



**HAL**  
open science

# Les plans stratégiques ou directeurs dans le système portuaire espagnol: méthodologie et expérience dans le port de Santander

Rafael Izquierdo, Miguel A. Pesquera Gonzalez

► **To cite this version:**

Rafael Izquierdo, Miguel A. Pesquera Gonzalez. Les plans stratégiques ou directeurs dans le système portuaire espagnol: méthodologie et expérience dans le port de Santander. Les Cahiers Scientifiques du Transport / Scientific Papers in Transportation, 1985, 11-12 | 1985, pp.229-244. 10.46298/cst.11825 . hal-04110893

**HAL Id: hal-04110893**

**<https://hal.science/hal-04110893v1>**

Submitted on 31 May 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

LES PLANS STRATEGIQUES OU DIRECTEURS DANS  
LE SYSTEME PORTUAIRE ESPAGNOL : METHODOLOGIE ET EXPERIENCE  
DANS LE PORT DE SANTANDER

Par

Rafael ISQUIERDO, Professeur de transports  
Université Polytechnique de Madrid

Miguel A. PESQUERA GONZALEZ,  
Président de la Junte du Port de Santander  
Professeur Titulaire de Transports  
(Université de Santander)

Le système portuaire espagnol est d'une grande importance pour l'ensemble du pays pour deux raisons : la première s'explique par l'importance croissante du commerce extérieur dans une économie moderne, et la seconde par la situation géographique de la péninsule qui fait que approximativement 94 % des marchandises importées entrent par la voie du trafic maritime et que les marchandises exportées par les ports représentent 80 % des marchandises envoyées à l'extérieur.

L'adhésion de l'Espagne à la Communauté Européenne oblige à présenter d'une façon plus universelle les plans, programmes, etc... dans le système portuaire. Les critères à utiliser pour définir un plan et/ou une politique ne doivent pas se réduire à des termes de rentabilité socio-économique mais doivent, au contraire, incorporer des termes plus amples comme : intérêt de favoriser l'unité de marché dans la Communauté, cohérence avec d'autres plans, programmes ou projets sectoriels de la Communauté Européenne même, etc... Pour commencer, le présent article passe en revue l'organisation du système portuaire espagnol pour nous situer postérieurement dans le contexte de la politique portuaire en développement en Espagne et son tout récent Plan Général des Ports.

L'article se concentre après sur la méthodologie développée dans l'élaboration, au niveau des ports, des plans stratégiques ou directeurs, analysant les principaux éléments dans le cas pilote du Port de Santander.

L'expérience dans le Port de Santander essaye d'être un exemple pour la réalisation de ce genre de plans dans d'autres domaines administratifs et de gestion espagnols.

## I. CONCEPT ET IMPORTANCE DU SYSTEME PORTUAIRE ESPAGNOL

Le transport, vu d'un point de vue plus ample, ne comprend pas seulement les éléments qu'il utilise d'une façon directe, tels que peuvent l'être les infrastructures, véhicules et services (ou formes d'organisation et gestion), mais également les interactions qui se produisent entre ces éléments de base avec un autre ensemble d'organismes de type socio-économique, politique, etc... qui forment son entourage.

C'est pour cela que l'étude du transport exige, et ceci toujours plus, une vision intégrale ou systématique du transport.

Le tableau 1 montre la structure conceptuelle du système de transport (1). Les inputs ou entrées sont constitués par la demande de services de transport et par l'offre d'infrastructure, véhicules et services. Après le processus d'interaction offre-demande, l'offre se produit comme réponse du système en termes de véhicules-km, tonnes-km, etc...

Quant aux ports, ils constituent effectivement un système qui s'articule en tant que sous-système du système de transport.

Le tableau 2 montre que le système portuaire espagnol est composé de trois grands blocs : Port (Infrastructure et super-structure portuaire), Bateaux et Organisation.

Les liens entre les différents éléments du système portuaire sont clairs. C'est ainsi que les limitations en calaison dans les accès maritimes et quais détermineront la dimension du bateau. Actuellement la dimension des bateaux ainsi que leur spécialisation configurent une nouvelle forme d'infrastructure et exploitation portuaire exigeant des calaisons plus grandes, de vastes surfaces terrestres, outillage à meilleur rendement et des accès terrestres en dehors des régions urbaines. "L'Organisation" rend possible l'existence du système portuaire au travers d'agents différents et de systèmes complexes d'exploitation portuaire où les actions économiques et financières permettent, en même temps, avec un système informatique adéquat, une plus grande efficacité du système portuaire.

Le système portuaire espagnol est caractérisé par une activité économique très importante dont la preuve est que la plupart des échanges commerciaux avec d'autres pays sont réalisés par voie maritime.

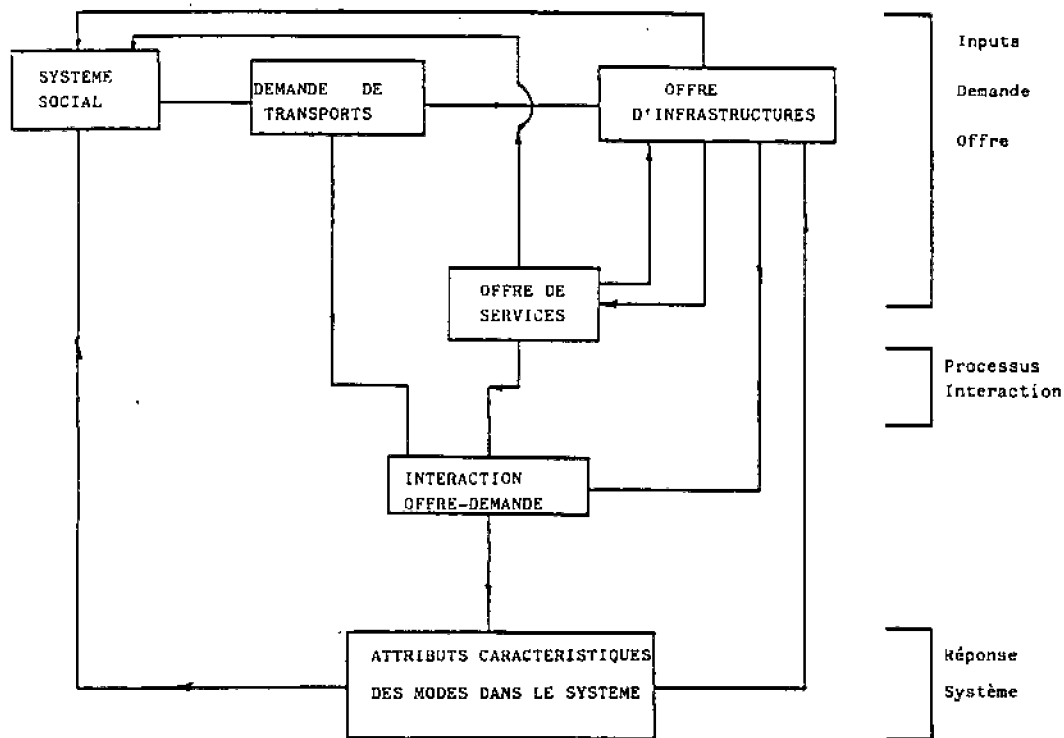
## II. ORGANISATION ET POLITIQUE DU SYSTEME PORTUAIRE ESPAGNOL

### 2.1. Organisation du système portuaire

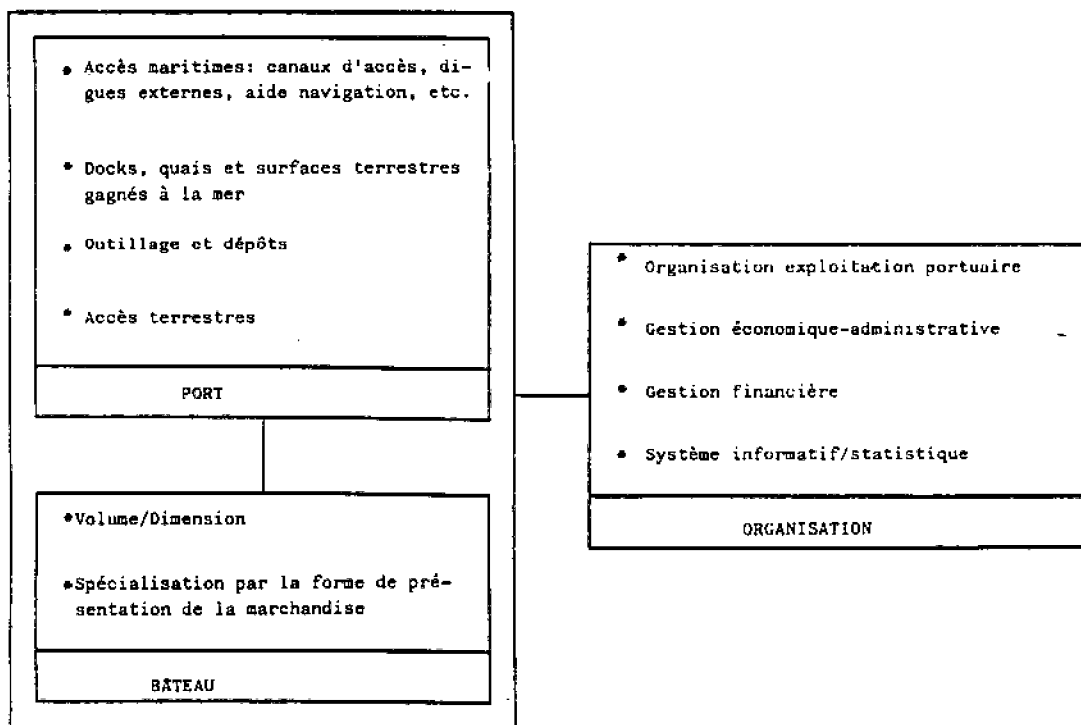
L'Administration portuaire espagnole s'encadre dans la Loi des Juntas de Port et Statut d'Autonomie et la Loi sur le régime financier, comme normative de base, et de la Constitution de 1978 comme norme juridique supérieure.

Le concept de ports d'intérêt général, sur lesquels l'Etat exerce une compétence exclusive, a son origine dans la Loi des Ports de 1880 et 1928 qui, après les avoir définis, les classifie en ports d'intérêt général et d'intérêt local. On considère comme des ports d'intérêt général ceux qui sont destinés de façon spéciale au mouillage, dépôts de marchandises, charge et décharge des bateaux qui sont employés dans l'industrie et le commerce maritime, quand le commerce qui se réalise par ces ports est intéressant pour plusieurs provinces et quand ils ont une communication directe avec les principaux centres de production du pays.

Les ports d'intérêt général sont gérés directement par l'Etat ou bien en régime de concession par des particuliers.



TABL. 1. - STRUCTURE CONCEPTUELLE D'UN SYSTEME DE TRANSPORT



TABL.2. - SYSTEME PORTUAIRE

Les ports gérés directement par l'Etat le sont par l'Intermédiaire du Ministère des Travaux Publics et Urbanisme. Les différentes situations économiques et financières des ports, le volume et la variété de leur trafic et la souplesse administrative nécessaire dans chaque cas, donnent lieu à des régimes différents d'administration.

Dans l'actualité, il y a un total de 27 ports d'intérêt général, dont 23 sont gérés en régime d'Organisme Autonome, par la Junte du Port respectif, tandis que les autres : 4 ports (Huelva, Barcelone, Bilbao et Valencia) sont gérés en régime de Statut d'Autonomie.

La grande différence entre les deux régimes provient du fait que les Ports Autonomes ne sont pas touchés par la Loi de Régime Juridique des Entités d'Etat Autonomes et par la Loi de Contrats de l'Etat, fonctionnant ainsi selon les normes du Droit Privé.

## 2.2. Politique portuaire. Plan Général des Ports 85/90

L'actuel système portuaire espagnol se caractérise par les grands problèmes suivants :

- l'existence de structures d'organisation diverses, bien que tous les ports espagnols se trouvent sous la tutelle de l'Etat,
- problèmes de coordination entre les différentes administrations avec des compétences dans les ports : Ministère de Travail, Transport, Economie et Finances, Défenses, etc...,
- système de tarifs portuaires homogènes,
- manque de critères d'entreprise et de gestion dans la gestion portuaire, comme également de contrôle de cette gestion,
- peu de qualité et développement réduit des bases de données pour la gestion et l'exploitation,
- besoin d'adapter l'organisation portuaire à la nouvelle réalité administrative dérivée de la Constitution de 1978.

Le Ministère des Travaux Publics et Urbanisme (M.O.P.U.) a donc articulé une politique portuaire fondée sur la conception globale de l'ensemble des ports comme un "holding" d'entreprises de services. Les objectifs à obtenir se basent sur l'application de critères d'entreprise pour la gestion de chacun des éléments et de l'ensemble du système portuaire. On peut souligner comme objectifs importants :

- obtenir progressivement l'autofinancement de l'ensemble du système portuaire, y compris des investissements en nouveaux travaux,
- rentabiliser d'une façon efficace les actifs et investissements qui se réalisent dans les ports,
- réaligner la coordination avec les moyens de transport terrestre,
- décentraliser et assouplir la gestion par l'extension progressive du régime de Statut d'Autonomie à un plus grand nombre d'organismes portuaires,
- accroître les possibilités d'un système de gestion portuaire basé sur l'intégration, sous une seule autorité portuaire, des compétences qui touchent le passage des marchandises par le port,
- améliorer les instruments d'information et de contrôle.

Pour obtenir ces objectifs, le Ministère des Travaux Publics et Urbanisme a mis en marche, à travers la Direction Générale des Ports, plusieurs programmes d'action portuaire, comme :

- planification portuaire,
- prévisions du trafic portuaire à moyen terme,
- application de modèles de simulation et étude de capacité,
- programmation de besoins à moyen terme,
- analyse économique et financière,
- exploitation et gestion portuaire,
- politique de tarifs d'entreprises et portuaires,
- systèmes d'information économique pour le contrôle de la gestion,
- statistique analytique.

Le Plan des Ports 85/90, qui a été présenté officiellement à Madrid au mois de septembre passé, constitue sa réalisation plus générique. L'objectif principal de ce Plan est d'obtenir l'adaptation de l'offre portuaire à la future demande de services.

### III. VERS L'ETABLISSEMENT DES PLANS STRATEGIQUES OU DIRECTEURS DES PORTS

Planifier signifie décider ou prévoir d'avance ce qu'il faut faire, aider la Direction dans les différentes alternatives qui se présentent. Les plans globaux à cinq ans ou plus constituent la planification stratégique et doivent contenir les objectifs et les moyens pour les obtenir, ainsi que sélectionner la stratégie adéquate et l'investissement des ressources disponibles (2).

Le concept de stratégie a fait l'objet de différentes définitions, et on peut signaler que l'Economie d'Entreprise est une de ses sources les plus fructueuses. Pour Ansoff (3) la stratégie signale la dialectique de l'entreprise avec son milieu représentant une règle générale de prise de décisions, un axe d'orientation relative à la relation "entreprise et son milieu".

Les stratégies peuvent donc être considérées comme les moyens pour déployer des ressources face aux objectifs présentés.

Le tableau 3 montre un organigramme des éléments et relations qui constituent un Plan Stratégique, et où se traduisent les étapes ou phases qui le composent. Les objectifs proposés sont définis à partir de l'entourage où agit l'organisme ou l'entreprise et de la prévision future des variables qu'on considère. Postérieurement on présente des stratégies, reclassifiant des objectifs, établissant un ordre hiérarchique et proposant des alternatives sur la base de cette hiérarchie. Ces alternatives ont été examinées ; celles qui dépassent les ressources financières disponibles ont été écartées. C'est ensuite, en introduisant ces critères d'évaluation qu'on sélectionne les stratégies qui vont se concrétiser dans les différentes actions du Plan, définissant sa "Programmation".

#### IV. PLAN STRATEGIQUE OU DIRECTEUR DU PORT DE SANTANDER : METHODOLOGIE ET ELEMENTS

##### 4.1. La structure de changements comme base pour la définition d'objectifs

La demande d'un port, comme le démontre le tableau 1, ainsi que les caractéristiques de son offre, sont liées au système social existant. Pendant les dernières années, la structure sociale a changé en raison de la crise économique, dont on doit situer le début au moment de l'augmentation des prix du pétrole en 1973 qui a engendré la spirale prix-salaires (du côté de l'offre) aboutissant à une stagnation avec un taux d'inflation et de chômage élevés, et à une situation obsolète accélérée du capital installé, qui a exigé la reconversion de secteurs industriels entiers.

Pour autant, il faut étudier les objectifs définitifs du Plan Stratégique ou Directeur du Port de Santander dans le cadre du schéma de changements actuels où les nouvelles technologies se présentent de façon claire comme le chemin pour pouvoir sortir de la crise. Le tableau 4 présente la structure de changements considérés dans une organisation que nous utiliserons comme base dans les points suivants de ce chapitre pour l'établissement du Plan Stratégique.

Le changement structurel est en définitive un élément important pour le plan stratégique défini par le développement des défis, répercussions et possibilités externes et internes de l'organisation.

Quant aux changements externes, on peut souligner ceux qui se produisent du côté de l'offre et d'autres qui se manifestent du côté de la demande.

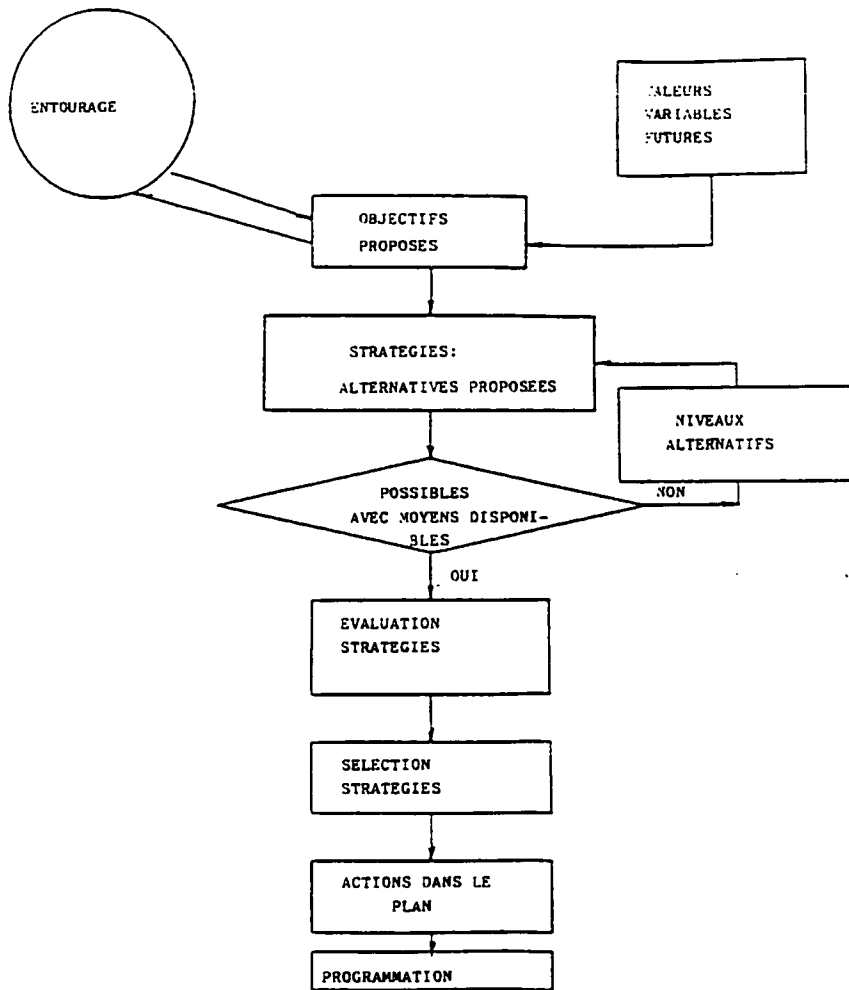
Du côté de l'offre, il faut spécialement signaler ceux en provenance de la nouvelle concurrence internationale, dérivés de la nouvelle division internationale du travail, de la nouvelle spécialisation productive qui a son origine dans le nouveau protagonisme des Nouveaux Pays Industrialisés dans le commerce international (4), ainsi que l'incorporation des nouvelles technologies.

Quant à la demande, il y a un changement dans la structure globale de la demande et des règles de conduite du consommateur qui apparaît, dans la même mesure dans les sociétés avancées que dans celles en voie de développement, ce qui provoque des problèmes d'accord caractéristiques dans la crise industrielle et du changement social (4).

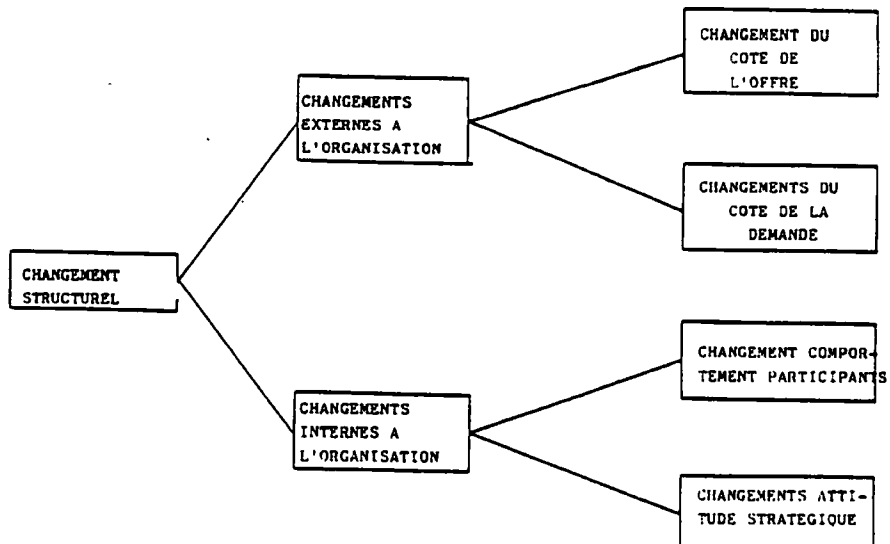
Parmi les changements internes à l'organisation, il convient de souligner ceux induits par la modification des rôles et des comportements des intervenants dans l'organisation ; il s'agit là de manifestations typiques du changement social apparu au cours des dernières années et liées aux effets de la crise économique. Au niveau interne, d'autres changements résultent également de la différence des attitudes stratégiques selon le style des directions mises en place

##### 4.2. Les objectifs au niveau de la définition politico-institutionnelle

Le plan stratégique doit définir ses objectifs pour donner une réponse aux changements externes et internes qui peuvent se produire. L'objectif final du Port de



TABL. 3. - PLAN STRATEGIQUE



TABL. 4 - STRUCTURES DE CHANGEMENTS D'UNE ORGANISATION



Santander est la prestation du Service Public Portuaire, s'adaptant ou se rapprochant des exigences du transport dans les échanges de produits.

Les objectifs du Plan s'articulent d'une manière hiérarchique à partir des objectifs du plus haut niveau politico-institutionnel :

1. ASSAINISSEMENT financier et économique.

2. HAUSSE de la productivité dans la prestation du service portuaire, en se préparant pour l'intégration de l'Espagne dans la Communauté Européenne (C.E.),

3. MODERNISATION des structures sociales et productives.

L'objectif 1 a un caractère de type interne (utilisation des ressources de l'organisme portuaire), tandis que les objectifs 2 et 3 répondent au rapport de l'organisme avec son entourage.

#### 4.3. Objectifs stratégiques externes

Les objectifs stratégiques externes à adopter se réfèrent aux rapports qui doivent prévaloir à moyen terme entre l'offre et la demande portuaire (Tableau 4). Souvent on aperçoit le faux dilemme, à savoir l'offre doit-elle précéder la demande (recherche de trafics portuaires offrant des infrastructures et services adéquats de nouvelle création) ou l'inverse (création de nouvelles infrastructures et services au fur et à mesure que la demande le réclame).

##### 4.3.1. Objectifs du côté de l'offre

Les objectifs d'offre portuaire à définir passent par son actualisation. Dans le Port de Santander, elle a deux effets : la SUBSTITUTION et l'AMELIORATION.

L'effet de SUBSTITUTION, tel qu'il est analysé dans le diagnostic du Plan, est surtout déterminé par l'impossibilité d'élargissements et de développements dans la ligne du port actuel, ce qui a comme conséquence un déplacement hors de la ville, avec la construction des quais dans la zone de Raos.

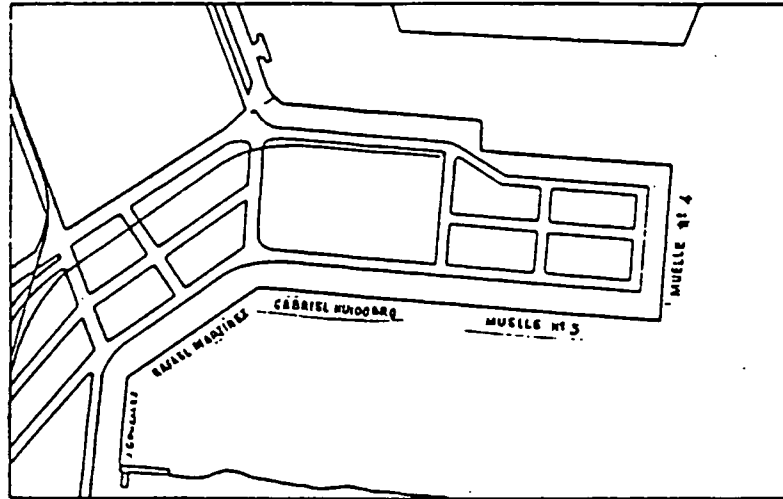
L'effet d'AMELIORATION est destiné à satisfaire les nouveaux trafics qui se produiront et/ou augmenteront selon les prévisions qui s'analysent dans le point suivant.

Sous ces objectifs stratégiques, on poursuit une offre avec les caractéristiques suivantes :

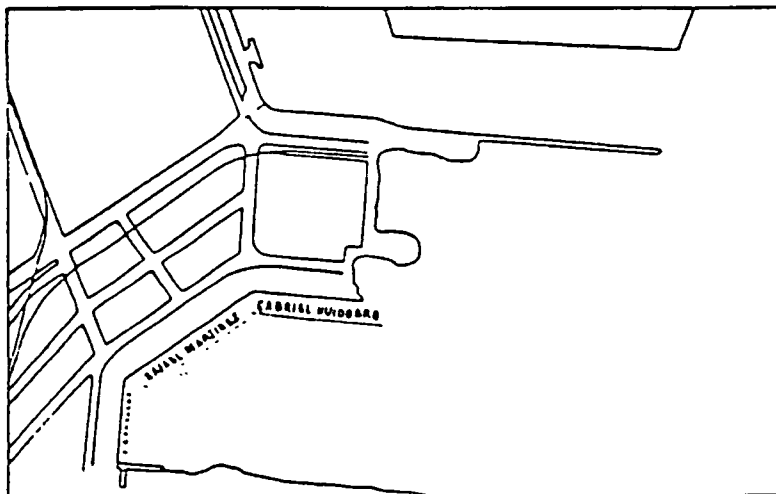
1. - ACCES TERRESTRES HORS DE LA VILLE,
2. - CANAL DE NAVIGATION DE 12 M.
3. - CALAISON AUX QUAIS DE 13 M.
4. - OUTILLAGE ADEQUAT : GRUES 12 et 16 Tn.
5. - GRANDES SURFACES POUR DEPOTS

TABL. 5. - PORT DE RAOS (Santander)

EPI NORD



1ERE PHASE RAOS



En 1985, on a inauguré la première phase de Raos avec le plan montré dans le tableau 5, étant prévu pour la seconde phase la terminaison de l'Epi Nord. La table 1 présente l'investissement total de la première phase qui s'élève à 2,5 milliards de pesetas ; le Plan des Ports 75/90 signale un investissement additionnel de plus de 7 milliards de pesetas.

La construction du nouveau port de Raos permettra l'accueil d'un mouvement de trafic d'un million de tonnes pour la première phase et de plus de 3 millions dès que la seconde phase sera terminée.

Comme prévu dans le Plan des Ports 85/90, l'investissement du Port de Santander sera pareil à celui du Port de Gijon, inférieur à celui du Port de Bilbao et nettement supérieur à celui du reste des ports de la façade cantabrique.

En liaison avec l'amélioration des transports intérieurs dans le cadre du Plan Général des Routes 1984-1991, on réalisera des améliorations importantes qui sont analysées en détail dans la mémoire du Plan ; elles se structurent en quatre programmes :

- programme d'autoroutes,
- programme d'aménagement du réseau,
- programme de renouvellement et entretien,
- programme d'actions urbaines : accès au Port de Santander.

#### 4.3.2. Objectifs du côté de la demande

Le Port de Santander est un port de type moyen dans le système portuaire espagnol, avec un mouvement total d'approximativement 4 millions de tonnes dont 2,5 sont de charge sèche.

Pour définir les objectifs du côté de la demande de trafic du Port de Santander à moyen terme (horizon 1990) et son articulation avec le niveau d'investissements exprimés dans le paragraphe antérieur, on a eu recours, en tant que référence plus proche, à l'étude de prévisions de trafics réalisée par la Direction Générale des Ports (M.O.P.U.), et spécialement aux documents du "Programme de Planification Portuaire".

Les prévisions sont établies pour les années 1986 et 1990, au niveau désagrégé par ports et classes de produits, et groupé par façades maritimes.

Dans la table 2, on compare les prévisions par marchandise selon leur nature autant pour le Port de Santander que pour les ports de la façade du Golfe de Gascogne.

De façon très résumée, et sans entrer dans une analyse détaillée par secteurs, on peut souligner :

1. La croissance des marchandises liquides en vrac (secteur énergétique principalement) est modérée selon les perspectives de consommation des produits pétroliers dans l'"Hinterland" du Port de Santander.
2. Quant aux marchandises solides en vrac (secteurs sidérurgique et agro-alimentaire

TABLE 1. - CARACTERISTIQUES ET INVESTISSEMENTS DANS LE PORT DE RÀOS

CARACTERISTIQUES	1ère phase MARS 1985	PLAN DE PORTS 85-90 TERMINAISON EPI NORD	TOTAUX
QUAIS	678 m.l.	865 m.l.	1.543 m.l.
SURFACES DE DEPOTS	160.975 m <sup>2</sup>	127.000 m <sup>2</sup>	287.975 m <sup>2</sup>
CAPACITE	940.000 a	1.900.000 a	2.840.000 a
	1.110.000 Tn/Année	2.100.000 Tn/Année	3.210.000 Tn/Année
GRUES 16 Tn.	5 Unités	6 Unités	11 Unités
OUTILLAGE: GRUES 12 Tn.	-	7 Unités	7 Unités
RAMPE RO-RO	1 Unité	-	1 Unité
INVESTISSEMENTS	2.500 Mill.PTS	7.321 Mill.PTS	9.857 Mill.PTS

TABLE 2. - PREVISIONS DE DEMANDE PORTUAIRE PAR MARCHANDISES SELON LEUR NATURE. (en milles de tonnes)

MARCHANDISES SELON LEUR NATURE	PORT DE SANTANDER			FACADE	CANTABRIQUE	
	1982	1986	1990	1982	1986	1990
	Marchandises liquides en vrac	1.029(29)	1.063(25)	1.204(24)	15.440(34)	15.809(32)
Marchandises solides en vrac	1.937(55)	2.191(52)	2.560(51)	21.117(46)	22.790(46)	27.054(47)
Marchandises générales	559(16)	979(23)	1.220(25)	9.410(20)	10.989(22)	12.633(22)
TOTAL	3.517(100)	4.233(100)	4.984(100)	45.967(100)	49.588(100)	57.348(100)

principalement), la croissance est modérée-haute, ce qui exige la nécessaire disponibilité de surfaces terrestres dans le Port.

3. Quant au trafic des marchandises générales, on prévoit une importante croissance, ce qui requiert une demande de grandes surfaces pour dépôts.

La croissance relative des trafics des marchandises en vrac (solides et liquides) pour 1990, dans le Port de Santander, atteint le même niveau que celui prévu sur la façade cantabrique dans son ensemble (Pasajes, Bilbao, Santander, Gijon et Aviles). Néanmoins, la croissance en marchandises générales est beaucoup plus élevée dans le Port de Santander que pour l'ensemble de la façade.

Il faut donc attribuer à la prévision de croissance rapide en marchandises générales un certain caractère d'objectif stratégique, décidant les stratégies et activités nécessaires pour assurer son accomplissement.

En général, les besoins (demande) qui ont été exposés pour l'année 1990, ont une réponse suffisante avec les objectifs d'offre présentés au point antérieur : terminaison de l'Epi Nord de Raos.

Les conclusions du modèle de simulation portuaire du Ministère des Travaux Publics et Urbanisme (5) permettent d'obtenir, pour l'année 1990, avec la terminaison des quais de l'Epi Nord (Tableau 5) et la déviation du trafic des quais actuels, les taux moyens d'occupation parfaitement acceptables pour tous les quais :

Année 1982.....	1.279 Tn/ml.
Année 1986.....	1.284 Tn/ml.
Année 1990.....	1.367 Tn/ml.

Finalement, en rapport avec le volume de cale selon le Plan de Flotte (6), les tendances pour les trafics prévus pour le Port de Santander sont :

- Raffinés.....	Bateaux CAMPSA 10.000 Tpm.
- Gaz liquéfiés.....	Bateaux entre 2.000 et 3.000 m <sup>3</sup> .
- Produits chimiques.....	Bateaux de 4.000 Tpm.
- Dépôts pour marchandise en vrac minéral de fer et charbon.....	Bateaux de 80.000 Tpm.
- Céréales.....	Bateaux de ±4.000 Tpm.
- Charge générale	
Conventionnels.....	Bateaux 5.000 - 10.000 Tpm.
Containers.....	Bateaux 800 - 1.000 TEU.

Ces volumes exigent des calaisons non supérieures à 13 m, l'offre de Raos sera donc adéquate pour satisfaire les possibles demandes de trafics.

#### 4.4. Objectifs stratégiques internes

Selon la représentation du tableau 4 le problème stratégique est également touché par des changements internes dans l'organisation, produits dans certains cas par le déplacement des "rôles" et comportements des intervenants dans l'organisation - effets typiques du changement social - et dans d'autres cas dérivés du changement d'attitudes stratégiques selon le style de la direction mise en place (4).

Nous allons donc distinguer entre deux groupes d'objectifs stratégiques et leur contenu.

#### A. Relations institutionnelles/commerciales

Ce groupe se caractérise par l'adaptation aux nouveaux comportements/ changements sociaux. Comme objectifs on peut présenter les suivants :

##### A.1. Coordination des actions avec les institutions régionales

- rapport Ville-Port : Mairie
- rapport Port-Développement régional : Conseil régional

##### A.2. Actions commerciales

- capter trafics
- rapports usagers/Chambres de commerce.

#### B. Attitude stratégique de l'organisme

Dans ce groupe, les objectifs ont comme finalité d'être plus efficaces dans l'attribution des ressources économiques disponibles. On envisage donc :

##### B.1. Autonomie de gestion

La gestion du Port de Santander se réalise par l'Intermédiaire de la Junte du Port selon la Loi du 20 juin 1968.

Cette loi, actualisée par des normes postérieures (D.R. 30 octobre 1980) établit comme règle pour se conformer au régime de Statut d'Autonomie que la somme des produits des tarifs et des redevances par concession administrative couvre les coûts d'exploitation, de maintien, de dévalorisation des biens et installation du port et assure un rendement raisonnable de l'investissement net en actifs fixes.

Le rendement de l'investissement net en actifs fixes est descendu dans les dernières années et se situe au-dessus de 2 %. Cette valeur est raisonnable en comparaison avec d'autres segments de ports mais doit néanmoins s'améliorer.

On doit pour autant envisager l'autonomie de gestion, qui permettra en même temps l'amélioration d'objectifs de gestion économiques et financiers.

##### B.2. Rationaliser la gestion

L'obtention de cet objectif conduit, à partir des données qui s'analysent dans le diagnostic du Plan, à envisager les mesures suivantes :

- Amélioration dans la structure des coûts
  - Informatisation
- Amélioration dans la gestion économique
  - augmentation du rendement économique (20 - 25 %)
  - augmentation de la rentabilité (5 - 7 %)
  - augmentation de la production.

TABLE 3. - REPERCUSSIONS REGIONALES D'OBJECTIFS STRATEGIQUES DU PORT DE SANTANDER

OBJECTIFS STRATEGIQUES PORTUAIRES	OBJECTIFS			GENERAUX		
	diminution Déficit Public	réduction inflation	$\Delta$ emploi	épargne énergétique	meilleure qualité de vie	Délai
- Investissements: Raos, accès, etc.	-	+	+	+	=	C/M
- Impulser trafic portuaire	+	+	+	=	+	C/M
- Autonomie de gestion	+	+	=	+	+	M
- Rationalisation de la gestion	+	+	=	+	=	M
- Coordination actions avec institutions publiques, privées usagers	+	=	=	=	+	M

+ touche positivement, - touche négativement, = ne touche pas d'une manière significative

C = court

M = moyen



## V. PLAN STRATEGIQUE ET REPERCUSSIONS REGIONALES

L'objectif du Plan Stratégique ou Directeur du Port de Santander n'a pas seulement voulu établir un chemin structuré d'actions qui marquent le rôle du port dans son emplacement géographique (façade cantabrique), coordonné avec l'ensemble du système portuaire espagnol, mais également analyser sa répercussion régionale.

La table 3 montre dans une matrice, un ensemble d'objectifs généraux, généralement admis pour l'établissement de politiques globales, tant économiques que de transport : on considère ainsi : inflation, déficit public, emploi, etc...

On a établi les possibles effets des principaux objectifs stratégiques portuaires dans les objectifs généraux, réalisant une valorisation qualitative (touche positivement, touche négativement et ne touche pas d'une façon significative), ainsi que le délai prévu pour son obtention.

## VI. CONCLUSIONS

Le présent article s'est uniquement proposé de refléter la situation actuelle dans la planification portuaire dans le système portuaire espagnol, soulignant d'une façon spéciale, dû à son caractère unique ou pilote, l'expérience et la méthodologie développée dans l'établissement du Plan Stratégique ou Directeur du Port de Santander ; on peut signaler les conclusions suivantes significatives :

- la politique portuaire espagnole actuelle envisage le besoin de définir des objectifs de gestion et à long terme ; son instrument le plus clair est le Plan Général de Ports 85/90.
- au niveau du port, la planification stratégique a comme premier exemple celle qui a été développée pour le Port de Santander.
- les plans stratégiques ou directeurs doivent réunir un ensemble de stratégies, autant externes que internes à l'organisation, qui recueillent les réponses à présenter aux changements structurels de l'activité socio-économique actuelle.
- Le Plan Stratégique est un instrument adéquat pour la réalisation d'analyses de répercussions dans la région ou Communauté Autonome d'influence du port même.

## REFERENCES

- (1) H.P. White and M.L. Senior "Transport Geography". Longman. London 1983.
- (2) G. Barcelo "El Dirigente del Futuro". Asociacion para el progreso de la Dirección (APD). Madrid 1973.
- (3) H.I. Ansoff "Corporate Strategy". Mc. Graw-Hill. New York 1965.
- (4) Buenos Campos, E. "Dirección estratégica : un análisis de los problemas estrategicos de la empresa". ICE. Madrid 1984.
- (5) Programa de Planificación Portuaria. Estudio de Previsión de tráficos Portuarios. MOPU - Dirección General de Puertos y Costas. 1984.
- (6) Plan de Flota. Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones. Madrid. 1984.