HAL
open science

Le port de Brest : une alliance Région, CCI, Métropole pour de nouvelles stratégies (chapitre 1.3)

Philippe Brest

To cite this version:

Philippe Brest. Le port de Brest : une alliance Région, CCI, Métropole pour de nouvelles stratégies (chapitre 1.3). Cros S., Lerique F. (dir.), Les ports en France ; quelle stratégie portuaire pour un développement de l'activité ? Paris, Eska, 256 p., pp.49-60, 2021. halshs-03185810

HAL Id: halshs-03185810

https://shs.hal.science/halshs-03185810v1

Submitted on 30 Mar 2021

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.

Chapitre 1.3.

Le port de Brest : une alliance Région, CCI, Métropole pour de nouvelles stratégies[1]

Philippe BREST

La performance actuelle des ports français contribue à mettre sous tension leurs gouvernances et stratégies (Vaspart, 2020). La gouvernance est une notion relative aux règles qui encadrent la latitude décisionnelle des dirigeants d'une organisation et conditionnent sa performance ; en raison des enjeux, les changements en ce domaine peuvent être délicats à mener (Charreaux, 2012). La notion est déterminante dans les ports, car ils contribuent à structurer un territoire, impliquent de nombreuses parties prenantes, sont à forte intensité capitalistique et foncière et potentiellement porteurs d'externalités négatives. (Pallis, 2020). De plus, si l'on observe les ports décentralisés français, ceux-ci sont souvent caractérisés par l'entremêlement des activités de commerce, de pêche et de plaisance ; en conséquence, ils peuvent appeler un projet global de territoire, sur la base d'un maillage vertical, associant des collectivités de différents niveaux, ou horizontal, associant plusieurs acteurs d'un même territoire (Guillaume, 2016).

La situation actuelle du port de Brest permet de contextualiser ces enjeux, au moment où sa stratégie et sa gouvernance sont les objets de profonds défis. Du point de vue stratégique, d'importants travaux sont en cours, afin de consolider les activités portuaires existantes et de créer un nouvel espace

[1] Ce texte s'appuie sur des entretiens menés auprès de la Région Bretagne, de la CCIMBO et de Brest Métropole en 2020. L'auteur remercie ses interlocuteurs et assume la responsabilité d'éventuelles erreurs.

industriel destiné, en particulier, au développement des énergies marines renouvelables, EMR. La définition des stratégies à venir se fera dans un contexte marqué par une nouvelle gouvernance. Port d'intérêt national jusqu'en 2006, le port de Brest a été transféré au Conseil régional de Bretagne en 2007 et la CCIMBO[2] est actuellement concessionnaire des activités commerce et réparation navale. Mais, une société portuaire[3], SP, créée par la Région Bretagne, la CCIMBO et Brest Métropole[4] doit se voir confier, début 2021, les concessions commerce, réparation navale et le nouvel espace industriel. Les conditions de ces changements stratégiques et organisationnels sont les objets de ce chapitre. Nous verrons tout d'abord les caractéristiques actuelles du port de Brest, avant de présenter l'évolution de sa gouvernance.

1. Le port de commerce : environnement et caractéristiques

1.1. Diversités des activités et performances actuelles

Situé sur la rive Nord d'une vaste rade, reliée à l'Atlantique par un goulet relativement étroit, le site portuaire brestois est multiple. À l'Ouest, près de l'entrée de la rade, se trouve le port militaire, le second en France après Toulon ; à son extrémité Est, coule la Penfeld, qui sépare la ville en deux. Puis, toujours plus à l'Est, se succèdent :

- un port de plaisance, inauguré en 2009 sur une ancienne zone militaire ;
- le port de commerce historique, développé dès 1865, qui accueille aujourd'hui le trafic passagers côtier, la pêche et les navires de servitudes ; proche du centre-ville, il est l'objet d'aménagements urbains, commerciaux, tertiaires et culturels ;
- les installations destinées au commerce (vrac, hydrocarbures, conteneurs), à la réparation navale, aux escales de paquebots (annexe 1) ;
- l'espace industriel en construction ;
- des aménagements publics et commerciaux et un second port de plaisance.

[2] Issue du rapprochement en 2016 des CCI de Brest, Morlaix et Quimper
[3] Loi n° 2006-10, 5 janvier 2006, relative à la sécurité et au développement des transports, article 35
[4] Depuis 2015, Brest Métropole regroupe la ville de Brest et 7 autres communes

Nous nous intéresserons aux installations commerciales et industrielles. Pour l'industrie agro-alimentaire régionale, le port de commerce est déterminant pour l'importation de matières premières, surtout de la nourriture pour les animaux et pour l'exportation de produits finis ou intermédiaires. Le port participe aussi à l'approvisionnement régional en hydrocarbures. Doté d'une plateforme multimodale, il a un rôle actif sur le marché du trafic de conteneurs (Couliou et Le Bouêdec, 2004 ; http://www.brest.port.fr ; le 23/05/20). Une meilleure intégration au réseau transeuropéen de transport, RTE-T[5], dans le contexte du Brexit, est un objectif pour l'avenir (Région Bretagne, 2018). Le tableau 1 présente l'évolution du trafic marchandises.

Tableau 1. Port de Brest, trafic marchandises, entrées+ sorties, k tonnes

années	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
trafic	2790	2814	2944	2969	3034	2888	2807	2559	2634	2407	2796

Source : http://www.observatoire-transports-bretagne.fr 12/08/20

La hausse du trafic entre 2008 et 2012 est absorbée ensuite. On note néanmoins une reprise des échanges en 2016 et 2018. Le tableau 2 présente l'activité de réparation navale, capable d'accueillir les plus grands navires.

Tableau 2. Port de Brest, réparation navale

Années	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
nombre de navires réparés	66	40	42	33
nombre de jours de réparation	1084	516	690	557

Source : Région Bretagne, Ports régionaux, Chiffres clés 2017, 2018

Après 2015, année jugée exceptionnelle, l'activité se contracte. Récemment, la crise sanitaire est venue perturber et suspendre un temps l'activité de réparation navale.

[5] Le RTE-T, programme de développement des infrastructures de transports de l'UE, vise à garantir le bon fonctionnement du marché intérieur (Région Bretagne, 2018)

1.2. À l'avenir : consolider l'existant, développer de nouvelles activités

Le chantier industriel en cours a pour objectifs de développer les activités actuelles, en facilitant l'accès des bateaux de grande taille aux quais et, d'autre part, de favoriser l'implantation de nouvelles filières, notamment les EMR (éolien *offshore* posé, éolien flottant, hydrolien). En ce domaine, les décisions gouvernementales sont déterminantes. Si la Programmation Pluriannuelle de l'Énergie donne des perspectives pour l'éolien en mer, l'hydrolien reste, pour le moment, plus en retrait[6]. Trois projets éoliens en mer existent néanmoins en Bretagne[7] : un en baie de St Brieuc, deux au large du Morbihan. Le chantier se situe sur un polder, longtemps resté dans l'attente d'une opportunité industrielle. Prévu de 2017 à 2024, sur 40 hectares et estimé à 220 millions d'euros, il est porté par la Région Bretagne, en partenariat avec la CCIMBO, Brest Métropole, le Conseil départemental du Finistère et l'Europe. Plusieurs facteurs expliquent ce projet : le positionnement géographique et les conditions d'approvisionnement énergétique de la Bretagne[8], mais aussi la volonté de la Région de développer une filière, source d'emplois, de visibilité et de diversification pour des entreprises existantes. Néanmoins, la concurrence sur le secteur des EMR est forte.

L'annexe 2 présente des perspectives pour les activités évoquées. La polyvalence des installations portuaires est un facteur de résilience : si la réparation navale a une activité cyclique, les autres activités (hydrocarbures, agro-alimentaire) consolident le modèle économique. Mais, ces activités traditionnelles courent un risque d'érosion que les nouvelles (report modal, économie verte, EMR, conteneurs), ne sont pas sûr, à court terme, de compenser. Ceci invite au développement de nouveaux projets stratégiques et, pour favoriser leur émergence, le port adopte une nouvelle gouvernance, basée sur une SP (Région Bretagne, 2018).

---

6 Le Marin (2020). *La France met le cap sur 1 gigawatt d'éolien en mer par an*. https://lemarin.ouest-france.fr, consulté le 22/08/20

7 Ouest France (2020). *Éolien en mer. Comment il se développe en Bretagne*, 21/07/20, consulté le 22/08/20

8 Signé en 2010 entre l'Etat et la Région, le Pacte Electrique Breton porte sur la maîtrise des consommations, les énergies renouvelables et l'approvisionnement électrique

2. Évolution de la gouvernance : origines, objectifs, processus

2.1. Les concessions actuelles et le projet de SP

Actuellement, le port est représenté par la Région, autorité portuaire, AP, et concédante, la CCIMBO, concessionnaire (tableau 3), le Syndicat Mixte pour le développement de Brest Iroise, SMBI (encadré 1) et l'État.

Encadré 1. Syndicat Mixte pour le développement de Brest Iroise, SMBI

Créé en 1971, il regroupe aujourd'hui la Région Bretagne, la CCIMBO, le Département du Finistère et Brest Métropole. Initialement, le SMBI est statutairement une structure d'investissement et d'aménagement, en particulier pour les projets portuaires importants (forme de radoub, polder), mais c'est aussi un lieu d'échange entre ses membres au sujet de la stratégie. En 2014, ses statuts sont modifiés et il devient l'instance de gouvernance stratégique du port. Ses missions seront transférées à la SP. Si le Département du Finistère fait partie du SMBI, il n'a pas de compétence sur le port brestois.

Tableau 3. Les contrats de concession

concessions	***caractéristiques actuelles***	
commerce	de 2009 à 2019, prolongée à fin 2020	concession : CCIMBO
rép. navale	de 1978 à 2018, prolongée à fin 2020	
polder	concédé au SMBI en 1978 ; la concession est résiliée en 2017 ; le polder est la base de l'espace EMR en création	
domaine non concédé	quelques quais et éléments patrimoniaux gérés par la Région, en direct	

Source : Région Bretagne, 2018

La SP se verra confier, en 2021, un contrat de concession portant sur les activités « commerce » « réparation navale » et sur la part non concédée actuellement, dont le Polder. La structure du capital devrait être : Région 51%, CCIMBO 39%, Brest Métropole 10%. La SP maîtrisera la stratégie (politique domaniale, investissements et aspects commerciaux) et sa mise en œuvre (Brest Métropole, 2019).

2.2. Les acteurs de la SP et leurs interrelations

Région Bretagne. AP et concédante des ports de Brest, Lorient et Saint-Malo depuis 2007, elle met en place en 2010 un plan stratégique en vue d'optimiser le service qu'ils rendent à l'économie du territoire, accompagné d'un programme de modernisation de ces ports de 150 millions d'euros, de 2007 à 2017. Il faut ajouter des contributions aux investissements d'autres ports bretons et le projet de développement brestois. En 2017, la Région Bretagne est devenue l'AP de 19 ports supplémentaires. Le tableau 4 présente les gouvernances portuaires des trois principaux ports bretons.

Tableau 4. Brest, Lorient, St Malo, modes de gouvernance

ports	modes de gouvernance
Brest	public : à partir de 2021, SP (Région, CCIMBO, Brest Métropole) ; durée prévue : 40 ans ; concession précédente : CCIMBO
Lorient	public + privé : CCI du Morbihan majoritaire, acteurs privés minoritaires, dans la SAS Port de commerce de Lorient Bretagne Sud, concessionnaire depuis le 1/1/2020 ; durée : dix ans ; concession précédente : CCI Morbihan
Saint-Malo	privé : au 1/1/2020, concession accordée à la société Edeis, en remplacement de la CCI St Malo (concessionnaire depuis 1957) ; durée 10 ans

Source : auteur

CCI MBO. Elle gère de nombreux équipements structurants pour le territoire, dont les concessions portuaires brestoises et le port de commerce de Roscoff, propriété de la Région Bretagne. Le projet de SP brestois doit rechercher des synergies entre les deux places. Par ailleurs, la loi Pacte et la réforme des CCI modifient la stratégie de la CCIMBO dans le domaine des concessions, qui tend à filialiser ses activités marchandes. L'aéroport de Brest, propriété de la Région Bretagne, illustre ceci : lors de l'appel d'offres, en 2016, pour la DSP et face à un groupe privé, la chambre a été choisie sur la base d'une structure capitalistique avec des financiers, des industriels et des institutionnels[9].

[9] Le Télégramme, 24/09/2019. *CCIMBO. Face à la loi Pacte, on réorganise*

Brest Métropole et les relations ville-port. La Métropole est attentive au développement du port : sous l'impact du tonnage de bateaux toujours plus gros, il se déplace vers l'Est, offrant des possibilités d'aménagement dans sa partie historique. Mais, pour l'un de nos interlocuteurs, les relations ville-port sont sans doute plus complexes « *qu'ailleurs en raison de la géographie, le port de commerce est au pied d'une falaise, et de l'histoire, le port militaire constituant une barrière entre la ville et la mer* ». Les relations ville-port se sont développées à partir des années 1960-70 et les années 1980-90 ont vu la réalisation de projets culturels et routiers. Le schéma de référence du port, signé en 1994[10] entre l'État, la Communauté urbaine de Brest (devenue Brest Métropole), la ville de Brest et la CCI, a fixé les principes de son aménagement, entre développement économique et amélioration des relations ville-port (Lavaud-Letilleul, 2010). Depuis les années 2000, de nouveaux aménagements ont été réalisés : second port de plaisance, développement d'activités commerciales et culturelles, aménagements du port de pêche. À l'avenir, les projets concernent l'articulation entre les espaces civils et militaires et les relations ville-port.

2.3. Maillage territorial et intérêts locaux

L'*affectio societatis* est un facteur clé dans ce changement de gouvernance. La Région, la CCIMBO et Brest Métropole, membres du SMBI ont, à ce titre, l'habitude de travailler ensemble. Pour l'un de nos interlocuteurs, « *la qualité des décisions prises ensemble et la qualité de la relation entre les acteurs mènent la Région, propriétaire de 22 ports, à réaliser ce projet à Brest mais pas, à ce jour, dans un autre port* ». La volonté de la Région de s'impliquer dans ce cadre semble naître au fil de l'appropriation de son rôle d'autorité concédante, puis, souhaitant dépasser celui-ci, « *elle a décidé d'être au cœur de l'exploitation et a proposé aux autres acteurs d'aller plus loin dans la coopération* ».

[10] Le schéma de référence de 1994 a guidé l'évolution du port. Depuis 2017, un nouveau schéma, « Brest 2040 », est en préparation. ADEUPa Brest (2018)

Les parties prenantes ont des intérêts communs dans ce projet : « *la Région y trouve son compte car les autres acteurs ont été et sont financeurs du port. La Métropole est bien placée pour traiter des relations ville-port et c'est un moyen pour elle de défendre ses intérêts. Pour la CCI, qui dispose d'une expertise pour gérer le port, c'est la garantie d'être partie prenante, dans un contexte national défavorable aux CCI. Enfin, les parties prenantes sont attachées à une gestion locale, plutôt que de voir les décisions prises au siège d'une multinationale et cela dépasse les clivages politiques. Mais cela oblige aussi la CCI à ne plus être seule, la Région doit composer avec des structures locales, alors que cela pourrait être plus simple de confier cela au privé et, pour la Métropole, c'est aller sur un terrain inhabituel* ».

L'action de la Région et de la Métropole est-elle déconnectée d'enjeux politiques ? Pour l'un de nos interlocuteurs, « *intervenir sur de telles infrastructures offre des leviers d'actions économiques et politiques sur les villes concernées* ». Néanmoins, pour d'autres, la politisation du sujet est « *un risque de conflits, la bonne démarche doit être celle de la gestion d'un bien commun* ». Un autre risque est signalé, par certains interlocuteurs, face à la régionalisation portuaire : l'arbitrage des investissements à l'échelle du territoire. « *Il faut éviter une gestion trop théorique de l'aménagement du territoire, où l'analyse des besoins serait menée à grand échelle, au risque d'une vision trop rationalisée du partage des infrastructures* ».

2.4. Un projet au long cours, aux effets incertains

Le temps est traditionnellement une variable stratégique, présente ici sous différents aspects. Tout d'abord, la concession promise à la SP sera de long terme : 40 ans[11]. L'intérêt pour nos interlocuteurs est de pouvoir engager des projets ambitieux, mais pouvant mettre du temps à être profitable. D'autre part, la nouvelle structure doit permettre d'accélérer les processus de décision, le cloisonnement actuel des concessions étant remis en cause par certains de nos interlocuteurs : « *plutôt que d'aller vers la Région pour le terminal EMR,*

[11] Durée maximale prévue par art. 35-loi sur la sécurité et le développement des transports, 2006

vers la CCI pour les autres quais, les clients du port attendent une solution intégrée. Un guichet unique est possible, mais cela sera plus lourd à mettre en œuvre, avec des entités cloisonnées, que de tout remettre à plat dans une seule entité ». Si un autre interlocuteur relativise l'impact du cloisonnement des concessions sur la gestion, il existe un accord sur le fonds : le changement de gouvernance ne se réduit pas « *à un problème d'organisation, c'est d'abord une volonté politique des trois acteurs* ».

Le temps intervient également dans le processus de changement (annexe 3). Du point de vue juridique, plusieurs projets ont été envisagés : une SP puis, en 2018, une SEM, avant de revenir au projet de SP ; ce cheminement s'explique par l'élimination progressive des incertitudes juridiques. Pour la Région, il s'agit d'un contrat *in house*, où elle apporte sa concession dans une structure dont elle est actionnaire. La SP devrait être à directoire et conseil de surveillance, sur le modèle des GPM et le conseil de développement regroupera des acteurs, au-delà du port, en mesure d'exprimer les évolutions économiques régionales. Le montant du capital, la composition des instances et leurs modes de fonctionnement sont en cours de négociation ; l'objectif est de maintenir l'*affectio societatis* initial. Du point de vue des personnels de la CCIMBO concernés « *il y a une part d'inquiétude, bien que la CCI cherche à rassurer les personnels sur la neutralité de cette évolution* ».

La question de la performance liée au changement de gouvernance est abordée par nos interlocuteurs avec prudence : « *la nouvelle gouvernance, d'une part, modifie la relation au temps, en permettant des projets à long terme et, d'autre part, permet de mettre en commun les compétences de la Région, de la CCIMBO et de Brest Métropole. C'est ce mix qui doit mener à des projets ambitieux et, par-là, accroitre la performance* ». La responsabilité des échecs et réussites va être modifiée : « *pour le moment, la Région est propriétaire des infrastructures et surveille un concessionnaire qui, avec ses contraintes juridiques, développe son projet. Avec la SP, on responsabilise les acteurs, en particulier la Région. Si une opération échoue, les membres de la SP en seront directement responsables et ne pourront incriminer un concessionnaire* ».

Conclusion

La politique portuaire à l'œuvre à Brest s'appuie sur deux leviers. D'une part, la création d'un espace industriel destiné à faciliter l'accès aux activités actuelles et à en accueillir de nouvelles, en particuliers les EMR ; ce dernier aspect, très contextuel, est un projet à long terme, sensible à la concurrence et nécessitant d'importants investissements. D'autre part, un changement de gouvernance, avec la création d'une SP, contrôlée par la Région, la CCIMBO et Brest Métropole, qui mettront en commun leurs compétences pour faire émerger de nouveaux projets et accroitre la performance portuaire.

Ces actions présentent des risques spécifiques (politisation de la gouvernance, oppositions sur la politique d'investissement régionale) et plus systémiques : politiques nationales de transition énergétique, d'accompagnement des investissements portuaires et de développement de l'intermodalité. Le processus de changement de gouvernance est incrémental : après l'étape de la décentralisation au milieu des années 2000, intervient celle de l'optimisation de la gouvernance. Il s'appuie sur un double maillage, l'un vertical, avec la Région et Brest Métropole et l'autre, horizontal, avec la CCIMBO et les collectivités ; une structure favorable à l'émergence de projets adaptés à l'environnement local. Par ailleurs, la Région, en tant qu'autorité concédante de plusieurs ports, peut mettre en place différents modes de gouvernance sur son territoire (public *vs* privé *vs* mixte), ce qui ouvre la voie à un *benchmark* entre ces ports, susceptible de dynamiser leurs actions. Enfin, ce modèle de développement peut sembler à contre-courant de la tendance aux privatisations, mais il peut aussi être vu comme s'inscrivant dans un mouvement de réhabilitation de l'action publique, en particulier dans un contexte post-crise sanitaire.

Annexe 1. Installations portuaires

terminal marchandises	4 quais, 2 magasins généraux (14000 m^2), terre-plein (52 000 $m^{2)}$

terminal vrac	3 quais, 7 magasins de stockage, 8 silos verticaux
terminal multimodal	1 quai de 600 m, 20 hectares, 4 grues mobiles, 1 passerelle RoRo, une gare ferroviaire fret avec quais de chargement
réparation navale	1 station de déballastage, 3 formes de radoub, 2 quais de réparation à flots
terminal hydrocarbures	2 appontements : pétrole et gaz (deux navires simultanément)
paquebots	14 escales et 16 172 passagers en 2018

source : www.brest.port.fr et www.bretagne-ouest.cci.bzh le 24/05/20

Annexe 2. Perspectives de l'activité portuaire

activités traditionnelles	
hydrocarbures	une économie plus décarbonée va impacter cette activité
agro-alimentaire	des circuits courts et plus qualitatifs pourraient avoir un impact dans la recomposition de ces activités
réparation navale	diversification en cours de l'activité, au-delà des pétroliers et méthanier
activité liée au bâtiment	terminal sable et ciment ; l'émergence des matériaux biosourcés, comme le bois, est une menace potentielle
activités à développer ou émergentes	
stockage hydrogène	pourrait compenser l'évolution de l'activité de stockage d'hydrocarbures
économie circulaire	développement d'une activité de recyclage et d'exportation de produits recyclés, comme les métaux et les combustibles solides de récupération
conteneurs	l'activité est fonction du dynamisme économique régional, en particulier de l'agroalimentaire
escales de paquebots	activité offrant, avant la crise de la Covid 19, des perspectives de croissance
EMR	la filière en est à ses débuts en Bretagne
autres	
hub	face à la densité de l'activité en Manche, le port pourrait se positionner comme un *hub*, sur le réseau du *feedering*

géographie et politique portuaire	le port est exposé à la concurrence du Havre ou de Montoir ; mais, si l'on envisage la concurrence étrangère, l'attractivité française suppose une politique nationale

source : entretiens

Annexe 3. Chronologie du projet de société portuaire

2009	la Région Bretagne initie le projet de développement portuaire (réception des navires, nouvel espace industriel et EMR)
2013	le SMBI annonce une réflexion au sujet de la gouvernance du port
2014	le SMBI devient statutairement l'instance de gouvernance stratégique du port de Brest
2018	annonce de la création d'une SP
2019	nomination du directeur chargé de la préfiguration de la SP ; approbation de la création de la SP par le Conseil Régional, la CCIMBO, Brest Métropole
2020	travail de préfiguration de la SP ; en août, le directeur chargé de la préfiguration quitte néanmoins ses fonctions
2021	début prévu du contrat de concession pour la SP

source : auteur

Bibliographie

ADEUPa Brest (2018). *Rapport d'activité 2017 ;* https://adeupa-brest.fr/

Brest Métropole (2019). *Conseil de la métropole du 6 décembre* ; https://eservices.brest.fr (le 13/08/20)

Charreaux G (2012). Le gouvernement d'entreprise. In : Allouche J. *Encyclopédie des ressources humaines*. Vuibert, Paris, 725-732.

Couliou J-R, Le Bouëdec G (2004). *Les ports du Ponant*. Editions Palantines, Plomelin.

Forgues B, Fréchet M, Josserand E (2006). Relations interorganisationnelles ; conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue française de gestion*, **164** :17-31.

Guillaume J (2016). Contraintes globales et gouvernance locale : pour un premier bilan des ports décentralisés en France. *Bulletin de l'association de géographes français*, **93(4)** : 350-368.

Lavaud-Letilleul V (2010). La décentralisation, facteur de recomposition des relations ville-port ? In, Debrie J. et Lavaud-Letilleul V., *La décentralisation portuaire : réformes, acteurs, territoires*. L'Harmattan, Paris, 133-191.

Pallis T (2020). Port governance and reform. In, Notteboom T, Pallis A, Rodrigue J-P. *Port economics, management and policy*. Routledge, New York. https://porteconomicsmanagement.org/

Région Bretagne, 2018. *Port de Brest : une nouvelle organisation à la hauteur des ambitions*. Direction des ports des aéroports et du fret, Session du Conseil Régional.

Région bretagne (2018 et 2017). *Ports régionaux, chiffres clés*. https://ports.bretagne.bzh, le 12/08/20

Vaspart M (2020). *Rapport d'information de la mission d'information sur la gouvernance et la performance des ports maritimes*. Sénat, Commission de l'aménagement du territoire et du développement durable, Paris.

Philippe BREST
Maître de conférences en sciences de gestion
Institut d'Administration des Entreprises de Bretagne Occidentale, Brest
Laboratoire d'Economie et de Gestion de l'Ouest