

LES PORTS FRANÇAIS : UNE MUTATION NECESSAIRE



Les ports français, confrontés à un paradigme financier, doivent rapidement revoir leur modèle économique et développer de nouvelles approches fondées sur la valeur.

Les ports français et tout particulièrement les Grands Ports Maritimes sont quasiment tous confrontés à une situation financière complexe.

En effet, leur modèle économique construit progressivement au fil des années et reposant très souvent sur la manne des flux énergétiques est mis à mal par la crise économique et l'évolution des pratiques des clients :

- Volatilité des activités y compris des activités historiques dont notamment les flux énergétiques : il n'y a plus de clients « captifs »,
- Disparition d'activités majeures comme des raffineries : ce fut le cas à Dunkerque, Marseille, Rouen,
- Coûts de passage portuaire mis en concurrence par les clients,
- Complexité à modifier l'implantation spatiale des occupants du domaine, conjuguée à une lourdeur réglementaire et administrative, pour la réalisation de nouvelles infrastructures,
- Incidence des solutions de report modal dans le choix des clients qui n'est pas aisée à mettre en œuvre par les autorités portuaires car cela revient à redévelopper des modes de transport alternatif (voies navigables, rail) qui n'ont jamais été privilégiées sur le territoire français contrairement au range nord.

UNE APPROCHE FINANCIERE DU SECTEUR PORTUAIRE

La structure économique des entreprises portuaires nécessite une mobilisation très importante de capitaux propres. Qu'elles soient autorités portuaires, entreprises de manutention ou opérateurs de terminal, elles doivent acquérir et exploiter des actifs sur le long terme : digues, quais, engins de manutention et de levage.... Dans un marché passé en croissance continue, il pouvait être relativement aisé de justifier des investissements fondés sur une augmentation permanente de la demande et corrélativement des recettes d'exploitation ; mais la crise a fondamentalement changé ce paradigme.



La chute des volumes, l'arrêt de certains flux, la déprime durable sur les prix, la concurrence exacerbée entre les places portuaires, la rareté des financements privés et publics, tels sont les catalyseurs de la réaction qui se traduit par une nouvelle approche très « financière » des investissements.

Une fois le ressort de la croissance cassé, l'approche du risque sur les investissements a fondamentalement évolué.

Le paradigme des entreprises portuaire est tout simplement celui de la poule et de l'œuf :

- Faut-il en premier lieu investir dans des superstructures et des équipements lourds pour ensuite attirer l'activité, ou ?
- Faut-il d'abord attirer l'activité et donc trouver des clients puis investir ensuite au risque de mettre des mois voire des années à bâtir un quai ou installer un portique ?

La prise de risque est élevée dans un contexte de rareté des capitaux propres et de fluctuation permanente de l'activité.

Tout l'enjeu pour les entreprises portuaires est de financer des actifs à long terme, qui par principe ne peuvent quasiment pas se revendre, et dont le modèle économique nécessite un niveau suffisant d'activité pour être rentable et qui sont soumis à la loi de la demande par les clients/usagers.

De plus les frais sur ces installations sont majoritairement fixes et peu dépendants de l'activité puisqu'il s'agit majoritairement d'équipement et ou de personnel dont l'adaptation des effectifs à l'activité est complexe pour des raisons de formation, de savoir-faire ou de contexte social.

« La prise de risque est élevée dans un contexte de rareté des capitaux propres et de fluctuation permanente de l'activité »

L'équation financière est donc complexe tant pour les autorités portuaires que pour les manutentionnaires (avec un niveau moindre d'investissement) :

- Investir en pariant sur le développement des volumes,
- Tout en proposant des prix attractifs pour attirer les clients,

Sans pouvoir par la suite adapter les prix en fonction de l'activité, les entreprises de manutention ne sont en effet pas soumises à un marché régi directement par la loi de l'offre et de la demande comme celui du transport.

Les établissements portuaires sont donc confrontés à une équation financière complexe. Leur forme juridique de type établissements publics qu'ils soient EPIC ou services de CCI ne les a pas conduit à engager des approches financières fondées sur la valeur.

L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE : UNE CULTURE PORTUAIRE FRANÇAISE



Dans un contexte de croissance, d'aménagement du territoire que la France a connu globalement depuis la fin de la seconde guerre mondiale et jusqu'à la dernière crise, la priorité n'était pas à la génération de profits en rapport avec les risques économiques pris par ces entreprises. La culture de service public a probablement accentué cette situation. Pendant très longtemps, les établissements portuaires avaient avant tout comme objectif d'aménager le territoire, de garantir l'approvisionnement énergétique du territoire national et de favoriser régionalement la création d'emplois.

Ainsi de nombreuses aberrations ont été constatées et ont marqué durablement les esprits en matière de pratiques tarifaires :

- Les clients représentés au sein des conseils d'administration des Ports Autonomes ou présents au sein des commissions économiques des Chambres de Commerce et d'Industrie validaient les tarifs et surtout les augmentations tarifaires. Les directions des ports devaient donc « se battre » contre leurs organes de gouvernance pour justifier les hausses tarifaires : quelles sont les entreprises qui font autoriser leurs tarifs par leurs clients ? Cette situation inscrite dans les gènes des établissements a perturbé durablement la loi du marché,
- Très souvent les autorisations d'occupation du domaine public concédées par les établissements portuaires à des entreprises privées pour des durées parfois très longues (de l'ordre de 30 ou 40 ans), présentent d'une part des clauses extrêmement favorables sur le plan tarifaire pour les occupants du domaine et d'autre part des clauses de fin de contrat ou de rupture ou de renégociation très floues ou désavantageuses pour le propriétaire du domaine.
- L'objectif fréquemment recherché était avant tout de favoriser l'implantation d'activités économiques sur le territoire au titre du développement économique, de l'aménagement du territoire et de la création d'emplois. Ainsi il n'est pas rare de rencontrer des clauses de rupture ou de fin de contrat qui prévoient par exemple que les bénéfices seront répartis entre les parties d'un commun accord : quelles sont les parties en désaccord sur un contrat qui peuvent se répartir un résultat financier d'un « commun accord » ? De même les loyers pratiqués pour l'occupation du domaine sont parfois extraordinairement bas et les clauses de réactualisation sont rares.
- Les ports français ont largement souffert d'une approche économique fondée sur deux notions : d'une part le service public qui est inscrit dans l'ADN de ces établissements et qui incite à limiter les profits voir à contribuer aux pertes des exploitants portuaires et donc partager leur risque économique ou risque de marché. Et, d'autre part, d'une approche territoriale de création de valeur. Cette approche territoriale se caractérise par la volonté de favoriser le développement économique du territoire et donc de créer de la valeur au niveau d'un territoire régional même au prix d'une valeur économique négative pour le port.
- Le port a souvent été perçu comme la variable d'ajustement des acteurs économiques, celui qui fera l'effort pour favoriser le marché au titre d'une « mission d'intérêt public » ou au titre de « l'intérêt collectif économique ».

PORT ET AEROPORT : MEME COMBAT ?

Ce type de pratiques a également été largement répandu dans le monde aéroportuaire avec le développement des compagnies Low Cost. Ainsi les aéroports, très souvent régionaux et de taille limitée, ont accepté d'accorder des ristournes majeures voire parfois de ne pas appliquer les tarifs aux compagnies aériennes Low Cost pour que ces dernières atterrissent sur leur plateforme. En effet, les touristes étrangers qui voyagent avec ces compagnies génèrent des retombées économiques directes et indirectes majeures pour le territoire.



Les bénéfiques pour le territoire se situent au niveau des activités touristiques de type hôtel, restaurant, musée, location de voiture. La plateforme aéroportuaire quant à elle génère des pertes. Certes le solde est positif pour le territoire mais uniquement dans une vision macro-économique.

Structurellement, culturellement et économiquement, les ports français n'ont pas développé d'approche de leurs activités fondée sur la valeur créée à l'inverse des grands aéroports qui ont pris ce virage au cours des dernières décennies.

Il en résulte que les établissements portuaires français, confrontés aux défis de la concurrence, connaissant une baisse des trafics résultant de la crise, sont aujourd'hui dans une situation financière extrêmement compliquée : leur modèle économique est à refondre en profondeur.

Nombreux sont les ports dont la capacité d'autofinancement (CAF) permet à peine de maintenir en état le patrimoine existant. La capacité de financement des investissements est de plus en plus réduite, voire parfois inexistante compte tenu des coûts grandissants de mise aux normes du patrimoine.

« Structurellement, culturellement et économiquement, les ports français n'ont pas développé d'approche de leurs activités fondée sur la valeur créée à l'inverse des grands aéroports »

En outre, les contrats d'occupation domaniale en vigueur ne prévoient pas systématiquement de clause de revoyure, les tarifs pratiqués peuvent donc, malgré les indexations prévues, progressivement s'écarter des prix de marché.

Cela se vérifie surtout sur des contrats anciens conclus pour de longues durées. Concernant les redevances portuaires, la crise économique et la concurrence exacerbée entre les places portuaires, font qu'il est compliqué de les réactualiser. Les tarifs portuaires sont dans une tendance structurellement baissière.

Quelle est l'entreprise qui :

- Connait une diminution structurelle de son activité ou une croissance très faible ?
- Pratique des tarifs sur des flux de marchandises bas ?
- Pratique des « loyers » d'occupation du domaine parfois historiquement bas ?
- Dispose d'un niveau de charges de fonctionnement (notamment au niveau de la masse salariale) non aligné avec le marché et structurellement anormalement élevée ?
- Peut structurellement générer des bénéfices, financer sa croissance et ses investissements ?

Il est évident que si des analystes financiers étudiaient la structure financière de haut de bilan et le modèle économique de nos ports français avec les mêmes critères que ceux appliqués aux entreprises privées et/ou cotées, qu'ils concluraient à un très haut niveau de risque, une extrême fragilité financière, une structure bilancielle inadaptée pour des gestionnaires d'infrastructures sur le très long terme.

REPENSER LE MODELE PORTUAIRE FRANÇAIS EST UNE NECESSITE

Les établissements portuaires français sont donc contraints de modifier structurellement leur modèle économique. Cela relève désormais d'une impérieuse nécessité qui doit être initiée par les autorités de tutelle. L'Etat ne dispose plus des moyens financiers suffisants pour abonder via des subventions publiques au financement des investissements portuaires.

Faute d'une reprise de la croissance économique, seule une refonte du modèle économique par une approche fondée sur la valeur alliée à une restructuration des ports pourrait permettre de rétablir des positions concurrentielles au niveau mondial.

Bouger, innover, s'adapter ou lentement et structurellement plonger tel est le choix des ports français ?

Nous ne sommes plus dans l'ajustement ou la correction à la marge des modèles existants mais bien dans une révolution du modèle financier des ports français qui doivent s'inspirer des pratiques des acteurs du Range Nord. Le salut réside dans le

- Le CO-développement en réseau
- Le CO- financement des investissements
- Le CO-partage des risques,
- La CO-décision des plans stratégiques avec les acteurs de la place portuaire, les compagnies maritimes et les logisticiens de transport combiné
- La CO-VALEUR.

GILLES SCOGNAMIGLIO ASSOCIE ABINGTON ADVISORY

Responsable du secteur Portuaire, maritime et logistique

Animateur d'un groupe de recherche sur le Revenu Management dans les Ports

