



Les Clusters Portuaires: Croissance et Diversification pour les Ports Locaux

Résumé exécutif



TABLE DES MATIERES

1	Introduction.....	3
2	Contexte de CAMIS et Centricité portuaire.....	5
2.1	Transports et Ports de la Manche / Arc Manche	5
2.2	Centricité portuaire dans la région de la Manche	7
3	Méthodologie de la recherche.....	10
4	Résultats et discussion	12
4.1	Émergence du concept de centricité portuaire	12
4.1.1	Clusters Chaîne de valeur.....	12
4.1.2	Clusters Port vert	14
4.1.3	Clusters Tourisme	15
4.1.4	Clusters Services portuaires	17
4.1.5	Clusters Innovation	18
4.1.6	Clusters Pêche.....	19
4.1.7	Clusters Business.....	20
5	Les enjeux impactant la réussite de la Centricité Portuaire.....	22
6	Recommandations.....	23
6.1	Recommandations pour la centricité portuaire dans la région de la Manche	23
6.2	Recommandations pour chaque type de cluster	26
6.2.1	Clusters Chaîne de valeur.....	26
6.2.2	Clusters Port vert	27
6.2.3	Clusters Tourisme	27
6.2.4	Clusters Services portuaires	28
6.2.5	Clusters Innovation	28
6.2.6	Clusters Pêche.....	29
6.2.7	Clusters Business.....	29
7	Conclusions	31
	Références.....	32

1 INTRODUCTION

Le secteur maritime européen fait partie intégrante de l'économie européenne au sens large, comprenant une gamme d'industries, y compris : le transport maritime, la construction navale, la navigation, la pêche, la production d'énergie, les activités de loisirs nautiques et les organisations environnementales liées au maritime. Les ports sont des acteurs majeurs dans le transport maritime, et jouent un rôle important en créant un lien entre les différentes industries dans les secteurs maritimes (Suykens et Van der Voorde, 1998). Dans la région de la Manche, les ports jouent un rôle vital dans le transport à travers l'un des corridors maritimes les plus fréquentés du monde. De par leur nature et leur position, les ports sont des centres de transport multimodal : en effet, les ports du Nord de la France et du sud de l'Angleterre sont des « hubs » pour la région de la Manche. Ils sont à l'origine de liens de transport à travers la Manche et vers un certain nombre de grandes villes, en France et en Angleterre, ainsi que dans toute l'Europe et à l'international.

En tant que l'un des principaux maillons de la logistique et des chaînes de transport, les ports ont un rôle essentiel pour assurer la stabilité économique au niveau local, régional et national. Les ports sont un élément essentiel, non seulement des réseaux de transport mondiaux, mais aussi comme un point stratégique où de la valeur peut être ajoutée aux produits. Dans une région tellement dominée par son littoral, il est donc essentiel que les opportunités de développement pour le secteur portuaire soient comprises, et que les stratégies qui favorisent leur croissance continue soient identifiées. Alors que la logistique centrée sur les ports est devenue une méthode reconnue pour les opérations portuaires, cette démarche a été concentrée sur l'activité produite uniquement sur le site du port. Toutefois, ce rapport cherche à faire valoir que la centricité portuaire devrait être élargie pour inclure la participation des communautés locales et les entreprises et soutenir la croissance et le développement dans le port ainsi que la communauté dans son ensemble.

De plus en plus, les ports doivent s'adapter à l'évolution politique, économique, sociale et environnementale et en tant que tels sont en cours d'évolution. Les ports sont en train de passer d'un point d'échange frontalier traditionnellement fermé à un rôle de développeur d'affaires local, où ils ont le potentiel de jouer un rôle accru dans la croissance économique de leurs collectivités locales. Cela a changé la perception des ports de niche plus petits, en soulignant leur importance pour les communautés côtières, un changement qui a été reconnu par cette recherche. Ce rapport synthétise les

conclusions de deux études qui développent et évaluent la notion de centricité des ports dans la région de la Manche. Les études ont été menées dans le cadre du projet CAMIS (Channel Arc Manche Integrated Strategy), financé par le programme INTERREG IV A, et sont le fruit d'une collaboration France (Manche) - Angleterre. Le rapport résume ces études et fournit des recommandations synthétisées sur la base des résultats des recherches.

2 CONTEXTE DE CAMIS ET CENTRICITE PORTUAIRE

Le projet CAMIS (Channel Arc Manche Integrated Strategy) est un projet de coopération franco-britannique co-financé par le programme européen Interreg IVA France (Manche) – Angleterre, qui vise à élaborer une stratégie maritime intégrée pour la région de la Manche. La stratégie sera axée sur la promotion de la croissance et le développement des secteurs maritimes de la Manche et des communautés côtières, et encouragera la coopération et la collaboration entre les parties prenantes en France et en Angleterre. La France et l'Angleterre ont une histoire maritime de longue date, les deux gouvernements reconnaissant de plus en plus l'importance du secteur maritime pour la croissance et la prospérité d'une nation. De plus, il y a une demande croissante pour le développement du transport durable dans la région. En tant qu'acteurs majeurs dans le secteur des transports, les ports ont été identifiés comme un sujet prioritaire pour le volet transport du projet CAMIS. L'axe 4 du projet CAMIS a porté sur les questions entourant le transport à travers la région de la Manche, identifiant le concept de centricité portuaire comme une solution potentielle aux défis communs auxquels sont confrontés les ports situés dans la région de la Manche.

2.1 Transports et Ports de la Manche / Arc Manche

Les ports sont de nature multimodale et sont un maillon essentiel dans le développement du transport et de la logistique durable à la fois à l'échelle de la Manche et au niveau national. Alors que les grands ports de la région de la Manche, comme Southampton et Le Havre, agissent comme une porte d'entrée (« gateway ») pour le commerce international et le transport de passagers, les nombreux ports régionaux permettent de gérer plus efficacement les activités commerciales grâce au transport maritime à courte distance (SSS) et au développement de communautés côtières locales. La Manche / Arc Manche est la principale route de navigation en Europe du Nord Ouest, et est particulièrement unique en raison de la densité du trafic et de la concentration et de la diversité des activités, avec 80% du total des échanges internationaux d'importation / exportation effectués par voie maritime.

Alors que la Manche est une mer relativement petite, elle est une voie de transport d'importance mondiale pour les passagers et le fret. Bien que les côtes qui bordent la Manche sont géographiquement proches et ont quelques similitudes, les ports de chaque côté de la Manche présentent des différences significatives en termes de gestion, de

gouvernance et de financement. Historiquement, les ports français dans la région de la Manche ont eu des liens étroits avec l'État français, aboutissant à la désignation de deux types de ports en France :

- Les Grands Ports Maritimes gérés par des sociétés publiques,
- Les Ports d 'Intérêt Nationaux, gérés directement par l'État.

Plus récemment, les autorités locales françaises ont joué un rôle croissant dans le financement et la gestion des ports, avec des ports régionaux français, maintenant couramment régie par les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI). En revanche, les ports anglais dans la région de la Manche connaissent trois types de structure de propriété :

- « Trust ports », ces ports ont été mis en place par une loi du Parlement et ont accès à un financement limité, avec un bénéfice réinvesti dans les ports ;
- « City council », ces ports sont pris en charge par le conseil municipal avec accès aux fonds de la municipalité en cas d'accord de l'autorité locale ;
- « Private », ces ports sont détenus par des sociétés privées et ont accès à des fonds privés et potentiellement plus de liberté au cours de la prise de décision et sur les processus de gouvernance.

Ces différences dans le type de propriété et les implications que cela a pour la gestion globale et la gouvernance des ports de la Manche doivent être prises en considération lors de l'élaboration d'une stratégie à l'échelle de la Manche, en particulier la capacité d'un port à participer à la formation d'un cluster de centralité portuaire.

Malgré ces différences aux niveaux de la propriété, du financement et de la gouvernance, les ports de la Manche, en France et en Angleterre, doivent relever les mêmes défis. Comme beaucoup d'autres industries, les ports évoluent dans un contexte changeant, et doivent de plus en plus adapter leurs opérations et leurs infrastructures pour soutenir la croissance et le développement du secteur. Ces défis communs créent des synergies entre les ports de la Manche / Arc Manche, et pourraient être solutionnés en utilisant des méthodes telles que celles que la formation de clusters de centralité portuaire peut apporter. Quelques-uns des facteurs qui impactent le plus le secteur portuaire ont été identifiés, notamment :

- Une tendance croissante vers l'utilisation de plus grands conteneurs, navires et camions dans le but d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts.
- L'augmentation de la taille des conteneurs entraînant un besoin de modification des infrastructures portuaires, telles que les installations LO-Lo, les bâtiments de stockage ce qui permet le développement du transport multimodal.

- L'augmentation du niveau de transport mondial de marchandises.
- De plus grands navires qui ne peuvent être accueillis que dans les ports en eaux profondes, ce qui limite l'accessibilité et le développement des liaisons de transport avec des ports de faible tirant d'eau.
- Les difficultés rencontrées par les collectivités environnant les petits ports qui manquent de compétences et de main d'œuvre disponible.

2.2 Centricité portuaire dans la région de la Manche

La formation de clusters de centricité portuaire est considérée comme une stratégie possible pour encourager le développement de l'activité à l'intérieur des zones portuaires de la Manche, tout en soutenant le transport durable dans la région.

Alors que le rôle premier des ports était d'assurer le transport de marchandises et de passagers, ceux-ci ont été amenés récemment à jouer un rôle croissant dans les chaînes d'approvisionnement locales et dans le soutien aux industries maritimes régionales. Cela peut être considéré comme un premier pas vers l'ouverture des ports vers les communautés locales et vers le développement de relations collaboratives, ce que l'on appelle « **centricité portuaire** ». De précédentes études avaient défini les clusters de centricité portuaires comme :

« Un ensemble d'entreprises interdépendantes exerçant des activités liées au port, situées dans une même région et, éventuellement, développant des stratégies similaires représentant un avantage concurrentiel et caractérisées par une position concurrentielle commune vis-à-vis de l'environnement externe du cluster. » (Haezendonck, 2001)

Dans la région de la Manche, la stratégie proposée par les clusters de centricité portuaire est approuvée par les autorités locales, les ports, les entreprises, les communautés côtières ainsi que par leurs chaînes d'approvisionnement, ce qui facilite une approche plus holistique du développement des ports.

Cette évolution vers un style holistique intégré de la gestion des ports est expliquée dans « L'examen des politiques portuaires » (2012-2013) qui vise à introduire une politique portuaire qui permettrait de développer la croissance et faciliter l'intégration au sein du secteur. Le rapport indique que « *en réunissant des groupes d'entreprises développant le même type d'activités, les ports créent aussi un effet cluster qui favorise la croissance économique en encourageant l'innovation ainsi que la création et le développement de nouvelles opportunités d'affaires et d'emplois* ». De plus, le développement de clusters de

centricité portuaire correspond parfaitement aux recommandations formulées par la Stratégie Blue Growth mise en place en 2012 par l'UE et qui vise à identifier à la fois les défis et leurs solutions impactant le secteur maritime, tout en soutenant le développement durable et la croissance.

Les clusters créent une plateforme d'échanges qui permet un dialogue efficace et constructif entre les différents acteurs (Schmitz, 2000 ; Porter, 1998 ; 2000 ; Pyke et al, 1990), et permettent aux entreprises membres de travailler dans un environnement avec des risques réduits, des opportunités de développer l'innovation, du partage de connaissances entre les différents acteurs, une meilleure efficacité et la création de synergies entre les acteurs (Bock et Kim, 2002 ; Chesborough, 2006). En effet, les recherches menées par cette étude semblent indiquer que le bon équilibre entre coopération et concurrence est la clé pour générer des bénéfices optimaux pour les entreprises opérant au sein d'un cluster. Compte tenu de cela, le développement de clusters de centricité portuaire représente de nombreux avantages, tels que :

- L'amélioration des liaisons de transport dans la région de la Manche.
- La diminution de la pression sur certaines liaisons de transport et la réduction de la congestion routière par l'utilisation croissante du transport maritime de courte distance ainsi que des besoins moindres en transport par le développement de processus à haute valeur ajoutée dans les sites portuaires.
- Des opportunités pour ajouter de la valeur aux exportations et des importations sur le site et contribuer au développement des entreprises locales et à la croissance.
- Encourager une utilisation plus efficace de l'espace dans le secteur portuaire, en soutenant les entreprises qui peuvent ajouter de la valeur aux marchandises sur place.
- Favoriser les échanges de connaissances entre les entreprises au sein de la chaîne d'approvisionnement.
- Renforcer et établir des relations entre les entreprises, les instituts de recherche, les universités, les décideurs politiques et autres organisations publiques.
- Contribuer au développement des entreprises locales dans les secteurs maritimes, favorisant ainsi la croissance économique de la région.

Tout ceci montre que le soutien au développement des clusters de centricité portuaire pourrait être une stratégie appropriée pour les petits ports dans la région de la Manche pour affronter avec succès les défis mis en avant. Nous espérons qu'en encourageant la formation de clusters de centricité portuaire, les ports locaux pourront développer un

transport rentable et durable des marchandises. Cela permettra aux petits ports de renforcer leur rôle au sein d'un réseau de transport plus large ce qui favorisera la croissance des entreprises travaillant dans l'environnement portuaire. Ce rapport réunit les recherches entreprises pour apporter la preuve de la mise en place du concept de « centricité portuaire » dans les petits ports de la Manche de la manière suivante :

1. Identifier s'il existe des preuves de la formation de clusters de centricité portuaire dans les petits ports de la région de la Manche.
2. Examiner les facteurs qui influent sur la formation de clusters de centricité portuaire.
3. Évaluer les défis auxquels fait face le développement de clusters de centricité portuaire dans la région de la Manche.
4. Formuler des recommandations sur la façon dont la formation de clusters de centricité portuaire pourrait être facilitée.

3 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Des entretiens approfondis ont été menés avec des représentants d'un certain nombre de sites d'études de cas dans la région de la Manche. Les ports sélectionnés dans le cadre des études de cas étaient Douvres, Shoreham, Newhaven, Portsmouth, Saint Brieuc, Saint Malo, Ports Normands Associés (Caen-Ouistreham et Cherbourg-Octeville), Dieppe et Calais (Figure 1).



Figure 1 : la position des ports ayant fait l'objet d'une étude de cas

Le but principal de chaque étude de cas était d'analyser l'évolution de la notion de «clusters de centralité portuaire », qui met en avant le potentiel des ports et de leurs acteurs à collaborer dans le but de développer leur activité dans une zone portuaire. Les entretiens ont porté sur un éventail de questions liées à la centralité du port, dont :

- Le développement des affaires.
- L'état actuel de la collaboration et de l'application de la logistique centrée sur les ports.
- La promotion du commerce transmanche.
- Les infrastructures actuelles et les implications des développements futurs.
- Des opportunités pour innover, tant pour les ports que pour leurs acteurs.
- La compétitivité.
- La gestion du personnel et la vision stratégique de chaque port.

- L'impact d'une longue association avec le transport sur le développement de clusters de centricité portuaire.

4 RESULTATS ET DISCUSSION

Cette section du rapport présente les résultats des recherches, en présentant les formes de clusters de centralité portuaire identifiées dans la région de la Manche à travers des études de cas français et anglais.

4.1 Émergence du concept de centralité portuaire

A partir des résultats obtenus dans les études de cas, il est évident que le concept de centralité portuaire joue un rôle dans les ports de la région de la Manche. Les études de cas ont permis de mettre en évidence sept types de clusters présents dans la région de la Manche, qui sont présentés dans les sections suivantes. Bien que chacun des types de clusters apporte ses propres avantages spécifiques, cette forme d'activité a également été perçue comme un avantage pour : favoriser la coopération entre deux sites portuaires, favoriser le développement économique du port et générer de nouvelles opportunités d'emploi pour la communauté locale.

4.1.1 Clusters Chaîne de valeur

Ces clusters Chaîne de valeur sont le plus souvent constitués d'entreprises qui ajoutent de la valeur aux produits importés ou exportés par un port. Ces entreprises jouent un rôle important au sein de leurs chaînes d'approvisionnement, et peuvent avoir plusieurs rôles dans le processus d'importation / exportation. Ce type de cluster profite aux communautés portuaires, tant par la valeur ajoutée localement qui permet aux entreprises de réduire les coûts de transport et de traitement associés, que par l'amélioration de la productivité des entreprises et de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. En intégrant verticalement les activités sur le site du port, les clusters valeur ajoutée peuvent avoir un impact positif sur le système global de transport en supprimant les transports inutiles de marchandises et en réduisant les kilomètres parcourus par les camions et la congestion ; ils permettent donc de limiter les impacts environnementaux, tels que les gaz à effet de serre. Les clusters valeur ajoutée peuvent inclure, par exemple :

1. Le traitement de marchandises sous température contrôlée - une société contrôle une partie importante de la chaîne d'approvisionnement autour du port y

compris le stockage, le transport, la vente, l'emballage et le marketing. Cela limite le transport requis du port à la destination finale et gagne un temps précieux.

2. Matières premières - bois, acier, etc. – idem que pour les marchandises ci-dessus, mais les matières premières peuvent être transformées avant d'être vendues au détail. Cela réduit le besoin de transporter et fait appel au commerce local.
3. Alimentation - céréales et bétail – le port et les entreprises locales fournissent des installations de séchage des céréales et peuvent conditionner les denrées pour l'alimentation animale ou y ajouter de la valeur dans la zone locale en utilisant les abattoirs locaux, les fabricants alimentaires, etc.

Le **port de Shoreham** s'engage dans les trois domaines principaux de la valeur ajoutée en traitant de l'acier, du bois et des céréales. Par exemple, le port de Shoreham soutient une entreprise de transformation de l'acier, qui auparavant importait de l'acier par un certain nombre de petits ports avant de le transporter dans le Kent pour transformation. Récemment, l'usine de traitement a été déplacée à Shoreham, créant de nouvelles opportunités d'emploi pour la population locale, tout en générant des revenus supplémentaires pour le port par les revenus fonciers, ainsi que les droits de ports. En outre, en concentrant leur activité dans un seul lieu, l'entreprise peut livrer directement ses produits à ses clients, plutôt que via un autre site dans le Kent, en réduisant les coûts à la fois client et fournisseur, en diminuant la congestion et la pollution sur les routes et en augmentant l'efficacité globale des processus de transport et de traitement.

En plus de l'acier, le port de Shoreham soutient également une usine de création de valeur ajoutée permettant la transformation du grain et la distribution de bois. L'activité de transformation du bois marque une diversification précieuse de l'activité portuaire, par exemple, en offrant des solutions de stockage sur le site du port, le port joue un deuxième rôle dans la chaîne d'approvisionnement, générant des revenus supplémentaires. En effet, le port agit comme une entreprise de commerce de gros de bois, élargissant leur premier rôle d'agent de manutention pour être une entreprise à part entière au sein de la chaîne d'approvisionnement. En facilitant le stockage sur le site portuaire, le port offre un service nécessaire pour les clients locaux, en réduisant le coût du transport pour les clients, en favorisant la croissance et le développement du port lui-même et en diminuant la pression sur les infrastructures de transport locales. Ensuite, le port prend en charge une activité supplémentaire en utilisant les flux retours des navires pour le transport de copeaux de bois produit à partir de déchets de bois de la région du Sussex. En favorisant de multiples activités, le port renforce sa position en tant que port majeur dans les réseaux de transport nationaux et européens, tout en soutenant un réseau de transport plus efficace et durable autour de la zone locale de Shoreham.

4.1.2 Clusters Port vert

Les clusters Port vert sont constitués de sociétés situées dans les ports qui mettent l'accent sur les initiatives environnementales ou « vertes », telles que :

- La production d'énergie renouvelable,
- Les constructions basse consommation ou à énergie positive,
- Les technologies « vertes » et la conception des navires écologiques,
- La réutilisation et la déconstruction des navires et d'autres déchets,
- La gestion des déchets,
- La formation et le développement liés à des initiatives environnementales.

En travaillant ensemble dans un cluster environnement, les entreprises peuvent s'assurer que les ports sont activement engagés dans des initiatives qui appuient la protection de l'environnement et la durabilité, tout en soutenant la croissance et le développement dans la région. Les avantages supplémentaires associés aux clusters environnement sont :

- Niveau bas d'émission de gaz à effet de serre en travaillant l'entreprise neutre en carbone,
- Aider les communautés locales à répondre aux besoins locaux en énergies renouvelables,
- Création de nouveaux emplois liés aux nouvelles technologies,
- Support à la croissance économique locale et au développement.

De plus en plus, il a été constaté que les entreprises dans les ports sont conscientes de leurs obligations environnementales, et de la valeur ajoutée de cette démarche : l'adoption de pratiques écologiques peut attirer de nouveaux clients soucieux de l'environnement. Il est suggéré que par le soutien au développement des clusters environnement, les ports peuvent toucher une clientèle nouvelle, en attirant de nouvelles entreprises sur le site, en encourageant l'innovation des entreprises dans le but d'atteindre les objectifs fixés par la politique de l'environnement et de fournir aux entreprises l'occasion d'accroître leurs propres qualités écologiques. Le positionnement naturel des ports souligne leur rôle de gardiens du littoral et les entreprises au sein des clusters environnement ont la possibilité d'influencer collectivement l'éducation et de la formation pour s'assurer que les ports fonctionnent de manière écologiquement durable.

Un exemple particulièrement réussi de ce type de cluster a été identifié au **port de Shoreham**. Le port a conclu une collaboration à long terme avec une société du FTSE

250, et s'est engagé à faire du port un centre de production d'énergie faible en carbone en fournissant le terrain nécessaire au développement de l'infrastructure qui, elle, est financée par l'autre partenaire. En collaborant avec cette grande entreprise, l'accord devrait permettre d'attirer d'autres initiatives vertes. Cela permettra également au port de satisfaire aux besoins locaux en énergie, tout en soutenant la croissance économique et la création d'emplois dans la région.

Un autre exemple de cluster Port vert a été identifié au **port de Portsmouth** qui a récemment construit un nouveau terminal « vert » pour les passagers, l'adoption d'un éventail de technologies vertes innovantes et des infrastructures nécessite un entretien continu, soutenant les entreprises locales sur le long terme.

Parmi les études de cas français, **les Ports Normands Associés (Caen-Ouistreham et Cherbourg-Octeville)** ont été identifiés comme soutenant un cluster environnement avec un accent particulier sur la production offshore d'énergie renouvelable. Cette structuration de gestion collaborative, unique en son genre, favorise une coopération efficace et permet aux Ports Normands Associés d'offrir un service de bout-en-bout pour les entreprises dans le secteur des énergies renouvelables, ce qui a attiré des entreprises du secteur, y compris EMF Alstom et WPD. Les ports profitent de leur position sur la côte (à proximité du champ de Courselles), de leur accessibilité et de la disponibilité de zones de stockage, ainsi que de services portuaires supplémentaires qui peuvent soutenir le secteur des énergies renouvelables, y compris la sécurité portuaire, le remorquage et l'entretien des navires .

4.1.3 Clusters Tourisme

La plupart des ports de la région de la Manche sont impliqués dans des activités de transport de passagers, reliant fortement le port au tourisme local. En conséquence, les ports peuvent agir comme un catalyseur pour les entreprises locales liées au tourisme et prestataires de services, telles que les hôtels, les restaurants, les centres d'accueil et les centres de loisirs. Ces entreprises peuvent créer des opportunités d'emploi pour la région, contribuer de manière significative à l'économie locale et influencer positivement le réseau de transports au sens large. En établissant des pôles touristiques locaux attractifs associés aux ports de la région de la Manche, l'impact sur le réseau routier lié au port sera d'autant plus réduit que le trafic restera dans la région, plutôt que la traverser pour aller plus loin. Même si cela peut augmenter le trafic dans la zone directement liée au port, les avantages associés au potentiel de croissance des entreprises l'emportent sur ces préoccupations. La recherche a montré que les clusters tourisme bénéficient grandement du leadership et du soutien des autorités locales, avec

une croissance directement liée à la promotion active du tourisme dans le territoire lié au port.

Un exemple clé d'un pôle touristique prospère directement liée au port est celui du **port de Douvres**. Le développement d'un cluster de centralité portuaire basé sur le tourisme a été facilité par le large soutien du Dover District Council qui travaille à réhabiliter la région et à établir Douvres en tant que destination touristique. En travaillant avec le port et les compagnies de ferries, le Council a été en mesure d'établir une stratégie marketing fondée sur la promotion de la région comme attraction touristique, et de générer une proposition de tourisme incluant le développement d'infrastructures, l'amélioration du front de mer, et la création de centres de loisirs, des marinas et d'autres installations. En s'engageant avec des entreprises locales pour créer cette forme de cluster, la relation entre la collectivité locale et le port sera améliorée, favorisant une relation plus collaborative et de meilleures relations commerciales, ce qui conduira à une meilleure promotion de la destination touristique. Ce type de cluster peut hausser le niveau et agir comme un catalyseur et un outil de régénération et de diversification des communautés portuaires, créer de la croissance économique et des emplois pour les communautés locales et le port.

La Bretagne est classée 4^e parmi les régions touristiques de France, et possède deux exemples clairs de clusters de centralité portuaires axés sur le tourisme: **Saint-Malo et Saint-Brieuc**. Le premier exemple, **Saint-Malo**, a une longue histoire maritime et, par conséquent, est l'un des sites les plus visités de Bretagne, avec une activité portuaire dominée par le transport de passagers. Cette ville portuaire présente des liens étroits transmanche, étant le port touristique numéro un en Bretagne en termes de nombre de passagers et est bien connue pour sa citadelle historique, attirant un nombre élevé de touristes dans la région. En outre, le port est l'une des escales essentielles pour les croisiéristes, avec des visiteurs qui restent dans la région pour voir les différents lieux d'intérêt, y compris : Saint Malo, le Mont St Michel et Cancale. L'activité dans la ville a été soutenue par le port, à travers la promotion des attractions locales et du patrimoine historique et le développement des infrastructures liées au tourisme, comme les restaurants, cafés et hôtels. En travaillant à promouvoir le territoire, un grand nombre de visiteurs reste à Saint-Malo, soutenant les entreprises locales et favorisant la croissance économique de la région.

Le **port de Saint-Brieuc-Le Légué** est situé sur la Côte d'Armor, une destination touristique attrayante, populaire notamment pour les résidences secondaires où le tourisme devient de plus en plus important dans le secteur maritime. Bien que **Saint Brieuc-Le Légué** ait toujours été un port de commerce, il est un centre important pour la voile et les loisirs nautiques, et est particulièrement attrayant pour les touristes

étrangers. Dans le but d'attirer plus de visiteurs dans la région, le port a développé son potentiel d'activités nautiques et développé l'économie locale en proposant des services liés au tourisme et aux loisirs, y compris l'entretien et la réparation des bateaux, des installations de loisirs et des restaurants pour les visiteurs. Récemment le port a construit un centre de services dédié au nautisme ainsi qu'un port à sec afin d'agrandir la palette de services et d'augmenter la capacité d'accueil du port de plaisance. Le développement de la nouvelle marina a créé de nouveaux liens avec les entreprises locales, en stimulant la croissance économique et le développement de la ville, et des efforts sont faits pour promouvoir la collaboration entre le port de plaisance, le port de commerce et la communauté locale.

4.1.4 Clusters Services portuaires

Le développement de services tels que permet la création de clusters de services portuaires. Offrir ces services aux entreprises locales (quand cela est pertinent) et aux ports voisins peut ouvrir des opportunités supplémentaires et permettre le développement du cluster à travers le partage et la collaboration. Par exemple, le développement de marina dans des zones portuaires inutilisées va permettre d'augmenter le nombre de visiteurs et ainsi faire vivre des activités de vente au détail et de restauration supplémentaires.

Ce type de cluster est associée à l'expansion des services liés à l'activité portuaire, y compris : le pilotage, le remorquage, l'amarrage, le dragage, le soutage, la manutention, la réparation, les services aux passagers et l'entreposage. La recherche a montré que, dans les ports de l'étude de cas, ces services sont soit fournis par les ports soit externalisés. Ce type de cluster renforce le rôle du port dans la région, offrant de multiples services aux utilisateurs du port, générant des revenus supplémentaires pour les ports et la création d'emplois pour la population locale. La prestation de services axés sur le port facilite les actions de formation et le transfert de connaissances. Cela permet d'assurer un travail de veille et de vivier de compétences sur les questions réglementaires notamment. L'avantage de ce partage des connaissances permet de créer un environnement de travail plus sûr et plus efficace et de monter en compétence. Les entreprises locales bénéficieront de la réduction des coûts de formation, d'actions de sensibilisation réglementaire, et de l'augmentation des possibilités de croissance et d'approvisionnement.

Bien qu'identifié comme un type de cluster, il y avait peu d'exemple de ce type de cluster comme étant actuellement actif sur le côté anglais de la Manche. Cependant, la recherche a laissé entendre que les développements en cours encouragent les ports à fournir des

services supplémentaires à leurs clients, en créant des activités supplémentaires pour le port. Par exemple, le nouveau terminal passagers dans le **port de Portsmouth** a adopté des technologies innovantes qui nécessitent un entretien et peut avoir besoin de développement dans les années à venir. Cette nouvelle installation et ses besoins ont le potentiel d'attirer des entreprises nouvelles et innovantes sur le port, en soutenant les services spécifiques nécessaires pour maintenir l'infrastructure portuaire.

De plus, le **port de Douvres** a proposé la construction d'une nouvelle installation portuaire, ce qui encouragera l'implantation d'entreprises nouvelles sur la zone portuaire en créant des capacités et des infrastructures supplémentaires pour les entreprises. Selon les besoins, les compétences et les ressources disponibles au sein de la communauté locale, ces entreprises pourraient être liées directement ou indirectement au port, et pourraient prendre part au commerce et aux activités existants. En travaillant avec la communauté locale pour identifier les opportunités, ce type de cluster a le potentiel pour assumer un rôle actif au sein de la supply chain et dans les réseaux d'import / export transmanche.

Le **port de Saint Brieu**c peut être considéré comme un exemple de cluster services portuaires, où des efforts sont faits pour s'assurer que le port fournit à ses clients tous les services nécessaires liés à l'activité dominante du port de plaisance. Les Chambres de Commerce, en tant qu'autorité portuaire, ont soutenu le développement d'une gamme diversifiée de services et les entreprises de la zone portuaire, notamment en encourageant les petites entreprises maritimes, telles que les ateliers mécaniques et les entreprises de réparation de navires, à s'implanter dans la zone portuaire. Des investissements ont été faits pour rendre le port attrayant pour les visiteurs et les investisseurs. Un centre d'activité dédié au nautisme, incluant également des activités commerciales a été construit. Il est évident que travailler en étroite collaboration avec le port a permis aux autorités de déterminer où se situent ses forces, favorisant ainsi la collaboration entre le port, les entreprises et les autorités locales afin de soutenir la croissance économique et le développement de la région.

4.1.5 Clusters Innovation

La cinquième forme de cluster de centricité portuaire identifié par la recherche est le cluster innovation. Cette forme de cluster se forme lorsque les ports, leurs parties prenantes, les universités, les établissements d'enseignement et les centres de recherche collaborent sur de nouvelles technologies ou procédés innovants pour le secteur portuaire. Ce type de cluster portuaire centrée s'est révélé être assez fréquent dans les études de cas.

La recherche a montré que chacun des quatre ports de l'étude de cas du Royaume-Uni sont engagés dans une certaine mesure avec un laboratoire de recherche externe ou un centre de formation, créant de petits clusters innovation. Par exemple, le **port de Douvres** présente des liens étroits avec les universités de Greenwich, de Cardiff et de Kent, des étudiants de chacune de ces institutions sont engagés dans des projets de recherche en collaboration avec le port (dans le cadre de stages ou de MBA, par exemple). Un autre exemple est présent au **port de Shoreham** qui soutient des projets de recherche menée en collaboration avec les universités locales, y compris l'Université de Brighton.

4.1.6 Clusters Pêche

La pêche a clairement un lien historique avec le secteur portuaire, les entreprises de pêche se situant dans les zones portuaires et desservant hôtels, restaurants et communautés locales, mais également exportant vers les pays voisins. La recherche a montré que des liens étroits existent au sein de la communauté des pêcheurs mais cela est moins actif au sein d'un groupe plus large. Soutenir le développement de clusters Pêche est potentiellement un avantage pour les entreprises et pour la communauté portuaire au sens large. Les clusters Pêche peuvent soutenir les activités des ports de pêche, de débarquement de marchandise, de tri et de transformation des produits, ainsi que l'exportation de poissons. Centraliser les activités associées au secteur de la pêche permet de réduire le transport routier et les coûts logistiques. De plus, les exportations de poissons vers les pays voisins peuvent être assurées par bateau, ce qui diminue l'impact environnemental.

Un exemple d'activité de centricité portuaire axée sur l'activité de pêche a été vu dans le **port de Shoreham**. Un point particulier est le lien entre les pêcheurs et les restaurants locaux, ce qui permet à la communauté locale de profiter de la pêche de proximité et de mener une démarche durable. . Le port soutient une autre activité : l'exportation des produits des gros chalutiers de pêche vers les marchés belges, français et espagnols. De plus, le port a une bonne relation de travail avec les installations d'entreposage et de transformation situées sur le site, cette relation favorise une approche coopérative pour l'activité de pêche dans le port. En soutenant des activités à la fois locales et d'exportation, le port permet à la communauté de la pêche dans la région d'être économiquement viable et pérenne.

Le port de Dieppe est le 1er port français pour la coquille Saint Jacques et est le premier port de pêche haut-normand, il est donc d'une grande importance pour les économies locales et nationales. Le port a une large flotte de bateaux de pêche, dont des

coquillards, des chalutiers et des fileyeurs. La politique d'investissement du port relative à l'activité pêche est soutenue. Le port a travaillé à promouvoir Dieppe comme un domaine d'expertise de la pêche, et soutient les navires de pêche, il a développé un centre technique pour la pêche dans le site du port. Il y a ainsi été créé une zone technique pêche équipée d'un engin de levage jusqu'à 400 tonnes. Cet équipement offre aux entreprises de réparation et de maintenance navale les moyens de se développer. Aussi, le concessionnaire a modernisé l'espace de vente directe des pêcheurs. De plus, des infrastructures de qualité soutiennent la filière pêche en améliorant les capacités de traitement avec notamment une halle réfrigérée et l'informatisation de la vente aux enchères qui est en réseau avec la criée de Fécamp. Ces investissements permettent de promouvoir Dieppe comme un centre d'expertise en matière de pêche, tout en créant de nouvelles opportunités d'emploi pour la population locale et en stimulant la croissance économique.

4.1.7 Clusters Business

Les entreprises des clusters Business sont habituellement indirectement liées aux activités portuaires, et ne rentrent pas dans l'un des autres types de cluster. Ces clusters sont généralement basés autour d'installations portuaires secondaires, comme un parc d'affaires, des centres communautaires, des immeubles résidentiels ou des échangeurs routiers. Ces entreprises peuvent fournir des services aux entreprises d'autres clusters de centralité portuaire. Les clusters de ce type peuvent soutenir la formation et les compétences requises pour le port sur des domaines tels que la sécurité maritime. Les avantages de ce type de clusters comprennent la création d'emplois au sein de la communauté locale, le soutien à la croissance économique et le développement du port et des entreprises de la chaîne d'approvisionnement élargie, contribuant ainsi de manière significative à l'économie locale.

Comme indiqué plus haut, ce type de cluster gère des activités qui ne sont pas directement liées à l'activité du port. Le port de Douvres a été identifié comme un bon exemple de cas où l'activité générale est soutenue par le port. Le port a travaillé avec le District Council pour développer un centre d'affaires sur le site du port (White Cliffs Business Park) qui offrira un espace commercial à un large éventail d'entreprises. En fournissant ce type d'installations, le port s'est positionné comme un endroit attrayant pour les entreprises locales en développement, permettant la création de 3 000 emplois pour la communauté locale. De plus, le District Council vise à développer une partie du site portuaire comme des immeubles résidentiels, des infrastructures de la ville (dépôts de bus, espaces commerciaux) et un établissement d'enseignement axé sur les

compétences maritimes. Le District Council voit clairement la valeur potentielle apportée par le port ; en développant le port de telle manière qu'il peut faire vivre des entreprises, il encourage la collaboration entre les entreprises portuaires et locales, crée des opportunités d'emploi et favorise la croissance économique et la durabilité des activités. Un autre exemple de ce type de cluster pourrait être vu dans le **port de Shoreham**. Le port s'emploie à soutenir l'activité générale en utilisant les ressources et les infrastructures portuaires pour créer un centre d'incubation et de la formation sur place. En investissant dans la fourniture de ce type de services, le port augmente son potentiel en tant que parc d'affaires et se fait plus attrayant pour les clients potentiels, apportant de nouvelles entreprises et créant des emplois pour la région. Ce type de cluster permet aux ressources portuaires d'être multi-facettes et prend en charge le développement d'activités économiques alternatives, tout en encourageant la croissance économique globale du secteur et d'autres clusters de centricité portuaire.

Un très bon exemple de cluster Business a été identifié au **port de Saint Brieuc**. Alors que le port est un centre bien connu pour son expertise en matière de voile et d'activités nautiques, le site portuaire fournit également des installations pour le développement de business. Des investissements ont été faits pour le réaménagement de bâtiments désaffectés sur la zone portuaire pour y accueillir des sociétés externes. Actuellement, ces bâtiments hébergent un centre de compétences marines, un centre d'affaires, des bureaux, une école de théâtre ou encore un studio de télévision. Bien que ces entreprises ne soient pas directement liées à l'activité portuaire, elles peuvent apporter une source de revenu supplémentaire pour le port, impactant indirectement d'autres entreprises et activités. En termes d'impact global, cette utilisation du port comme un centre d'affaires ou un incubateur accompagnant les entreprises locales dans la ville accroît le rôle du port dans sa communauté locale, favorise la communication entre le port et les entreprises locales, favorise la croissance économique et de soutient l'emploi.

5 LES ANJEUX IMPACTANT LA REUSSITE DE LA CENTRICITE PORTUAIRE

Comme indiqué dans l'introduction, les ports de la région de la Manche présentent un certain nombre de différences, notamment en termes de propriété, de modes de gouvernance et de financement ; liens commerciaux ; caractéristiques du port, de la communauté locale et de la région environnante ; relations entre les ports et l'autorité locale et l'interprétation des politiques nationales et internationales. Chacun de ces facteurs a le potentiel d'influer sur la réussite du développement de clusters de centralité portuaire efficaces et sur la croissance des ports plus petits, des ports de niche de la région. En particulier, les principaux enjeux identifiés et les défis à relever pour le développement des clusters sont les suivants :

- Le manque d'espace et la capacité de développement sur la zone portuaire.
- L'insuffisance des installations pour soutenir le développement de nouvelles relations avec l'industrie ou s'adapter aux nouvelles exigences du transport / logistique.
- Le manque de cohérence entre les plans de développement portuaire et locaux.
- La perception de la législation nationale et européenne comme étant un obstacle au développement des sites portuaires.
- Le manque de prise de conscience et / ou de compréhension des opportunités offertes par la mise en œuvre réussie de clusters de centralité portuaire.
- Les faibles liens avec la communauté locale, en termes de recensement des compétences et d'expertise disponibles.
- Les conflits historiques entre les zones résidentielles environnantes et le développement de sites portuaires.
- Le manque d'un cadre global pour soutenir la réussite du développement de clusters de centralité portuaire.

Dans l'ensemble, le principal défi de la centralité portuaire est le manque de compréhension quant à sa valeur sur le port, et pour la communauté environnante. En créant des clusters de centralité portuaire dans des ports plus petits, plus spécialisés dans la région de la Manche, ils pourront renforcer leur position dans les réseaux de transport plus larges, européens et internationaux. Les recommandations présentées à la section 6 décrivent comment cet objectif pourrait être atteint pour les ports de niche en Angleterre et en France.

6 RECOMMANDATIONS

La recherche a identifié sept types de clusters centrés sur des ports distincts, ce qui suggère que les ports s'orientent vers une approche de gestion plus intégrée et holistique. Les résultats de l'étude suggèrent que la formation de clusters de centralité portuaire est une stratégie appropriée pour les petits ports et les ports de niche de la région de la Manche, soutenant l'avantage concurrentiel des ports, encourageant le développement d'un réseau de transport efficace et durable, réduisant la congestion et les coûts pour les ports et leurs entreprises et soutenant le développement des entreprises locales et la croissance économique. Un certain nombre de recommandations en faveur de la formation de clusters de centralité portuaire ont été générées par la recherche. Ces recommandations peuvent être analysées à partir de deux perspectives :

1. Soutenir la formation d'un des sept types de cluster.
2. Soutenir le processus global de centralité portuaire.

6.1 Recommandations pour la centralité portuaire dans la région de la Manche

Bien que des recommandations spécifiques aient été faites pour chacun des types de clusters identifiés, des recommandations plus générales sont présentées ci-dessous dans le cadre de la centralité portuaire dans son ensemble.

- La recherche a montré l'importance pour les ports de travailler en étroite collaboration avec les autorités locales à élaboration de plans de développement cohérents qui peuvent bénéficier aux ports, aux entreprises, aux collectivités locales et encourager la croissance économique. Par conséquent, il est recommandé que des mesures incitatives à la mise en œuvre de projets collaboratifs soient introduites, en apportant un soutien aux entreprises qui souhaitent s'engager dans une activité collaborative. De plus, il est recommandé que des efforts soient faits pour s'assurer que les entreprises sont conscientes des sources de financement potentielles et des opportunités de collaboration.
- Pour que l'activité du cluster de centralité portuaire soit couronnée de succès, les ports doivent avoir une connaissance approfondie du type de marchandises qu'ils gèrent, ainsi que d'une prise de conscience de la globalité de la chaîne

d'approvisionnement. Les ports doivent comprendre leur position dans la chaîne d'approvisionnement afin de déterminer s'ils peuvent élargir leur rôle au sein de cette chaîne d'approvisionnement. Il serait également utile pour les ports de rechercher quels types de marchandises et des matériaux sont produits, cultivés et / ou transformés localement pour connaître les marchés potentiels.

- Pour obtenir le maximum de bénéfices de la formation d'un cluster de centralité portuaire, il est important de développer un cadre simplifié d'accompagnement. Le fait que le concept de centralité portuaire soit relativement récent et de nature multidisciplinaire le rend très complexe, avec de nombreux ministères impliqués dans le secteur. À ce jour, il n'y a pas de lignes directrices en place pour soutenir ceux qui cherchent à développer un cluster de centralité portuaire, ce qui signifie que les acteurs, qui ont tenté de former des clusters, se sont heurtés à des difficultés dans l'interprétation des lois et dans l'obtention d'un accord pour l'aménagement. En élaborant des directives et un cadre normalisé, les acteurs pourront obtenir des informations pour l'obtention de cet accord et des conseils sur la meilleure façon d'interagir avec de nombreux intervenants.
- De plus, l'étude a montré que si les clusters de centralité portuaire réussissent à compléter efficacement le réseau de transport et être un moteur de la croissance économique de la région de la Manche, les acteurs et les ports devront être soutenus par la mise en place d'une nouvelle législation environnementale et l'innovation nécessaire pour satisfaire aux obligations légales. Les ports et leurs entreprises pourraient bénéficier de ressources supplémentaires, comme le financement pour soutenir l'innovation, pour leur permettre de se développer et de croître tout en s'acquittant de leurs obligations en matière d'environnement.
- Cette recherche met en évidence le fait que le concept de clusters de centralité portuaire est nouveau pour un certain nombre d'acteurs, ce qui montre que les entreprises ne sont pas assez informées des opportunités associées à ce type d'activité. Compte tenu des nombreux avantages liés à ces clusters de centralité portuaire, il est recommandé que des ateliers de promotion réguliers soient organisés dans le but de sensibiliser les entreprises et les guider tout au long du processus de développement. En encourageant les entreprises à travailler ensemble, c'est toute la région qui peut changer de visage, encourageant l'innovation et palliant au manque de compétences et de ressources.
- Étant donné que les ports sont souvent placés à un carrefour au sein du réseau de transport, cette étude a également analysé les liens entre les clusters et le transport routier et ferroviaire. Il est recommandé que le réseau ferroviaire ne soit développé au sein d'un cluster que si celui-ci comprend des entreprises

impliquées dans le transport longue distance de marchandises. Afin de réduire la congestion du trafic, l'impact sur la collectivité et les coûts pour les entreprises, il est également recommandé que les gouvernements encouragent les entreprises à utiliser le rail plutôt que la route, en leur proposant par exemple certains avantages fiscaux.

- Compte tenu de la nature transfrontalière de la recherche, il est recommandé que les politiques mises en place favorisent la collaboration entre clusters de centralité portuaire situés dans un ou plusieurs pays. En liant les ports de cette façon, il est suggéré que les plans de développement des infrastructures soient plus cohérents et intégrés, tels que les programmes RTE-T.
- Un certain nombre de politiques nationales et européennes peuvent être interprétées comme étant un appui au développement de grappes de centralité portuaire, y compris la stratégie européenne *Blue Growth* (2012) et la politique maritime intégrée de l'UE. Ces politiques considèrent les clusters comme un outil grâce auquel un certain nombre d'objectifs peuvent être atteints : la réduction des émissions de carbone, le développement des secteurs maritimes et portuaires, le développement des énergies renouvelables et la durabilité globale du secteur maritime. Cependant, en dépit de ce soutien, la recherche a montré que les ports de niches ne sont pas en mesure de rivaliser et de collaborer avec leurs homologues plus grands ou avec les pôles nationaux en cours d'élaboration. Le développement de clusters de centralité portuaire peut donner à ces petits ports une « voix plus forte », une meilleure image et les placer dans une position plus concurrentielle avec une plus grande capacité de collaborer à un niveau local, national et européen.
- Enfin, un certain nombre de stratégies qui pourraient être adoptées par les ports pour encourager la formation de clusters de centralité portuaire ont été identifiées par la recherche :
 - L'introduction de nouvelles technologies en adéquation avec les évolutions des exigences politiques et en réponse aux nouvelles exigences du marché comme par exemple pour les énergies marines renouvelables.
 - La promotion active de la centralité portuaire pour attirer de nouveaux membres vers les clusters à travers des ateliers et de la mise en réseau.
 - La formation de partenariats entre les ports et leurs entreprises, ou entre deux ou plusieurs ports afin d'accroître les échanges de connaissances et les possibilités de collaboration.

- Les ports devraient encourager une utilisation flexible de l'espace afin de favoriser la diversification des activités économiques dans l'environnement portuaire.
- Identifier les opportunités d'affaires de niche et capitaliser sur ces dernières pour favoriser la croissance économique du port et développer la performance du réseau de transport.
- Encourager l'intégration verticale des activités dans le port afin de renforcer le rôle des ports dans la chaîne d'approvisionnement.

6.2 Recommandations pour chaque type de cluster

Comme sept types de clusters ont été identifiés, il est raisonnable de supposer que pour chaque type de cluster, il faudra des mesures spécifiques pour soutenir leur développement, s'assurer qu'ils sont durables et procurent des avantages à la fois pour le port et la communauté locale. Par conséquent, chaque type de cluster sera traité individuellement.

6.2.1 Clusters Chaîne de valeur

Pour qu'un cluster Chaîne de valeur réussisse, le port doit faciliter les processus d'ajout de valeur au sein des chaînes d'approvisionnement globales, ouvertes et inclusives. Selon les ressources et les marchandises passant par le port, les possibilités seront différentes pour chaque place, et donc le soutien nécessaire pour les clusters varie. Cela dépend d'un certain nombre de facteurs, y compris la portée du réseau de distribution, la nature des processus, les compétences et les ressources requises. Pour qu'un cluster de chaîne de valeur soit être efficace, les ports et leurs entreprises doivent travailler ensemble pour identifier des opportunités communes, s'engager dans une communication ouverte avec les entreprises locales et les intervenants potentiels et identifier et traiter les obstacles potentiels à la collaboration. Le soutien par la réglementation dans ce cas est limité et l'accent devra être mis sur l'ouverture de la communication entre les principales parties prenantes - y compris les autorités locales, les entreprises locales et le port. En s'engageant dans le transfert de connaissances et l'établissement de relations avec les entreprises locales, les opportunités pour toutes les parties seront identifiées et devront favoriser une approche plus collaborative pour progresser. Collaborer avec les autorités locales apportera du soutien au développement, car elles pourront utiliser leur pouvoir pour attirer des industries spécifiques ciblées.

6.2.2 Clusters Port vert

Contrairement aux clusters Chaîne de valeur, le principal moteur de clusters verts est la présence d'incitations politiques, encourageant le port et les entreprises à envisager une approche plus favorable à l'environnement dans leur fonctionnement. . Par conséquent, il est recommandé que, pour que cela soit efficace, les politiques soient à la fois incitatives (subventions, avantages...) et pénalisantes (impôts, taxes...) pour les parties prenantes. Elles doivent être soutenues et gérées par une autorité locale pour permettre une meilleure collaboration entre les ports et leurs entreprises. Ce type de cluster doit également être soutenu par des politiques locales, nationales et européennes. Pour les clusters de ce type soient efficaces, l'information doit être facilement accessible et disponible et les outils de communication doivent être efficaces pour promouvoir l'activité.

Le cumul actuel des groupes d'intérêt, des lobbys et des associations de soutien rend la coordination de l'éco-efficacité difficile. Il est suggéré que la création d'un organisme unique chargé de la promotion et de la gestion de la croissance verte permettrait de d'établir un lien vers la politique européenne.

Suite à cela, il est recommandé qu'un certain nombre de facteurs favorables soient mis en place pour soutenir l'activité verte dans la région de la Manche, parmi lesquels : l'amélioration du suivi et de la communication sur les politiques liées à la croissance verte, une meilleure compréhension des chaînes d'approvisionnement vertes et le développement de mesures gouvernementales incitatives pour encourager l'activité verte au sein du secteur portuaire, les opportunités liées à l'énergie marine renouvelable et le développement offshore d'éoliennes, et les possibilités autour de la désulfuration.

6.2.3 Clusters Tourisme

Les ports avec un trafic élevé de passagers sont dans une position optimale pour tirer profit des attractions touristiques locales et doivent être conscients des activités liées au tourisme présentes à proximité du port. Les ports ont le potentiel de jouer un rôle important dans une stratégie globale de « marketing de destination » de leur région.

Nos recherches suggèrent que pour que les clusters tourisme réussissent, les autorités locales doivent faciliter la communication entre les acteurs locaux (y compris les offices de tourisme, les compagnies de ferries, les autorités locales, les attractions locales) et doivent encourager une « pensée unifiée » entre tous les acteurs.

Le tourisme dans la région peut être stimulée par l'adaptation des infrastructures portuaires à la promotion des attractions locales, comme par exemple : la signalisation sur la zone portuaire qui dirige le trafic vers les zones locales plutôt que sur le réseau de transport plus large tout en s'assurant que le réseau de transport local est entretenu et attrayant pour les visiteurs.

6.2.4 Clusters Services portuaires

Les clusters Services portuaires se développent autour des activités d'opérations portuaires, et de services connexes tels que l'entreposage ou la maintenance des navires. Pour qu'un cluster services portuaires réussisse, il doit être soutenu par une communication efficace et ouverte sur les opportunités. Il est recommandé aux ports qui souhaitent s'engager dans ce type de cluster de développer une base de donnée centralisée regroupant les détails des opportunités d'affaires et des prestataires de services, afin de permettre aux partenaires potentiels de communiquer et de saisir les opportunités de marché. Les possibilités de travailler avec les entreprises locales à l'extérieur du port doivent être correctement communiquées et promues. Pour cela, les autorités locales ont besoin d'être mieux informés sur les services fournis par les ports et les possibilités offertes, et doivent agir pour faciliter la coopération entre les entreprises. Disposer d'une banque de connaissances complète détaillant les services disponibles peut aider le port pour attirer les investissements locaux et étrangers en assurant la promotion du port et de la communauté locale. Enfin, il est suggéré que les ports peuvent jouer un rôle de facilitateur pour réunir les entreprises de services complémentaires.

6.2.5 Clusters Innovation

S'engager dans un cluster Innovation peut déclencher un changement d'orientation des ports, en encourageant la diversification des activités, et peut placer le port dans le rôle d'un soutien pour les initiatives stratégiques. Pour développer avec succès un cluster innovation, les ports doivent enquêter sur la capacité de recherche des universités locales et examiner le potentiel pouvant être associé à des partenariats de transfert de connaissances. L'innovation peut être lancée par des initiatives politiques comme nous l'avons vu dans le secteur des EMR. Pour être couronnée de succès, un cluster innovation doit répondre à une demande ou combler une lacune du marché. Il est recommandé que les ports qui s'intéressent à ce type d'activité se renseignent sur les capacités actuelles d'innovation et les obstacles potentiels à la croissance. Il est également recommandé que les clusters innovation soient soutenus par des mesures

incitatives et financière pour s'assurer que les besoins locaux sont satisfaits, et répondre aux exigences des politiques de l'UE (par exemple, les politiques relatives aux EMR, à la désulfuration du carburant et à la recherche environnementale).

6.2.6 Clusters Pêche

En raison de leurs liens de longue date avec les ports, ce sont des groupes historiques qui sont donc moins porteur de nouvelles opportunités. Toutefois, la pêche reste un secteur maritime dynamique, et intrinsèquement lié avec les ports de la Manche. Là où il y a des clusters Pêche, il est important que ceux-ci soient pris en charge pour assurer leur pérennité. La recherche a montré que le partage des connaissances en ce qui concerne les modifications législatives pertinentes et les préoccupations environnementales qui se posent dans ce secteur, ainsi que sur les opportunités de marché innovantes, peut renforcer le secteur de la pêche dans un port. Agir de cette façon serait particulièrement bénéfique pour les petites entreprises qui peuvent utiliser les clusters comme un moyen d'accroître leur visibilité, de réduire leurs coûts et de tirer profit de collaborations. Les politiques de pêche de l'UE sont actuellement en changement et doivent être adaptées afin de s'assurer qu'elles tiennent compte des besoins de ces entreprises locales dans les ports de niche, tout comme les obligations nationales. L'UE devrait élaborer des politiques qui encouragent les entreprises de pêche à travailler ensemble pour favoriser la croissance, la durabilité et l'innovation, tout en conservant leur rôle précieux dans le secteur portuaire au sens large.

De plus, il convient de noter que l'activité de pêche peut contribuer à la science et à la préservation des écosystèmes marins, grâce à leur collaboration avec les universités et leur implication dans la recherche. Enfin, le soutien à un cluster Pêche peut mettre en valeur la réputation d'une région, en particulier à travers l'approvisionnement des marchés haut de gamme.

6.2.7 Clusters Business

Les clusters Business sont le type de clusters le plus varié et peuvent être considérées comme les plus difficiles à soutenir. Ils peuvent, toutefois, être l'un des clusters de plus grande valeur, en ayant souvent des liens étroits avec la communauté locale et les entreprises. Les politiques nationales et européennes doivent tenir compte des besoins locaux, en plus de ceux à l'échelle nationale et internationale. Il y a un certain nombre d'opportunités d'affaires offertes aux ports de niche au niveau local, et ces ports offrent un service précieux et un lien de transport vital pour un grand nombre d'entreprises

locales. Les autorités locales doivent faire des efforts considérables pour s'engager avec leurs ports et favoriser une communication efficace entre le port et les entreprises dans les communautés environnantes, en encourageant la collaboration, l'innovation, l'échange de connaissances et l'identification d'opportunités de marché à l'échelle locale.

7 CONCLUSIONS

Tout au long de la recherche, il apparaît que les ports de la région de la Manche semblent s'orienter vers une approche plus holistique et plus large de la gestion portuaire par les ports, englobant toutes les activités développées par chaque site portuaire. Le développement de clusters efficaces et rentables dans le secteur portuaire peut permettre d'améliorer les relations entre les entreprises associées et les entreprises secondaires et se révéler bénéfique pour tous les membres.

Comme avec tous les types de développement de clusters, il y a un certain nombre de défis à relever pour que la centricité portuaire devienne un mécanisme de croissance et de développement réussi. La réussite du cluster de centricité portuaire dépend de la qualité des échanges de connaissances, de l'accès à l'information sur les services fournis par un port et des possibilités de collaboration. Il a été constaté que la connaissance des processus, des opportunités et la possibilité d'être soutenu permet d'accroître la capacité des petits ports à se concentrer sur leurs collectivités et celle des entreprises, tant portuaires que locales, à collaborer avec les ports. Permettre aux petits ports d'élaborer des plans basés sur une approche centrique permettra de les renforcer, de les soutenir et d'encourager leur intégration dans un cluster plus large et plus international.

L'objectif de cette recherche est d'obtenir de l'UE la reconnaissance du rôle des ports au sein de leurs collectivités locales, en termes de revitalisation, de croissance économique et de création d'emplois, plutôt qu'un rôle unique de plateforme de transport dans un réseau plus large de transport global. Contrairement à beaucoup d'autres types d'infrastructures, les ports sont capables de jouer de nombreux rôles au sein de leur collectivité et cette diversité doit être sauvegardée. Par exemple, la mise en place d'une politique favorisant le transport maritime de courte distance ne peut réussir que s'il est possible de mettre en place dans les ports des processus à haute valeur ajoutée. La désulfuration du carburant ne peut être effectuée que si des outils technologiques innovants et des sources alternatives de carburant sont disponibles, avec les ports jouant un rôle essentiel dans ce processus. Tout ceci ne pourra être réalisé sans l'intégration des plans de développement des collectivités locales.

Enfin, en conclusion, cette recherche montre que la mise en œuvre des directives de l'UE, telles que la stratégie Blue Growth, doit être soutenue en renforçant le rôle des petits ports locaux, chaque plateforme individuelle au sein du réseau s'additionnant pour renforcer la durabilité de tout le réseau.

REFERENCES

BOCK, G. W. & KIM, Y.-G. 2002. Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge. *Information Resources Management Journal*, 15, 14-21.

CHESBROUGH, H. 2006. *Open Business Models. How to Thrive in The New Innovation Landscape*, Boston, Harvard Business School Press.

HAEZENDONCK, E. 2001. *Essays on Strategy Analysis for Seaports*, Leuven, Garant.

PORTER, M. E. 1998. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November December, 77-90.

PORTER, M. E. 2000. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14, 15- 34.

PYKE, F., BECATTINI, G. & SENGENBERGER, W. 1990. *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*, Geneva, International Institute for Labour Studies.

SCHMITZ, H. 2000. Does local co-operation matter? Evidence from industrial clusters in South Asia and Latin America. *Oxford Development Studies*, 28, 323–336.

SUYKENS, F. & VAN DE VOORDE , E. 1998. A quarter a century of port management in Europe: objectives and tools. *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 25, 251-261.