



## SYNTHESE N°22

### L'EXPERIENCE DU PORT DE GAND

Après l'expérience du port de Bristol appartenant au modèle libéral anglo-saxon (voir Synthèse n° 7, avril 98<sup>1</sup>, [www.isemar.asso.fr](http://www.isemar.asso.fr)), le port de Gand offre l'exemple d'un port hanséatique, caractérisé par une dimension locale de la gestion, ayant su s'adapter à un environnement concurrentiel. La proximité de ports concurrents a été un aiguillon l'incitant à s'adapter, ce qui lui permet aujourd'hui de trouver sa place sur des créneaux spécialisés et rentables, et de contribuer à la prospérité globale de l'économie portuaire belge. Loin d'être un obstacle, l'acceptation de cet environnement concurrentiel n'a pas mis en péril la mission du port au service de la communauté locale et régionale.

#### **Une ville, un port : une fonction socio-économique**

Les intérêts du port, de la Ville et de la région sont étroitement liés. A ce titre, l'Autorité Portuaire de Gand se reconnaît une mission socio-économique qui se traduit, en particulier, par le nombre d'emplois qu'elle génère. Les études réalisées indiquent que le port de Gand crée 25.000 emplois directs et 25.000 emplois indirects. L'impact portuaire en termes d'emplois ou de valeur ajoutée en fait l'un des ports les mieux placés par rapport à ses concurrents immédiats. Le port de Gand représente 1,7% du PIB de la Belgique.

Garante de cette mission socio-économique, l'Autorité Portuaire, en collaboration avec ses partenaires locaux et régionaux, s'emploie à articuler la politique commerciale et de développement avec l'objectif de création de services à valeur ajoutée générateurs d'emplois. Par exemple, dans le secteur des jus de fruit, représentant un trafic de 250.000 tonnes, un laboratoire spécialisé est établi pour tester la qualité des jus de fruit concentrés et élaborer les mélanges. Dans le secteur des vracs, le port se dote d'équipements pour l'ensachage des céréales, le lavage, le broyage et les mélanges de charbons ou la manutention des produits poussiéreux. Dans le secteur des véhicules, un centre informatique s'est implanté sur le port pour la sélection et l'envoi en juste-à-temps des pièces détachées. L'implantation de parcs logistiques et de centres de distribution dans le port ou à sa proximité est favorisée. L'une des dernières initiatives en la matière est la création d'une plate-forme logistique horticole.

---

<sup>1</sup> Cette note s'inscrit dans un travail de recherche sur les ports européens. Trois ports correspondant à des modèles identifiés ont été étudiés : Bristol, Bilbao et Gand.

### Données liées à la valeur ajoutée des principaux port du Benelux - 1997

	Trafic Millions Tonnes	VA Mrds BEF	VA / Tonne*	VA / m. quai*	VA / Ha*
<b>Gand</b>	21	86,4	4114	4,88	45
<b>Rotterdam</b>	310	242	780	5,26	29,78
<b>Anvers</b>	106,5	234	2200	2,36	19,6
<b>Zeebrugge</b>	28,5	28	982	2,01	17,08

VA : valeur ajoutée - \* en BEF  
Source : Autorité Portuaire de Gand

Le port n'est pas à la recherche de la rentabilité « à tout prix » qui pourrait l'amener à négliger sa mission. Ainsi, le port de Gand n'exige aujourd'hui qu'une rentabilité minimale de 3% des nouveaux projets. C'est la rentabilité attendue des concessions accordées alors que la norme est de l'ordre de 6% dans le secteur portuaire et que des placements financiers offriraient des perspectives plus intéressantes. Le port de Gand veille à travers ses choix d'investissements et son orientation commerciale à privilégier l'emploi et la création de richesse pour la collectivité. Aussi, la négociation des contrats de concession inclut-elle des éléments comme la progression des trafics, le nombre d'emplois créés, la nature des investissements réalisés, etc.

Si la fonction socio-économique du port de Gand est affirmée, il n'en demeure pas moins que le port veille à maintenir une gestion saine et efficace.

### La fonction socio-économique à l'épreuve du réalisme économique

La fonction socio-économique du port n'est probablement pas indépendante de son statut, puisque le port de Gand fait partie du patrimoine de la Ville, et que l'Autorité Portuaire de Gand était encore très récemment une Régie municipale<sup>2</sup>. En contrepartie de la gestion du patrimoine portuaire, afin de mener ses missions<sup>3</sup>, l'Autorité Portuaire recevait une subvention d'exploitation. Cette subvention s'est élevée à 285 millions de BEF en 1998, qui s'ajoutent aux droits de ports perçus, aux produits de concession et de la vente de services portuaires. La réforme portuaire de 1998 intervenue pour les ports belges permet néanmoins d'entrevoir les limites de cette politique lorsqu'il n'existe pas de garde-fous.

En 1998, dans la perspective de valoriser l'industrie portuaire belge, le Gouvernement régional de Belgique a adopté un décret visant à harmoniser le statut des ports belges leur offrant un statut plus adapté à un environnement économique concurrentiel<sup>4</sup>. Les ports adoptent progressivement le statut « d'Entreprise Autonome Communale », société anonyme de droit public. Les actionnaires pourront en être les villes, avec lesquelles les ports passeront des contrats de gestion, mais aussi les chemins de fer belges (SNCB) ou la Région dans le futur. Le changement de statut s'accompagne toutefois de l'abandon de toute politique de subvention de la Ville, et donc d'une perte de ressources pour l'Autorité Portuaire qui doit trouver des compensations, entre autres, à travers la réduction de ses coûts.

L'Autorité Portuaire de Gand était engagée dans le maintien d'un certain nombre de fonctions qui, en raison de l'évolution des pratiques portuaires, étaient devenues dépassées. Ainsi, le port de Gand conservait une fonction héritée du passé de gestion d'un parc de grues que les opé-

<sup>2</sup> Cette organisation est dépourvue de personnalité morale, mais elle est autonome sur le plan comptable.

<sup>3</sup> L'activité économique liée au port génère une recette estimée à 40 milliards de BEF pour le budget fédéral et la sécurité sociale perçue sous forme d'impôts et taxes. En retour, le Gouvernement fédéral verse à la Ville une subvention de 500 millions de BEF destinée au port.

<sup>4</sup> Le système portuaire belge représente 100.000 emplois et 380 milliards de BEF de valeur ajoutée.

rateurs utilisaient pourtant de moins en moins. Les demandes de location des grues étaient en baisse (24.000 heures en 1990 contre 7.000 heures en 1995), alors que les opérateurs faisaient l'acquisition de leurs propres équipements de manutention comme cela se pratique de façon généralisée dans les ports d'Europe. Le port de Gand gérait également divers services allant de la distribution d'eau aux navires à la gestion et la maintenance de bateaux d'agrément. Le port avait dû néanmoins conserver ces activités auxquelles étaient attachés des emplois. C'était l'une des contreparties de la subvention d'exploitation versée par la Ville à l'Autorité portuaire.

Depuis la réforme, dans la perspective du passage à son nouveau statut, l'Autorité Portuaire de Gand est entrée dans une phase de négociation avec la Ville et les partenaires régionaux afin d'assurer l'équilibre de ses comptes dans le cadre de son futur statut. Finalement, les activités de grutage créant un déficit de 155 millions de BEF par an par rapport à un chiffre d'affaires global du port de 1,16 milliard de BEF, seront abandonnées. Les effectifs de personnel du port seront réduits en reclassant les fonctionnaires relevant de la municipalité dans d'autres services techniques de la Ville. Le port de Gand est géré comme une entreprise commerciale autonome.

Ce réalisme économique s'impose également dans la sélection des projets d'investissement qui doivent être tous rentables pour le port. Même réduit, le taux de rentabilité des projets est positif (voir ci-dessus). Soucieux de maintenir une gestion saine, l'Autorité Portuaire a créé un système de comptabilité analytique, basé sur une codification systématique des infrastructures, des équipements et concessions et d'une affectation des coûts, qui lui permet de détecter les activités déficitaires et de rechercher des améliorations.

### **L'organisation du port au service de l'efficacité**

L'Autorité Portuaire de Gand se définit comme un « gestionnaire de patrimoine portuaire ». Son rôle consiste à entretenir ou construire de nouvelles infrastructures, à valoriser et augmenter le patrimoine, les infrastructures et les espaces fonciers appartenant à la Ville. Cette fonction s'exerce sous la contrainte de créer de l'activité et de l'emploi durables. L'Autorité Portuaire doit alors apprécier l'intérêt des projets qui lui sont soumis. Ainsi, un industriel implanté sur le port, représentant un tonnage de 120.000 tonnes, soit environ 20 escales de navires, a récemment approché l'Autorité Portuaire de Gand afin de disposer d'une concession avec un accès direct au quai, afin de faciliter la manutention et le transfert des marchandises. L'Autorité Portuaire n'a pas jugé faisable de la lui accorder au regard des critères retenus pour l'optimisation de l'utilisation des sites. Un rapprochement a été effectué entre l'industriel et un manutentionnaire afin de trouver une solution satisfaisante pour l'ensemble des parties.

Ce souci d'efficacité se retrouve dans la gestion des quais. Le port procède à l'affectation systématique d'un manutentionnaire unique à chaque quai. Cette organisation permet une meilleure gestion des infrastructures, grâce à une responsabilisation accrue des opérateurs. Les terminaux sont alloués à des opérateurs uniques - entreprises de production ou manutentionnaires – mais l'accès en reste ouvert à tous les usagers.

Il est vrai que la structure du tissu d'entreprises portuaires se prête à cette organisation « d'opérateur unique ». On observe une forte concentration de l'activité de manutention aux mains de quelques grands manutentionnaires ou industriels d'envergure internationale, et une forte spécialisation des opérateurs portuaires. Le sidérurgiste Sidmar<sup>5</sup> représente 38% du trafic total du port, soit environ 8,7 millions de tonnes. Le manutentionnaire Sea-Invest<sup>6</sup>, au terme du processus de rachat d'entreprises sur le port de Gand, traite aujourd'hui 7,2 millions de tonnes

---

<sup>5</sup> 1<sup>er</sup> sidérurgiste de Belgique, filiale du luxembourgeois Arbel.

<sup>6</sup> Sea-Invest est un manutentionnaire indépendant surtout spécialisé dans le trafic de vrac. Il est présent à Gand, Anvers et Zeebrugge et en France à travers sa participation à 50% dans SAGA Terminaux Portuaires. Le trafic total manutentionné par le groupe est de 40 millions de tonnes (hors trafics traités par SAGA).

de trafic, principalement les trafics énergétiques solides. L'ensemble des entreprises EuroSilo et Ghent Grain Terminal traitent 90% des vracs agro-alimentaires manutentionnés dans le port de Gand. Le tissu portuaire se caractérise également par une forte spécialisation des opérateurs. Le second manutentionnaire local, Stukwerkers, domine les trafics de bois, papier, ciment, produits métallurgiques et voitures. Les autres manutentionnaires ou industriels sont également spécialisés par produit. La mise en place d'une structure simplifiée de gestion des quais, par produit et par opérateur, est dès lors plus aisée. Cette organisation résulte d'une lente évolution imposée par le marché vers plus d'efficacité.

Il existe des liens très forts entre les opérateurs et l'Autorité Portuaire qui ne se résument pas à une occupation temporaire des espaces mais à des projets d'investissement et de développement. 92,5% des investissements immobiliers du port ont été réalisés par les investisseurs privés en 1996. Ils sont par conséquent liés au port.

### **Une gestion commerciale concertée**

Les relations entre l'Autorité Portuaire et ses partenaires de la communauté portuaire reposent sur une même volonté de faire progresser les trafics et de défendre l'emploi. Le mode de gestion adoptée est basé sur le consensus, ce qui ne signifie pas qu'il existe un accord immédiat sur toutes les questions.

Ainsi, à la suite du changement de statut du port, il est prévu que les effectifs de l'Autorité Portuaire, qui comptent actuellement 250 personnes<sup>7</sup>, soient réduits de 90 personnes environ, et que des modifications interviennent dans les conditions d'emploi. Cette transition s'exerce dans la concertation avec le personnel. Les partenaires ont appris à respecter une phase de présentation du projet, d'exposer des argumentaires et de négocier ensuite. Les parties font preuve de réalisme et recherchent un compromis gagnant pour l'ensemble des partenaires. Aussi est-il prévu que les changements soient accompagnés d'engagements en matière de formation, de garantie sur la progression de carrière selon des mécanismes transparents. En l'absence de situation de blocage, la réforme est acceptée.

Dans le domaine de la gestion du travail des dockers, une situation de dialogue prévaut également, qui n'empêche pas que des points de vue opposés soient exprimés, la grève n'étant utilisée qu'en dernier ressort. L'Autorité Portuaire de Gand estime que le nombre de dockers n'est pas suffisant alors que les employeurs expliquent le manque de disponibilité par une insuffisante polyvalence du personnel.

Toutefois, la qualité de dialogue prévaut. Elle permet de discuter des nouveaux projets, de mesurer les conséquences sur l'emploi, et éventuellement d'adapter les conditions de travail aux besoins des opérateurs. Alors qu'en principe toute activité de manutention relève des dockers dans l'enceinte portuaire, l'installation du nouvel opérateur Honda, souhaitant employer son propre personnel, a été rendue possible en négociant un arrangement. La manutention de bord à quai demeure de la seule responsabilité des dockers jusqu'à une zone de livraison identifiée dans le port, à partir de laquelle le personnel Honda prend le relais. A l'instar des discussions entre l'Autorité Portuaire et les opérateurs pour l'optimisation de la gestion des infrastructures, c'est une véritable politique « gagnant-gagnant » qui se met en place avec l'ensemble des partenaires.

---

<sup>7</sup> Le personnel du port de Gand se segmente déjà en deux catégories : le personnel fonctionnaire et le personnel contractuel.

Cette qualité de dialogue est présente aussi pour initier une démarche de place portuaire associant l'Autorité Portuaire, les opérateurs et les entreprises de transformation afin de développer les trafics.

### Une politique commerciale adaptée à un environnement concurrentiel

Le succès commercial du port de Gand est lié avant tout à une juste analyse de son environnement et à une écoute des besoins des chargeurs.

#### Trafic maritime du port de Gand (milliers de tonnes)

TYPE DE MARCHANDISE	TONNAGES
<b>Vracs liquides</b>	<b>2 098</b>
Produits raffinés	130
Autres	1 968
<b>Vracs secs</b>	<b>17 461</b>
Céréales	493
Nourriture animale	2 073
Charbon	4 627
Minerais	4 946
Engrais	715
Autres	4 607
<b>Marchandises diverses</b>	<b>4 073</b>
Conteneurs	202
Ro/ro	1 302
Autres	2 569
<b>Total</b>	<b>23 632</b>

Source : Autorité Portuaire de Gand - 1998

Le port de Gand est confronté à une concurrence régionale intense, qui va déterminer en partie sa politique commerciale. Le port d'Anvers, dont la réputation est établie dans les services de lignes régulières et la pétrochimie – 2<sup>ème</sup> centre européen – n'est distant que de 50 kilomètres. Le port de Zeebrugge, situé à 70 kilomètres, bénéficie d'un large soutien public pour le développement de ses activités – plus de 100 milliards de BEF investis depuis sa création. Le port de Rotterdam est proche aussi. Le port de Gand s'est positionné dans un premier temps sur le créneau des vracs industriels, en offrant un approvisionnement maritime direct d'industries de proximité, leur économisant ainsi les coûts d'un transbordement et d'un transport terrestre depuis un port plus éloigné. Ces marchandises constituent aujourd'hui encore le cœur de son activité, plus de 50% des trafics. Toutefois, cette politique a rencontré en partie ses limites avec une baisse des trafics résultant des évolutions de la sidérurgie et les effets de la politique agricole commune. Le port de Gand s'est engagé dans une politique de diversification.

Son approche pour développer les trafics reste identique.

Le port s'emploie à « fixer » la marchandise. Son action commerciale est principalement orientée vers les chargeurs qui déterminent l'itinéraire de la marchandise et le choix du port d'escale. Ainsi, dans le cas d'une prospection du trafic des huiles en provenance d'Extrême-Orient, le port de Gand s'est adressé aux «traders » de cette marchandise car ils ont une parfaite connaissance des entreprises qui procèdent aux ventes et aux achats. Le port développe ensuite une véritable pédagogie du transport auprès des chargeurs, afin de leur montrer les avantages d'une maîtrise et d'une meilleure organisation de la chaîne logistique. Leur but est de montrer que des coûts peuvent être transformés en valeur ajoutée. Ainsi, le port montre que le transit par le port de Gand donne accès à de nouveaux services, de nouvelles interconnexions routières et ferroviaires et au bout du compte de nouveaux marchés ou clients.

Le port oriente aujourd'hui son action commerciale vers le développement de « projets » dans le cadre d'une offre de logistique portuaire industrielle. En effet, l'étude du commerce international révèle une plus grande spécialisation des navires et une rationalisation des échanges et de la distribution par les chargeurs, appelant la mise en place d'une logistique spécialisée. Le trafic des jus de fruit concentrés est l'un des projets menés à terme par le port de Gand. Traditionnellement transportés en fûts, une chaîne logistique fixe a été mise en place entre le port de Gand et le Brésil. Elle repose sur l'association d'un chargeur basé au Brésil et d'un manutentionnaire situé à Gand. Des équipements de transport (navires citernes), de manutention et de stockage spécialisés ont été conçus.

Le port de Gand se définit aussi comme une plate-forme multimodale, et non pas uniquement comme un port maritime. Le trafic maritime est acheminé par voie fluviale à hauteur de 15 millions de tonnes, la route et le fer comptent pour environ 5 et 4 millions de tonnes respectivement. Le port de Gand prend alors soin de rappeler sa localisation au cœur d'une zone économique dynamique, la densité des interconnexions fluviales (accès au Rhin-Danube et l'Espagne), routières (passage d'autoroutes à proximité) et ferroviaires (liaisons avec la Scandinavie et l'Espagne). Les chemins de fer belges accompagnent les efforts du port de Gand pour élargir son réseau. Plusieurs zones ou parcs logistiques se sont créés sur ou à proximité du port, permettant ainsi de compléter la gamme de services de transport offerts par le port.

Le port de Gand recherche des niches très spécialisées sur le transport de lignes régulières, en raison de la concurrence voisine. Bénéficiant des flux du constructeur Volvo implanté dans le port, il offre un service de ligne de nuit vers la Suède assimilable à un pont maritime. Situé au cœur d'un bassin de consommation et de production dont on prédit la saturation des infrastructures de transport, il s'emploie à développer le trafic « short-sea » et accorde de substantiels rabais de droits portuaires à ce titre. En collaboration avec la SNCB, il améliore ses équipements de manutention des conteneurs.

L'Autorité Portuaire de Gand travaille en liaison étroite avec les entreprises qui ont connaissance de leur marché. Elle initie des projets ou les accompagne. L'Autorité Portuaire, l'entreprise, la ville sont diversement associées aux démarches commerciales en fonction de l'état d'avancement du projet et du caractère confidentiel de l'information échangée dans le cadre des négociations. Une véritable démarche de place portuaire, permettant de trouver une réponse aux différentes questions de nature technique, commerciale, institutionnelle, etc. posées par le chargeur, s'avère être un atout considérable pour mener à bien des projets qui prennent parfois plusieurs années avant de se concrétiser.

## **Conclusion**

Le port de Gand a fait preuve de pragmatisme dans sa politique de développement. Situé à proximité de concurrents, il a recherché des créneaux de marché dans les vracs industriels dans un premier temps, et aujourd'hui des projets pour se diversifier. Vecteur de la prospérité locale et régionale, le port n'a pas sacrifié pour autant les grands principes d'une gestion efficace et rentable du port. Cette gestion pragmatique est menée en collaboration avec des entreprises partenaires. Elle repose aussi sur une qualité de dialogue et de concertation entre l'Autorité Portuaire, la Ville, les personnels, les entreprises et les interlocuteurs régionaux. Une démarche de place portuaire s'est patiemment construite, visant à créer durablement de nouvelles activités et de nouveaux emplois profitant à l'ensemble de la collectivité locale et régionale.

*(Nicolas Terrassier)*

*ISEMAR remercie l'Autorité Portuaire de Gand pour la qualité de son accueil à l'occasion de l'étude menée.*

---

janvier 2000 - ISSN : 1282-3910 - dépôt légal : mois en cours  
directeur de la rédaction : Nicolas Terrassier