveau des bateaux

Taille supérieure des porte-conteneurs  
Capacité de chargement supérieure  
Dérèglements entre propriété effective, directe et registres ouverts.

### Au niveau des ports

Réduction du nombre d'escales  
Capacité de mouvements du fret  
Sélection et nouvelle hiérarchie portuaire

### Au niveau de Réseaux logistiques

Prédominance des chaînes d'approvisionnement intégrées.  
Appel de demande de services logistiques à valeur ajoutée et intégration des différents moyens de transport.  
Lien avec l'hinterland économique

20

## Analyse de l'environnement international

- Les ports font face à un environnement de plus en plus compétitif, dérivant des exigences croissantes des utilisateurs.
- Les ports font partie des chaînes d'approvisionnement globales; c'est à dire, qu'elles cessent d'être un simple point de transfert isolé.
- Les ports constituent les centres régionaux de distribution, où s'articulent et se fixent les flux de fret et où se concentrent et interagissent de manière coordonnée de nombreux agents.

21

## Les "ruptures" dans le monde portuaire

- Les ports "*cessent d'être des endroits pour devenir des espaces*". C'est à dire, qu'ils doivent faire face à la concurrence globale, souligner les critères d'efficacité, avoir un meilleur contrôle sur la durabilité environnementale et être liés à l'hinterland.
- Les ports "*cessent de se soucier de la forme et parient sur le processus*". C'est à dire, qu'ils dépendent des relations avec les utilisateurs, recherchent des critères d'entente avec les agents et les chaînes logistiques, acceptent la sélectivité et s'intègrent aux réseaux.
- Les ports "*sont des entreprises*". C'est à dire, qu'ils doivent être rentables et doivent générer de la valeur ajoutée à leurs services.

22

## LES PORTS PASSENT DE “CENTRES DE TRANSPORT” À “PLATAFORMES LOGISTIQUES”

Ils développent des fonctions et des activités de nature commerciale et de service.

Ils sont en concurrence sur les marchés hautement compétitifs.

Ils se spécialisent dans la dite concurrence et la rivalité internationale.

Ils modifient leur organisation et leur structure pour s'adapter en continu au contexte.

Ce sont des catalyseurs de nouveaux services et de gammes d'activités liées à l'hinterland et aux régions voisines.

Ils deviennent des noeuds d'intersection de la chaîne de transport.

Ils s'intègrent dans les nouveaux systèmes de production, commerce, logistique et transport international.

Ils sont “l'interface” la plus importante entre moyens de transport.

23

## Les points d'interrogation espagnols

- Que faire en Espagne?
- Comment envisager le développement portuaire?
- Quelles bases prendre como hypothèses initiales?
- Est-il possible de faire face à tous les défis?
- Pouvons-nous surmonter la concurrence et la crise? et la post crise?.

24

## CARACTERISTIQUES DU SYSTÈME PORTUAIRE ESPAGNOL D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

◆ Position géographique très **proche** des grands itinéraires du transport maritime



Nous sommes une plateforme logistique pour le commerce par voie maritime

◆ Rôle **déterminant** dans le commerce extérieur espagnol. Le trafic des ports canalise 85% des importations et 60% des exportations espagnoles



Les ports sont le portail de l'économie locale

◆ Nombre **élevé** de ports de différentes tailles, répartie sur tout le littoral



Les ports espagnols rapprochent la mer du territoire

25

## LE NOUVEL RÔLE DES PORTS

◆ **Relier** de manière efficace, sûre et durable les moyens de transport maritime et terrestre, notamment la **route** et la **voie ferrée**



Contribuer à l'intermodalité

◆ **Renforcer** l'utilisation du transport maritime pour **rééquilibrer le réseau** de transport à l'échelle européenne



Contribuer à la mobilité durable et renforcer la cohésion territoriale

◆ **Servir les entreprises** de l'environnement économique



Les ports espagnols sont le levier des hinterland

26

## **CADRE JURIDIQUE PORTUAIRE**

- **Loi 27/1992**, de 24 de novembre, sur les Ports de l'État et de la Marine Marchande, modifiée para la **Loi 62/1997**, de 26 de décembre.
- **Loi 48/2003**, de 26 de novembre, sur le régime économique et sur la prestation de services des ports d'intérêt général.
- **Loi 33/2010**, de modification de la Loi 48/2003
- **Real Decreto Legislativo 2/2011**, Texte Refondu sur les Ports.
- **Loi 18/2014**, Ampliation des concessions portuaires (de 35 a 50 ans).

## **Fonctions de l'organisme public Port de l'Etat**

- **a) Organe d'intermediation: pour les gestions avec l'Administration de l'Etat.**
- **b) Organe de gestion: en ce qui concerne a l'exécution et audit des actions de chaque AAPP.**
- **c) Organe de colaboration: en ce qui concerne a l'établissement des accords avec les AAPP dans matières foncières, juridiques, techniques et environnementales.**

## **PRINCIPES des réformes portuaires**

- **Autonomie économique et financière**
- **Autofinancement**
- **Optimisation de la gestion économique**
- **Solidarité**
- **Concurrence**
- **Liberté tarifaire**
- **Amélioration de la compétitivité**
- **Encouragement de la participation privée**

## **Objectifs de la réforme portuaire**

- Déclaration unanime de la vocation publique des ports espagnols.
- Adéquation de le régime de fonctionnement des ports vers les entreprises des services organisés en réseau.
- Refoncer la nécessité d'une coordination et une complémentarité synchronisée parmi les différents membres de la communauté portuaire.
- Établissement dun consensus parmi les acteurs de la communauté portuaire; convergence des acteurs vers le même objectif, tout évitant la conflictualité.



## VISION POLITIQUE SUR LA NOUVELLES LOI DES PORTS

PRINCIPES	OBJECTIFS
<b>Cadre juridique stable</b>	L'objectif de la nouvelle réforme légale est la sécurité juridique maximale conformément au cadre legal européen et national. Un accord d'Etat a été obtenu entre les deux partis politiques majoritaires du Parlement.
<b>Autosuffisance économique et financière</b>	Chaque Autorité Portuaire doit arriver à son objectif de rentabilité annuelle et équilibrer les recettes qu'elles perçoit- essentiellement en appliquant les taxes portuaires- avec les frais d'exploitation et les frais dérivant de l'exécution des investissement
<b>Rentabilité annuelle du système portuaire fixée à 2,5%.</b>	Assumer un engagement économique auquel doivent contribuer toutes les Autorités Portuaires, sous la tutelle des Ports de l'Etat.
<b>Renforcement de l'autonomie des Ports.</b>	Les Autorités Portuaires se chargent de la gestion des Ports avec un marge de manoeuvre plus importante, ce qui implique une responsabilité plus importante.
<b>Contribution à la soutenabilité des secteurs stratégiques et a grande importance social.</b>	Comme les secteurs de l'automobile, la pêche ou les activités nautiques et sportives, pour le biais de ristourne sur les taxes.
<b>Renforcement du rôle du President.</b>	Le President de l'Autorité Portuaire devient l'image clef du Port.
<b>Rajout du statut d'ultraperiphericité des îles Canaries venant rejoindre le status spéciale d'isolement et d'insulante.</b>	Favoriser la cohésion, l'integration et la reconnaissance spéciale . Les îles Canaries disposent d'un traitement particulière.

31

## CLÉS SUR LA NOUVELLE LOI DES PORTS

PRINCIPES	OBJECTIFS
<b>Autorités Portuaires avec une autonomie de gestion avancée</b>	Développer la capacité des Autorités Portuaires pour prendre des décisions concernant le développement des Ports et leur exploitation.
<b>Autosuffisance économique et financière</b>	Conserver un cadre économique indépendant des Budgets Généraux de l'Etat , sauf dans des situations exceptionnelles.
<b>Possibilité des Services portuaires plus libéralisés</b>	Renforcer le libre accès a la prestation des services portuaires avec un système de licences qui sont accordées toutes les entreprises remplissant les conditions établies par les Autorités Portuaires.
<b>Regulation plus pragmatique du domain publique, adapté à la réalité portuaire et servant a renforcer ses liens avec la ville.</b>	Contribuer a planifier les espaces portuaires et à attirer les investissements privés.
<b>On stimule et on encourage la compétitivité des ports.</b>	Encourager un usage plus efficace des infrastructures et des installations face à la concurrence mondiale.
<b>Taxes portuaires plus flexibles</b>	Permettre à chaque Autorité Portuaire de s'adapter à ses propres singularités et de redefinir ses stratégies.

32

## DECALOGUE DE LA NOUVELLE LOI DES PORTS - I

FINALITE	PRINCIPES/MESURES	OBJECTIFS
1.- LIBERTE TARIFAIRE PLUS IMPORTANCE	Les Autorités Portuaires pourront proposer leurs propres valeurs concernant les taxes des navires, des billets et des marchandises, conformément à leur réalité économique.	Dépasser la rigidité qu'implique le fait d'être soumis à une taxe unique et égale pour tous les ports, passer à un plan plus moderne , où ils pourront fixer leurs propres taxes.
2.- CONTRÔLE ÉCONOMIQUE FINANCIÈRE STRICT, BASÉ SUR DES CRITÈRES DE RATIONALITÉ ET D'ÉQUILIBRE	Le système portuaire s'engage à obtenir une rentabilité annuelle de 2,5%.	Chaque Autorité Portuaire sera responsable d'atteindre son propre objectif de rentabilité annuelle. C'est pourquoi chaque Autorité Portuaire devra prouver, avant tout, qu'elle est capable de préserver à tout moment sa viabilité économique et financière.

33

## DECALOGUE DE LA NOUVELLE LOI DES PORTS- II

FINALITE	PRINCIPES/MESURES	OBJECTIFS
3.- DES PORTS PLUS ATTIRANTS POUR LES INITIATIVES PRIVÉES.	Proposer plus possibilités à toutes les entreprises intéressées à s'installer dans la zone de service des Ports, pour mettre en pratique des activités directement liées au transport et à la logistique.	La taxe d'occupation gagne en flexibilité et dispose de bonus plus importants pour ceux qui effectuent des investissement avec leur propre capital dans le Port.
4.- DES CONDITIONS DE CONCURRENCE GARANTIES	Maintenir le libre accès à la prestation de services portuaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Toutes les entreprises remplissant les conditions établies para l'AP, auront droit à une licence valable pour prêter des services portuaires.</li> <li>-Le cadre d'application de l'autoprestation et de l'intégration de services, est étendu dans le but de pouvoir répondre aux besoins de tous les clients des Ports.</li> <li>-Le règles du libre marché régneront dans toutes les espaces portuaires.</li> <li>-L'ensemble du système portuaire sera régi par un cadre de concurrence libre et une loyable entre les Ports.</li> </ul>

34

## DECALOGUE DE LA NOUVELLE LOI DES PORTS- III

FINALITÉ	PRINCIPES/MESURES	OBJECTIFS
<p>5.- PORTS PLUS COMPETITIFS DANS UNE ECONOMIE GLOBALE.</p>	<p>Étendre la portée des bonus sur les taxes des navires, des billets et des marchandises a fin d'élever au maximum la compétitivité des Ports.</p>	<p>Les Autorités Portuaires pourront proposer des <i>bonus</i> plus importants aux trafics disposant d'intérêt stratégique spécial, qu'il s'agisse d'importation/exportation ou de trafics maritimes dans les terminaux spécialisées type hub.</p>
<p>6.- LA QUALITÉ ET L'EFFICACITÉ COMME CLÉS DU FUTUR.</p>	<p>La nouvelle Loi récompensera la bonne gestion des AP soucieuses de rationaliser leurs investissements dans les infrastructures et de profiter au maximum de leurs infrastructures et de leurs installations.</p>	<p>Seront récompensés les engagements visant à dépasser clairement les niveaux de rendement et de productivité actuels.</p>

35

## DÉCALOGUE DE LA NOUVELLE LOI DES PORTS - IV

FINALITÉ	PRINCIPES/MESURES	OBJECTIFS
<p>7.- DES PORTS ENGAGÉS ENVERS L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE</p>	<p>On dispose de plus d'éléments pour que le Port renforce ses liens avec le tissu d'entreprises auquel il prête ses services et avec la ville où il se trouve.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nous établissons les bases pour une intégration solide du Port dans les secteurs urbains et métropolitains, avec une délimitation claire du cadre des activités de chacune de ces activités.</li> <li>-D'un manière générale, on contribue spécialement à soutenir au niveau économique des secteurs aussi stratégiques pour le pays que le secteur automobile, où le secteurs socialment si important qu'est celui de la pêche, avec des réductions de plus de 10% des taxes portuaires.</li> <li>-Plus de flexibilité dans les opérations de manipulation des marchandises.</li> </ul>
<p>8.- UNE AUTONOMIE DE GESTION PLUS IMPORTANTE SOUS LA DIRECTION DU PRÉSIDENT.</p>	<p>L'Autorité Portuaire conserve, mais étend également son autonomie de gestion sur les Ports dont elle a la charge.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Acquérir une marge de manoeuvre plus importante et, par conséquence, une plus grande responsabilité, pour gérer le sol et les infrastructures et régler la prestation de services portuaires.</li> <li>-Le <b>Président</b> de la AP, désigné par la CCAA, devient le personnage clef dans l'exercice de l'autonomie de gestion de l'AP, sans que cela ne porte préjudice au Conseil d'Administration qui devra disposer complètement de sa vocation portuaire.</li> </ul>

36

## DÉCALOGUE DE LA NOUVELLE LOI DES PORTS - V

FINALITÉ	PRINCIPES/MESURES	OBJECTIFS
9.- TOTALE INTÉGRAION DES PORTS DANS LE SYSTÈME DE TRANSPORT	<p>Les plans Directeurs des Ports, le Règlement d'exploitation, la Police et les Decrets portuaires devront approfondir au niveau de l'interopérabilité entre réseaux routiers et ferroviaires des ports et celles du reste du système de transport d'intérêt général.</p> <p>En matière ferroviaire, les Ports se chargeront du contrôle et de suivi des conventions entre chaque AP et l'ADIF.</p>	<p>Assurer un développement homogène du réseau de transport. Ce réseau sera compris comme un tout destiné à répondre à la demande de transport de voyageurs et de marchandises.</p> <p>Renforcer l'interopérabilité des différents modes de transport.</p>
10.- NOUS MISIONS SUR LA SOUTENABILITÉ.	<p>La nouvelle Loi oblige chaque AP à élaborer une Memoire de Soutenabilité, qui accompagne le Plan d'entreprise.</p>	<p>-Ce Memoire, accompagné d'une serie d'indicateurs environnementaux, feront l'objet d'un suivi spécial. Il faudra présenter des résultats tous les ans.</p> <p>-On récompensera avec des bonus tous les agents prêtant des services dans le port sous licences, autorisations ou concession et développant de bonnes pratiques environnementales.</p>

37

## Politique portuaire selon trois axes

- **Le modèle économique:** *orienté vers la satisfaction du client*, à la fois en termes de qualité des services fournis et d'amélioration de la productivité. Les services sont externalisés par le moyen de licences et concessions. La gestion de chaque AAPP doit être compatible avec la coordination et coherence global.
- **Le modèle de gestion:** *orienté aux besoins des clients*. Liberté tarifaire permite envisager bonifications pour la fidelisation de trafics spécialisés. Obligatorieté de rentabilité commerciale et equilibre budgetaire.
- **Le modèle de relation:** *préconise unes prises de décision plus participatives* qui associe des acteurs locaux et régionaux. Souligne relations villes-ports; actions de promotion commerciale; alliances interportuaires; et développement des stratégies de marketing.

## Modèle de négoce

**Finalité:** *satisfaction du client et adaptation aux changes.*

**Perspectives:** Asumption de la participation de la initiative privé, majeure concurrence entre AAPP; concurrence parmi opérateurs dans le même port.

**Gestion des investissement:** compatibilité avec l'autonomie des AAPP et de la initiative privé, en ce qui concerne les infrastructures.

**Libérisation des services:** majeure attention a la prestation des services; dynamique d'externalisation; qualité des offerts des entreprises des manutentions; actuations contre l'abus de concurrence; problèmes de la congetion.

**Actuations spécifiques:** clarifications des outils de gestion; innovations en ce qui concerne à les informations et les avances technologiques; définitions plus précis des espaces portuaires; critères d'accessibilité au hinterland.

**Gestion des clients:** politique de prix et des taxes compétitifs, promouvoir la transparence et la réduction des prix aux services; sauvertager les traffics captives et conditionés pour les industries instalées dans le hinterland plus proche.

## Modèle de gestion

- **Finalité:** *améliorer la compétitivité avec la qualité des services.*
- **Perspectives:** envisager una estructure organizative plus flexible; orientation des actions vers la génération de valeur ajoutée.
- **Modifications obligatoires:** vers une disponibilité de outils pour être flexible; reduire les presions externes; les rigidités administratives; adqérir les possibilités de consensus; atteindre une meilleur profesionalisation des cadres de personel.
- **Objectives.** Autosuffisance économique et financière; obtention des bénéfices; liberté tarifaire et de gestion.

## Modèle de relation

- **Finalité:** *systeme de participation et prise des decisions plus actif.*
- **Objectifs:** planification stratégique et élaboration du cadre de mande integral.
- **Perspectives:** autosuffisance économique et financière; campagne de promotion du port dans un marché international, ouvert et compétitif; facilitation des modernes méthodes de gestion empresariel; réduction au maximum de endettement; et abaissement de la influence bureaucratique et politique.
- **Actuacions:** prise de decisiones plus proches au client; majeure rationalisaton des services; politique commercial plus intenses.

## Les resultats jusqu'au moment

	2014	2013	2012	2011
Traffic portuaire (millions Tns)	468,8	445,6	461,7	457.4
Recettes des Autorités Portuaires (millions €)	1.002	1.024	1.034	990
Bénéfice (millions €)	184	269	219	225
Rentabilité	1,76	2,34	2,34	1,71
Investissement (millions €)		773	784	776
Recettes par Tonne (€/Tn)	2,13	2,31	2,24	2,17

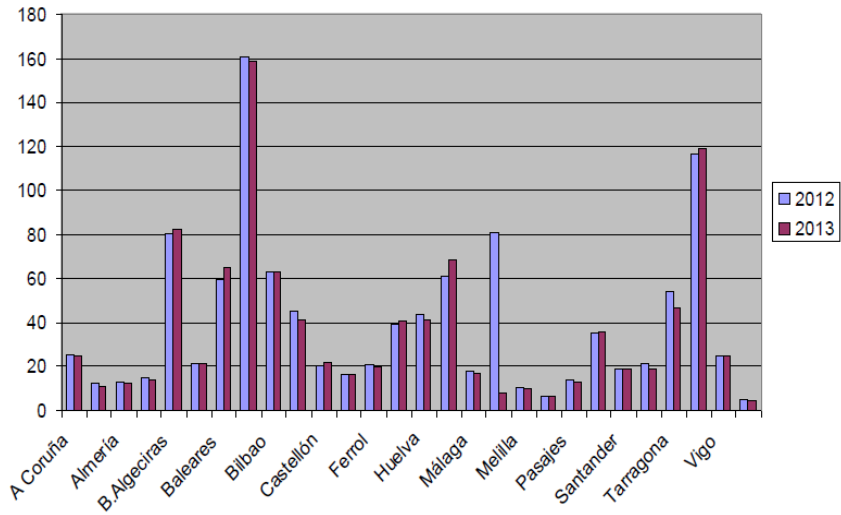
## Trafics Portuaires de l'Espagne

	2014	2010	2011	2014/ 10
Vracs Liquides (Tns)	160.919.425	148,573.067	150.403.311	8,31
Vracs Solides (Tns)	89.593.870	78.644.046	7.9250.806	1,14
Marchandises general (Tns)	217.754.286	190.355.181	213.262.914	14,39
Conteneurs (Teus)	14.204.120	12.529.373	13.882.030	13,37
Conteneurs transbordement (Teus)	7.610.298	6.588.904	7.690.160	15,51
Conteneurs inport/export (Teus)	4.949.692	4.298.278	4.598.637	15,14
Navires (n°)	137.573	121.450	139.185	13,27
Arqueo (miles GT)	1.931.670	1.746.938	1.878.698	2,82

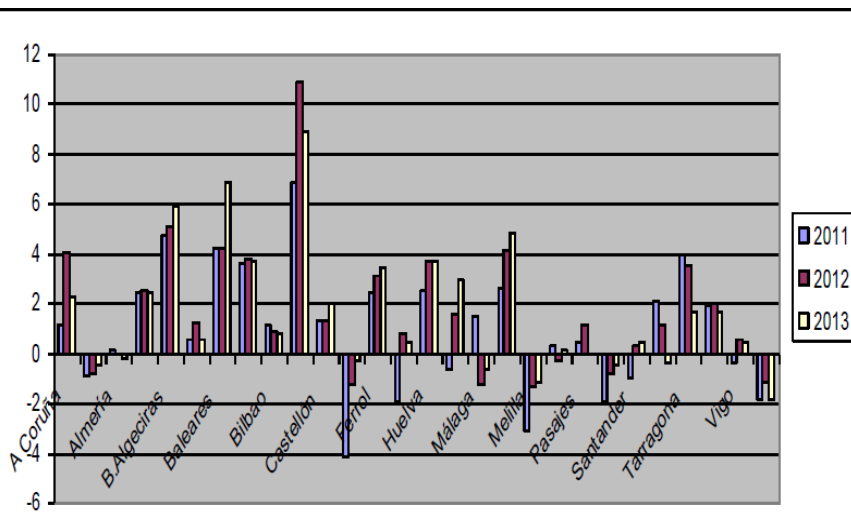
## Index de la connectivité portuaire

pays	Indice 2010	Indice 2014	Ranking 2010	Ranking 2014
CHINA	143,57	143,57	1	1
HONG KONG	113,60	115,98	2	2
SINGAPUR	103,76	113,16	3	3
KOREA	82,61	108,06	10	4
MALAYSIA	88,61	104,02		5
EEUU	83,80	95,08	9	6
PAYS BASS	89,96	94,15	5	7
ALEMAGNE	90,88	93,98	4	8
ROYAUME UNIE	87,53	87,95	7	9
BELGIQUE	84,00	80,74	8	10
FRANCE	74,94	75,24	11	11
ESPAGNE	74,32	70,80	12	12
<i>Fte) UNCTAD,</i>				

## Recettes des Autorités Portuaires

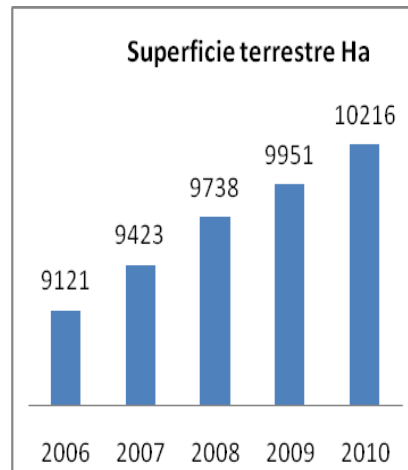
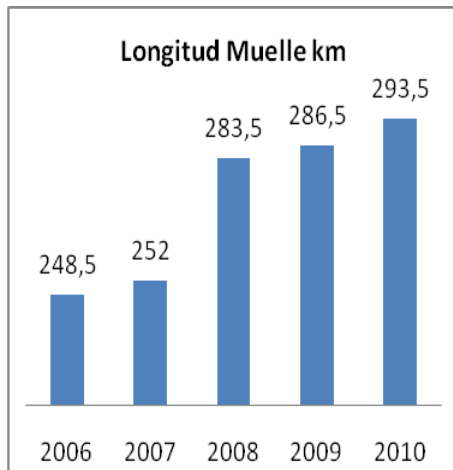


## Rentabilité des ports espagnols





## SYSTÈME PORTUAIRE ESPAGNOL: CAPACITÉ en ce qui concerne aux quais et superficie terrestre



## Phases de développement portuaire espagnol

- **1<sup>a</sup> Phase. Le port avec des fonctions d'échanges parmi des modes de transport.** N'avez pas de stratégie de développement; N'avec pas de fonctions organisatives. L'activité portuaire se déroule strictement sur les quais. Il y a des superpositions de fonctions avec d'autres institutions. Il y a un prédominance de l'offre.
- **2<sup>a</sup> Phase. Le port comme centre de transport des activités industrielles et commerciales de son environnement.** Ils existent des stratégies de développement et d'expansion: Il y a des combinaisons des activités de transformations et de prestation des services aux navires: Le champ d'activité portuaire se amplifie. Il y a des relations ponctuelles parmi la cité et le port.
- **3<sup>a</sup> Phase. Le port comme centre intégré de transport et plateforme logistique.** Il y a des stratégies de développement avec des orientations commerciales. Fonctionne comme centre de distribution de marchandises, des activités logistiques et comme zone d'almacenage. Dispose, également, des nombreux espaces portuaires. La communauté portuaire coordine leurs activités et se montre très active.
- **4<sup>a</sup> Phase. Les ports en réseau.** Ils disposent des stratégies de internalisation et diversification des activités. Existe une organisation pour les prestation des services et logistiques. Les espaces portuaires sont nombreux. Il y a des nouveaux cadres de coopération parmi des différents ports étrangers. Les facteurs de attractivité portuaire soulignent la captation des firmes multinationaux.

### • 3.- L'INSERTION DES PORTS ESPAGNOLS DANS LES RÉSEAUX EUROPÉENNES

## TEN-T, Ports de première ordre

RED EUROPEA PRINCIPAL DE TRANSPORTE (EU CORE NETWORK)



## Connecting Europe: deux corridors atlantique et méditerranéenne

Map of the Trans-European Transport Network



## 4. CONCLUSIONS

## LES NOUVELLES STRATÉGIES PORTUAIRES

- **En tant qu'unité, les Ports doivent offrir aux propriétaires des marchandises et aux lignes des armateurs les meilleures infrastructures et les meilleurs services par rapport à d'autres ports, avec lesquels il existe des chevauchements de leurs zones d'influence, pour pouvoir augmenter leurs trafics.**
- **Étant donné que cet ensemble d'infrastructures et de services n'est pas proposé, dans la plupart des cas, par une seule organisation, la concurrence portuaire se produit entre chaînes logistiques ou des chaînes portuaires; c'est à dire, que nous nous trouvons face à un transport porte à porte.**
- **Les ports participent à cette chaîne, même s'ils n'ont pas généralement le contrôle direct de cette dernière; il s'ensuit que les Ports essaient de remporter des trafics et de s'insérer dans les chaînes multimodales par le biais d'alliances d'entreprises viables.**

53

## Critères de base concernant la gestion portuaire

- Infrastructure portuaire et équipements
- Taxes portuaires
- Qualité et portée des services portuaires
- Localisation portuaire
- Services délivrés aux transporteurs dans le port
- Transport vers l'intérieure et intermodalité.

54

## Variables clés a l'avenir

- 1.- **Demographie:** a) Europe; b) Asia; c) Afrique.
- 2.- **Activité économique:** a) diminution de l'activité en Europe; b) glissement de centre de gravité de l'Europe vers l'Est; c) pouvoir d'achat croissant des pays émergents.
- 3.- **Systèmes de production liées au conteneur:** a) regles et normes d'exploitation de l'industrie du conteneur; b) concentration des tous les métiers du transport; c) course au gigantisme de navires et surcapacités; d) inadaptaion de certains systemes portuaires étrangers; d) prix de fuel lourd; e) coûts de passage de Suez; f) système hiérachique des ports en Europe.
- 4.- **Infrastructures et itinéraires:** a) des nouvelles routes et itinéraires; b) reaménagement du Canal de Panamá.
- 5.- **Commerce international:** a) environnement géopolitique au Moyent Orient; b) préoccupations environnementales.

IFSTTAR, Paris, mars,2015

MERCI BEAUCOUP POUR  
VÔTRE ATTENTION

**Dr. FERNANDO GONZÁLEZ LAXE**

*Faculté de Sciences Économiques.  
Universidade da Coruña - ESPAÑA*

***courier électronique: [laxe@udc.es](mailto:laxe@udc.es)***