Observatoire de la performance portuaire et des chaînes logistiques

Edition 2020

Synthèse globale et premiers enseignements

1ER AVRIL 2021

MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE

Liberté
Égalité
Fraternité

BCG BOSTON CONSULTING GROUP

Présentation du projet
Contexte et principes
Données mobilisées

Synthèse globale et les enseignements de cet observatoire

Synthèse par axe de la SNP : indicateurs clés et enseignements
Axe 0 : Caractéristiques des ports
Axe 1 : Compétitivité
Axe 2 : Développement économique
Axe 3 : Environnement
Axe 4 : Innovation et Numérique

Focus sur la perception client : ce que disent les clients des ports français

Focus sur les "ports entrepreneurs"

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Présentation du projet

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group - Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Contexte du projet

Dans le cadre de sa **nouvelle stratégie nationale portuaire** ("SNP"), le Gouvernement a pour ambition de **renforcer la compétitivité du système portuaire français** et en priorité des principaux axes.

Dans ce cadre, a été prévue la création d'un Observatoire national de la performance portuaire et des chaînes logistiques qui doit être un outil :

- Permettant de **suivre la mise en œuvre de la SNP** et plus largement les politiques publiques portuaires
- **Mobilisable pour contribuer à la communication** sur les ports français et leurs environnements logistiques
- **Utile à la gouvernance des ports et la discussion entre acteurs de l'écosystème portuaire:** objectivation et suivi de la performance (opérationnelle, tarifaire, environnementale, etc.), éléments de benchmark national et international, etc.

Le champ de l'observatoire se concentre sur les Grands Ports Maritimes et couvre tous les types d'activités avec un focus particulier sur les trafics de conteneurs.

L'observatoire a vocation à être pérenne, avec une mise à jour récurrente, sur un scope d'indicateurs plus réduit, à une fréquence qui reste à déterminer.

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

L'élaboration de cet observatoire a reposé sur des principes clefs d'élaboration

Combiner les attentes

- Objectiver l'état des lieux
- Fournir des éléments de benchmark
- Permettre de communiquer à l'échelle nationale
- Uniformiser les pratiques de mesure de la performance…
- … tout en gardant des niveaux de granularité pertinents, en fonction de la taille des ports

Préserver la confidentialité des données

- Produire différents niveaux d'indicateurs :
  - Indicateurs précis pour le suivi et l'amélioration continue
  - Indicateurs agrégés pour publication

Adopter une démarche efficace

- Réutiliser au maximum les indicateurs existants, les bases payantes et les indicateurs que les acteurs de l'écosystème portuaire pourront réutiliser
- S'assurer de la capacité des autorités portuaires et des autres parties prenantes à produire de manière rapide et fiable ces KPIs

Se focaliser sur ce qui compte pour les clients

- Se concentrer sur les KPIs qui sont clefs pour le choix d'un port par un client (liner, opérateur, freight forwarder, cargo owner…)
- Ecouter et impliquer les différents types de clients tout au long de la mission

Construire l'observatoire de manière agile

- Construire les indicateurs de manière itérative avec les autorités portuaires, les autres parties prenantes et les clients
- Envisager une évolution agile de l'observatoire après la production du premier millésime, en intégrant au fur et à mesure les résultats d'autres projets

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

La structure de l'observatoire reprend la structure de la Stratégie Nationale Portuaire, en y adjoignant un axe descriptif

Axe descriptif

4 axes de la Stratégie Nationale Portuaire

Axe 0 : Description des ports

Description des principales caractéristiques des ports français

Axe 1 : Compétitivité

Etude de la compétitivité des ports français (prix, opérations, infrastructures, etc.)

Axe 2 : Développement économique

Mesure de l'impact des ports sur le développement économique des territoires

Axe 3 : Environnement

Mesure de l'impact environnemental des ports et étude des mesures en faveur de la transition écologique

Axe 4 : Innovation et technologie

Etude de l'existence et de la qualité des interfaces numériques ainsi que des initiatives en matière d'innovation et de technologie

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group - Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Données mobilisées

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group - Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Des sources de données multiples ont été mobilisées dans le cadre de cet exercice

	Sources de données								
	Bases publiques (UNCTAD, Insee, SDES)	Bases BCG : IHS Sea-web, ISL, alphaliner	Base IHS Markit	DGITM	Administration : Douanes, DGAL, DGCCRF	Questionnaire qualitatif chargeurs / armateurs	Données des clients (liners)	Autorités portuaires - en propre	Opérateurs de terminaux
0 Présentation	✓	✓						✓	
1 Compétitivité		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2 Développement économique	✓			✓				✓	
3 Transition écologique								✓	
4 Innovation et numérique					✓	✓		✓	

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Un questionnaire qualitatif a été réalisé couvrant un large panel de ports et de critères de compétitivité

- ~35 questions
- Les clients des ports ont été interrogés au sujet de l'utilisation d'un large panel de ports
  - ~25 ports français (Métropole & Outre-mer)
  - ~35 ports internationaux

  avec des questions approfondies sur leur perception de la compétitivité des ports sur leurs trois ports les plus importants, et ce pour chacun des répondants
- La majorité des types d'indicateurs ont été couverts : compétitivité prix / des opérations, fluidité des démarches, connectivité, service client, environnement, numérique, etc.
- Le questionnaire a été structuré autour de 3 axes :
  - La qualification du panel
  - La relation avec les ports
  - Les critères de performance des ports

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Synthèse globale et les enseignements de cet observatoire

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Enseignements clés (1/2)

Les revenus générés par les ports français augmentent de manière régulière mais traduisent des situations très diverses

- +3% de croissance annuelle sur la période 2012-2019
- Les ports du Havre et de Marseille sont les deux principaux ports français en volume et en chiffre d'affaire
- Des situations diverses révélées par l'ensemble des indicateurs économiques et financiers (résultat opérationnel, capacité d'autofinancement, etc.)
- L'ensemble des GPM français, par les emplois qu'ils créent ainsi que la valeur ajoutée qu'ils génèrent, constituent des contributeurs majeurs aux économies locales

Les ports français partagent quelques points forts

- Un bon niveau d'interconnexion des systèmes IT au sein de l'ensemble des GPM
- Une dynamique autour des sujets environnementaux qui se matérialise par des initiatives concrètes au sein des ports
- Un temps moyen d'opérations maritimes (arrivée du navire à quai et temps de départ du port) relativement compétitif
- Des procédures douanières qui semblent fluides et adaptées aux impératifs de compétitivité des clients et usagers des ports

Certains GPM se distinguent par des atouts qui leurs sont propres, par exemple :

- Le port de Dunkerque se distingue particulièrement en matière de compétitivité prix, de la qualité de la relation avec les acteurs de la place portuaire
- Le port de Marseille s'illustre par sa stratégie foncière dynamique
- Une bonne dynamique de communication dans le cadre du complexe portuaire d'HAROPA
- Le port de La Réunion apparait particulièrement bien connecté relativement à sa taille et s'est récemment imposé comme un hub au sein de l'océan Indien

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Enseignements clés (2/2)

La perception client est parfois contrastée et globalement mitigée, même si elle est à nuancer

- Le score LPI (Banque Mondiale) de la France, qui mesure la perception client de la performance logistique portuaire, est particulièrement bas
- Les clients des ports français soulignent que, sauf exception, la qualité de service au sein des ports français peut encore être améliorée
- Les clients, marqués par les évènements de 2019, soulignent également un passif de grèves et de blocages à l'échelle nationale dissuasifs

Au-delà de la perception client, les ports français sont pénalisés par certains sujets de compétitivité…

- Des écarts de compétitivité prix et de compétitivité opérationnelle vis-à-vis des concurrents européens
- Un faible niveau d'automatisation des terminaux
- Une offre moins développée en matière de connexions maritimes
- Une connectivité intermodale encore trop limitée lorsque comparée aux leaders du Benelux ou à l'Espagne

… ainsi que des stratégies portuaires perfectibles

- Un manque d'alignement ou de cohérence entre les acteurs au sein des ports et avec l'écosystème
- Une communication parfois insuffisante et qui ne se concentre pas systématiquement sur les priorités des clients
- Des initiatives environnementales nombreuses mais qui ne couvrent pas l'ensemble des leviers possibles et ne sont pas mesurées de manière systématique ou homogène
- Des connexions numériques avec les systèmes de l'amont et l'aval de la chaîne logistique encore embryonnaires comparées au niveau de connectivité atteint par les grands ports mondiaux

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

~30 indicateurs clés sur 150 étudiés, structurés autour des 4 axes de la SNP, à comparer à la concurrence européenne

Axe 0 - Description

- Volumes par filière : conteneurs, vrac liquide, vrac solide, conventionnel, RoRo / RoPax, croisière / ferry
- % de transbordement dans les volumes conteneurisés (2018/2019)
- Capacité totale des terminaux (actuelle)
- Connectivité portuaire (Port Liner Shipping Connectivity Index[2])

Axe 1 - Compétitivité

Compétitivité prix :
- Coût moyen par navire du passage portuaire[1]
- Coût moyen du des ops de chargement-déchargement par TEU

Performance op.
- Temps moyen de départ, arrivée, installation et ops
- BMPH, PMPH
- Crane productivity

Fluidité
- Part de l'intermodal[3]
- Délai d'immobilisation pour formalités admin.
- # d'alliances, de services / lignes maritimes

Perception client
- Index perception client

Données financières
- CA[4], Résultat Net, Investissements
- Capa. autofinancement

Actions de communication

Axe 2 – Dév. économique

- Valeur ajoutée apparentée à la présence du port : M€
- Emplois apparentés à la présence du port
- Taille du foncier valorisable (ha)[5]
- Délais d'implantation sur le foncier portuaire
- Subventions Etat et autres acteurs publics

Axe 3 - Environnement

- Mesure de l'impact carbone du port et de ses activités
- Mesure de la biodiversité
- Mesure de la qualité de l'air
- Electricité installée en prise de quai
- Infrastructures – terminaux GNC/GNV
- Certification PERS d'EuroPorts (oui/non, périmètre certifié)

Axe 4 – Innovation

- % de dématérialisation des procédures administratives *(périmètre France)*
- Système centralisé unique accessible par toutes les parties prenantes et regroupant les informations attachées au conteneur
- DSI, RSSI dans la politique interne de la structure

Légende
- Evaluation de la politique publique portuaire
- Evolution du modèle "port entrepreneur"
- Capacité à faire un benchmark international

1. Chenalage, pilotage, remorquage, lamanage, droits de ports – pour un navire type de chaque filière (dans la mesure des données collectées) 2. Index UNCTAD publié annuellement 3. % volumes 2019 en tonnes susceptibles de pré ou post acheminement transportés via la route / le fluvial / le ferré 4. Dont % du CA lié aux droits de port et % lié au domanial 5. Cet indicateur pourrait évoluer vers un indicateur mesurant la part de la surface louée ou concédée sur l'espace domanial total – périmètre et capacité de mesure à discuter avec les ports

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Axe 0 : Caractéristiques des ports

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group - Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Caractéristiques des ports - Enseignements clés (1/2)

En France, le transport maritime de marchandises voit ses volumes augmenter depuis 2016, mais ces derniers augmentent moins vite que ceux des autres pays européens et les ports français peinent à gagner du terrains sur leurs concurrents

- Les volumes totaux de marchandises[1] augmentent (+2.8% par an entre 2016 et 2018), mais la part de marché de la France au sein de l'UE stagne (stable entre 2016 et 2018)
- Malgré une croissance nationale des volumes de marchandises manutentionnées (+5.6% sur la période 2016-2018), les ports français connaissent des dynamiques hétérogènes sur la période 2016-2019 :
  - Certains ports connaissent une forte croissance tels que Nantes (+20% sur la période 2016-2018) ou de Dunkerque (+13%)
  - D'autres voient leurs volumes diminuer, comme Bordeaux (-13%) ou la Guadeloupe (-3%)
- Par ses infrastructures et ses spécialisations, la France présente un trafic diversifié sur son territoire
  - La France dispose d'un important trafic de conteneurs, en particulier dans les trois plus grands ports (Marseille, Le Havre et Dunkerque), activité qui s'inscrit dans un marché européen très concurrentiel
  - Le port de Marseille-Fos, qui génère ~60% de ses volumes en vrac liquide, est le port français le plus spécialisé sur cette filière
  - Au sein de la filière vrac solide, les grands ports français sont assez diversifiés, avec une prépondérance du minerai au sein des ports de Dunkerque et de Marseille et un trafic majoritairement céréalier pour les ports de Rouen, La Rochelle et Nantes St Nazaire
  - Par ailleurs, certains ports français se distinguent par leur spécificité, comme le port Calais dont plus de 90% du volume concerne du roulier
  - Certains ports constituent des *hubs* du transport de passagers, notamment Calais (~8,5m de passagers par an), Dunkerque (~2,3m) et Marseille (~3,6m avec à la fois des passagers et des croisiéristes)
- La croissance des volumes de marchandises manutentionnée dans les ports français observée depuis 2016 a néanmoins été ralentie par les événements sociaux de 2019 dans certains ports, notamment à Marseille (-2% sur la période en 2018-2019 vs +0% annuel en 2016-2018) et au Havre (-7% sur la période 2018-2019 vs. +4% annuel en 2016-2018)

Sur leurs axes respectifs, les ports du Havre, de Dunkerque et de Marseille font face à une concurrence internationale accrue

- Au sein du Range Nord, la dynamique de croissance des volumes toutes filières confondues des ports du Havre (+7% par an entre 2016 et 2018) et de Dunkerque (+4%) est alignée avec celle des leaders européens
- Au sein du Range Méditerranéen, le port de Marseille-Fos stagne (+0% par an de croissance des volumes entre 2016 et 2018) et fait face à des concurrents directs très agressifs qui ont connu des croissances très dynamiques tels que Barcelone (+18%) et Le Pirée (+11%), excédant de loin la croissance des marchés locaux (croissance des PIB) et indiquant un développement des volumes de transbordements et/ou des prises de part de marchés sur le transfert de marchandises transfrontaliers (par ex., des volumes à destination du sud ouest de la France entrant via Barcelone)

1. Volumes en tonnes

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Caractéristiques des ports - Enseignements clés (2/2)

Concernant le trafic de conteneurs, la France connaît une croissance de son activité[1], tirée notamment par ses trois plus grands ports (Le Havre, Marseille et Dunkerque), mais sa part de marché au sein de l'Union Européenne demeure relativement faible (~5%)

Les grands ports de l'axe Atlantique font face à la concurrence de ports bénéficiant de volumes beaucoup plus importants. En ce qui concerne l'Axe Méditerranéen, les ports français sont concurrencés par des ports qui connaissent une dynamique très favorable (en matière de productivité, connectivité et volumes)

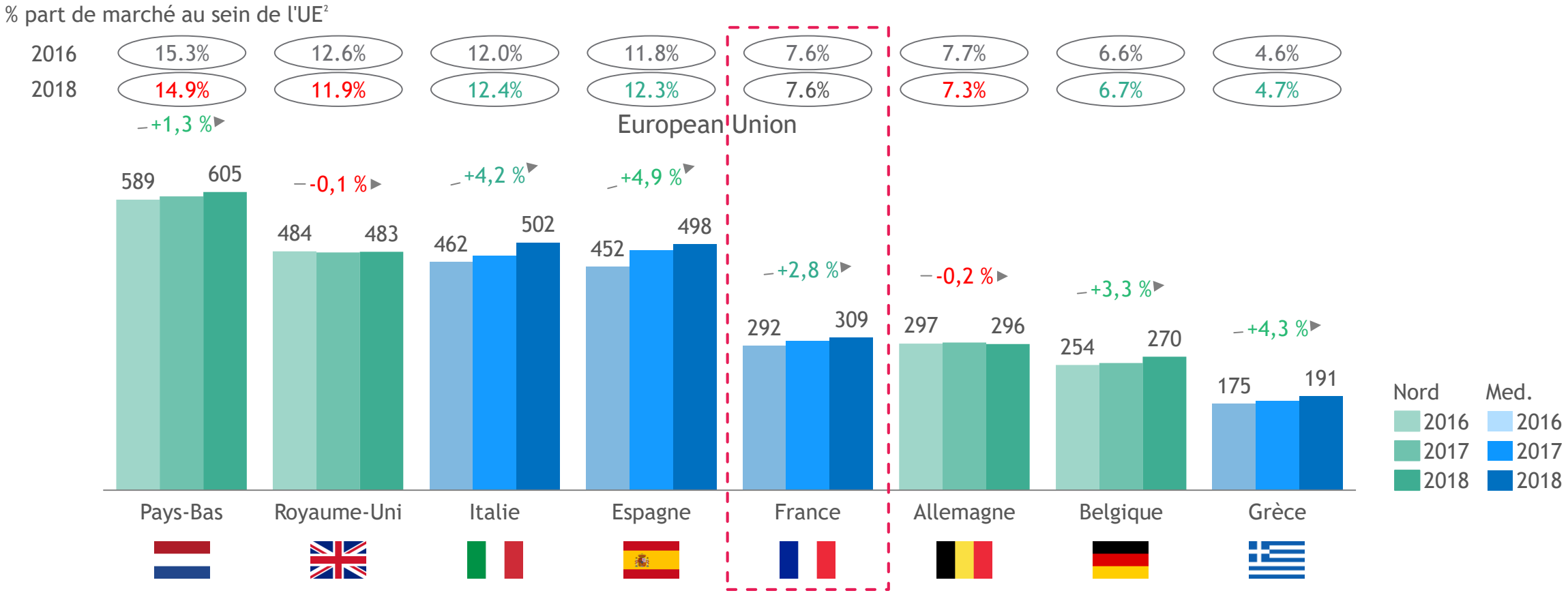
- **A l'échelle nationale**, la France connaît une croissance des volumes de transports conteneurisés[1] sur la période 2016-2018 (+14%) en ligne avec celle des autres pays européens. Néanmoins, sa part de marché au niveau européen reste stable (~5.3% sur la période 2016-2018) tandis que d'autres pays parviennent à gagner de nouvelles part de marché, tels que les Pays-Bas (+0.7pts) ou l'Espagne (+0.4pts)
- **Au sein du Range Nord :** les ports français souffrent d'un manque relatif d'échelle, avec des volumes de marchandises conteneurisées largement inférieurs à ceux des leaders. La dynamique sur la période 2016-2018 est néanmoins positive : le Havre (12e port européen pour les conteneurs) connaît la même croissance des volumes de conteneurs en EVP que Rotterdam (~+7% annuel entre 2016 et 2018)
- **Au sein du Range Méditerranéen :** de taille équivalente aux autres ports espagnols en ce qui concerne l'activité conteneurisée, le port de Marseille fait face à des concurrents qui connaissent une croissance beaucoup plus importante soutenue par un développement de la connectivité maritime et intermodale, et des tarifications très agressives (*Cf. Axe 1*). Ainsi, le port de Barcelone connait une augmentation de 25% par an du trafic conteneurisé entre 2016 et 2018 et a gagné 9 points de connectivité entre 2016 et 2019
- Par ailleurs, **les ports français sont moins connectés aux réseaux internationaux** que leurs concurrents européens : l'indice de connectivité (UNCTAD), qui mesure le niveau d'intégration des ports dans les réseaux internationaux de transports maritimes de ligne, est de 61 pour le Havre et de 43 pour celui de Dunkerque, très en dessous des scores d'Anvers et Rotterdam (respectivement à 93 et 94) et de Hambourg (77). De même pour Fos dont l'indice de connectivité est à 44, nettement inférieur à Barcelone (60) et Gêne (53).
  Au-delà d'un indice élevé, les ports de Barcelone et de Gênes connaissent une croissance de leur niveau connectivité ce qui s'explique par leur volonté de développer leur rôle de hub régionaux, contrairement au port de Marseille davantage centré sur le marché local.
  Par ailleurs, le bon score du Havre traduit la volonté du port de s'affirmer comme un hub important dans le Nord de la France : moins connecté que les hubs allemands, le port a néanmoins réussi à maintenir une place importante, par exemple au sein des grandes lignes Europe du Nord –Asie ou de lignes intra-européennes

1. En EVP

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Le transport maritime de marchandises progresse en France, mais il progresse moins vite que les pays limitrophes tels que l'Italie, l'Espagne ou la Belgique

Les volumes totaux de marchandises[1] dans les ports européens (en millions de tonnes) – toutes filières confondues

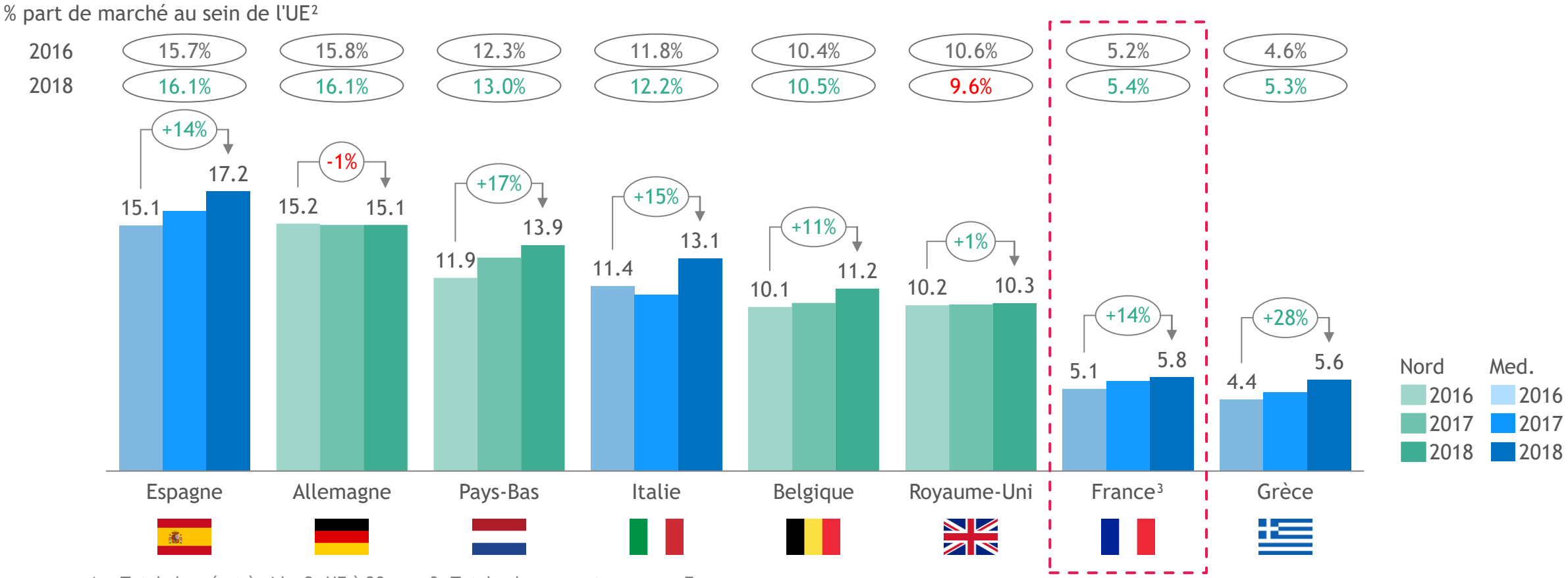


1. Poids brut des marchandises traitées dans les ports (déchargées et déchargées des navires) 2. UE à 28 pays
Note : En raison d'une qualité insuffisante des données pour l'année 2019, les analyses concurrentielles ne concernent que la période 2016-2018
Sources : Eurostat, analyse BCG

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Filière conteneurs : le transport conteneurisé augmente en France mais la part de marché de la France au sein de l'UE reste relativement faible

Les volumes totaux de conteneurs[1] dans les principaux ports européens (en millions d'EVP)



1. Total chargé et à vide 2. UE à 28 pays 3. Total volumes conteneurs en France
Note : En raison d'une qualité insuffisante des données pour l'année 2019, les analyses concurrentielles ne concernent que la période 2016-2018
Sources : Eurostat, analyse BCG

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Axe 1 : Compétitivité

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group - Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Compétitivité – Enseignements clés (1/3)

La performance d'un port recouvre des notions différentes en fonction des acteurs de la chaîne logistique concernés. Ainsi, d'après l'enquête qualitative menée dans le cadre de cette étude, nous identifions que :

- Les trois principaux critères de performance d'un port pour les armateurs et consignataires sont, par ordre d'importance (i) la compétitivité prix et (ii) opérationnelle, puis (iii) la qualité des services de transbordement intermodal proposés
- Quant aux chargeurs, transitaires, et commissionnaires, ils valorisent avant tout (i) la compétitivité prix de la prestation globale, (ii) la fiabilité des services du ports et des compagnies maritimes et (iii) l'absence de phénomènes exceptionnels bloquant les marchandises et/ou les infrastructures

Si le prix est le premier critère pour tous les profils d'usagers des ports, il convient de noter que ce que les uns et les autres entendent par "prix d'un port" est différent. Les armateurs regardent avant tout le prix facturé par le port et les manutentionnaires ; alors que les autres acteurs (chargeurs, transitaires et commissionnaires) sont avant tout sensibles au prix pratiqué par leur fournisseur que ce soit une compagnie maritime ou un transitaire et des coûts annexes (dédouanement par exemple).
De la même manière, les clients apprécient différemment la compétitivité opérationnelle d'un port ; avec une attention toute particulière portée par les armateurs à la performance et à la fiabilité des acteurs maritimes dans l'enceinte du port et du manutentionnaire ; là où les autres acteurs s'intéressent davantage à la fiabilité de tous les acteurs de la place portuaire, et à l'absence de phénomènes exceptionnels altérant leur planning.
Dès lors, la compétitivité d'un port est impactée par la politique tarifaire et la performance opérationnelle de tous les acteurs de la place portuaire.

En matière de coûts comme en matière de compétitivité opérationnelle, plus que le positionnement "en tant que tel", c'est le positionnement relatif par rapport aux ports concurrents qu'il est important de mesurer. A cet égard, les ports français sont dans des situations extrêmement différentes :

- La compétitivité prix et opérationnelle des activités de vrac liquide ou solide est souvent secondaire par rapport à l'implantation des installations industrielles ou logistiques (silos de stockage, raffinerie, stockage de GNL, etc) ou encore la présence ou non d'infrastructures (pipeline, etc). Si l'activité maritime liée à ces activités est directement corrélée à celle du secteur économique sous-jacent, le risque de transfert est, pour la plupart des volumes, relativement limité. Au-delà, la non standardisation des équipements et des opérations rend la comparaison non pertinente
- La compétitivité des activités de RoRo ou de conteneurs est quant à elle un facteur de nature à impacter beaucoup plus directement les décisions de passer ou non par un port. Les flux de conteneurs, comme de remorques / véhicules roulants, ont en effet la caractéristique de pouvoir être redirigés très rapidement d'un port à un autre. On notera néanmoins que les ports ultramarins, sont, pour des raisons évidentes, peu exposés à cette problématique de dynamique concurrentielle
- La compétitivité des activités liées aux passagers (ferries notamment) peut quant à elle avoir un impact sur les trafics correspondants mais, sauf écarts très substantiels, les flux peuvent difficilement être redirigés d'un port à l'autre

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Compétitivité – Enseignements clés (2/3)

Nous nous sommes attachés ci-dessous à rendre compte de la compétitivité de l'ensemble des filières représentées au sein des ports français. On notera cependant que les comparaisons sur des indicateurs quantitatifs entre ports sur les dimensions tarifaires et opérationnelles ne s'appliquent qu'à la filière conteneurs, pour les raisons évoquées ci-dessus et en l'absence de standards internationaux permettant une mesure pertinente.

1 S'agissant du prix du passage portuaire sur la filière conteneurs, on distingue trois catégorie de ports :

- Des ports qui, dans l'ensemble, présentent des coûts de passage portuaire comparables (base Rotterdam +/- 10%) : Le Havre, Rouen, Marseille/Fos
- Les ports ultramarins et les ports d'estuaires qui présentent des coûts de passage portuaire beaucoup plus élevés
- Le port de Dunkerque qui se caractérise par des prix de passage portuaire plus bas que ses pairs (base Rotterdam -24%)

Néanmoins, ces ports font face à des contextes concurrentiels différents. A titre d'exemple, globalement aligné avec les tarifs pratiqués au Havre, le port de Marseille se situe au-delà de ses concurrents directs tels que Gênes, Gioia Tauro ou Barcelone.

De même, sur la filière conteneurs, les indicateurs de la base IHS Markit, permettant de mesurer la productivité des opérations, indiquent que :

2

- Il existe un écart de compétitivité des opérations entre le port de Bordeaux et ses concurrents tels que Valence, Nantes St-Nazaire et Bilbao, écart qui peut être expliqué notamment par un plus faible nombre de grues mobilisable en parallèle et une productivité des grues faible
- On note un écart de compétitivité des opérations entre le port de Dunkerque et du Havre par rapport à leurs concurrents de l'axe Nord. Les acquisitions récentes (avril 2020) d'équipement par l'opérateur du terminal de Dunkerque devraient permettre une amélioration à ce sujet en 2020-21
- Enfin, il existe aussi un écart de compétitivité des opérations entre le port de Marseille-Fos et ses concurrents de l'axe Méditerranéen. Cet écart s'ajoute au différentiel tarifaire et peut expliquer en partie la différence de dynamique entre le port de Marseille-Fos (+6% de volumes annuels en 2016-2018) par rapport à Barcelone (+25% annuel)

3 Cité par un tiers des armateurs et consignataires comme un de leurs trois premiers critères de choix, le transport intermodal représente à la fois un enjeu de compétitivité important et un levier environnemental clé. Les benchmarks internationaux montrent que les concurrents européens sont plus avancés que la France sur cette question (ex. Dunkerque à la 60ème position mondiale vs. Anvers 6ème positon sur l'indice PLSCI).
Aujourd'hui, on observe en France une hétérogénéité de l'utilisation du transport massifié, à la fois entre les filières et au sein des ports. Si la dynamique 2018-2019 est plutôt bonne, une marge de progression importante existe partout, notamment sur la filière conteneurs.

4 Selon les clients, la fluidité des démarches administratives est un facteur important dans le choix d'un port et/ou la qualité de l'expérience utilisateur au sein de celui-ci.

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Compétitivité – Enseignements clés (3/3)

- Les procédures douanières des ports français semblent fluides (ex. 95% des marchandises dédouanées en moins de 5 min), adaptées aux impératifs de compétitivité des clients ; avec de faibles écarts entre les ports qui peuvent s'expliquer par des environnements locaux plus ou moins sensibles
- La perception client au sujet des autres contrôles (notamment phytosanitaires et vétérinaires) semble plus mitigée. En effet, ceux-ci semblent concentrer un certain nombre d'irritants, notamment lors d'inspections physiques

Certains projets en cours en France et en Europe vont dans le sens d'une amélioration de la fluidité et de la coordination des différents contrôles à horizon 2025, avec notamment l'instauration d'un point de contact unique (PCU) numérique dans le cadre du projet France Sésame, permettant un traitement intégré de toutes les formalités administratives aux frontières (DGDDI, la DGAL et la DGCCRF).

5 Bien que positionnés au second plan après le prix, l'opérationnel et l'intermodal, 20% des armateurs et consignataires soulignent que la disponibilité, la qualité des services et leur fiabilité sont des critères importants dans le choix d'un port.

- Les ports français proposent dans l'ensemble des capacités d'avitaillement couvrant l'ensemble des types de carburants utilisés par les navires qui y escalent. Les services dédiés aux navires les plus vertueux en matière d'empreinte carbone et de rejets atmosphériques (terminaux pour gaz naturel et électrification à quai – cold ironing) est néanmoins hétérogène (voir axe 3 – Environnement)
- Les clients interrogés dans le cadre de notre enquête considèrent que par rapport à leurs concurrents, les ports français sont compétitifs en matière de disponibilité et de qualité des services d'avitaillement, "husbanding", de maintenance et d'installations de port à sec

6 Si globalement la perception client de la performance logistique française est faible, comme l'illustre le classement international LPI, avec une tendance à la baisse observée depuis 2016 (passage du rang 12 sur la période 2012-15 au range 16 en 2016), celle-ci est hétérogène entre les ports :

- Le port de Dunkerque s'illustre particulièrement en matière de qualité de la relation avec tous les acteurs de la place portuaire et de fiabilité de ses opérations
- Les autres ports semblent concentrer plus d'irritants, notamment liés à leur compétitivité prix et opérationnelle et aux risques de blocages, impression marquée notamment par les événements sociaux de 2019

7 Les ports français communiquent de manière relativement limitée par rapport à leurs homologues européens, leur communication est moins systématique et peu tournée vers l'international. Hormis au sein d'HAROPA, on note peu de dynamiques de groupe en matière de communication alors que les GPM sont peu en concurrence les uns avec les autres. On note aussi des pratiques beaucoup plus timides que certains ports étrangers en matière de communication digitale.

8 Enfin, les ports français sont soumis à un contexte règlementaire et fiscal évolutif qui leur est propre. Si le travail sur l'observatoire n'a pas permis de recueillir des indicateurs permettant de comparer ces éléments à la concurrence, nous avons relevé les dernières évolutions qui ont impacté les ports.

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Analyse des indicateurs : compétitivité prix

Lecture du tableau: *Les résultats ci-après sont issus du benchmark international qui compare les ports français à leurs concurrents directs.*
ex: Les frais d'opérations maritimes de la filière conteneurs au port de Dunkerque sont relativement plus compétitifs que ceux des ports concurrents du range nord.

		Métropole								Outre Mer		
	Indicateurs	Marseille	Le Havre	Dunkerque	Calais	Nantes St Nazaire	Rouen	La Rochelle	Bordeaux	La Réunion	Guadeloupe	Guyane
Compétitivité prix – *filière conteneurs*	Frais d'opérations maritimes	−	=	+	NC	−	=	NC	−	NC	NC	NC
	Frais de manutention	=	−	+	NC	−	−	NC	−	NC	−	−

+ Relativement plus compétitif vs benchmark
= En ligne avec les concurrents
− Relativement moins compétitif vs benchmark
− Nettement moins compétitif vs benchmark

Enseignements

- Les armateurs bénéficient de rabais par rapport aux tarifs publics en fonction de leurs relations commerciales avec les ports. Il ressort de nos discussions avec les armateurs que ces rabais ne modifient pas le classement des ports
- Le positionnement tarifaire de Dunkerque n'est pas du au hasard. Les parties prenantes au sein du port mènent des actions concertées visant à maintenir ce positionnement prix attractif
- Selon la politique commerciale de chacun des acteurs logistiques maritimes, le passage par un port pourra être perçu comme plus ou moins compétitif, sans que cela résulte forcément de la politique de prix des acteurs présents sur le port
- En matière de coûts, c'est le positionnement relatif par rapport aux ports concurrents surtout internationaux qu'il est important de mesurer

Recommandations

- Dans le cadre du future observatoire, il est fortement conseiller de suivre les données tarifaires (notamment ceux des passages portuaires ainsi que ceux de manutention) à la fois par type de navire et sur toutes les filières
- Le positionnement en matière de compétitivité prix pourrait faire l'objet de discussions au niveau des places portuaires au sein des instances de gouvernance et entre acteurs comme c'est le cas à Dunkerque. L'arbitrage entre politique tarifaire, marge d'exploitation et génération de trésorerie est un débat légitime à porter devant la gouvernance d'un port mais il doit être fait en étant conscient des conséquences en matière d'impact sur la compétitivité des ports

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Analyse des indicateurs clés : compétitivité opérationnelle

***Lecture du tableau** : Les résultats ci-après sont issus du benchmark international qui compare les ports français à leurs concurrents directs.*
ex: Le temps moyen d'escale hors opérations au port de Marseille/Fos est en ligne avec celui des ports concurrents du range méditerranéen.

Compétitivité opérationnelle- *filière conteneurs*

	Métropole								Outre Mer		
Indicateurs	Marseille	Le Havre	Dunkerque	Calais	Nantes St Nazaire	Rouen	La Rochelle	Bordeaux	La Réunion	Guadeloupe	Guyane
Temps moyen d'escale hors opérations	=	+	+	NC	=	NC	+	−	NC	NC	NC
PMPH/BMPH	−	−	−	NC	+	NC	−	−	NC	NC	NC
Productivité moyenne des grues	=	−	=	NC	+	NC	NC	−	NC	NC	NC
Intensité moyenne en grue	−	+	−	NC	−	NC	NC	−	NC	NC	NC

+ Relativement plus compétitif vs benchmark = En ligne avec les concurrents − Relativement moins compétitif vs benchmark

Enseignements

Les ports français se distinguent par une relative agilité en matière de temps moyen d'escale hors opérations. Sur le temps d'opérations, des écarts de compétitivité perdurent :

- Un écart de compétitivité des opérations entre le port de Bordeaux et ses concurrents tels que Valence, Nantes St-Nazaire et Bilbao ; à la fois expliqué par un sujet de plus faible productivité brute des grues, mais surtout par une plus faible intensité en grues
- Un écart de compétitivité des opérations entre le port de Dunkerque et du Havre par rapport à leurs concurrents de l'axe Nord qui peut s'expliquer par un sujet de productivité des grues au Havre, plutôt d'intensité en grues à Dunkerque. Les acquisitions récentes (avril 2020) d'équipement par l'opérateur du terminal de Dunkerque devrait permettre une amélioration à ce sujet en 2020-2021
- Il existe aussi un écart de compétitivité des opérations entre le port de Marseille-Fos et ses concurrents de l'axe Méditerranéen, à la fois à cause d'un différentiel de productivité brute des grues mais surtout par une plus faible capacité à mobiliser les grues en parallèle lors des opérations. Les acquisitions récentes du terminal Eurofos devraient améliorer la compétitivité du port dans les années à venir

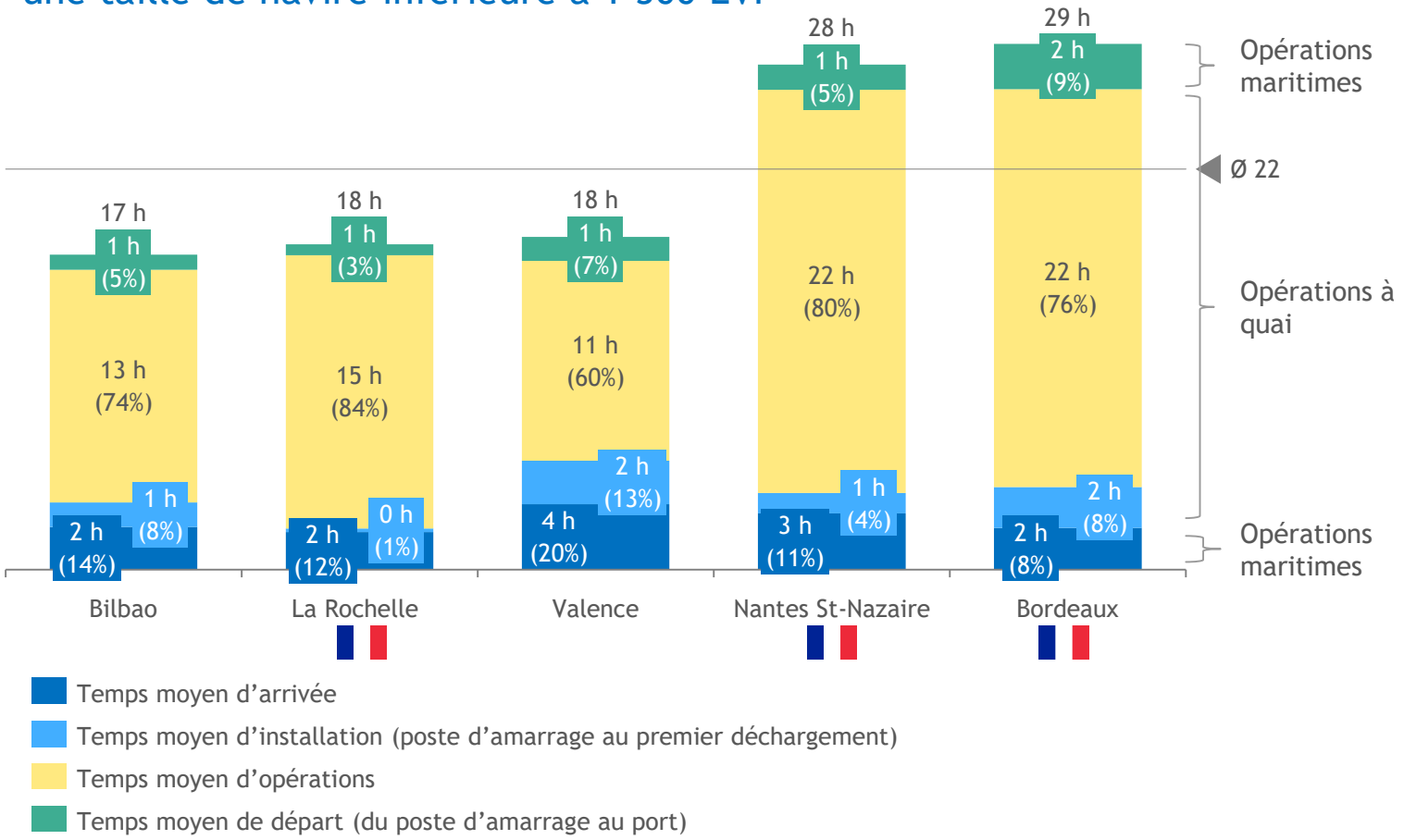
Recommandations

- Sur la filière conteneurs, valoriser l'agilité des ports français notamment sur le temps moyen d'escale hors opérations, par rapport à des concurrents notamment du range Nord
- Mobiliser l'ensemble des parties prenantes (Etat, autorités portuaires, terminaux, logisticiens, etc.) dans le travail sur les questions de performance opérationnelle
- Intégrer un suivi d'indicateurs standards de suivi de la compétitivité opérationnelle dans un cadre contractuel, ou l'inscrire comme une obligation dans les contrats de concessions, avec un reporting mensuel. Dans la perspective des actualisations à venir de cet observatoire, la définition d'indicateurs communs serait souhaitable en s'inspirant par exemple des indicateurs retenus ici
- Dans ce cadre, en alignement avec la stratégie de positionnement filière de chaque port, communiquer sur la qualité des infrastructures et la performance technique des terminaux de vracs liquides et solides, pour lesquels des indicateurs standards n'existent pas

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Les différences de durée d'escale s'expliquent essentiellement par les opérations à quai

Décomposition du temps[1] moyen d'escale pour chaque port pour une taille de navire inférieure à 1 500 EVP



- En moyenne sur l'échantillon sélectionné, les opérations maritimes ne représentent que 4h sur 22h i.e. ~18% du temps d'escale
- La durée des opérations maritimes ne dépend pas de la taille d'escale, elles sont donc principalement liées à des facteurs structurels (ex. configuration maritime complexe, qualité des infrastructures, etc) et plus marginalement à la taille du navire opéré
- La compétitivité des opérations à quai dépend de la taille de l'escale en nombre de moves et peut être mesurée par le PMPH, le BMPH, la productivité brute des grues et l'intensité en grues

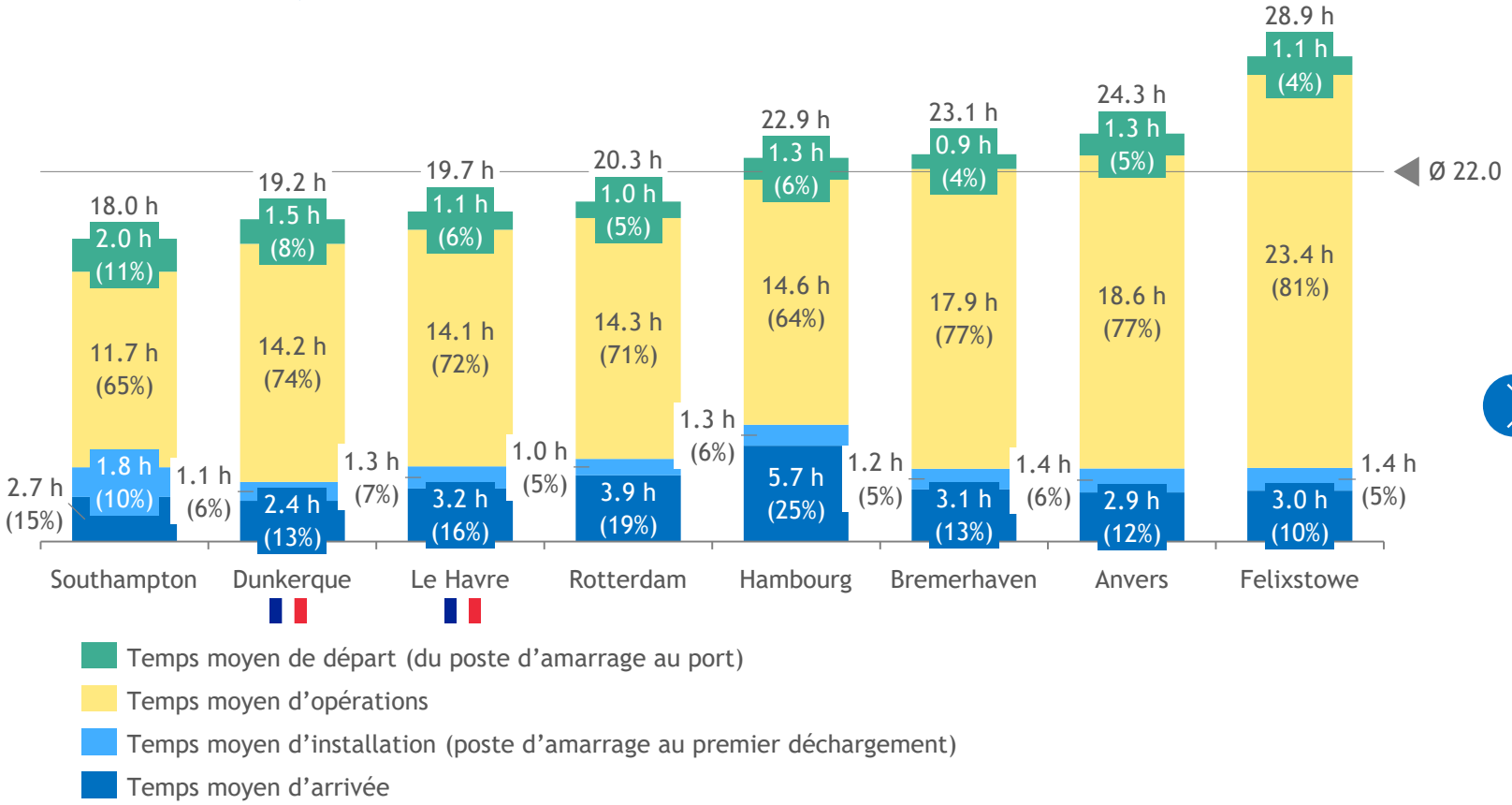
1. Données du premier semestre 2020; Taille du navire de référence par port < 1500EVP

Note : le temps d'installation comprend le temps improductif avant le début des opérations ; Source : données armateurs, analyses BCG

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Les ports français se distinguent au sein du range Nord par des escales relativement plus courtes

Décomposition du temps[1] moyen d'escale pour chaque port pour une taille de navire entre 1,5 et 5 kEVP



- En moyenne, le temps d'escale dans le port est de 22h au sein du range Nord pour les navires de taille comprise entre 1,5 et 5 kEVP
- Dunkerque et Le Havre présentent un temps total plus compétitif que leurs concurrents de l'axe Nord, en moyenne ~11% plus faible
- Il convient néanmoins de relativiser l'avantage compétitif sur le temps d'opérations car il dépend fortement de la taille de l'escale qui peut être analysé via les indicateurs PMPH, BMPH, productivité des grues et intensité en grues

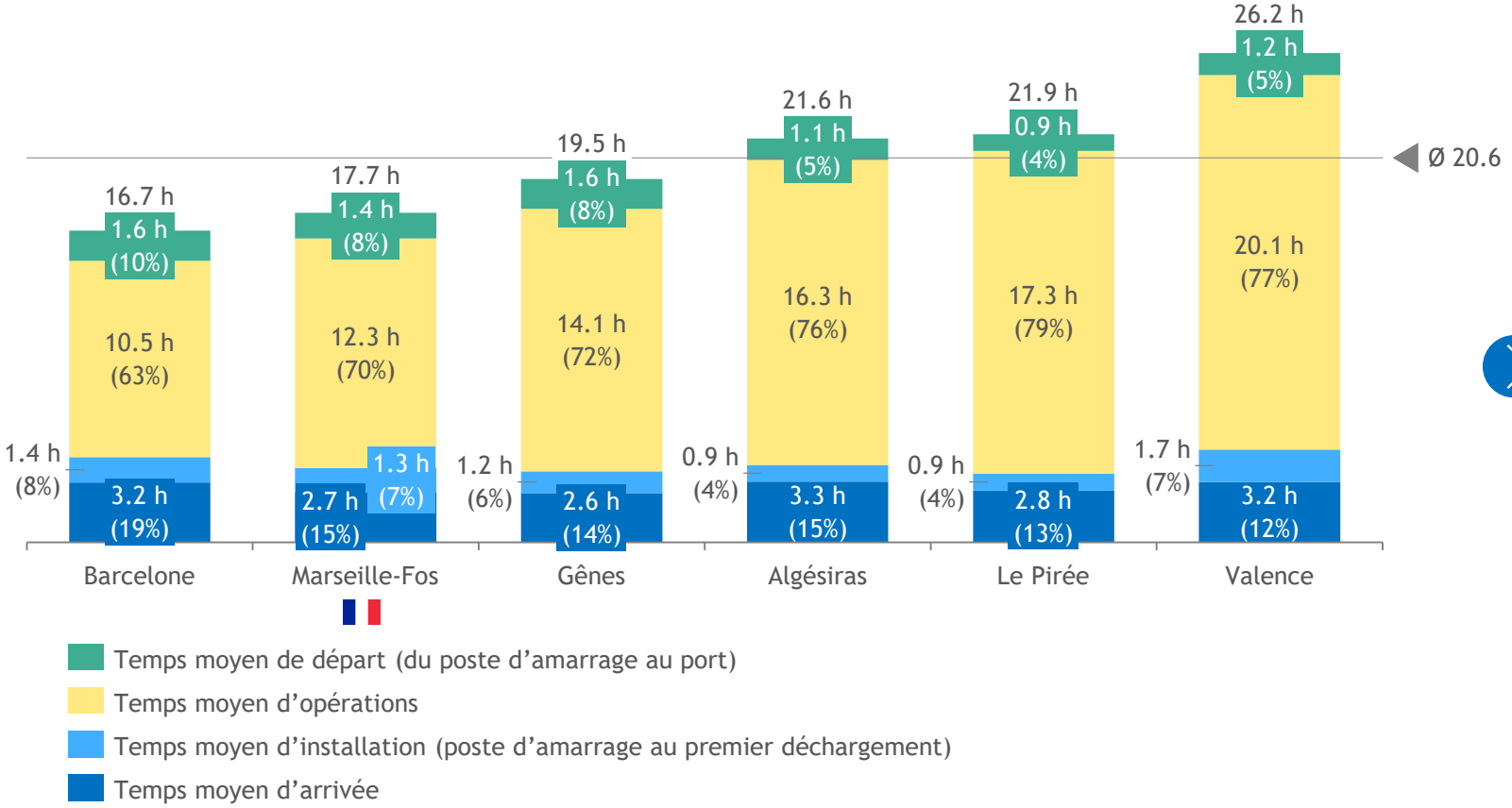
1. Données du premier semestre 2020

Note : le temps d'installation comprend le temps improductif avant le début des opérations; Source : IHS Markit, analyses BCG

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Le port de Marseille-Fos se distingue au sein du range Méditerranéen par des escales relativement plus courtes pour des navires entre 1,5 et 5 kEVP

Décomposition du temps[1] moyen d'escale pour chaque port pour une taille de navire entre 1,5 et 5 kEVP



- En moyenne, le temps d'escale dans un port au sein du range Méditerranéen est de ~21h pour un navire de taille comprise entre 1,5 et 5 kEVP
- Marseille-Fos présente un temps d'escale inférieur de~15% par rapport à ses concurrents de l'axe Méditerranéen avec une agilité au niveau du temps moyen des opérations

1. Données du premier semestre 2020; Données non disponibles pour Giora Tauro sur le segment des navires de tailles comprise entre 1,5 et 5 kEVP
Note : le temps d'installation comprend le temps improductif avant le début des opérations; Source : IHS Markit, analyses BCG

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Analyse des indicateurs : fluidité des connections - connectivité maritime

Connectivité maritime

Indicateurs *(données 2019)*		Marseille-Fos	Le Havre	Dunkerque	Calais	Nantes St Nazaire	Rouen	La Rochelle	Bordeaux	La Réunion	Guadeloupe	Guyane
Nombre de services maritimes / de lignes desservant le port	Conteneurs	31	35	13	0	5	5	1	1	10	7	2
	RoRo / RoPax	17	9	1	32	4	0	0	0	4	2	2
	Croisières / Ferrys	20	1	0	NC	0	0	0	NC	0	3	0
Diversité de l'offre de services maritimes (escales, alliances…) - *questionnaire chargeurs, transitaires, commissionnaires*		= ~1/3 estiment l'offre plus limitée	= ~30% estiment l'offre plus limitée	− ~80% estiment l'offre plus limitée	NC	− ~50% estiment l'offre plus limitée	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Nombre d'alliances maritimes escalant (Ocean Alliance, THE Alliance, 2M) - *filière conteneurs*		2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Indice PLSCI : intégration des ports dans les réseaux internationaux maritimes[1] - *filière conteneurs*		44	61	43	NC	NC	5	2	NC	18	10	NC

+ Relativement plus compétitif vs benchmark = En ligne avec les concurrents − Relativement moins compétitif vs benchmark

1. Données UNCTAD 2019 sur la filière conteneurs uniquement 2. 2 lignes maritimes RoRo / RoPax en 2018, une ouverture supplémentaire en 2019 mais fermée en 2020

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Analyse des indicateurs : fluidité des connexions - connectivité intermodale

Indicateurs *(données 2019)*		Marseille-Fos	Le Havre	Dunkerque	Calais	Nantes St Nazaire	Rouen	La Rochelle	Bordeaux	La Réunion	Guadeloupe	Guyane
Connectivité intermodale	Part du massifié (rail et fluvial) dans les trafics susceptibles de pré/post acheminements	Vrac liquide*	0%	84%	6%	NC	0%	24%	2%	4%	NC	NC	NC
		Vrac solide	54%	66%	72%		9%	35%	24%	1%			
		Conteneurs	27%	18%	11%		0%	42%	3%	0%			
		Marchandises diverses	0%	3%	100%		1%	2%	21%	5%			

* Les marchandises vrac liquide des GPM sont majoritairement acheminés par oléoducs/gazoducs: Marseille-Fos (99%), Le Havre (94%), Dunkerque (77%), Nantes Saint Nazaire (63%), Rouen (40%)

Note: En 2019, les trafics du port de La Rochelle ayant fait l'objet de transbordement (produits pétroliers – 108 817 tonnes) ont été intégrés dans les trafics routiers
Note : % = trafic fluvial ou ferré / trafic susceptible de pré ou post acheminement (trafic total hors transformations locales, trafic interne, trafic roulier, transbordement, oléoducs/gazoducs)
Sources : DGITM ; analyses BCG

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Fluidité des démarches administratives – enseignements clés

Selon les clients, la fluidité des démarches administratives est un facteur important dans le choix d'un port et/ou la qualité de l'expérience utilisateur au sein de celui-ci :

- ~15% des chargeurs et transitaires interrogés (N=41) classent la fluidité des démarches administratives (douanières, vétérinaires, phytosanitaires) parmi les 3 critères les plus importants dans le cadre de leur expérience avec les ports

Les procédures douanières des ports français semblent fluides, adaptées aux impératifs de compétitivité des clients ; avec de faibles écarts entre les ports

- Forte dématérialisation des formalités douanières en France, en cours d'amélioration : 87% en 2018, 88% en 2019
- Temps d'immobilisation moyen des marchandises réduit, en baisse sur la période 2018-2019 pour atteindre 2 min 25 en 2019 ; avec 95% des déclarations dédouanées en moins de 5 minutes
- Faible fréquence des événements extrêmes (marchandises immobilisées plus de 24h) : ~0,06% soit moins d'un cas du 150

Les écarts observés entre les ports sont relativement faibles, ceux-ci s'expliquent probablement par des environnements locaux plus ou moins sensibles.
Cette relative fluidité des contrôles douaniers et leur amélioration ces dernières années a été nettement relevée par les clients lors des entretiens.

Cette fluidité observée résulte d'une démarche de simplification et d'optimisation des formalités douanières entreprise depuis plusieurs années :

- La mise en place de la certification Opérateur Economique Agréé (OEA), avec 1 763 opérateurs agréés en 2019 (+5,4%) (France au 2nd rang au sein de l'UE)
- Le déploiement du plan "Dédouanez en France" en 2016
- La mise en place du Guichet unique national du dédouanement (GUN) qui conditionne depuis 2015 la simplification des procédures douanières et compte déjà 7 interconnexions avec les différents systèmes d'informations

En revanche, la perception client au sujet des autres contrôles (notamment phytosanitaires et vétérinaires) semble plus mitigée. En effet lors des entretiens, les clients ont souligné de nombreux irritants sur ces contrôles, notamment lors d'inspections physiques (laboratoires d'analyses éloignés du site du port, manque de visibilité sur les délais à prévoir, etc.). Certains clients évoquent même ces irritants comme un facteur les ayant incité à changer de port d'escale (par exemple, transfert de transport de fruits exotiques de Marseille à Barcelone).

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Analyse des indicateurs : disponibilité, qualité et fiabilité des services

	Indicateurs	Marseille	Le Havre	Dunkerque	Calais	Nantes St Nazaire	Rouen	La Rochelle	Bordeaux	La Réunion	Guadeloupe	Guyane
		Métropole								Outre Mer		
Disponibilité et qualité des services	Capacités d'avitaillement pour tout type de carburant	✓ *GNL depuis mai 2020*	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓ *Sauf GNL*	*NC*
	Installations de port à sec	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	*NC*
	Services de réparations et maintenance proposés pour tous les navires accueillis	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓ *PIRIOU*	✗	✓
	Disponibilité et qualité des services pour les principaux clients et usagers du port[1]	=	=	=	*NC*	=	*NC*	*NC*	*NC*	*NC*	*NC*	*NC*

✓ En place et opérant en 2019 ✗ Non existant en 2019 + Relativement plus compétitif vs benchmark = En ligne avec les concurrents − Relativement moins compétitif vs benchmark

Enseignements

- Les ports français proposent dans l'ensemble des capacités d'avitaillement couvrant l'ensemble des types de carburants utilisés par les navires qui y escalent
- Hormis les ports ultra marins, des installations de port à sec sont disponibles dans l'ensemble des domaines portuaires
- Les clients des ports considèrent que par rapport à leurs concurrents, les ports français sont compétitifs en matière de disponibilité et de qualité des services d'avitaillement, "husbanding", de maintenance et d'installations de port à sec

1. Résultats issus du questionnaire qualitatif AMCF et armateurs, sur un échantillon non représentatifs : "Par rapport à ses concurrents nationaux / internationaux, diriez-vous que le port est compétitif sur la disponibilité et la qualité des services (ex. avitaillement, husbanding, maintenance, installations de port à sec, etc.) ?"

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Analyse des indicateurs : actions de communication

	Indicateurs	Marseille	Le Havre	Dunkerque	Calais	Nantes St Nazaire	Rouen	La Rochelle	Bordeaux	La Réunion	Guadeloupe	Guyane
		Métropole								Outre Mer		
Actions de communication des ports et de représentation commerciale	Actions de communication associant plusieurs ports	✓	✓ *GIE HAROPA*	✓ *Norlink*	✗	✗	✓ *GIE HAROPA*	✓ *UPF*	✗	✓	✓	✗
	Actions de promotion et de communication en 2018/2019 en France	✓	✓	✓	NC	✓	NC	✓	✓	✗	✗	NC
	Actions de promotion et de communication en 2018/2019 à l'international	✓	✓	✓	NC	NC	NC	✗	✓	✗	✓	✓
	Part du budget de communication et marketing sur le budget total du port	NC	3,1%	2,5%	0,05%	0,96%	NC	2%	0,21%	0,4%	NC	NC
	Représentation du port à l'étranger	✗	✓	✗	✗	✗	NC	✗	✗	✗	✗	✗
	Récompenses internationales décernées au port	✓	✓ *Ex. AFLAS*	✓ *Ex. PERS*	✓ *Ex. Ecoport*	✗	NC	✗	✗	✗	✓	✓ *Ex. MASE*

✓ Disponible en 2019 ✗ Non disponible en 2019

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Axe 2 : Développement économique

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group - Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Développement économique – Enseignements clés

La comparaison de la capacité d'auto-financement (CAF) et de l'investissement dans les principaux ports français révèle une situation globalement saine

- La CAF des principaux ports couvre une grande partie de leur besoin en investissement
- Par conséquent, les ports français ont un recours limité à l'endettement ou aux subventions d'investissement (qu'elles proviennent directement de l'Etat ou d'autres sources telles que le CPER ou le MIE-mécanisme pour l'interconnexion en Europe) pour financer leurs investissements

Depuis 2013, on constate une amélioration progressive du niveau d'endettement des principaux ports français

- Les principaux ports français présentent des niveaux d'endettement hétérogènes, avec quelques ports très lourdement endettés (ex. Le Havre, Dunkerque)
- Sur la période 2018-19, l'évolution de la situation financière des principaux ports français est positive, avec une CAF en croissance et une dette nette en décroissance, dans la majorité des ports

La gestion du foncier est un élément stratégique pour les ports, notamment dans la logique de les rendre "entrepreneurs"

- Globalement, ~30% du chiffre d'affaires des ports est généré par les revenus domaniaux
- Il existe encore un potentiel d'exploitation du foncier portuaire, avec notamment plus de 1 000 ha valorisable dans la ZIP de Dunkerque et ~250 ha dans la ZIP du Havre. Ce foncier disponible a d'ailleurs été noté par les armateurs lors des entretiens qualitatifs comme un axe différenciant des ports français de l'axe Nord, en comparaison aux leaders du Benelux
- Entre les ports, les délais d'implantations sont très variables, entre quelques mois et plusieurs années. Ils sont néanmoins très spécifiques à chaque projet, et l'absence de mesure standard de ces délais rend l'analyse difficile
- Les investissements privés ainsi que les créations d'entreprises annuelles sont un indicateur clé pour évaluer la capacité des ports à être "entrepreneurs" sur leurs territoires ; ceux-ci ne sont pas systématiquement mesurés ou le sont d'une manière qui n'est pas homogène entre ports

L'activité portuaire génère beaucoup d'emplois et de valeur ajoutée pour les territoires, ce qui confirme le rôle central des ports dans l'économie de leurs territoires. Notons par exemple que la valeur ajoutée attachée aux ports de Marseille, Dunkerque, Le Havre et Nantes Saint Nazaire dépasse, en combinant impact direct et indirect, plus de 3 Md€. Quant au nombre d'emplois générés directement et indirectement, il dépasse 30.000 pour les ports de Marseille et Le Havre. Il est intéressant de noter que même les ports de taille plus réduite sont des contributeurs importants à leur bassin d'emplois. Citons les plus de 5000 emplois induits par les activités des ports de La Rochelle, Bordeaux, La Réunion ou la Guadeloupe.

Notons cependant que :

- Cette valeur ajoutée pour les territoires est néanmoins difficile à suivre et à analyser en raison des différences de méthodologies de suivi
- Les ports ont un rôle clé à jouer au sein de leurs territoires, notamment en créant des liens forts avec le monde académique et le monde portuaire ce qui n'est pas mesuré par les enquêtes disponibles

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Analyse des indicateurs : Foncier

		Marseille	Le Havre	Dunkerque	Calais	Nantes St Nazaire	Rouen	La Rochelle	Bordeaux	La Réunion	Guadeloupe	Guyane
Foncier et installation / création d'entreprises logistiques	**Part du CA 2019 lié au domanial et évolution vs 2018**	32%	28%	41%	NC	28%	29%	25%	32%	NC	NC	24%
	# d'entreprises installées/créées par an	NC	Non mesuré	18	Non mesuré	*Mesure en projet*	NC	Non mesuré	Non mesuré	Mesuré[2]	Mesuré	NC
	Existence d'une mesure des investissements privés annuels	Oui *(mesure NC)*	Non	Non	NC		NC	Non mesuré	Non	Non	Oui	En cours
	Taille du foncier valorisable (ha)	600 ha (Piicto)	249	1 314	0	200	NC	56	471	87	NC	40
Indicateur clé	Délais d'implantation sur le foncier portuaire[1]	NC	12-21 mois	5-18 mois	NC	36 mois	12-18 mois	30 mois	NC	NC	20 mois	24-36 mois

Enseignements

- Globalement, ~30% du chiffre d'affaires des ports est généré par les revenus domaniaux
- Il existe encore un potentiel d'exploitation du foncier portuaire, avec notamment plus de 1 000 ha valorisable dans la ZIP de Dunkerque et ~250 ha dans la ZIP du Havre. Ce foncier disponible a d'ailleurs été noté par les armateurs lors des entretiens qualitatifs comme un axe différenciant des ports français de l'axe Nord, en comparaison aux leaders du Benelux
- Entre les ports, les délais d'implantations sont très variables, entre quelques mois et plusieurs années. Ils sont néanmoins très spécifiques à chaque projet, et l'absence de mesure standard de ces délais rend l'analyse difficile
- Les investissements privés ainsi que les créations d'entreprises annuelles ne sont pas systématiquement mesurés ce qui limite la capacité à mesurer l'impact économique réel des ports sur leur territoires

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Analyse des indicateurs : valeur ajoutée liée à la présence du port

Valeur ajoutée liée à la présence du port*

	Marseille	Le Havre	Dunkerque	Calais	Nantes St Nazaire	Rouen	La Rochelle	Bordeaux	La Réunion	Guadeloupe	Guyane
VA (m€) - effets directs / cluster maritime	NC	962	340	NC	527	300	125	3 000	194	456	NC
VA (m€) - effets indirects / cluster non maritime	NC	2 723	3 430	NC	2 087	1 560	410	65	322	148	NC
Emplois (#) - effets directs / cluster maritime	9 570	13 560	5 549	4 200[1]	8 100	4 330	1 600	4 900	2 493	3 930	901
Emplois (#) - effets indirects / cluster non maritime	24 940	17 200	16 838	-	17 240	13 950	3 800	300	2 329	3 224	600
Indicateur clé											
**Année et source de référence* *Méthodologie Insee* *Méthodologie enquête*	*2013 - Insee*	*2014 - Insee*	*2018 - CCI Hauts de France*	*2013 - Insee*	*2015 pour emplois, 2012 pour VA - Insee*	*2015 - Insee*	*2013 - Enquête*	*2013 - Enquête*	*2016 - Insee*	*2018 - Enquête*	*2017 - Enquête*

Enseignements

L'activité portuaire génère beaucoup d'emplois et de valeur ajoutée pour les territoires, ce qui confirme le rôle central des ports dans l'économie de leur territoire.

La valeur ajoutée liée à la présence du port est mesurée selon deux grandes méthodes :

- La méthode Insee : mesurant les activités liées au cluster maritimes, et celles liées au cluster non maritime
- La méthode dite "enquête" (notamment via les CCI) qui mesure quatre cercles concentriques de richesse créée : (1) l'impact direct, (2) direct élargi, (3) indirect, (4) induit
- Etant donné les différences de méthodologies, les résultats ne constituent pas une base homogène de comparaison interportuaire
- Ces études ne sont ni systématiques ni homogènes, et portent sur des années de référence différentes (souvent l'année N-3 de la date de publication de l'étude)

* Note : Les résultats d'évaluation sont issus de méthodologies différentes, ne constituant pas une base homogène de comparaison interportuaire. Direct sur le périmètre Insee : activités maritimes et portuaires, indirect = activités industrielles et de services non maritimes

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Axe 3 : Environnement

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group - Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Environnement - Enseignements clés (1/3)

Les acteurs du système portuaire font l'objet d'une attente importante sur les sujets environnementaux de la part des parties prenantes

- Les citoyens, consommateurs et collaborateurs attendent des ports une politique ambitieuse en matière de protection de l'environnement comme en témoignent les réactions citoyennes sur les projets tels que Port 2000, autour du développement des activités de croisière (mobilisation citoyenne en 2018-2019 à Marseille) ou plus récemment sur les impacts des opérations de draguage sur la biodiversité (comme par exemple en 2020 autour du port de Nantes Saint Nazaire)

- Les acteurs publics se mobilisent quant à eux pour accompagner l'écosystème portuaire dans ses politiques de verdissement comme en témoignent l'inclusion de volets environnementaux dans des projets spécifiques (ex. Port 2000) ou au sein de volets dédiés aux politiques environnementales au sein de projets stratégiques pluriannuels des ports (qui sont soumis à l'avis de l'autorité environnementale ce qui en garantit l'ambition)

- Le Gouvernement fait par ailleurs du verdissement de ses ports une priorité. Le Président de la République a par exemple affirmé dans son discours du 13 décembre 2019 que *"L'Etat sera aussi au rendez-vous pour équiper nos ports en conséquence et nos infrastructures, équiper nos ports pour les adapter au GNL et électrifier les quais"*. Plus récemment, le Gouvernement a inclus un volet portuaire dans son "plan de relance" 2020-2022 représentant 200 M€ destiné à "accélérer la transition énergétique" des ports français

- Les usagers des ports (ex. armateurs, acteurs de la logistique et chargeurs) sont eux-mêmes sous pression de la part de leur écosystème (clients, investisseurs, collaborateurs, régulateurs) et communiquent largement sur leur impact environnemental et sur leurs initiatives en cours :
  - Maersk et CMA CGM se sont par exemple engagé à la neutralité carbone à horizon 2050
  - CMA CGM a fait le choix de la motorisation GNL pour ses derniers, et plus grands, navires (22.000 EVP) qui bâtent par ailleurs le pavillon français. L'armateur a par ailleurs renoncé à emprunter la route du Nord par crainte des impacts environnementaux

- En revanche, il ressort à la fois des entretiens menés et d'une enquête par questionnaire réalisée dans le cadre de ce premier projet d'observatoire que les armateurs ne font pas encore le lien entre leurs ambitions et celles des ports, et placent encore, lorsqu'ils jugent de la compétitivité des ports, les sujets de compétitivité prix, des opérations et de fiabilité en priorité dans leurs critères de choix
  - Ainsi, d'après l'enquête qualitative menée dans le cadre de cet observatoire[1], seuls 13% des armateurs et consignataires et 2% des chargeurs, transitaires et commissionnaires placent la prise en compte des enjeux environnementaux parmi leurs trois priorités, contre 73% et 76% sur les sujets de compétitivité prix

1. Enquête qualitative menée en septembre 2020 auprès d'un échantillon d'armateurs, consignataires, chargeurs, transitaires et commissionnaires (n=56)

Sources: entretiens ; analyses BCG

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Environnement - Enseignements clés (2/3)

- Si le passage portuaire représente moins de 5% de l'impact carbone du transport d'un conteneur par voie maritime, les grands acteurs de la logistique ont néanmoins besoin, afin de réaliser leurs engagements environnementaux, que les ports leur offrent les infrastructures et les services adaptés.
  Par exemple, les grands armateurs tels que CMA CGM ou Hapag Lloyd qui choisissent le GNL pour leurs grands porte-conteneurs ont besoin que des capacités d'avitaillement adaptées soient installées ce qui requiert à la fois des investissements en matière d'infrastructures (disponibilité et stockage du carburant) et de services (disponibilité des barges spécialisées, dispositifs permettant de réaliser les opérations d'avitaillement dans des conditions de sécurité optimales)

Si tous les ports français semblent conscients de ces enjeux et incluent dans leurs projets stratégiques de multiples initiatives, on observe une forte hétérogénéité entre les ports

- Certains ports tels que Dunkerque positionnent les sujets environnementaux comme une priorité dans leurs agendas stratégiques, avec un plan d'action ambitieux, suivi par une gouvernance et des indicateurs dédiés. Dunkerque a ainsi mis en place un Plan d'Aménagement et de Développement Durable du territoire portuaire (PA2D) en 2014, qui fixe les orientations stratégiques de la gestion du territoire portuaire. Il est composé de 5 orientations, déclinées en 13 objectifs, 26 mesures et près de 156 indicateurs
- HAROPA a quant à lui mis en place une politique "Green port" reconnue par les professionnels du transport maritime, lauréat du titre de Best Green Seaport décerné à HAROPA par 18 000 professionnels asiatiques du transport maritime et du commerce international

Les ports français font face à des concurrents qui, eux aussi, se situent à des stades d'avancement variables sur ces sujets

- Il n'y a pas d'ambition nationale forte déployée de manière cohérente au sein des pays concurrents, notamment européens, mais des démarches ambitieuses portées notamment par des grands groupes d'opérateurs de terminaux (par exemple APMT, la filiale portuaire de Maersk, ou encore l'opérateur DPW …)
- On observe par ailleurs l'absence de standards internationaux de mesures permettant un suivi homogène à l'échelle internationale des performances environnementales des ports. Outre les normes ISO 14001, des labellisations telles que la labellisation PERS se développent néanmoins ces dernières années. Par ailleurs, certaines mesures semblent se généraliser comme la mesure globale de l'empreinte carbone des ports (mesurée en tonnes équivalent CO2 par an)

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Environnement - Enseignements clés (3/3)

- Certains ports tels que Rotterdam ou Los Angeles apparaissent comme exemplaires et pourraient servir d'exemple aux ports français. Les politiques environnementales de ses ports ont trois caractéristiques :
  - Ils couvrent l'ensemble des leviers possibles, au nombre de 8 :
    - Réduction de l'impact carbone des opérations maritimes et terrestres dans l'enceinte du port
    - Captation et compensation du carbone
    - Mesure et protection de l'environnement du port : biodiversité, qualité de l'air, qualité de l'eau, nuisances sonores, etc.
    - Autres initiatives : politique d'achats responsable, production et utilisation d'énergies alternatives, économie circulaire, etc.
    - Politique commerciale incitative vis-à-vis des acteurs plus respectueux de l'environnement (navires, acteurs de l'intermodal)
    - Développement d'infrastructures pour faciliter l'accueil des acteurs les plus vertueux (terminaux pour gaz naturel, électricité en prise de quai, etc.)
    - Développement de l'intermodal en particulier massifié
    - Services adaptés (expertise GNL, gestion des boues, des déchets, etc.)
  - Les objectifs et moyens prêts à être investis sur des enjeux environnementaux sont très importants (par exemple le plan de 4 à 5 Mds€ d'investissements privés d'ici 2030 affiché par le Port de Rotterdam dans son "Priorities of the Port of Rotterdam for a European Green Deal" de Janvier 2020)
  - Ils font l'objet d'une communication systématique et ample, y compris sur des sujets qui ne sont pas (ou peu) abordés publiquement par les ports français tels que les rabais de frais de ports conditionnés à des critères environnementaux
- Comme le démontre cet observatoire, nombreux sont les ports français dont la politique environnementale couvre une ou plusieurs de ces trois dimensions mais aucun ne cumule exhaustivité du champ, importance des moyens financiers et systématisme de la communication

Ainsi, si certains ports internationaux sont pionniers, il n'existe pas de pays leader sur les sujets environnementaux pour les ports. Il s'agit donc d'une opportunité pour la France et ses ports, et notamment ses GPM, de se démarquer.

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Analyse des indicateurs clés : Infrastructures

		Métropole								Outre Mer		
		Marseille	Le Havre	Dunkerque	Calais	Nantes St Nazaire	Rouen	La Rochelle	Bordeaux	La Réunion	Guadeloupe	Guyane
Infrastructures	Electricité installée en prise de quai	✓	✗	✓ *8MW de puissance*	✓ *Projet en cours pour 2021*	✗	✓ *144 KW de puissance*	✗	✗	✓ *200 kw de puissance*	✗	✗
	Existence de terminaux pour gaz naturel (GNL/GNC/GNV)	✓	✓ *3 stations terrestres (terminaux)*	✓ *oui*	✗	✓ *Projet d'ouverture de station terrestre GNV - fév. 2021*	✗	✗	✗	✗	✗	✗

✓ En place et opérant en 2019 ✓ Partiellement / en projet en 2019 ✗ Non implémenté en 2019

Enseignements

Le développement d'infrastructures pour faciliter l'accueil des navires les plus vertueux en matière d'empreinte carbone et de rejets atmosphériques (terminaux pour gaz naturel et électrification à quai – *cold ironing*) est hétérogène et fortement influencé par les spécialités des ports et la demande des clients, certaines activités comme la croisière ayant été précurseurs tandis que les grands navires au GNL sont apparus sur le marché seulement ces derniers mois

- Les ports de Marseille et de Dunkerque sont ainsi les plus équipés, suivis du Havre
- Les ports de Calais et de Nantes Saint Nazaire ont des projets en cours qui devraient aboutir en 2021 et témoignent d'une dynamique globale des GPM

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Analyse des indicateurs clés : Mesure de l'impact des ports sur l'environnement

Mesure de l'impact des ports sur l'environnement	Métropole								Outre Mer		
	Marseille	Le Havre	Dunkerque	Calais	Nantes St Nazaire	Rouen	La Rochelle	Bordeaux	La Réunion	Guadeloupe	Guyane
Impact carbone du port et de ses activités	✗	✓ *Mesuré en 2018*	✓ *En 2017, renouvellement en 2020*	✗	✓	✓ *~32 kt eeqCO2 en 2017*	✗	✗	✗	✗	✗ *Projets de mesure en cours*
Biodiversité	✓	✓ *200 espèces protégées*	✓ *Tous les 5 ans - 115 espèces[1]*	✗	✗	✓ *Mesuré en 2013 : 1484 espèces*	✓	✓ *>80 espèces protégées*	✗	✓	✗ *Projets de mesure en cours*
Qualité de l'air	✓ *Partenariat Atsmosud Projets européens APICE/ SCIPPER*	✓	✓	✗	✗	✓ *Mesures ponctuelles Mesure en continu par ATMO Norm.*	✓	✗	✗	✓	✗ *Projets de mesure en cours*

✓ En place et opérant en 2019 ✓ Partiellement / en projet en 2019 ✗ Non implémenté en 2019

Enseignements

On observe des initiatives multiples de mesure de l'impact des ports sur l'environnement, mais qui ne sont ni homogènes, ni systématiques. En effet, il s'agit d'études portant sur des périmètres variés, avec des méthodologies différentes et réalisées à des fréquences différentes.

Ainsi, les ports du Havre, de Dunkerque, de Bordeaux et de la Guadeloupe ont mis en place des projets de mesure de l'impact environnemental sur leurs périmètres respectifs mais ceux-ci ne sont pas comparables.

1. 115 espèces au statut règlementaire en 2016-2018 : 115 (oiseaux : 75, Reptiles : 2, amphibiens : 5, Poissons d'eau douce : 1, Chiroptères : 5, Mammifères terrestres : 1, Mammifères marins : 3, Flore : 20)

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Analyse des indicateurs clés : Certification environnementale

Certification	Métropole								Outre Mer		
	Marseille	Le Havre	Dunkerque	Calais	Nantes St Nazaire	Rouen	La Rochelle	Bordeaux	La Réunion	Guadeloupe	Guyane
PERS par EcoPorts	*Inscrit dans la stratégie 2020-2024*	*En cours de renouvellement*	*PERS (EcoPorts)*	*PERS dans le passé*	*PERS dans le passé*	✗	✗	✗	✗	✓	✗
ISO 14001	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗

✓ En place et opérant en 2019 ✓ Partiellement / en projet en 2019 ✗ Non implémenté en 2019

Enseignements

Deux certifications environnementales ont été privilégiées par les ports :

- La certification ISO 14001 : cette norme fait partie de la famille des normes ISO 14 000 d'après l'Organisation Internationale de Normalisation, elle mesure la conformité à des exigences de management environnemental d'une organisation. Elle n'est pas spécifique aux ports
- La certification PERS par EcoPorts : mise en place par des ports actifs sur les sujets environnementaux, cette certification s'appuie sur ISO 14 001, en y ajoutant des spécificités liées aux ports

Les démarches de certifications sont elles aussi hétérogènes entre les ports :

- En septembre 2020, les ports de Dunkerque et de la Guadeloupe sont certifiés PERS, Le Havre renouvelle sa certification et Marseille envisage de le faire. Calais et Nantes Saint Nazaire n'ont pas renouvelé leur certification
- Les ports de Nantes Saint Nazaire, de La Rochelle et de la Guadeloupe sont certifiés ISO 14001

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Axe 4 : Innovation et Numérique

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group - Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Innovation et numérique – Enseignements clés (1/4)

Si l'innovation et le numérique ne sont pas recensés, en tant que tels, par les clients des ports comme un critère clef de choix, ils constituent des leviers importants permettant d'améliorer la fiabilité, la transparence et l'expérience client au sein des chaînes logistiques notamment maritime ; critères qui sont, eux, les premiers facteurs de décision dans le choix d'un port. Les ports, qui se situent au cœur du flux physique de marchandises ont ainsi l'opportunité de jouer un rôle central dans le flux de données qui accompagne le flux de marchandises.

Selon l'enquête qualitative menée dans le cadre de cet observatoire en septembre 2020 auprès d'un échantillon d'armateurs, consignataires, chargeurs, transitaires et commissionnaires (N=56) :

- Le numérique et le digital en tant que tels n'apparaissent pas dans le top 3 des priorités des clients interrogés
- En revanche, la fluidité des démarches administratives (douanières, vétérinaires, phytosanitaires) est placée comme une des 3 principales priorités pour ~15% des chargeurs, transitaires et commissionnaires et de ~7% des armateurs et consignataires. A ce sujet, les répondants soulignent que le principal levier d'amélioration de cette fluidité est (i) la dématérialisation des démarches et (ii) la qualité de l'interface numérique pour les différentes parties prenantes
- Plus important encore, la compétitivité des opérations du port fait partie des 3 principales priorités pour ~47% des armateurs et ~32% des chargeurs. En conséquence, l'innovation et le numérique peuvent être un véritable facteur différenciant des ports, à condition d'être source d'optimisation des opérations, par exemple en améliorant la coordination via des échanges en temps réel entre les parties prenantes, ou en automatisant certaines opérations

Un des premiers cas d'usage du numérique qui s'est développé historiquement au sein des ports concerne les systèmes d'informations permettant la gestion des terminaux, capitainerie ou encore les systèmes d'information administratifs.

Dans la mesure où les clients (chargeurs) exigent de plus en plus d'avoir de la visibilité, si possible en tant réel, sur l'état de leur marchandise, la question la connexion des systèmes d'information des différents acteurs de l'écosystème portuaire est devenue centrale ces dernières années. A ce sujet, on distingue trois niveaux de développement :

- Niveau 1 : Interconnexion des systèmes d'opérations des différents acteurs de place portuaire (TOS, PMS et systèmes administratifs)
- Niveau 2 : Interconnexion avec les systèmes des acteurs en amont et en aval du port (entre ports, avec les transporteurs ferroviaires, système de gestion d'entrepôts, ports en amont ou en aval de la chaîne logistique)
- Niveau 3 : Connexion sans organe central de contrôle d'informations fonctionnant de manière transparente et sécurisée, il s'agit des fameuses blockchains

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Innovation et numérique – Enseignements clés (2/4)

S'agissant du niveau 1, les indicateurs de cet observatoire révèlent un bon niveau d'interconnexion des systèmes IT au sein des GPM, notamment entre TOS, PMS et systèmes administratifs *(cf. lexique)*

- Par exemple, déployés par deux acteurs principaux (SOGET et MGI), les CCS tels que Ci5 de MGI et S)ONE de SOGET s'interfacent avec les systèmes partenaires :
  - Les autorités portuaires
  - Les métiers : agents maritimes, compagnies maritimes, transitaires, manutentionnaires, chargeurs, etc.
  - Les administrations : douanes, DGAL, DGCCRF, etc.
  - Certains acteurs du hinterland
- Le bon niveau d'interfaçage avec les douanes a contribué à la fluidité observée des processus douaniers *(cf axe 1)*

Néanmoins, la connexion avec les systèmes de l'amont et l'aval de la chaîne logistique (niveau 2) apparait encore comme embryonnaire comparée au niveau de connectivité atteint par les grands ports mondiaux (ports du range Nord ou Singapour pour prendre un exemple plus éloigné). Ainsi, seul le port du Havre a mis en place des connexions API avec les systèmes de gestion des opérations de transport en pre/post acheminement et, s'agissant des connectivité maritimes, seuls trois GPM indique avoir des systèmes de connexion entre les ports. Or, la mise place de telles connexions est une tendance de fond dans l'industrie logistique répondant notamment aux besoins de visibilité et de traçabilité tout au long de la chaîne de la part des clients finaux et notamment des chargeurs.

Enfin, aucun port français n'atteint encore le troisième niveau de développement de la connectivité qui ne concerne, il est vrai, au niveau mondial, qu'un nombre restreint de ports particulièrement innovants dont on trouvera des exemples ci-dessous.

Le digital et l'innovation au sein des ports ne se limite néanmoins pas à la connexion des systèmes IT. Parmi les cas d'usages les plus classiques, on peut citer

- L'automatisation des terminaux, notion qui recouvre des réalités variées allant d'automatisation des opérations verticales (grues) au positionnement des containers (*digital yard planning)*. On dénomme usuellement des terminaux ayant de telles caractéristiques 'semi-automatisés' jusqu'à des terminaux dit 'complètement automatisés' dans lesquels l'ensemble des mouvements verticaux (grues) et horizontaux (positionnement sur le yard) se font sans intervention humaine. Depuis les premiers exemples de terminaux complètement automatisés (VICT, Melbourne, 2017) jusqu'au plus abouti (SIPG, Shangai), le marché des terminaux automatisés n'a cessé de se développer. En Europe, l'exemple le plus parlant est probablement le terminal RWG à Rotterdam. Comme l'illustrent les indicateurs de cet observatoire, si les terminaux français bénéficient pour une grande part d'entre eux d'un niveau de semi-automatisation plus au moins avancée, aucun n'atteint les meilleurs standards techniques en matière de manutention horizontale ou verticale

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Innovation et numérique – Enseignements clés (3/4)

- L'internet des objets (IoT) : nombreux sont les cas d'usages qui se développent à l'échelle mondiale autour des objets connectés dans le domaine portuaire. L'exemple le plus simple concerne la traçabilité des marchandises grâce à des capteurs de positions (type GPS ou RFID) ou des capteurs de franchissement d'endroits clefs des ports (par exemple franchissement d'une 'gate')

Le numérique contribue également à fluidifier les démarches administratives au sein des ports français, notamment des démarches douanières

- Impulsée par l'Europe, la dématérialisation des procédures douanières (87% en 2018, 88% en 2019) a contribué a réduire le délai d'immobilisation moyen des marchandises à 2 min 25 secondes en 2019. La dématérialisation de l'ensemble des procédures douanières est prévue à horizon 2025 dans le cadre du Code Des Douanes de l'Union européenne (CDU)
- Si les autres contrôles administratifs (par exemple les contrôles SPS) n'exploitent pas encore pleinement le potentiel du numérique, ils sont pris en compte dans certains projets tels que le projet France Sésame, qui a pour vocation de créer un système centralisé pour suivre toutes les formalités administratives aux frontières et pour tous les acteurs de la place portuaire, vont dans le sens d'une amélioration de la fluidité et de la coordination des contrôles à horizon 2025 grâce au numérique

Enfin, dans le contexte de transformation numérique de tous les acteurs de la chaîne logistique, les ports font face à une demande accrue de la part des différentes parties prenantes pour un accès fiable et sécurisé aux données **en temps réel**, ce qui implique au-delà de l'existence de la donnée et de la qualité des connexions entre système, des capacités d'actualisation

- Les acteurs historiques se digitalisent et des *pure players* digitaux émergent, tels que Twill, un *freight forwarder digital* filiale de Maersk. La promesse d'expérience client purement digitale de ses acteurs et de visibilité en temps réel n'est possible que si l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique, dont les ports, sont capables d'offrir cette visibilité sur leur portion du trajet des marchandises.
- En outre, les acteurs de l'écosystème requièrent de plus en plus un accès à de nouvelles données (température, ouverture/fermeture des conteneurs, etc.), voire à des informations obtenues via l'exploitation de ces données (anticipation de la disponibilité des marchandises, notification proactive des incidents/retards etc.). On peut citer à cet égard la start-up Traxens et ses partenaires CMA CGM, MSC, Maersk et plus récemment COSCO. Là encore, la capacité à communiquer des données depuis les terminaux requiert la participation des ports dans le cadre de ces projets.

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Innovation et numérique – Enseignements clés (4/4)

Par ailleurs, les enjeux liés à la cybersécurité semblent être pris en compte de manière assez hétérogène entre les ports français étudiés dans le cadre de cet observatoire

- A date, tous les ports ayant répondu au questionnaire réalisé dans le cadre de cet observatoire ont indiqué avoir réalisé au cours des 12 derniers mois au moins un autodiagnostic en matière de cybersécurité. Cependant seuls deux ont indiqué disposer d'un plan de remédiation en cas de crise cyber. Sous réserve de la fiabilité de ces données, cela semble très faible

- Par ailleurs, tous les ports n'ont pas encore mis en place de gouvernance en matière cybersécurité impliquant toutes les parties prenante

- En outre, les investissements dans la cybersécurité ne sont pas systématiquement mesurés et semblent extrêmement variables d'un port à l'autre

- Or l'écosystème portuaire fait face à une menace constante et croissante sur les sujets cyber, comme l'illustre la cyber-attaque subie par l'armateur CMA CGM fin septembre 2020, qui fait suite à des attaques d'autres acteurs de la chaîne logistique dont Maersk en juin 2017. L'intégration des acteurs privés de la chaîne logistique qui conduit à des groupes industriels combinant armateurs, opérateurs de terminaux et logisticiens permet potentiellement à des attaques cyber de se propager entre acteurs de la chaîne logistique. La connexion des systèmes IT au sein de l'écosystème portuaire crée, quant à elle, un risque potentiel de propagation entre les systèmes IT des acteurs portuaires

- Compte tenu de l'importance économique des ports, de la sensibilité des marchandises comme des données présentes dans les systèmes IT des acteurs portuaires, il semble important de bien intégrer les préoccupations liées à la cybersécurité dans la stratégie des autorités portuaires elles-mêmes ainsi que de s'assurer de la bonne coordination en la matière de l'ensemble des acteurs de l"écosystème portuaire.

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Innovation et numérique : perspectives sur les indicateurs principaux

	Métropole								Outre Mer		
	Marseille	Le Havre	Dunkerque	Calais	Nantes St Nazaire	Rouen	La Rochelle	Bordeaux	La Réunion	Guadeloupe	Guyane
% de dématérialisation des procédures douanières	% de déclarations déposées sous format dématérialisées Moyenne nationale = 88%										
Système centralisé unique pour toutes les parties prenantes (conteneurs)	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
DSI, RSSI dans la politique interne de la structure	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	*NC*	✓

✓ En place et opérant en 2019 ✓ Partiellement / en projet en 2019 ✗ Non implémenté en 2019

Enseignements

- Un fort taux de dématérialisation des procédures douanières, avec une dématérialisation complète prévue pour 2025 dans le cadre du Code Des Douanes de l'Union européenne (CDU)
- Au-delà des outils PCS/CCS, une hétérogénéité dans la mise en place d'une plateforme unique centrale concentrant l'ensemble des données portuaires et les redistribuant à l'ensemble des parties prenantes
- Une prise en compte hétérogène des enjeux liés à la cybersécurité, avec des DSI / RSSI non systématiques dans la politique interne de la structure

Source : Questionnaire envoyé aux autorités portuaires

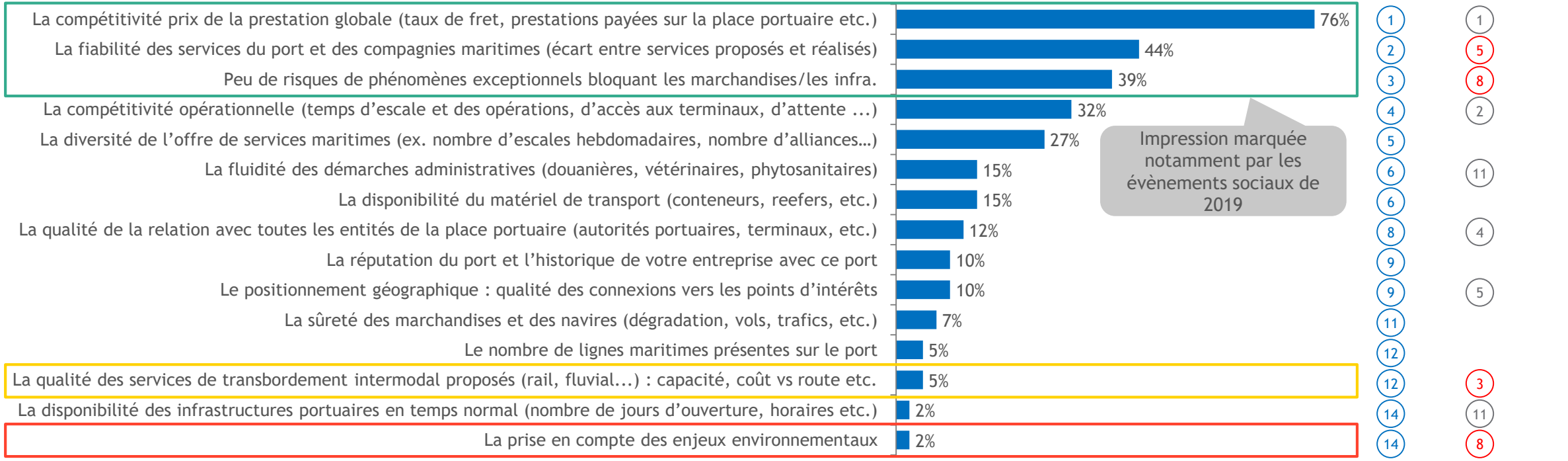
© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Focus sur la perception client : ce que disent les clients des ports français

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group - Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Pour les chargeurs, transitaires et commissionnaires, la compétitivité prix, la fiabilité et l'absence de phénomènes exceptionnels sont les principaux critères de performance d'un port

Pouvez-vous classer du plus important au moins important les critères listés ci-dessous pour votre entreprise lorsqu'elle utilise un port ? - *Parmi les 22 critères proposés, % des critères cités dans le top 3*



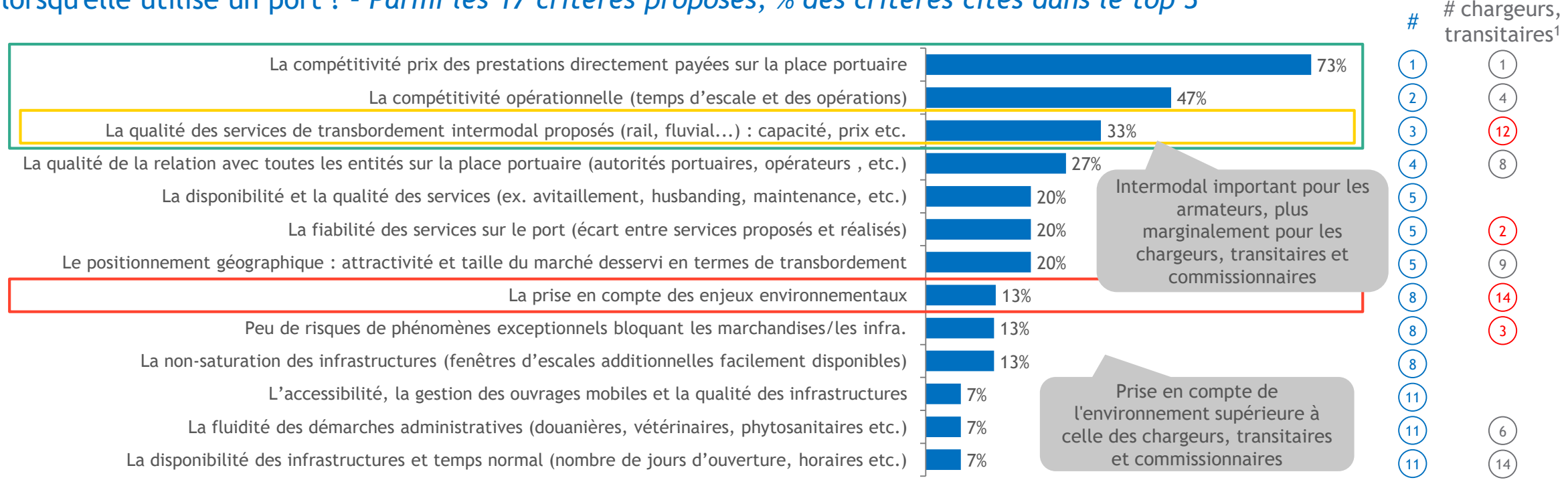
1. Certains critères diffèrent selon le type de client/usager interrogé

Source : Questionnaire qualitatif chargeurs administré auprès des membres AUTF et TLF Overseas, N=41

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Pour les armateurs et consignataires, la compétitivité prix et opérationnelle et la qualité des services de transbordement intermodal sont les principaux critères de performance d'un port

Pouvez-vous classer du plus important au moins important les critères listés ci-dessous pour votre entreprise lorsqu'elle utilise un port ? - *Parmi les 17 critères proposés, % des critères cités dans le top 3*



Sur les 17 critères, % des critères cités dans le top 3

X Décalage entre la perception des chargeurs et des armateurs

1. Certains critères diffèrent selon le type de client/usager interrogé
Source : Questionnaire qualitatif chargeurs administré auprès des membres AMCF et armateurs, N=15

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Focus sur les "ports entrepreneurs"

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group - Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

Enseignements clés

Les interviews, analyses et le questionnaire réalisés dans le cadre de cet observatoire ont mis en évidence des démarches qu'on peut qualifier de démarches de port entrepreneur :

- Des initiatives visant à créer des démarches de place sortant des sentiers battus associant l'ensemble des acteurs d'une place portuaire afin de développer ensemble l'activité du port. On peut citer des démarches d'alignement de politique tarifaire (par exemple à Dunkerque), des démarches de dialogue social permettant de garantir aux clients un absence de blocage (par exemple à Dunkerque et plus marginalement sur une partie du port de Marseille) ou des efforts collectifs afin de sécuriser un armateur pour engendrer un transfert important de volumes (par exemple la démarche de place à La Réunion ayant permis que CMA CGM choisisse ce port comme son hub en Océan Indien)

- Des démarches orientées vers l'extérieur de la place portuaire afin d'attirer de nouvelles activités sur le domaine portuaire. On peut citer par exemple la démarche active de promotion de la plateforme PIICTO à Marseille (Plateforme Industrielle et d'innovation Caban Tonkin) soutenue notamment par une association créée en septembre 2014, qui regroupe les entités industrielles implantées sur la zone du Caban-Tonkin et le GPMM de Marseille afin de structurer collectivement les activités de cette plateforme et par le GPM de Marseille. Cette démarche a notamment conduit à la signature d'un bail avec l'industriel chinois Quechen, projet qui devrait conduire à 105 millions d'euros d'investissement, la création de 130 emplois directs et qui générera à terme un volume de 400 000 tonnes de fret annuel pour le port de Marseille

- Des démarches d'accompagnement du développement commercial des volumes du port en associant des acteurs de la chaîne logistique en amont et en aval du port. Un des exemples d'une telle dynamique fortement portée par un port est le partenariat, renouvelé fin 2018 à Dunkerque, entre les producteurs de banane antillaise, le port, un grand armateur, les dockers et un logisticien.

- Des démarches d'accompagnement du développement de l'intermodal. Un exemple intéressant est la dynamique ayant conduit à l'ouverture en 2018 d'une ligne ferroviaire reliant les ports de Marseille Fos et du Havre avec la Suisse romande. Cette ligne, dont l'activité n'a finalement pas perduré, a mobilisé le port de Marseille bien au-delà de ses fonctions habituelles :trouver un opérateur de transport combiné, imaginer des schémas pouvant permettre de limiter les pertes du lancement de la ligne en question, faire de l'intermédiation pour impliquer les acteurs de la chaîne logistique au-delà du port …

© 2020 Propriété d'Ernst & Young Advisory et de Boston Consulting Group – Confidentiel.
Cette proposition de services, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir.

MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE

Liberté
Égalité
Fraternité

BCG BOSTON CONSULTING GROUP