2

Le port autonome de la Guadeloupe : une dynamique de progrès

PRESENTATION

Le port de la Guadeloupe est resté, pendant 37 ans, le seul port autonome d'outre-mer. Cette singularité a pris fin le 1er janvier 2013 avec la réforme des ports d'outre-mer et la création des grands ports maritimes de la Guyane, de la Guadeloupe, de la Martinique et de La Réunion.

En 2011, le port autonome de la Guadeloupe (PAG), qui emploie 150 agents, se situait au 14ème rang national en termes de trafic de marchandises (3,4 millions de tonnes), au 6ème rang en termes de trafic de conteneurs (165 000 EVP[13]), au 9ème rang en termes de passagers (environ 804 000) et au 5ème rang en termes de fréquentation de croisiéristes (environ 102 000).

Si son activité comparée à celle des autres ports de la zone caraïbe est modeste, l'établissement public occupe une place bien particulière en Guadeloupe : la quasi-totalité des marchandises à destination ou en partance de l'île transite par voie maritime (99,5 %).

La bonne marche du port, ses infrastructures, sa capacité à assurer un bon approvisionnement et une bonne desserte des îles de l'archipel, sa politique tarifaire et sa stratégie ont une forte incidence sur l'économie guadeloupéenne et le coût de la vie. Inversement, l'activité portuaire est très majoritairement portée par le marché intérieur.

Lors de son précédent contrôle (période 1995-2005), la Cour avait été particulièrement critique à l'égard de l'établissement public. Etaient notamment relevés l'absence d'orientations stratégiques, une situation de fragilité face à la concurrence, des lacunes dans l'organisation et le processus de réforme interne de l'établissement, ou encore des problèmes de rigueur comptable et de contrôle de la dépense.

[13] Equivalent vingt pieds (unité de mesure internationale).

A l'occasion d'un nouveau contrôle (période 2006-2011), la Cour a pu dresser un bilan des actions entreprises par le port, mais aussi d'en apprécier, en partie, les résultats.

Des recommandations ont été suivies d'effets (orientations stratégiques, fonctionnement interne). La Cour constate également les efforts entrepris dans un certain nombre de domaines (outils de gestion) et encourage le port à les poursuivre. Elle remarque toutefois la persistance de difficultés, notamment en ce qui concerne la maîtrise des dépenses de personnel et de fonctionnement courant.

I - L'importance du marché guadeloupéen et la concurrence régionale

A - Une activité majoritairement portée par le marché intérieur

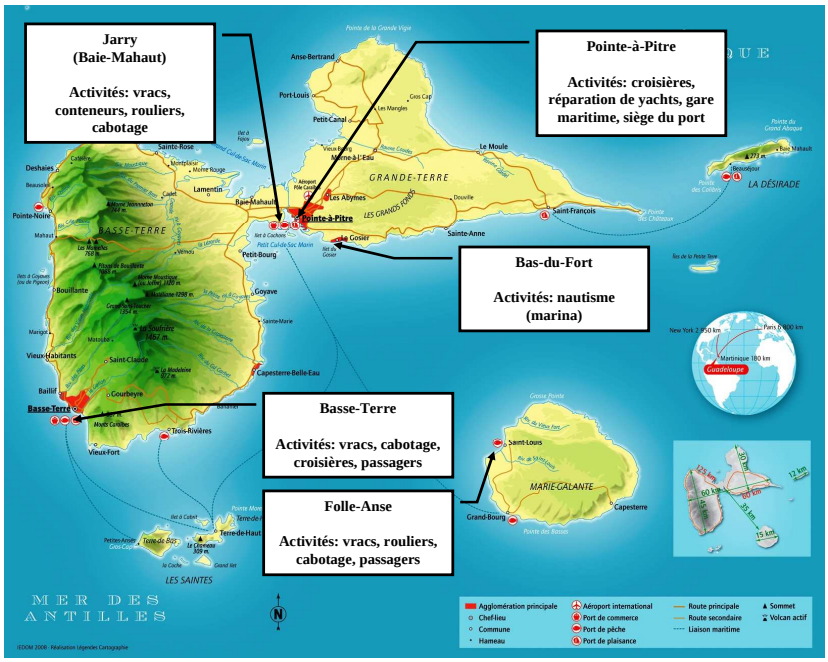
1 - Cinq sites et une activité diversifiée

A l'instar d'autres ports, le port autonome de la Guadeloupe connaît deux grands types de trafic : celui des marchandises et celui des passagers. Pour autant, son positionnement dans la zone caraïbe et la situation archipélagique de la Guadeloupe l'amènent à diversifier ses missions.

Si la circonscription portuaire est répartie sur cinq sites, la quasi-totalité du trafic portuaire transite par celui de Jarry Baie-Mahault. La part du site de Basse-Terre est nettement plus faible (1,5 % du fret total du port autonome en 2011), mais cette emprise conserve un caractère stratégique. L'activité marchandise des autres sites est limitée aux besoins locaux et à l'exportation de la production locale.

Chacune des emprises accueille une activité « cabotage », liée à la nécessité de disposer de lignes maritimes entre les différentes îles. Les infrastructures portuaires jouent en effet un rôle essentiel dans le désenclavement, l'approvisionnement et le développement économique de Marie-Galante et des Saintes.

Répartition géographique des emprises du port autonome de la Guadeloupe



Source : Cour des comptes (sur support carte IEDOM 2008 Institut d'émission des départements d'Outre-mer)

Le trafic de passagers se décompose en trois grandes catégories : la croisière (basée ou de transit[14]), les relations dites « inter-îles » (Martinique, Saint-Martin, Saint-Barthélemy) et les relations dites « archipel » (Saintes, Marie-Galante par exemple).

Enfin, le port autonome de la Guadeloupe est particulièrement présent dans le secteur du nautisme. Au-delà de l'aménagement de son propre domaine (notamment, accueil et réparation de yachts), le port peut être amené à conseiller les collectivités, à réaliser des études voire à cofinancer des projets.

[14] La croisière basée consiste à rattacher des bâtiments de croisière à un port, point de départ (voire d'arrivée) de l'excursion maritime. La croisière de transit correspond aux escales effectuées par les paquebots pour permettre aux passagers de visiter l'île et aux équipages de reconditionner les navires.

2 - Une activité essentiellement portée par le marché guadeloupéen

L'activité du port est majoritairement tournée vers le marché intérieur. Les importations représentent environ 80 % du trafic de marchandises. L'activité de transbordement, seul secteur réellement indépendant de l'économie locale, n'excède pas 20 % du tonnage brut total. S'agissant du trafic de passagers, l'activité est majoritairement soutenue par les liaisons locales qui représentent plus de 84 % du trafic total.

Les perspectives d'évolution des activités du port sont donc étroitement liées à celles du marché intérieur. Or, ces dernières sont limitées, et les indicateurs ne sont guère encourageants dans plusieurs domaines directement liés à l'activité portuaire.

Le développement des importations dépend de la croissance de la consommation, elle-même freinée par des facteurs sociodémographiques défavorables tels que le tassement de l'augmentation de la population et un fort taux de chômage, notamment chez les jeunes (53 % pour les 15-24 ans). Certains secteurs d'activité sont particulièrement touchés comme l'automobile ou encore la construction, qui s'effondre ces dernières années.

S'agissant des exportations, l'activité portuaire reste en partie dépendante de la production locale (banane et sucre), elle-même fortement soumise à la concurrence et aux aléas climatiques, et qui décroît tendanciellement, même si un rebond a été observé pour les exportations de bananes en 2011.

Plusieurs facteurs sont par ailleurs susceptibles de freiner le développement de l'activité portuaire.

Si le port n'a pas connu de blocage interne significatif depuis 2005, il reste particulièrement sensible aux mouvements sociaux agitant périodiquement l'archipel. Le port autonome, nœud économique stratégique, constitue une cible de choix lors des manifestations d'ampleur. Les évènements du premier trimestre 2009 (44 jours de grève) ont fortement affecté l'activité portuaire, avec une perte de trafic estimée à 35 % au premier trimestre, qui n'a pu être que partiellement rattrapée au cours de l'année (tonnage en baisse de 15 % en 2009 par rapport à 2008).

S'agissant de l'activité passagers, là encore subsistent plusieurs obstacles, surtout pour la croisière de transit. Les activités touristiques restent peu développées malgré la volonté affichée au niveau régional. A Pointe-à-Pitre, l'interface ville-port est insuffisamment développée pour accueillir les croisiéristes dans de bonnes conditions, même si, de son

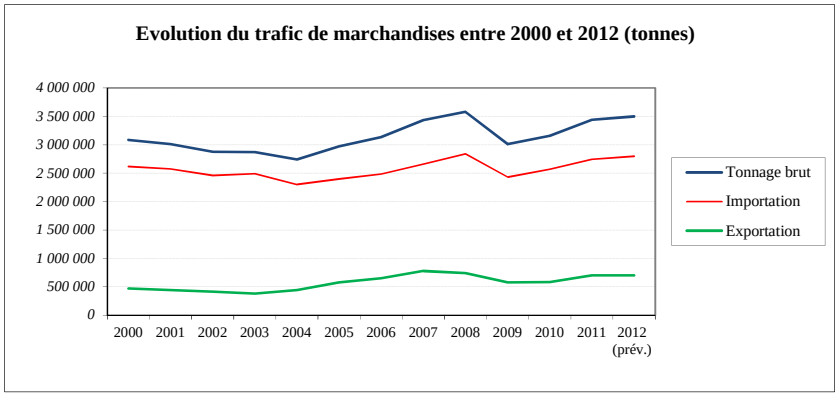
côté, le port autonome a accompli de réels efforts à l'intérieur de son enceinte, comme par exemple l'aménagement de la zone croisière (hall d'accueil, espace dédié aux artisans et commerçants).

3 - L'évolution contrastée des trafics

a) Le trafic de marchandises

Après une perte continue de trafic entre 2000 et 2003, le port a subi, au dernier trimestre 2004, les conséquences d'un mouvement social qui a accentué la tendance baissière. La situation s'est améliorée à compter de 2005, avec une progression conjuguée des importations et des exportations, mais s'est de nouveau dégradée à la suite des mouvements sociaux de 2009. Depuis, la progression du trafic est conforme à ce qui était observé depuis 2005, portée par le développement de l'activité conteneurs.

Graphique n° 1



Source : Cour des comptes (d'après les statistiques du port)

Le trafic de marchandises est structuré en quatre grandes masses : les marchandises conteneurisées, le vrac solide, le vrac liquide et les marchandises non conteneurisées. En 2011, elles représentaient respectivement 46 %, 29 %, 21 % et 5 % du tonnage total.

L'activité portuaire est surtout portée par la marchandise conteneurisée. Hors le cas du mouvement social de 2009, l'évolution du tonnage s'explique en partie par le développement de l'activité de transbordement.

L'évolution du trafic de vrac solide est assez irrégulière. Depuis 2004, ce trafic ne constitue plus l'activité principale du port. Les mouvements à la hausse ou à la baisse sont liés à l'activité économique de

l'île. Ainsi, en matière d'importations, les besoins en engrais (production agricole) et en charbon (production d'électricité) sont très fluctuants. L'effondrement de la construction pèse sur l'activité portuaire. En ce qui concerne les exportations, le trafic de sable local connaît de grandes variations, souvent dues à des problèmes d'extraction ou à la disponibilité des barges. La production sucrière connaît également des difficultés.

Le trafic de vrac liquide est constitué à plus de 98 % de produits pétroliers raffinés destinés à la consommation guadeloupéenne (société SARA), au fonctionnement d'une centrale au fuel d'EDF et à la réexportation vers la Guyane.

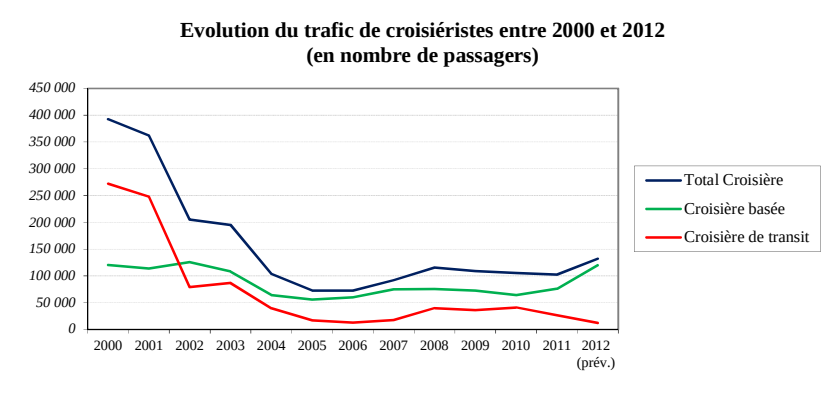
b) Le trafic de passagers

Le trafic de passagers ne cesse de diminuer depuis la fin des années 1990. Si l'érosion des liaisons inter-îles et archipel est assez lente et semble même s'atténuer, la croisière est en très net recul.

La croisière de transit décline, situation paradoxale au vu de l'expansion massive de ce secteur dans la zone caraïbe au cours des trente dernières années, et la Guadeloupe ne parvient pas à inverser la tendance. Il faut surtout y voir les effets de la forte concurrence des autres îles, des difficultés rencontrées par les compagnies desservant les lignes et d'un tourisme peu développé (faible capacité d'accueil, activités limitées, barrière linguistique).

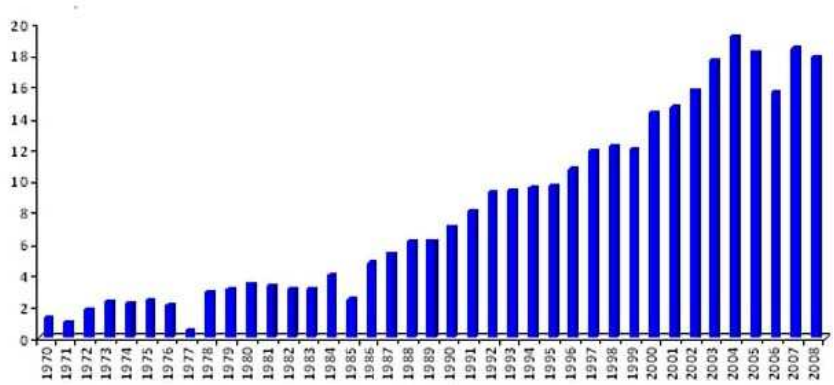
Si près de 20 millions de croisiéristes sillonnent chaque année les eaux et les îles de la zone, la Guadeloupe n'attire que 0,5 % du trafic caribéen, soit un peu plus de 102 000 personnes.

Graphique n° 2



Source : Cour des comptes (d'après les statistiques du port)

Graphique n° 3 : Fréquentation des croisiéristes dans la zone caraïbe entre 1970 et 2008 (en millions de passagers)



Source : Organisation caribéenne du tourisme

B - Des vecteurs de croissance soumis à une forte concurrence dans la zone caraïbe

1 - Deux vecteurs de croissance identifiés par le port

Tant les dirigeants du port que les opérateurs et les acteurs économiques estiment que le potentiel de croissance lié au marché guadeloupéen ne semble pas devoir excéder 1 % par an. Dans ces conditions, seules l'activité de transbordement et, dans une moindre mesure, la croisière basée pourraient, dans le contexte présent, offrir des perspectives de développement de l'activité.

S'agissant du transbordement, le port a perçu les enjeux liés à cette activité qu'il cherche à développer dans le cadre d'un grand projet de port. Ce trafic est d'ailleurs en nette progression, de 8 000 EVP, en 2003, à 31 500 EVP en 2011, avec un pic à 39 500 EVP en 2008. S'agissant de la croisière basée, le port est inscrit dans une bonne dynamique, en synergie avec l'aéroport de Pointe-à-Pitre.

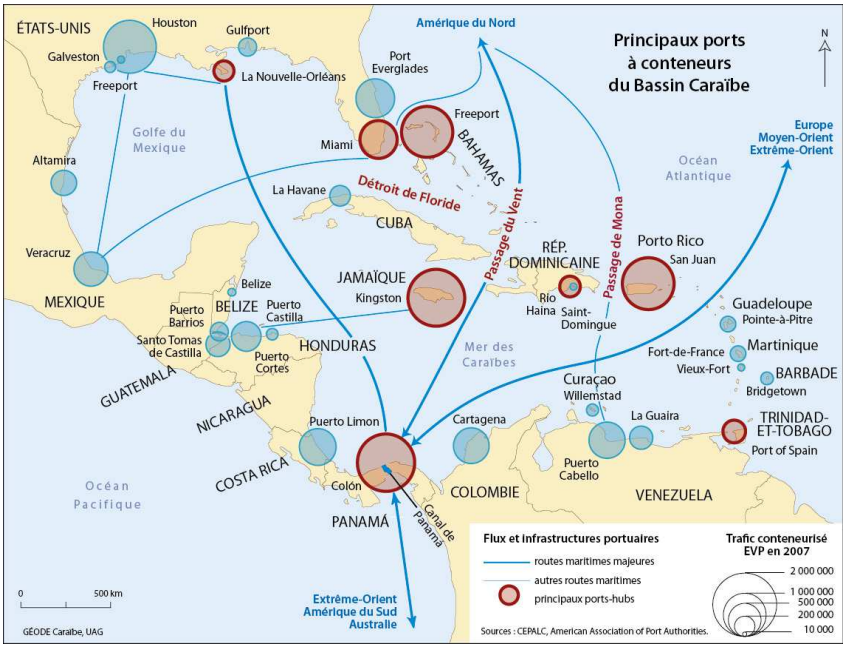
Ces deux activités restent toutefois soumises au facteur concurrentiel, ainsi qu'aux soubresauts locaux, tout mouvement social d'ampleur pouvant rapidement et durablement entraîner la désaffection des opérateurs et des touristes.

2 - La forte concurrence dans la Caraïbe

Les orientations du port s'inscrivent dans un contexte où l'établissement n'occupe qu'une place très limitée dans le trafic autre que celui qui le relie à la métropole, et où la concurrence des autres ports est forte.

Le port tient en effet un rang relativement modeste dans la zone Caraïbe en termes de trafic de marchandises. Son activité conteneurs (165 000 EVP en 2011) est sans commune mesure avec celle de Kingston en Jamaïque (1,89 million d'EVP, dont 88 % de transbordement) ou de Carthagène en Colombie (1,85 million d'EVP, dont 65 % de transbordement).

Principaux ports à conteneurs de la zone caraïbe



Source : CEPALC, American Association of Port Authorities

Cette situation s'explique, pour une part, par le tracé des routes maritimes actuelles, pour l'autre, par des facteurs défavorables (coût du passage portuaire et du transbordement, coût de la main d'œuvre, mauvaise réputation des ports français en termes de fiabilité, mouvements sociaux, complexité et lourdeurs administratives).

Pour autant, la fiabilité du port de la Guadeloupe s'est nettement améliorée depuis 2005. Par ailleurs, les acteurs maritimes portent une

appréciation favorable sur les ports français au regard des critères de stabilité politique et de corruption.

II - De nouvelles orientations stratégiques et un nouveau projet de port

A - Un projet d'entreprise adopté en 2009

Le port s'est doté d'un plan d'entreprise 2009-2015, validé par le conseil d'administration le 16 juin 2009. Quoique tardif, ce plan fixe les orientations stratégiques de l'établissement : faire émerger un projet répondant à la fois aux enjeux posés par l'évolution du marché guadeloupéen, ainsi qu'aux attentes des partenaires du port (tutelles, collectivités locales, opérateurs, etc.).

Pour le port, il s'agit de développer les échanges de la Guadeloupe avec la Caraïbe (positionner Pointe-à-Pitre comme une plateforme de transbordement au sein des petites Antilles et faciliter la circulation des passagers dans la zone), de préserver la qualité de la desserte de la métropole (garantir la qualité et la sécurité des opérations, contribuer à créer les conditions d'une maîtrise des coûts de transport), de renforcer l'ancrage du port dans l'économie et l'environnement de l'archipel (favoriser les projets dont les impacts socioéconomiques sont les plus favorables, maîtriser l'impact environnemental de l'activité portuaire et contribuer à structurer la filière de retraitement) et enfin, de gérer le port avec transparence et équité.

B - Des investissements en conséquence

La moyenne des investissements réalisés, de 2006 à 2011, s'établit aux environs de 14 M€ par an.

Les investissements enregistrent quelques décalages avec les prévisions et présentent aussi certaines disparités entre les années, la tendance à vouloir maîtriser le volume des investissements ayant été régulièrement rappelée par le contrôle financier dans un contexte d'incertitude économique. Ainsi, l'année 2011, avec 7,8 M€, enregistre presque trois fois moins d'investissements que l'année 2008, avec 21,4 M€. Il importe donc de mieux cerner les besoins d'investissements d'autant plus que le grand projet de port risque de les faire changer d'échelle.

Le projet d'entreprise 2009-2015 fait apparaître une rupture. A partir de 2013, le programme pluriannuel d'investissements intègre de nouvelles dépenses beaucoup plus élevées qui concernent essentiellement le grand projet de port et certains projets en réflexion (aménagement de la base yachts et nautisme). La nature du financement changera radicalement après 2012. Les investissements qui étaient jusqu'à présent majoritairement financés sur fonds propres du port le seront désormais majoritairement par l'emprunt.

La critique faite dans le rapport de la Cour de 2008, portant sur la nécessité de définir des orientations stratégiques pluriannuelles, a donc été entendue par l'établissement public. Celle enjoignant de limiter les programmes d'investissement ambitieux à ce qui est strictement indispensable est liée à la faisabilité du « grand projet de port ».

C - Le « grand projet de port »

1 - La nouvelle donne dans la zone caraïbe

L'évolution du contexte maritime mondial, caractérisé par l'usage croissant du conteneur, a entrainé une conséquence particulière dans la Caraïbe avec l'élargissement du canal de Panama et la construction d'un troisième jeu d'écluses à l'horizon 2015.

Ce changement va avoir un impact fort sur la stratégie de desserte des armateurs. D'abord, en ouvrant la route Asie-côte Est des Etats-Unis via Panama à la flotte de plus grands porte-conteneurs. Puis, en ouvrant la possibilité de services maritimes en direction de l'Europe, de la côte Ouest des Etats-Unis et de l'Asie via Panama. L'Afrique de l'Ouest et l'Amérique du Sud seront aussi des destinations potentiellement bénéficiaires de la modernisation du canal.

Le fait que des navires de 12 000 EVP puissent désormais transiter par le bassin de la Caraïbe crée l'opportunité de desservir tout un ensemble de destinations secondaires. Dès lors, les armateurs pourront développer le marché du transbordement. La principale motivation du port de la Guadeloupe est de se positionner en tant que point d'éclatement de la marchandise et, surtout, de ne pas être desservi par d'autres ports de la zone, ce qui signifierait marginalisation, pertes d'activité et augmentation des coûts.

A priori, tout semblait désigner l'opérateur historique français CMA-CGM pour être le premier et le plus motivé des candidats à une concession de port de transbordement à Pointe-à-Pitre. Pour sa part, et sans méconnaître la réalité du terrain, le port autonome a estimé que le

moment était venu d'instaurer une plus grande concurrence au sein de la desserte maritime locale.

CMA-CGM en Guadeloupe

Si plusieurs compagnies maritimes desservent les Antilles depuis l'Europe du Nord et la Méditerranée, CMA-CGM (Compagnie maritime d'affrètement - Compagnie générale maritime), troisième armement mondial, occupe une place privilégiée dans le trafic du port.

Jusqu'en 2007, la Guadeloupe était desservie depuis l'Europe du Nord par les navires de trois armements, dont CMA-CGM. Seul cet armateur assure aujourd'hui des liaisons régulières (trafic essentiellement conteneurisé). La ligne Méditerranée – Antilles est exploitée en monopole de fait par l'accord de partage de navires, passé entre CMA-CGM et une autre compagnie.

Au sein du port, la compagnie CMA-CGM, souvent par ses filiales, est en position dominante sur quasiment l'ensemble de la chaîne de conteneurs :

- elle réalise plus de 80 % du trafic de conteneurs ;

- elle a passé des accords pour le transport des conteneurs de deux autres armateurs desservant la Guadeloupe, les trois assurant la quasi-totalité du trafic ;

- elle contrôle le groupement d'intérêt économique AREMA (dockers) et en détient 72 % des droits de vote ;

- l'une de ses filiales est opérateur dominant dans la gestion des espaces de manutention sur le terminal de conteneurs de Jarry.

2 - La démarche anticipatrice du port

Dès son entrée en fonction, en avril 2008, et à l'incitation du président du conseil d'administration, le directeur général de l'établissement a lancé un grand nombre d'études sur le devenir de cette infrastructure.

Il en est résulté que si la position géographique de Pointe-à-Pitre est moins satisfaisante que celle d'autres ports de la région quand on ne considère qu'un seul des critères (déviation pour les routes Est-Ouest ou Nord-Sud), elle représente, en revanche, l'un des meilleurs compromis sur la base des deux critères pris ensemble. Les faiblesses du port se situent davantage dans le champ social (fiabilité, coût de la main d'œuvre).

Un débat public a ensuite été ouvert à partir d'une réponse du port au nouveau défi régional. Il a été proposé de construire un autre terminal à conteneurs, vis-à-vis du terminal existant de Jarry, capable d'accueillir des navires de 6 500 EVP (au lieu de 2 500 EVP) et de porter les capacités actuelles de stockage de 300 000 EVP à 800 000 EVP**.**

Ce projet comprenait, en outre, un quai de 350 mètres avec un tirant d'eau de 15 mètres, la construction de 25 hectares de terre-pleins, l'agrandissement du cercle d'évitage et le dragage du chenal d'accès. Le coût du projet initial était évalué à 235 M€, dont 160 M€ pour les infrastructures à la charge du port et 75 M€ supportés par l'opérateur pour les superstructures et l'outillage.

L'appel à projets a été publié le 17 juin 2011. La société CMA-CGM a été la seule compagnie à envoyer une offre mais celle-ci n'envisageait qu'un renforcement du quai existant, associé à un dragage des accès. Les conditions proposées ne répondaient donc pas à l'appel à projets, qui a été déclaré infructueux par le conseil d'administration en février 2012.

Le port a sollicité un retour d'expérience auprès de plusieurs opérateurs ayant manifesté un intérêt à poursuivre une réflexion sur les conditions de leur participation à un nouvel appel à projet.

Sur cette base, le port a rebâti sa politique de l'offre en quatre scénarios envisageables, aux ambitions réduites (seuil de transbordement abaissé à 125 000 EVP et terre-pleins de 10 hectares) et aux coûts ramenés de 160 M€ à 130 M€.

L'un de ces scénarios consistait à mettre en concurrence non pas la seule construction du nouveau quai mais la totalité du terminal. Cette solution présentait l'intérêt, pour les candidats éventuels, d'associer à des objectifs de trafic des garanties issues du marché local. Toutefois, elle pouvait aussi être perçue comme une remise en cause du positionnement de l'opérateur historique dans les Antilles françaises.

Si le scénario d'un opérateur unique exploitant l'ensemble du terminal était retenu, la détermination du périmètre mis en appel à projet ferait l'objet d'une expertise non seulement juridique mais surtout stratégique validée par le ministère de tutelle.

3 - La solution retenue par le conseil d'administration

Le 28 septembre 2012, le conseil d'administration du port a finalement décidé de retenir un projet d'extension à 130 M€ avec un terre-plein de 10 hectares et un phasage plus progressif des opérations.

Il est prévu que la première phase soit limitée au dragage des accès du port pour accueillir des navires de plus grand tonnage dès l'ouverture des écluses du canal de Panama en 2015. La deuxième phase s'ouvrirait alors avec le lancement d'un appel à projet pour doubler la capacité du terminal en termes de linéaire de quai et de surface.

Dans ce contexte, la Cour constate que l'établissement a répondu de manière satisfaisante à la critique de son précédent rapport, relative à l'absence d'analyse stratégique face à la concurrence d'autres ports de la Caraïbe.

Quelle que soit la solution retenue, outre le facteur de la fiabilité sociale, celui de l'attractivité commerciale du port sera une condition indispensable pour stimuler la demande et inciter les armateurs à privilégier les escales en Guadeloupe. A cet égard, la Cour encourage le port à poursuivre les réflexions engagées sur la baisse des coûts de transbordement et sur les gains de productivité.

En outre, il reviendra au ministère chargé des transports d'inclure plus clairement la question de la place dévolue au port voisin de Fort-de-France dans la réflexion sur l'évolution du trafic maritime dans la zone. En effet, il paraît important de veiller à la pleine et entière complémentarité entre les deux futurs grands ports maritimes des Antilles et, en conséquence, au bon dimensionnement de leurs investissements respectifs.

III - Un meilleur fonctionnement interne et une fiabilité retrouvée

A - Une gouvernance stable mais un port sans directeur pendant plus d'un an

Lors de son précédent contrôle, la Cour avait constaté l'absence de réunion du conseil d'administration pendant quatorze mois en 2004-2005. Les cinq années suivantes offrent une plus grande stabilité dans la gouvernance de l'établissement.

En revanche, plusieurs changements sont intervenus à la tête du port, avec notamment l'absence de directeur général pendant treize mois (mars 2007 – avril 2008). Si la suppléance n'a pas posé de difficultés majeures, cette situation a retardé d'autant l'élaboration de la stratégie du port autonome. Les chantiers et projets les plus structurants n'ont pu être menés qu'à partir de 2008.

B - Des avancées de gestion à poursuivre

1 - Le fonctionnement interne

Le précédent contrôle de la Cour avait mis en évidence plusieurs carences organisationnelles. Au-delà des problèmes de sous-qualification du personnel et de sous-encadrement du port, étaient relevés la faiblesse du service des ressources humaines, le cloisonnement excessif des services, l'absence de coopération et de communication entre l'agence comptable et le service financier, et la faiblesse des moyens de la direction du contrôle interne.

Au cours de la période examinée, plusieurs mesures de réorganisation interne ont été soit proposées, soit mises en œuvre. Ainsi, en 2008, la création d'une direction unique comportant le service financier et l'agence comptable a permis de remédier à l'absence de coopération et de concertation entre les deux entités.

La plus significative des réorganisations a été réalisée en 2009, avec l'abandon de l'organisation par site, au profit d'une approche sectorielle. Elle constitue l'avancée la plus notable, mettant un terme au cloisonnement des directions et services, et imposant un fonctionnement selon un mode plus horizontal.

2 - Les outils de gestion

Le port a développé, au cours de la période examinée, des systèmes de contrôle interne et de gestion ainsi que des outils comptables et financiers comme la comptabilité analytique et le plan d'entreprise, afin de suivre son activité d'une part, de renforcer la qualité des procédures comptables et financières d'autre part. Parallèlement, les comptes de l'établissement ont été certifiés pour la première fois en 2006 par des commissaires aux comptes.

Ces outils ont été mis en place assez tardivement, notamment en raison de l'absence prolongée de directeur. Leur développement n'en est pour le moment qu'au stade du recueil de données. Ils doivent donc être optimisés.

Les modalités de mise en œuvre du contrôle de gestion et du contrôle interne restent encore à mettre au point et à compléter, notamment par la définition d'objectifs cibles et la création d'un contrôle interne comptable et financier. La comptabilité analytique, récemment mise en place, n'est pas encore pleinement opérationnelle et son exploitation n'est pas totalement assurée.

Tous ces travaux n'auront toutefois de sens que si d'importants chantiers sont menés pour renforcer la qualité comptable (état de l'actif, inventaire des immobilisations corporelles autres qu'immobilières et incorporelles, réévaluation des actifs, révision des modalités de dépréciation des actifs des unités génératrices de trésorerie déficitaires).

Enfin, des voies d'améliorations ont été identifiées dans le domaine de la commande publique. Si le port a déjà procédé à un certain nombre de corrections, un renforcement du contrôle des marchés est nécessaire.

3 - Le management

Au-delà du facteur organisationnel, trois éléments importants ont contribué à l'amélioration du fonctionnement interne du port :

- le dynamisme et les méthodes de travail insufflées par le nouveau directeur ont créé les conditions d'une plus grande coopération entre les services. A titre d'exemple, le développement du contrôle de gestion a non seulement contribué à décloisonner les directions mais aussi à favoriser l'échange et le partage d'informations ;
- faisant écho aux critiques de la Cour, l'encadrement des services a été renforcé tant sur le plan quantitatif que qualitatif ;
- les réflexions engagées pour l'élaboration du plan d'entreprise et autour du grand projet de port ont mobilisé l'ensemble des directions, imposé un travail collaboratif et développé les synergies au sein de l'établissement.

C - Une fiabilité retrouvée, soulignée par les acteurs locaux

Le dernier conflit social majeur qu'ait connu le port autonome remonte à 2004. Depuis, l'établissement n'a subi aucune paralysie interne de nature à compromettre durablement sa position et ses activités.

Ayant sensibilisé ses interlocuteurs aux conséquences d'un mouvement social interne d'ampleur, la direction a obtenu, des organisations syndicales, la signature, en mai 2011, d'un protocole d'accord pour une organisation du travail fiable et de qualité pour les agents postés (dispositif d'alerte sociale, service garanti aux clients, organisation du travail en transbordement ou encore mise en œuvre, si nécessaire, d'un régime d'astreinte et d'un fonctionnement permettant un travail en continu 24 heures sur 24). Ce protocole, aux mesures

expérimentales, comporte une contrepartie financière (1 800 € par an par agent).

Par ailleurs, l'absentéisme (congés hors longue maladie) a été divisé par deux entre 2008 et 2009, et poursuit sa tendance à la baisse Aucun nouveau dispositif spécifique n'ayant été mis en œuvre (la prime d'assiduité existe depuis 1975), cette évolution est à mettre au crédit de l'équipe dirigeante et des actions entreprises pour sensibiliser les agents aux attentes des clients en matière de fiabilité.

Les interlocuteurs du port (représentants de l'Etat, élus, acteurs économiques) soulignent les progrès réalisés dans le dialogue social au sein de l'établissement, ainsi que la volonté de développer une culture d'entreprise. Cette période durable de fiabilité est également saluée par les armateurs et opérateurs portuaires.

Pour autant, la stabilité indispensable au développement du port n'est pas définitivement acquise.

Sur le plan interne, si les tensions sociales ont pu être désamorcées grâce à la qualité des échanges et à des contreparties financières, elles-mêmes rendues possibles par la bonne santé financière de l'établissement, une dégradation du dialogue est toujours possible. Le futur niveau d'endettement du port dans le cadre de son grand projet nécessitera également une meilleure maîtrise des dépenses, notamment de personnel. Sur le plan externe, les évènements de 2009 ont malheureusement illustré les conséquences, pour le port, d'un mouvement social qui, pourtant, n'était pas suivi par ses agents.

IV - La nécessaire maîtrise de certaines dépenses

A - Une situation financière globalement saine

La situation financière du port est globalement saine. La quasi-totalité des marchandises à destination ou en partance de la Guadeloupe transitant par le port, l'établissement public dispose de recettes confortables et très peu volatiles, quoique dépendantes de la situation économique de l'île. De 2006 à 2011, le port a toujours présenté un résultat net excédentaire (6,76 M€ en 2011) et verse annuellement des dividendes à l'Etat (3,29 M€ au titre de l'exercice 2010).

Il conviendra toutefois de surveiller sa situation dans les années à venir car si ses ratios financiers sont satisfaisants, certains d'entre eux se sont dégradés, comme le chiffre d'affaires rapporté à l'actif immobilisé. Par ailleurs, la part des charges de personnel dans la création de valeur ajoutée est de plus en plus lourde.

Le port a eu recours à l'emprunt pour financer certains de ses investissements mais son fonds de roulement a diminué de 10 M€ en cinq ans. Aussi, le ratio des dettes financières rapportées à la capacité d'autofinancement est passé de 0,06 en 2006 à 0,57 en 2011[15].

Éléments financiers du port autonome de la Guadeloupe

En millions d'euros	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	29,0	30,6	30,7	28,7	30,6	32,5
Résultat d'exploitation	2,3	6,4	5,1	-0,4	6,9	5,1
Résultat net	5,0	12,4	8,4	3,3	8,2	6,8
Endettement	0,3	0,1	2,0	5,9	5,5	5,2
Trésorerie	13,5	25,0	15,9	11,0	10,0	14,7
Capacité d'autofinancement	12,3	12,2	11,5	8,0	10,7	10,4

Source : Cour des comptes à partir des comptes financiers du port

Le grand projet de port devrait nettement modifier la structure financière de l'établissement. Dans ce cadre, il est nécessaire que le nouveau grand port maritime parvienne à maîtriser ses dépenses courantes.

B - Une forte progression des dépenses de fonctionnement

Certaines dépenses de fonctionnement du port ont progressé de manière sensible depuis 2006.

Cette augmentation s'explique, en grande partie, par des mesures obligatoires et les études menées dans le cadre du grand projet de port. Ainsi, les frais de gardiennage ont presque doublé en raison du changement des normes de sécurité dans l'environnement portuaire, exigeant notamment une plus grande présence d'agents de sécurité. Les honoraires enregistrent une hausse de 0,2 M€ à 0,85 M€ (missions d'assistance dans le cadre du grand projet). Les dépenses relatives aux études et recherches ont été multipliées par trois, passant de 0,4 M€ à 1,2 M€ (études préalables au grand projet).

[15] Ce ratio ne doit pas excéder trois.

Pour autant, certaines dépenses de fonctionnement doivent être davantage maîtrisées. Les frais de mission ont doublé, passant de 0,15 M€ à 0,3 M€. Les dépenses effectuées au titre des locations mobilières, hors portiques (0,68 M€), sont passées de 0,26 M€ à 0,4 M€. Elles concernent, notamment, la flotte de véhicules en location longue durée pour 20 000 € par mois et les photocopieurs pour 10 000 € par mois, mais également le local de la capitainerie au *« World trade center »* de Pointe-à-Pitre (87 492 € par an).

Il revient au port d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'actions pour la maîtrise de certaines dépenses de fonctionnement courant, particulièrement de location et de frais de mission.

C - Des charges de personnel à maîtriser

1 - Une augmentation continue à effectifs quasi-constants

A hauteur de 150 agents, les effectifs du port ont très faiblement évolué ces dernières années. Les seules évolutions notables sont un renforcement du nombre de cadres et d'agents de maîtrise, ainsi qu'une baisse des effectifs, en 2007, suite à la mise en œuvre du congé emploi solidarité, compensée par des recrutements l'année suivante.

De 2006 à 2011, les dépenses de personnel ont progressé de près de 1,3 M€ à effectifs constants, soit une augmentation de 20 %.

Ainsi, sur un plan général, le coût par agent est passé de 76 636 € à 85 649 €.

2 - Les principaux facteurs d'évolution

Au premier abord, la hausse des salaires et traitements semble contenue avec un écart de 0,16 M€ entre 2006 et 2011, les charges sociales et autres charges de personnel enregistrant une augmentation de 1,1 M€. Un examen plus détaillé montre toutefois les dépenses « salaires » et « primes » ont respectivement progressé de 20,6 % (0,7 M€) et 16,18 % (0,55 M€).

a) L'augmentation des charges sociales et des salaires de base

L'augmentation des charges sociales et à caractère social tient à plusieurs facteurs. Si des mesures se sont imposées au port (mutuelle complémentaire santé, prévoyance et retraite supplémentaire), sa politique salariale (augmentation de l'assiette de calcul) et sociale (revalorisation des chèques déjeuner) a également pesé sur les dépenses.

L'augmentation des charges relatives aux salaires de base a plusieurs origines. Outre les facteurs généraux (glissement vieillesse technicité, renforcement de l'encadrement), les agents du port ont bénéficié de mesures importantes (requalifications dans le cadre de l'accord sur la catégorie des agents de maîtrise, amélioration du pouvoir d'achat).

Par ailleurs, la politique d'avancement du port est plutôt généreuse. L'accord d'établissement se révèle plus favorable que la convention collective nationale des agents des ports[16], avec un avancement au choix pour au plus 20 % des effectifs de chaque catégorie (au lieu de 18 %) et un avancement automatique à cinq ans (au lieu de sept ans). Si, fin 2008, à l'occasion de la signature de l'accord sur les maîtrises technique et administrative, le taux d'avancement au choix a été ramené à 18 %, les conditions d'avancement automatique n'ont pas été modifiées.

b) L'augmentation des primes

Le système indemnitaire des agents du port se révèle assez complexe, tant en raison du nombre d'indemnités et de primes que de leurs modalités de calcul. Plusieurs de ces primes font l'objet de calculs croisés. Ainsi, l'augmentation de certaines indemnités a un effet mécanique sur les autres.

Lors de son précédent contrôle, la Cour avait souligné la nécessité de clarifier ce système, mais surtout de le simplifier. Ces recommandations ont été peu suivies dans la mesure où le nombre de primes n'a guère évolué.

Plusieurs primes ont connu des augmentations significatives.

La majoration pour ancienneté est de plus en plus coûteuse pour le port, en raison de ses modalités de calcul (hausse de 9 % des dépenses entre 2006 et 2011). Les modalités d'attribution de la prime d'assiduité en cas d'absence constatée sont particulièrement généreuses (les cadres conservent la totalité de la prime et, pour les non-cadres, la retenue ne peut excéder un tiers de la prime). Les dépenses afférentes ont progressé de 20 % entre 2006 et 2011, étant toutefois précisé que cette augmentation est en partie due à la baisse de l'absentéisme au sein du port. Le supplément de rémunération, intégrant à la fois le salaire, la prime d'ancienneté et la prime d'assiduité, a mécaniquement augmenté. Les dépenses afférentes ont augmenté de 24 % entre 2006 et 2011.

[16] Convention collective de l'Union des ports autonomes et des chambres de commerce et d'industrie maritimes (UPACCIM), devenue Union des ports de France (UPF).

En plus du régime favorable de rémunération, certains agents ont pu bénéficier de pratiques contestables.

L'analyse des éléments de dépense montre que les charges pour indemnité différentielle ont triplé en cinq ans. Pour certains agents, cette prime a été déclarée « non révisable et non résorbable », par des décisions individuelles, à l'occasion d'un changement de coefficient, en contradiction avec l'accord d'entreprise. Par ailleurs, les critiques émises par la Cour en 2006 au sujet du versement de la prime de panier restent d'actualité. L'attribution simultanée de cette prime et de chèques déjeuners aux portiqueurs apparaît toujours aussi contestable.

Le système indemnitaire devrait être réexaminé très prochainement, dans le cadre de l'adhésion à la convention collective unifiée « Ports & Manutention » signée au niveau national au printemps 2011. Le coût de cette adhésion pourrait s'avérer significatif. Outre les sources de dépenses supplémentaires identifiées (gratification pour l'attribution de la médaille d'honneur du travail, gratification annuelle, modalités de calcul des heures supplémentaires), des incertitudes demeurent en ce qui concerne le reclassement des agents.

La difficile maîtrise des dépenses de personnel est régulièrement soulignée par le contrôleur financier, dans la mesure où l'augmentation de la rémunération moyenne des personnes en place du port dépasse bien souvent le cadrage fixé par la commission interministérielle d'audit salarial du secteur public.

La qualité et la fiabilité des services portuaires sont des enjeux importants dans la compétition qui s'accentue dans la zone caraïbe.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Après avoir dressé un constat alarmant sur le fonctionnement et la gestion du port autonome de la Guadeloupe entre 1995 et 2005, la Cour mesure aujourd'hui les efforts entrepris par l'établissement public dans les domaines de la stratégie, de l'organisation, de la gestion, de la fiabilité et du dialogue social. Le port est actuellement inscrit dans une bonne dynamique, à laquelle les méthodes managériales ne sont pas étrangères.

A l'heure où le port s'apprête à mettre en œuvre les orientations contenues dans le plan d'entreprise, plusieurs de ces avancées devront être confortées. Sa structure financière devant nettement évoluer avec le recours à d'importants emprunts, l'établissement devra optimiser ses outils de gestion et s'attacher à davantage maîtriser certaines dépenses de fonctionnement et de personnel.

Par ailleurs, la concurrence dans la zone caraïbe imposera au port d'asseoir sa fiabilité et de renforcer sa compétitivité. La Cour souligne toutefois l'importance des facteurs exogènes que constituent la situation économique et la stabilité sociale de la Guadeloupe.

Au terme de son contrôle, la Cour recommande :

- au ministère chargé des transports de :

1. *inclure plus clairement la question de la place dévolue au port de Fort-de-France dans la réflexion stratégique sur l'évolution du trafic maritime dans la zone Caraïbe.;*

- À l'établissement public de :

2. *élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour la maîtrise des dépenses de locations mobilières et de frais de mission ;*
3. *optimiser les outils mis en place dans les domaines du contrôle interne, du contrôle de gestion et de la comptabilité analytique ;*
4. *respecter le cadrage fixé par la commission interministérielle d'audit salarial du secteur public ;*
5. *renforcer le contrôle dans le domaine de la commande publique.*

Cour des comptes
Rapport public annuel 2013 – février 2013
13 rue Cambon 75100 PARIS CEDEX 01 - tel : 01 42 98 95 00 - www.ccomptes.fr

Sommaire des réponses

Réponse commune du ministre de l'économie et des finances et du ministre délégué auprès du ministre de l'économie et des finances, chargé du budget	68
Réponse commune de la ministre de l'écologie, du développement durable et de l'énergie et du ministre délégué auprès de la ministre de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, chargé des transports, de la mer et de la pêche	69
Ministre des outre-mer	72
Directeur général du port de la Guadeloupe	73

RÉPONSE COMMUNE DU MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES ET DU MINISTRE DÉLÉGUÉ AUPRÈS DU MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES, CHARGÉ DU BUDGET

Nous avons bien pris note des constatations de la Cour sur l'amélioration de la gouvernance, de la stratégie et de la gestion du port depuis son dernier contrôle. Nous partageons également ses recommandations s'agissant de la nécessaire maîtrise des charges de personnel du port autonome de la Guadeloupe, notamment au regard de son programme d'investissements, qui appelle une consolidation de la capacité d'autofinancement.

Enfin, comme le souligne la Cour, il nous paraît essentiel que le projet de nouveau terminal à conteneurs porté par la direction du port fasse l'objet d'expertises supplémentaires pour assurer sa rentabilité économique dans un contexte très concurrentiel entre les ports des Caraïbes. En particulier, il paraît indispensable que la direction du port établisse un diagnostic sur les motifs du haut niveau de ses coûts de passage, qui semble largement expliquer son manque de compétitivité par rapport aux autres places portuaires de la région Caraïbe.

RÉPONSE COMMUNE DE LA MINISTRE DE LÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ÉNERGIE ET DU MINISTRE DELEGUE AUPRES DE LA MINISTRE DE L'ECOLOGIE, DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ENERGIE, CHARGE DES TRANSPORTS, DE LA MER ET DE LA PECHE

Ce rapport prend acte de la prise en compte par les tutelles et par l'actuelle direction générale du port de nombre de recommandations émises lors d'un précédent contrôle par votre Cour qui pointait alors des carences dans la gestion du port. Les administrations centrales, comme elles y sont invitées, veilleront à ce que la direction générale du port poursuive sa démarche de maîtrise des dépenses et, notamment, des dépenses de personnel et de fonctionnement.

Il nous paraît important, pour ce qui nous concerne, de souligner la nouvelle dynamique engagée depuis 2008 par la direction du port sous l'impulsion de son directeur général. Les actions menées par la nouvelle équipe de direction ont ainsi permis une meilleure professionnalisation des services et le renforcement de l'expertise nécessaire au développement du port. Les nouvelles orientations du port sur ces points, et en particulier mais non exclusivement à travers l'adoption du plan d'entreprise du port 2009-2015, ont su intégrer avec réussite la dimension managériale auparavant sous dimensionnée.

Cette évolution a, entre autres effets, contribué à améliorer la qualité du dialogue social et du climat social du port et est pour beaucoup, nous semble-t-il, dans la consolidation de l'image de marque du port, qui est visiblement positive auprès de ses partenaires économiques.

Bien évidemment, nos ministères, à l'instar des autres ministères de tutelle, entend veiller à ce que l'effort entrepris par la direction générale du port pour améliorer sa gestion et ses procédures de contrôle interne et conforter son assise financière se poursuive. Le port devra également intégrer progressivement les évolutions de gouvernance et de modalités de fonctionnement issues de la réforme des ports d'Outre-mer, désormais entrée dans sa phase la plus opérationnelle.

En effet, conformément aux préconisations de la Cour, et à l'instar de la réforme achevée pour l'hexagone, la réforme des ports d'Outre-mer est devenue une réalité.

Depuis le 1er janvier 2013, le port autonome de la Guadeloupe a désormais le statut d'un grand port maritime (GPM), aligné sur le modèle des grands ports maritimes métropolitains, statut acté par le décret n° 2012-1103 du 1er octobre 2012 pris pour l'application de la loi du

22 février 2012 portant réforme portuaire en Outre-mer et paru au JORF du 2 octobre 2012.

Cette réforme portuaire mise en œuvre va permettre de doter le GPM de Guadeloupe, de même que les autres ports transformés en GPM, d'instances de gouvernance plus adaptées aux défis économiques et à la réactivité accrue : se substituant à l'actuel Conseil d'administration, un conseil de surveillance, instance de gouvernance resserrée, arrêtera les orientations stratégiques de l'établissement et exercera le contrôle permanent de sa gestion tandis que la gestion courante du Port relèvera d'un directoire, instance collégiale chargée en pleine responsabilité de cette gestion et présidée par le directeur général du GPM. En complément, la création d'un Conseil de développement, nouvelle instance de concertation, permettra de mieux associer toutes les parties prenantes au fonctionnement du port.

La réforme intègre aussi l'objectif d'une meilleure maîtrise des coûts de passage portuaire, et donc indirectement celui des prix en Outre-mer, préoccupation qui avait été soulignée lors du débat parlementaire sur la loi du 22 février 2012, notamment par les élus ultramarins, et partagée par le gouvernement. En Guadeloupe, comme en Guyane, en Martinique, à La Réunion, à Mayotte et à Saint-Pierre-et-Miquelon, un observatoire des prix et des revenus sera mis en place et aura pour mission d'analyser le niveau et la structure des prix et des revenus, et de fournir aux pouvoirs publics une information régulière sur leur évolution.

Les rédacteurs du rapport recommandent par ailleurs à la tutelle d'inclure plus clairement la question de la place dévolue au port de Fort-de-France dans la réflexion stratégique sur l'évolution du trafic maritime dans la zone Caraïbe, et de veiller à la pleine et entière complémentarité entre les deux GPM des Antilles, notamment en ce qui concerne leurs investissements.

Actuellement, les GPM de la Guadeloupe et de la Martinique sont engagés dans des travaux et projets permettant de consolider la progression de leurs trafics, principalement de leur trafic domestique, en adaptant leurs infrastructures à l'évolution croissante de la taille des navires. Cette évolution devrait se poursuivre avec la prochaine ouverture du troisième jeu d'écluses du canal de Panama prévue en fin 2015, laquelle ouvre à ces ports de nouvelles perspectives de développement de leurs trafics.

L'adaptation du GPM de la Guadeloupe à cette évolution nécessite la création d'un véritable port en eaux profondes, consistant dans un premier temps, à d'importants travaux de dragages permettant l'accueil de navires à plus fort tirant d'eau, puis la réalisation d'infrastructures de quai et de terres pleins. Le projet d'extension du terminal à conteneurs de la Pointe des Grives du GPM de Fort-de-France vise, quant à lui, principalement à étendre les terre-pleins actuels, à allonger le quai

principal et à mettre à disposition des opérateurs économiques des quais de service.

Si les deux projets des GPM comportent un objectif commun de développement des transbordements pour créer un effet d'entraînement sur de nouvelles activités, génératrices d'emplois et de valeur ajoutée pour leurs territoires, seul le projet de grand port du GPM de la Guadeloupe a pour ambition l'implantation sur son site d'un véritable hub de transbordement régional, travaillant en réseau avec les principaux ports de la zone Caraïbe. Cette ambition est portée par une évolution continue des trafics de transbordement de ce port, susceptible de prendre une nouvelle envergure avec les opportunités offertes par l'élargissement du Canal de Panama. Le phasage du projet permettra de l'adapter au plus près des besoins réels du marché.

Il revient à l'État, en lien avec les directions générales de ces deux ports, de veiller en outre à leur cohérence d'ensemble. Pour ce faire, dans le cadre de la poursuite de la mise en œuvre de la réforme portuaire, l'une des mesures phares sera le prochain lancement par nos ministères, en association étroite avec les autres ministères concernés, de la réflexion sur les modalités de création du Conseil de coordination interportuaire de la Zone Caraïbe, tel que prévu par la loi du 22 février 2012, dans son article premier. Ce conseil constituera le cadre pertinent d'élaboration d'une stratégie partagée pour ces GPM.

Telles sont les observations que nous souhaitions porter à votre connaissance.

RÉPONSE DU MINISTRE DES OUTRE-MER

Je partage les observations adressées par Madame la Ministre de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie ainsi que par Monsieur le Ministre délégué chargé des Transports, de la Mer et de la Pêche.

Votre rapport met en exergue les effets positifs des actions engagées par la direction du port depuis 2008. Le leadership de la direction générale a en effet permis d'améliorer le fonctionnement des services ainsi que le climat social tout en définissant un projet d'entreprise traçant des perspectives pour le port à moyen terme.

Cette professionnalisation des services du port autonome de Guadeloupe est confortée par des instances de gouvernance renouvelées dans le cadre de la réforme portuaire. Depuis le 1er janvier 2013, le port dispose désormais d'outils mieux adaptés pour répondre aux défis économiques à affronter. En outre, la complémentarité des deux ports antillais permettra de faire progresser leur trafic respectif et d'adapter les infrastructures aux conséquences de l'élargissement du canal de Panama.

Par conséquent, je partage les conclusions du rapport de la Cour qui soulignent une dynamique favorable au développement du port autonome de Guadeloupe. Il conviendra bien sûr de veiller à ce que les efforts engagés soient poursuivis dans les prochaines années, en particulier la maîtrise des dépenses.

RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DU PORT AUTONOME DE LA GUADELOUPE

D'une façon générale, la Direction du Port Autonome de la Guadeloupe partage les conclusions du contrôle effectué par la Cour des comptes sur la période 2006/2011 et le document de synthèse destiné à votre publication nationale.

Nous souhaitons tout de même apporter les deux compléments d'information suivants :

1) Sur l'ampleur et le rythme des progrès réalisés au Pag depuis 2008

- Les deux premières années de la période contrôlée (2006-2007) correspondent à une période où le Port Autonome de la Guadeloupe a vécu des problèmes non négligeables de gouvernance, avec une période principalement marquée par dix-huit mois d'absence de Directeur.

- Une nouvelle équipe de Direction est arrivée mi-2008, marquant alors la vraie date des changements.

Les mesures de progrès constatées par la Cour des comptes dans le présent rapport sont donc certes récentes (car mises en œuvre principalement sur 2009/2010), mais de notre point de vue, elles appellent plus à une consolidation normale dans le temps qu'à une confirmation comme précisé dans le titre du rapport.

2) Sur l'évolution des dépenses

Si nous ne sous-estimons pas que l'évolution de la masse salariale du Port Autonome de la Guadeloupe fût importante et qu'elle doit être maîtrisée, son évolution récente trouve une double explication qui n'apparaît pas précisément dans votre rapport :

- La reprise dès 2008 d'un dialogue social de qualité, impliquant la remise à niveau de nombreuses années d'absence de dialogue et presque sans accords locaux, (ex. douze signatures d'accord en quatre ans sur 2008/2012 contre quatre dans les cinq années précédentes).

- La mise en place d'un système d'intéressement dans une logique globale « d'affectio societatis » que le management et le personnel du port partagent et que les excellents résultats du port rendent très difficiles à contrecarrer.

Par contre, nous savons qu'à périmètre comparable, nos dépenses de fonctionnement ont été fortement réduites (- 20 %) et cela a pu être vérifié et constaté par notre Conseil d'Administration chaque année au titre du suivi de notre Plan d'Entreprise.

Les dépenses supplémentaires observées par la Cour (études, locations, missions, formations…) n'étant que le reflet normal, logique et conjoncturel d'un port bouleversant son fonctionnement, ses habitudes et mettant en œuvre une stratégie nouvelle et ambitieuse.

D'ailleurs, nous recueillons en 2012, les fruits de cette évolution, où dans un contexte de crise économique et de morosité mondiale, le port de la Guadeloupe fait beaucoup plus que résister avec un chiffre d'affaires 2012, 20% plus élevé que celui de 2006, une année historique de record d'activité sur tous nos métiers et en particulier ceux au cœur de notre stratégie et sur des domaines très concurrentiels comme la croisière (+ 75 %) et le transbordement (+ 80 %). Ainsi, si les dépenses courantes ont fortement baissé, celles directement liées au succès des progrès constatés par la Cour, ont eu un prix qui pour nous, est plus à considérer comme un investissement rentable que comme une dépense.