

Le rôle des mécanismes de gouvernance dans le développement de la logistique portuaire -Cas du Maroc-

The role of governance mechanisms in the development of port logistics – The case of Morocco

Oussama BENCHANAA

Doctorant Chercheur

Faculté d'Economie et de Gestion- Marrakech
Université CADI AYYAD-MARRAKECH
Laboratoire La REFERENCE
Maroc

Mohamed EL HOURMI

Professeur Habilité

Faculté d'Economie et de Gestion- Marrakech
Université CADI AYYAD-MARRAKECH
Laboratoire La REFERENCE
Maroc

Mohamed LACHHEB

Docteur en sciences de gestion de la faculté d'Agdal Rabat Maroc

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales d'Agdal Rabat
Université Mohamed V- RABAT
Laboratoire de recherche LAREFAG
Maroc

Date de soumission : 08/06/2026

Date d'acceptation : 19/08/2026

Pour citer cet article :

BENCHANAA. O. & al. (2026) «Le rôle des mécanismes de gouvernance dans le développement de la logistique portuaire -Cas du Maroc-», Revue Internationale du chercheur « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 540-564

Résumé :

Le développement de la logistique portuaire constitue un enjeu majeur pour la compétitivité des économies maritimes. Dans ce contexte, la gouvernance portuaire apparaît comme un facteur déterminant de la performance des systèmes portuaires. Cet article analyse le rôle des mécanismes de gouvernance dans le développement de la logistique portuaire au Maroc. La recherche repose sur une revue critique de la littérature mobilisant des travaux académiques et des rapports institutionnels relatifs aux réformes portuaires, aux partenariats public-privé, à la stratégie nationale et à la digitalisation. L'analyse s'appuie sur un cadre conceptuel intégrant la théorie des parties prenantes, la théorie institutionnelle et les approches de la gouvernance publique. Les résultats montrent que la réforme portuaire de 2006, la Stratégie portuaire nationale à l'horizon 2030, le cadre réglementaire, les partenariats public-privé et la plateforme PORTNET ont contribué au renforcement de la performance logistique et de la compétitivité du secteur portuaire marocain. L'étude souligne toutefois que ces effets demeurent conditionnés par une gouvernance collaborative, une régulation efficace et une coordination renforcée entre les parties prenantes. Elle propose ainsi une lecture intégrée des mécanismes de gouvernance applicables au développement de la logistique portuaire.

Mots-clés : gouvernance portuaire ; logistique portuaire ; performance portuaire ; partenariat public-privé ; digitalisation ; PORTNET ; Maroc.

Abstract:

Port logistics development has become a major driver of the competitiveness of maritime economies in the context of globalization and increasingly complex supply chains. In this regard, port governance is recognized as a key determinant of port performance. This paper examines the role of governance mechanisms in the development of port logistics in Morocco. The study adopts a qualitative approach based on a critical literature review of academic publications and institutional reports addressing port reforms, public-private partnerships, national port strategy, and digitalization. The analysis is grounded in a conceptual framework integrating Stakeholder Theory, Institutional Theory, and Public Governance. The findings indicate that the 2006 port reform, the National Port Strategy 2030, the regulatory framework, public-private partnerships, and the PORTNET digital platform have significantly contributed to improving the logistics performance and competitiveness of the Moroccan port system. However, the study highlights that these positive outcomes depend on effective regulation, collaborative governance, and strong coordination among stakeholders. The paper provides an integrated perspective on governance mechanisms and their contribution to port logistics development, offering valuable insights for both researchers and policymakers.

Keywords: Port governance; Port logistics; Logistics performance; Public-private partnership; Digitalization; PORTNET; Morocco.

Introduction

Dans un contexte marqué par la mondialisation des échanges commerciaux et l'évolution du transport maritime, les ports occupent une place stratégique dans les chaînes logistiques internationales. Leur performance ne dépend plus uniquement de la qualité des infrastructures, mais également de leur capacité à coordonner efficacement les acteurs de l'écosystème portuaire et à répondre aux exigences croissantes de compétitivité, de durabilité et de digitalisation.

La gouvernance portuaire s'est ainsi imposée comme un champ majeur de recherche. Les travaux de Slack et Comtois (2003), De Langen (2004), Notteboom et Rodrigue (2005), Brooks et Cullinane (2006), Verhoeven et Vanoutrive (2012), Monios (2016) et Daudet et Alix (2024) montrent que la performance des ports dépend de la qualité des mécanismes de gouvernance, notamment de la coordination entre les parties prenantes, des partenariats public-privé, de la stratégie nationale et de la digitalisation des processus portuaires.

Au Maroc, la réforme portuaire de 2006, la création de l'Agence Nationale des Ports (ANP), le développement du complexe portuaire Tanger Med et la Stratégie Portuaire Nationale à l'horizon 2030 traduisent une volonté de moderniser la gouvernance du secteur afin de renforcer la performance logistique et la compétitivité portuaire.

Toutefois, si la littérature analyse largement les mécanismes de gouvernance portuaire, ceux-ci sont le plus souvent étudiés de manière isolée ou dans des contextes nationaux spécifiques. Peu de travaux proposent une analyse intégrée permettant d'expliquer comment ces mécanismes interagissent dans le contexte marocain pour soutenir le développement de la logistique portuaire. Cette lacune justifie la réalisation d'une revue critique de la littérature consacrée au modèle marocain de gouvernance portuaire.

La présente recherche s'articule autour de la question suivante :

Comment les mécanismes de gouvernance portuaire contribuent-ils au développement de la logistique portuaire dans le contexte marocain ?

Pour répondre à cette question, l'étude vise à analyser les principales approches théoriques de la gouvernance portuaire, à identifier les mécanismes de gouvernance associés au développement de la logistique portuaire et à examiner leur mise en œuvre dans le contexte marocain.

L'originalité de cette recherche réside dans la proposition d'une lecture intégrée des mécanismes institutionnels, organisationnels et technologiques qui structurent la gouvernance portuaire

marocaine. En confrontant les enseignements de la littérature aux évolutions observées au Maroc, l'étude met en évidence les principaux facteurs susceptibles de renforcer le développement de la logistique portuaire et formule des enseignements utiles pour les décideurs publics et les autorités portuaires.

L'article est organisé en trois parties. La première présente le cadre théorique et conceptuel, la deuxième expose la méthodologie de recherche et la troisième analyse le modèle marocain de gouvernance portuaire à la lumière de la littérature.

I- Cadre conceptuel de la recherche

La littérature consacrée à la gouvernance portuaire met en évidence la diversité des approches mobilisées pour expliquer les mécanismes qui influencent la performance et le développement des systèmes portuaires. Dans le cadre de cette recherche, l'analyse repose sur trois approches théoriques complémentaires permettant d'appréhender la gouvernance portuaire comme un ensemble de mécanismes institutionnels, organisationnels et relationnels favorisant le développement de la logistique portuaire.

1. La théorie des parties prenantes (Stakeholder Theory)

Développée notamment par Freeman (1984), la théorie des parties prenantes considère que la performance d'une organisation dépend de sa capacité à coordonner les intérêts de l'ensemble des acteurs concernés. Dans le secteur portuaire, cette approche trouve une application particulière en raison de la multiplicité des intervenants impliqués dans les activités portuaires : autorités portuaires, administrations publiques, opérateurs privés, armateurs, transitaires, investisseurs, collectivités territoriales et usagers.

Les travaux de Slack et Comtois (2003), De Langen (2004) ainsi que Daudet et Alix (2024) montrent que la qualité de la coordination entre ces parties prenantes constitue l'un des principaux déterminants de la performance portuaire. Le partenariat public-privé, la concertation entre acteurs et la recherche de compromis apparaissent ainsi comme des mécanismes essentiels de gouvernance.

2. La théorie institutionnelle (Institutional Theory)

La théorie institutionnelle considère que les performances organisationnelles sont fortement influencées par le cadre réglementaire, les règles formelles, les normes et les dispositifs institutionnels dans lesquels évoluent les organisations.

Dans le domaine portuaire, cette approche permet d'expliquer l'importance des réformes institutionnelles, du rôle des autorités portuaires, de la réglementation ainsi que des politiques publiques dans l'amélioration de la compétitivité portuaire. Les travaux de Brooks et Cullinane (2006), Guillaume (2014) et Monios (2016) montrent que les réformes de gouvernance contribuent à renforcer l'efficacité des ports lorsqu'elles favorisent une meilleure répartition des responsabilités entre les acteurs publics et privés et instaurent un environnement institutionnel stable et transparent.

Dans le cas marocain, la réforme portuaire de 2006, la création de l'Agence Nationale des Ports, le développement de Tanger Med ainsi que la Stratégie Portuaire Nationale à l'horizon 2030 illustrent cette évolution du cadre institutionnel vers une gouvernance davantage orientée vers la performance.

3. L'approche de la gouvernance publique (Public Governance)

Les recherches récentes soulignent que la gouvernance portuaire ne peut plus être appréhendée uniquement sous l'angle du contrôle administratif. Elle repose désormais sur une gouvernance collaborative associant les secteurs public et privé dans une logique de création de valeur collective.

Cette approche met l'accent sur la transparence, la coordination, la participation des parties prenantes, la digitalisation des procédures et le développement de mécanismes favorisant la coopération entre les différents acteurs de la communauté portuaire. Les travaux de Verhoeven et Vanoutrive (2012), Tijan et al. (2021) ainsi que Daudet et Alix (2024) montrent que cette gouvernance collaborative constitue un facteur déterminant de l'amélioration de la performance logistique.

Dans cette perspective, les dispositifs tels que les Port Community Systems (PCS), les partenariats public-privé, les stratégies nationales et les mécanismes de coordination institutionnelle apparaissent comme des instruments privilégiés de la gouvernance publique moderne.

4. Modèle conceptuel de la recherche

À partir de la littérature analysée, cette recherche considère que le développement de la logistique portuaire constitue la variable dépendante, tandis que les mécanismes de gouvernance représentent les variables explicatives.

Les principaux mécanismes identifiés sont :

- Les réformes institutionnelles ;
- Les autorités portuaires ;
- Les partenariats public-privé ;
- La stratégie portuaire nationale ;
- La digitalisation des processus portuaires (PORTNET/PCS) ;
- La coordination entre les parties prenantes.

Ces mécanismes agissent conjointement pour améliorer la performance logistique à travers plusieurs dimensions : l'efficacité opérationnelle, la fluidité des opérations, la compétitivité portuaire, l'attractivité des investissements, la qualité des services et la résilience du système portuaire.

Le modèle conceptuel retenu peut être synthétisé comme suit :

Mécanismes de gouvernance portuaire

- Réforme institutionnelle
- Autorités portuaires
- Partenariats public-privé
- Stratégie portuaire nationale
- Digitalisation (PCS / PORTNET)
- Coordination des parties prenantes



Développement de la logistique portuaire

- Performance opérationnelle
- Compétitivité portuaire
- Fluidité logistique
- Attractivité des investissements
- Qualité des services
- Développement durable

Ce cadre conceptuel constitue le fil conducteur de l'analyse réalisée dans la suite de l'article. Il permet d'interpréter le modèle marocain de gouvernance portuaire à la lumière des principaux enseignements de la littérature et d'identifier les mécanismes susceptibles de contribuer au développement de la logistique portuaire.

5. Développement des hypothèses de recherche

À partir des enseignements de la littérature, quatre hypothèses sont formulées afin d'examiner les principaux mécanismes de gouvernance susceptibles d'influencer le développement de la logistique portuaire.

H1. Partenariats public-privé et performance logistique

La littérature considère les partenariats public-privé comme un levier majeur de modernisation de la gouvernance portuaire. En mobilisant les ressources et les compétences des secteurs public et privé, ils favorisent l'amélioration des investissements, de la qualité des services et de la performance logistique (Haarmeyer & Yorke, 1993 ; Brooks et al., 2007 ; Adolf, Athanasios & Pallis, 2012 ; Caldeirinha et al., 2018 ; Lakhloufi & Sekali, 2022 ; Amrane & Khattabi, 2023 ; Daudet & Alix, 2024).

H1 : Les partenariats public-privé exercent une influence positive sur la performance de la logistique portuaire.

H2. Digitalisation et efficacité logistique

Les systèmes numériques portuaires, notamment les *Port Community Systems*, améliorent la circulation de l'information, réduisent les délais de traitement et renforcent la coordination des opérations logistiques (Torlak et al., 2020 ; Simoni et al., 2020 ; Caldeirinha et al., 2020 ; Tijan et al., 2021).

H2 : La digitalisation des processus portuaires exerce une influence positive sur l'efficacité de la logistique portuaire.

H3. Gouvernance collaborative et compétitivité portuaire

Les recherches montrent qu'une gouvernance fondée sur la coopération entre les autorités portuaires, les opérateurs privés et les autres parties prenantes améliore la qualité de la coordination, favorise la transparence et renforce la compétitivité des ports (Slack & Comtois, 2003 ; De Langen, 2004 ; Verhoeven & Vanoutrive, 2012 ; Tijan et al., 2021 ; Daudet & Alix, 2024).

H3 : Une gouvernance collaborative exerce une influence positive sur la compétitivité portuaire.

H4. Stratégie nationale et développement de la logistique portuaire

La littérature souligne qu'une stratégie nationale cohérente permet d'orienter les investissements, de planifier les infrastructures et d'assurer la cohérence des politiques portuaires, contribuant ainsi au développement durable de la logistique portuaire (Guillaume, 2014 ; Monios, 2016 ; Stratégie Portuaire Nationale à l'horizon 2030).

H4 : Une stratégie nationale cohérente et intégrée favorise le développement de la logistique portuaire.

II- Méthodologie de la recherche

1. Positionnement méthodologique

Cette recherche adopte une démarche qualitative fondée sur une revue critique de littérature (Critical Literature Review). Contrairement à une revue descriptive, cette approche permet de synthétiser les connaissances existantes tout en confrontant les résultats des recherches antérieures afin d'identifier les principaux mécanismes de gouvernance influençant le développement de la logistique portuaire. L'objectif n'est pas de tester empiriquement les hypothèses, mais de construire une grille d'analyse conceptuelle appliquée au contexte marocain.

2. Stratégie de recherche documentaire

La recherche documentaire a été réalisée à partir des principales bases de données scientifiques (Scopus, Web of Science, ScienceDirect et Google Scholar), complétées par des rapports institutionnels de l'Agence Nationale des Ports (ANP), de Tanger Med Port Authority (TMPA), de la CNUCED (UNCTAD) et du Ministère de l'Équipement et de l'Eau.

Les recherches ont été effectuées à l'aide de mots-clés relatifs à la gouvernance portuaire, au développement de la logistique portuaire, aux autorités portuaires, aux partenariats public-privé, à la digitalisation portuaire, à la performance portuaire et au contexte marocain.

3. Sélection des documents

Les documents retenus portent sur la gouvernance portuaire, les mécanismes institutionnels, organisationnels ou technologiques ainsi que le développement de la logistique portuaire. Seuls les articles scientifiques, ouvrages académiques, thèses et rapports institutionnels publiés entre 1993 et 2024 et présentant une contribution significative au sujet ont été conservés. Les publications sans lien direct avec la problématique, les doublons et les documents insuffisamment documentés ont été exclus.

Au terme du processus de sélection, le corpus d'analyse comprend 43 références, réparties entre 31 articles scientifiques, 8 rapports institutionnels, 2 thèses de doctorat et 2 ouvrages académiques.

4. Méthode d'analyse

Les documents sélectionnés ont fait l'objet d'une analyse de contenu qualitative. Après une lecture approfondie, les informations ont été codifiées et regroupées autour des principaux mécanismes de gouvernance identifiés dans la littérature : réformes institutionnelles, autorités portuaires, partenariats public-privé, gouvernance collaborative, stratégie nationale, digitalisation et indicateurs de performance logistique.

Une analyse critique a ensuite permis de confronter les résultats des études, d'identifier les convergences et les divergences entre les travaux antérieurs et d'examiner leur applicabilité au modèle marocain de gouvernance portuaire.

5. Démarche analytique

L'analyse repose sur le cadre conceptuel élaboré à partir de la littérature. Les mécanismes de gouvernance identifiés constituent les variables d'interprétation du modèle marocain, afin d'apprécier leur contribution au développement de la logistique portuaire. Cette démarche permet de proposer une lecture intégrée des interactions entre gouvernance portuaire et performance logistique dans le contexte marocain.

III- Revue de littérature

1. La gouvernance portuaire : vers une approche intégrée de la performance logistique

Dans un contexte marqué par la mondialisation des échanges et l'intensification de la concurrence entre les places portuaires, la performance des ports ne dépend plus uniquement de la qualité des infrastructures, mais également de l'efficacité des mécanismes de gouvernance qui organisent les relations entre les acteurs de l'écosystème portuaire. Avec plus de 80 % du commerce mondial en volume transitant par voie maritime (CNUCED, 2025), la gouvernance portuaire est devenue un levier stratégique du développement de la logistique portuaire.

Le concept de gouvernance portuaire s'est développé à partir des réformes engagées dans les années 1990, visant à moderniser la gestion des ports par une plus grande autonomie des autorités portuaires, une ouverture au secteur privé et le recours aux partenariats public-privé (Bagoulla et al., 2017 ; Daudet & Alix, 2024). Dans cette perspective, Comtois et Slack (2003) définissent la gouvernance portuaire comme un processus de coordination entre les acteurs

publics et privés, tandis que De Langen (2004) considère le port comme un écosystème complexe nécessitant des mécanismes de gouvernance capables de concilier les intérêts des différentes parties prenantes.

Les recherches montrent que les réformes institutionnelles, fondées sur la décentralisation et l'autonomie des autorités portuaires, favorisent une meilleure allocation des ressources, une plus grande capacité d'adaptation et un renforcement de l'innovation (Brooks & Cullinane, 2006 ; De Langen et al., 2007 ; Verhoeven & Vanoutrive, 2012). Elles soulignent également le rôle déterminant des partenariats public-privé dans le financement des infrastructures, l'amélioration de la performance opérationnelle et le développement de la logistique portuaire (Haarmeyer & Yorke, 1993 ; Brooks et al., 2007 ; Adolf, Athanasios & Pallis, 2012 ; Caldeirinha et al., 2018 ; Lakhroufi & Sekali, 2022 ; Amrane & Khattabi, 2023 ; Daudet & Alix, 2024).

Toutefois, plusieurs auteurs nuancent ces résultats en soulignant que les bénéfices des réformes dépendent de la qualité des mécanismes de coordination. Une privatisation insuffisamment régulée peut générer des déséquilibres concurrentiels et des conflits d'intérêts susceptibles d'affecter la performance portuaire (Baird, 1995 ; Ferrari, Alessio & Merk, 2015). Dans cette perspective, Daudet et Alix (2024) rappellent que la création de valeur repose sur un équilibre durable entre les objectifs des autorités publiques et ceux des opérateurs privés.

Dans son ensemble, la littérature converge vers une conception intégrée de la gouvernance portuaire, selon laquelle la performance logistique résulte de l'articulation entre réformes institutionnelles, gouvernance collaborative, partenariats public-privé et capacité d'adaptation des autorités portuaires aux évolutions du transport maritime.

Le tableau 1 présente une synthèse des principales définitions de la gouvernance portuaire proposées dans la littérature.

Tableau n°1 : Définition de la gouvernance portuaire

Auteur (Année)	Définition de la gouvernance
Comtois & Slack (2003)	Une collaboration entre parties prenantes publiques et privées, visant à optimiser l'efficacité des territoires portuaires et équilibrer les intérêts économiques
De Langen (2004)	Gestion collaborative des écosystèmes portuaires complexes, nécessitant des structures de gouvernance intégrées pour minimiser les conflits et maximiser la performance logistique

Brooks & Cullinane (2006)	Réorganisation structurelle des autorités portuaires, favorisant une autonomie accrue, la transparence, et l'efficacité via une participation du secteur privé et une décentralisation
Adolf, Athanasios et Pallis (2012)	Adaptation flexible des cadres institutionnels pour répondre aux besoins économiques changeants, en tenant compte des contextes locaux
Verhoeven & Vanoutrive (2012)	Approche institutionnelle visant à aligner les pratiques pour améliorer la performance des ports
Daudet et Alix (2024)	Vise à équilibrer les intérêts des acteurs publics et privés pour assurer la durabilité et la performance logistique des ports

Source : Auteurs précités

2. Les autorités portuaires et la stratégie nationale : des leviers de la gouvernance portuaire

Au-delà des mécanismes de gouvernance, plusieurs travaux mettent en évidence le rôle stratégique de l'État et des autorités portuaires dans le développement de la logistique portuaire. Guillaume (2014) montre que les réformes engagées depuis les années 1990 ont fait évoluer les autorités portuaires d'un rôle essentiellement administratif vers une gouvernance stratégique orientée vers la compétitivité, l'attractivité et la création de valeur.

Dans cette perspective, Monios (2016) souligne qu'une stratégie nationale cohérente constitue un facteur déterminant de la réussite des réformes portuaires. En assurant la coordination des investissements, la complémentarité entre les ports et l'intégration des infrastructures dans les chaînes logistiques, elle renforce la compétitivité du système portuaire.

La littérature attribue également aux autorités portuaires un rôle central dans la régulation, la coordination et la planification du développement portuaire (Comtois & Slack, 2003). Plus récemment, Tijan, Jović et al. (2021) montrent qu'elles constituent les principaux acteurs de la gouvernance collaborative, notamment à travers le déploiement des *Port Community Systems*, qui améliorent le partage d'information, réduisent les coûts logistiques et renforcent la performance des ports.

Ainsi, les travaux analysés convergent vers l'idée qu'une gouvernance portuaire performante repose sur la complémentarité entre une stratégie nationale claire, des autorités portuaires disposant d'une capacité de coordination efficace et l'intégration d'outils organisationnels et

numériques favorisant la coopération entre les parties prenantes. Ce cadre d'analyse servira de référence pour l'étude du modèle marocain de gouvernance portuaire.

IV- Le secteur portuaire marocain : quel modèle de gouvernance au service du développement de la logistique portuaire

1. Les caractéristiques du secteur portuaire marocain : un potentiel confirmé par les indicateurs logistiques

Le secteur portuaire marocain constitue un levier majeur de la compétitivité économique nationale. Grâce à une façade maritime de près de 3 500 km ouverte sur l'océan Atlantique et la mer Méditerranée, ainsi qu'à sa position stratégique au détroit de Gibraltar, le Maroc bénéficie d'un avantage géographique favorable à son intégration dans les échanges maritimes internationaux.

Ce potentiel s'appuie sur un réseau de 44 ports, dont 14 ouverts au commerce international, offrant une capacité globale d'environ 350 millions de tonnes et 11,2 millions d'EVP. En 2025, les ports marocains ont traité un trafic record de 262,6 millions de tonnes, accueilli 28 664 navires, tandis que 98 % du commerce extérieur du Royaume transitait par voie maritime. Par ailleurs, le Maroc occupe le 1^{er} rang africain en matière de connectivité maritime et le 23^e rang mondial, illustrant son intégration croissante dans les réseaux logistiques internationaux.

Ces performances traduisent les effets conjugués des investissements réalisés, des réformes institutionnelles et des mécanismes de gouvernance mis en œuvre au cours des deux dernières décennies. Elles confirment les analyses de Slack et Comtois (2003) et de Monios (2016), selon lesquelles la compétitivité portuaire repose autant sur la qualité des infrastructures que sur la capacité des autorités portuaires à coordonner les acteurs et à inscrire leur action dans une stratégie nationale cohérente.

Toutefois, ces résultats demeurent contrastés selon les plateformes portuaires. Le développement remarquable de Tanger Med contraste avec les performances plus hétérogènes des autres ports commerciaux, ce qui montre que les infrastructures, bien qu'indispensables, ne suffisent pas à expliquer la performance logistique. La qualité de la gouvernance, la coordination des parties prenantes et la capacité d'innovation apparaissent comme des facteurs déterminants du développement portuaire.

Ainsi, le secteur portuaire marocain illustre que le développement de la logistique portuaire résulte d'une combinaison de facteurs institutionnels, organisationnels et stratégiques, en cohérence avec les enseignements de la littérature.

Tableau n°2 synthétique des éléments et indicateurs clés de la logistique portuaire marocaine :

Capacité de la logistique portuaire	Indicateurs et réalisations
3 500 km de côtes de la mer Méditerranée à l'océan Atlantique	En 2025 : un trafic record de 262,6 millions de tonnes et l'accueil de 28 664 navires
44 ports 14 ports ouverts au commerce extérieur 22 ports de pêche et 08 ports dédiées à la plaisance 73 km d'ouvrages de protection 65 km de quais	1er rang en termes de connectivité maritime en Afrique et 23 au monde au titre de l'année 2024
Capacité potentielle des ports : 350 Mt/an, Capacité Conteneurs : 11,2 MEVP Capacité Passagers : 15,2 M PAX	98% des échanges internationaux

Source Atelier de la COMHAFAT sur l'initiative « Ports bleus » présenté par la Direction des Ports et du Domaine Public Maritime du MEE du Maroc en 04/03/2026

2. Le modèle de développement logistique portuaire marocain : une gouvernance stratégique orientée vers la compétitivité

Le développement de la logistique portuaire au Maroc repose sur une profonde transformation institutionnelle engagée avec la loi n° 15-02 de 2006, qui a restructuré la gouvernance du secteur en séparant les fonctions de régulation et d'exploitation portuaire. Cette réforme a mis fin au monopole de l'ODEP et instauré un modèle fondé sur la concurrence, la spécialisation des acteurs et l'ouverture au secteur privé. Cette évolution rejoint les analyses de Brooks et Cullinane (2006) et de De Langen (2007), selon lesquelles les réformes institutionnelles renforcent l'efficacité opérationnelle, la coordination des parties prenantes et la performance logistique.

Cette dynamique a été consolidée par l'adoption de la Stratégie Portuaire Nationale à l'horizon 2030, qui constitue le cadre de référence du développement portuaire marocain. Au-delà d'un

document de planification, cette stratégie traduit une gouvernance orientée vers la compétitivité, reposant sur une vision de long terme, la modernisation des infrastructures, le développement de la logistique, l'intégration des enjeux environnementaux et la coordination des politiques publiques. Cette approche confirme les travaux de Monios (2016), qui souligne le rôle déterminant d'une stratégie nationale cohérente dans l'amélioration de la compétitivité portuaire.

L'analyse met également en évidence une gouvernance fondée sur l'anticipation des besoins futurs. Dès 2010, la stratégie identifiait la nécessité d'accroître les capacités portuaires afin d'accompagner la croissance du trafic maritime. Le dépassement du seuil de 200 millions de tonnes dès 2023 illustre la pertinence de cette planification prospective et confirme les observations de Guillaume (2014), selon lesquelles l'État agit désormais comme un acteur stratégique orientant les investissements et le développement du secteur.

Par ailleurs, la stratégie portuaire accorde une place importante aux partenariats public-privé pour le financement des infrastructures et l'amélioration de la performance des ports, tout en maintenant un pilotage assuré par les pouvoirs publics. Cette orientation rejoint les conclusions de Haarmeyer et Yorke (1993), Brooks et al. (2007) ainsi que Daudet et Alix (2024), qui identifient les partenariats public-privé comme un levier majeur de modernisation de la gouvernance portuaire.

Enfin, l'organisation du système portuaire autour de pôles régionaux traduit une volonté de renforcer la complémentarité entre les infrastructures, de valoriser les spécificités territoriales et d'inscrire le développement portuaire dans la dynamique de régionalisation avancée du Maroc.

Dans son ensemble, le modèle marocain illustre une gouvernance stratégique associant réforme institutionnelle, planification à long terme, implication du secteur privé et coordination territoriale. Ces résultats confirment les enseignements de la littérature et apportent un soutien à l'hypothèse H4, selon laquelle une stratégie nationale cohérente constitue un levier majeur du développement de la logistique portuaire.

3. gouvernance portuaire marocaine : quels mécanismes au service du développement logistique ?

3.1 Historique :

Le modèle de gouvernance du secteur portuaire a connu des mutations majeures depuis l'indépendance, cet historique peut être résumé à ce qui suit :

- Avant 1963 : le régime de la gestion déléguée.
- La période 1963-1984 : création de la Régie Autonome du Port de Casablanca (RAPC) avec extension du périmètre d'intervention sur les autres ports. Elle avait la responsabilité de l'acquisition et de l'entretien du matériel, tandis que l'Etat gardait ses prérogatives de puissance publique, la maîtrise des infrastructures et la gestion des réseaux.
- La période 1984-2006 : création de l'Office d'Exploitation des Ports (ODEP). L'Etat exerçait sa fonction de puissance publique, à savoir la planification et l'exécution des travaux d'infrastructures portuaires et L'ODEP, nouvellement créé, prend en charge l'exploitation commerciale des ports.
- La période postérieure à 2006 : la mise en place d'une réforme globale du secteur et la création d'une autorité portuaire, l'Agence Nationale des Ports (ANP) qui a pris en charge La fonction régaliennne et d'autorité portuaire.
- En 2003 : Création de l'Agence spéciale Tanger Méditerranée (TMSA).

3.2. Le cadre réglementaire portuaire : un instrument de gouvernance au service de la performance logistique

La réforme du secteur portuaire engagée par la loi n° 15-02 en 2006 a instauré un cadre réglementaire visant à structurer les relations entre les autorités portuaires et les opérateurs économiques. Au-delà de la réorganisation institutionnelle, cette réforme a introduit des mécanismes de gouvernance destinés à renforcer la transparence, la sécurité juridique et l'efficacité de l'exploitation portuaire.

Le dispositif réglementaire repose sur des instruments de planification, notamment le plan d'aménagement interne et le règlement d'exploitation, ainsi que sur trois principaux régimes juridiques — concession, autorisation et occupation temporaire du domaine public portuaire —

qui encadrent l'accès aux activités portuaires et les conditions de leur exercice. Fondées sur des conventions et des cahiers des charges, ces modalités contractuelles définissent les droits et obligations des opérateurs, les exigences techniques, les programmes d'investissement et les mécanismes de contrôle, contribuant ainsi à une meilleure coordination des acteurs.

Cette organisation confirme les analyses de Brooks et Cullinane (2006), selon lesquelles une gouvernance portuaire performante repose sur une distinction claire entre les fonctions de régulation et d'exploitation. Elle s'inscrit également dans la perspective de la théorie institutionnelle (Scott, 2014), qui considère que la qualité des règles formelles et des dispositifs institutionnels constitue un facteur déterminant de la performance organisationnelle. En réduisant les incertitudes et en favorisant la coordination entre les parties prenantes, ce cadre réglementaire crée un environnement propice au développement de la logistique portuaire.

L'attribution des concessions et des autorisations repose principalement sur des procédures de mise en concurrence, fondées sur des critères techniques et financiers, renforçant ainsi les principes de transparence, d'égalité de traitement et de concurrence. Comme le soulignent Brooks et al. (2020) ainsi que Daudet et Alix (2024), ces principes constituent des composantes essentielles d'une gouvernance portuaire efficace. Si la réglementation prévoit, dans certaines situations, le recours à une négociation directe, cette possibilité demeure encadrée afin de garantir l'équilibre entre flexibilité opérationnelle et respect des exigences de bonne gouvernance.

Dans son ensemble, le cadre réglementaire instauré par la loi n° 15-02 apparaît comme un levier institutionnel majeur de la gouvernance portuaire marocaine. En articulant planification, contractualisation et régulation concurrentielle, il contribue à créer les conditions favorables au développement de la logistique portuaire, confirmant ainsi les enseignements de la littérature relatifs au rôle des institutions dans la performance des systèmes portuaires.

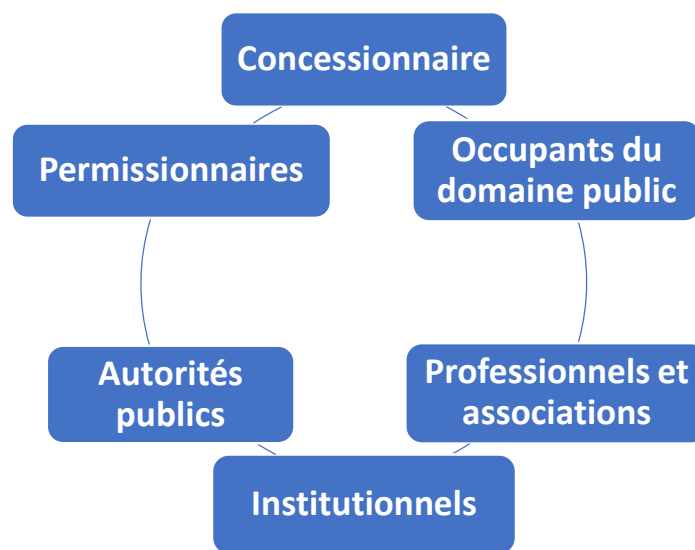
3.3. Partenariat public-privé : un levier de modernisation de la gouvernance portuaire, mais une concurrence encore inégalement développée

La gouvernance portuaire repose sur la coordination d'une pluralité d'acteurs publics et privés intervenant dans la régulation, l'exploitation des infrastructures, les services portuaires, le transport et la logistique. Cette diversité rend indispensable la mise en place de mécanismes de gouvernance capables d'assurer la complémentarité des acteurs et la fluidité de la chaîne logistique.

Dans cette perspective, la littérature identifie le partenariat public-privé (PPP) comme un levier majeur de la performance portuaire. Slack et Comtois (2003) montrent que la coopération entre autorités publiques et opérateurs privés améliore la coordination des activités, tandis que Daudet et Alix (2024) soulignent qu'une gouvernance collaborative fondée sur le dialogue et la transparence favorise une gestion plus efficace des ports.

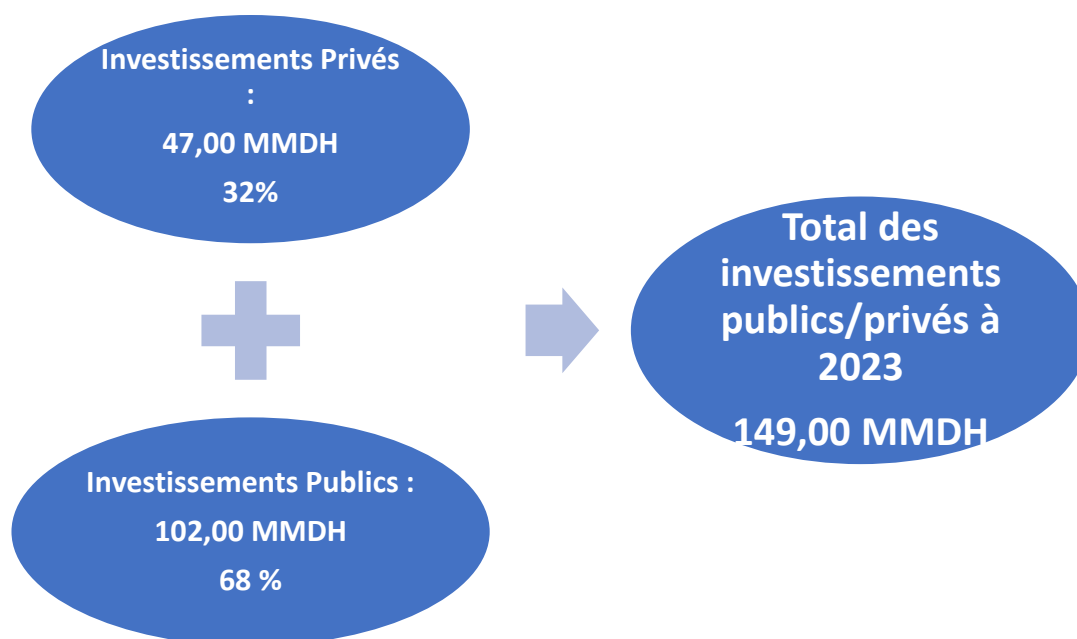
L'écosystème portuaire est riche et rassemble plusieurs intervenants, ci-après une illustration graphique des différents intervenants du secteur :

Figure n°1 : écosystème portuaire



Le modèle marocain s'inscrit dans cette évolution. Si l'État conserve un rôle stratégique à travers le ministère de tutelle, l'Agence Nationale des Ports (ANP) et Tanger Med Port Authority (TMPA), le secteur privé participe désormais activement au financement des infrastructures, à l'exploitation des terminaux et à la fourniture des services portuaires. Au 31 décembre 2024, l'ANP comptait 38 conventions de concession, 359 autorisations d'exploitation et plus de 3 000 autorisations d'occupation temporaire du domaine public portuaire, illustrant l'importance de la participation des opérateurs privés dans le fonctionnement du système portuaire national.

Figure n°2 : Structure d'investissement au port de Tanger Med au 31/12/2025



Source Rapport Financier Tanger Med Port Authority 2025

Cette dynamique est particulièrement visible à Tanger Med, où le développement des infrastructures repose largement sur des partenariats entre les pouvoirs publics et des opérateurs internationaux. Ces observations confirment les travaux de Haarmeyer et Yorke (1993), Brooks et al. (2007) et Adolf, Athanasios et Pallis (2012), selon lesquels les PPP favorisent les investissements, accélèrent la modernisation des infrastructures et renforcent la compétitivité portuaire.

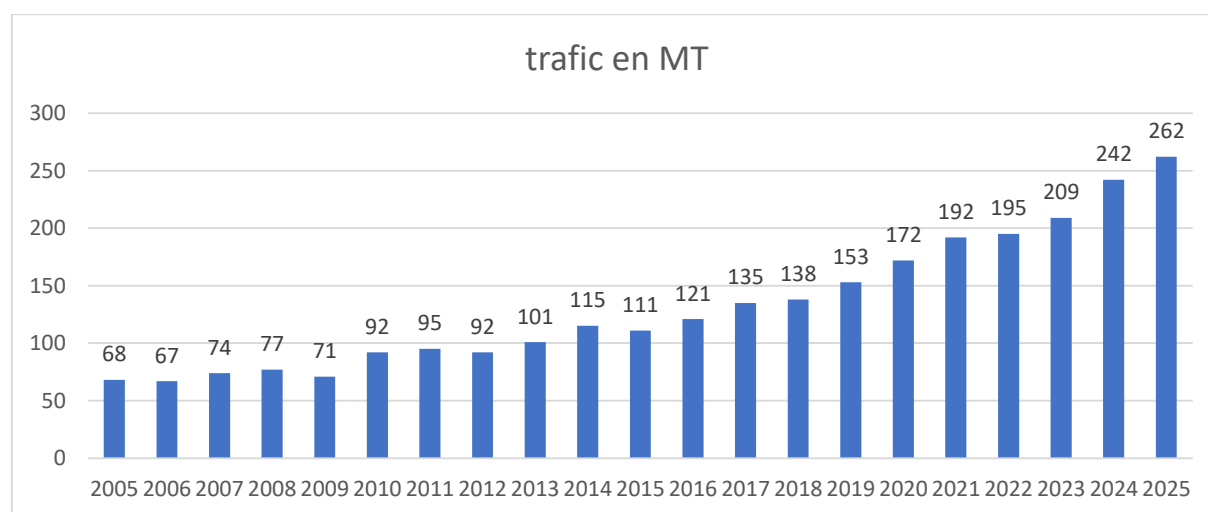
Toutefois, les bénéfices de cette gouvernance demeurent conditionnés par l'existence d'une concurrence effective. Comme le montrent Anisser et Zekri (2019), le marché de la manutention reste fortement concentré dans plusieurs ports marocains, limitant les effets attendus de la libéralisation. Cette observation rejoint les analyses de Ferrari, Merk et Alessio (2015), selon lesquelles les partenariats public-privé ne produisent pleinement leurs effets que lorsqu'ils s'inscrivent dans un cadre institutionnel garantissant la transparence, une régulation efficace et une concurrence équilibrée.

Ainsi, le cas marocain confirme que les partenariats public-privé constituent un levier important du développement de la logistique portuaire, tout en montrant que leur contribution dépend étroitement de la qualité de la gouvernance institutionnelle. Ces résultats apportent un soutien à l'hypothèse H1, selon laquelle le renforcement des partenariats public-privé favorise la performance de la logistique portuaire.

3.4. Les indicateurs de performance logistique : une amélioration confirmée par les résultats du secteur portuaire marocain

L'évaluation des effets de la gouvernance portuaire repose notamment sur l'analyse des indicateurs de performance logistique, dont le trafic portuaire constitue l'un des plus utilisés pour apprécier la capacité des infrastructures à accompagner la croissance des échanges et l'efficacité des opérations portuaires.

Figure n°3 : trafic du Maroc pour la période 2005-2025



Source Note d'information 2018 ANP et rapport ministère de l'équipement 2025

Les données montrent une progression soutenue du trafic portuaire marocain, avec une croissance annuelle moyenne d'environ 7 % entre 2005 et 2025, largement supérieure à la moyenne mondiale estimée à 2,9 % sur la période 2003-2023 (CNUCED, 2025). Cette évolution traduit le renforcement des capacités logistiques et l'amélioration de la performance opérationnelle des ports marocains.

L'analyse met toutefois en évidence une forte concentration du trafic autour de Tanger Med, qui représente près de 61 % du trafic national, contre 39 % pour les ports gérés par l'Agence Nationale des Ports. Les performances de Tanger Med — premier port d'Afrique et de Méditerranée, quatrième port à conteneurs le plus performant au monde et dix-neuvième au classement mondial — illustrent les effets combinés des investissements, des réformes institutionnelles et des mécanismes de gouvernance mis en œuvre.

Ces résultats confirment les travaux de Slack et Comtois (2003), Brooks et Cullinane (2006) et Monios (2016), selon lesquels la performance portuaire résulte de l'articulation entre qualité des infrastructures, gouvernance institutionnelle et stratégie nationale de développement. Ils

montrent également que les réformes engagées au Maroc ont renforcé la compétitivité du secteur portuaire.

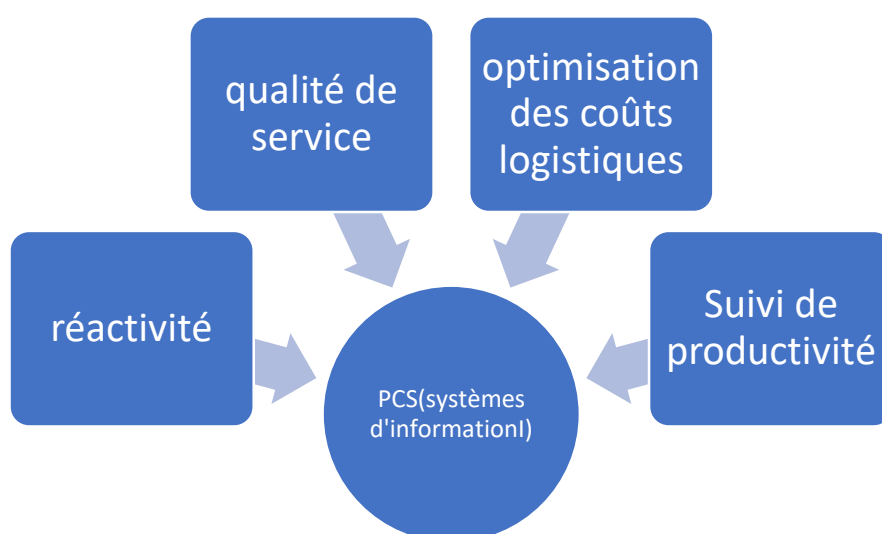
Néanmoins, la concentration du trafic sur Tanger Med souligne la nécessité de poursuivre les efforts en faveur d'un développement plus équilibré de l'ensemble des ports nationaux. Ainsi, si les indicateurs confirment l'efficacité globale du modèle marocain de gouvernance portuaire, ils mettent également en évidence l'importance de diffuser cette dynamique de performance à l'ensemble du système portuaire.

2.5. La digitalisation de la gouvernance portuaire : PORTNET comme levier d'efficacité et de coordination

La transformation numérique constitue aujourd'hui un levier essentiel de modernisation de la gouvernance portuaire. Face à la complexification des chaînes logistiques, les technologies de l'information améliorent la coordination entre les acteurs, simplifient les procédures administratives et renforcent l'efficacité des opérations portuaires.

La littérature identifie les Port Community Systems (PCS) comme des outils clés de cette évolution. Torlak et al. (2020) montrent qu'ils favorisent le développement portuaire par une meilleure circulation de l'information, tandis que Simoni et al. (2020) et Caldeirinha et al. (2020) soulignent leur contribution à la sécurisation des échanges de données, à la réduction des délais de traitement et à l'amélioration de la performance logistique. De leur côté, Tijan et al. (2021) considèrent les PCS comme des instruments de gouvernance collaborative permettant de renforcer la coordination entre les parties prenantes et d'accroître la compétitivité portuaire

.Figure n°4 : Système communautaire portuaire

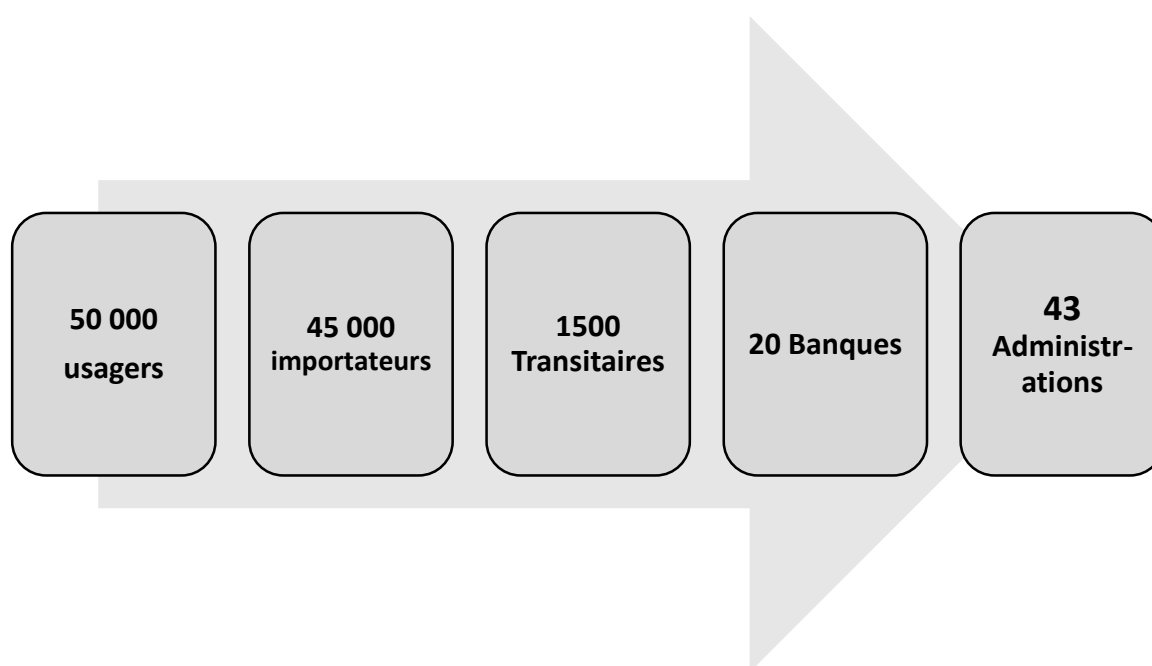


Le Maroc illustre cette évolution à travers **PORTNET**, plateforme nationale créée en 2012 sous l'impulsion de l'Agence Nationale des Ports. Initialement conçu comme un guichet unique portuaire, PORTNET est devenu un outil stratégique de facilitation du commerce en dématérialisant les formalités douanières, en assurant le suivi en temps réel des flux logistiques et en interconnectant les administrations publiques, les opérateurs portuaires et les établissements bancaires. Cette plateforme contribue ainsi à améliorer la coordination des acteurs, à réduire les délais de traitement et à optimiser les coûts logistiques.

Ces observations confirment les travaux de Simoni et al. (2020), Caldeirinha et al. (2020) et Tijan et al. (2021), qui montrent que la digitalisation renforce simultanément l'efficacité opérationnelle, la transparence et la gouvernance collaborative. Elles mettent toutefois en évidence que la réussite d'un PCS dépend également de l'adhésion des acteurs, de l'interopérabilité des systèmes d'information et de la capacité des institutions à accompagner le changement organisationnel.

Ainsi, l'expérience marocaine montre que PORTNET constitue un levier majeur de modernisation de la gouvernance portuaire et du développement de la logistique portuaire. Ces résultats soutiennent les hypothèses **H2**, selon laquelle la digitalisation améliore l'efficacité logistique, et **H3**, selon laquelle une gouvernance collaborative renforce la compétitivité portuaire.

Figure n°4 : Chiffres clés de PORTNET



Source : Site institutionnelle de PORTNET

5. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser le rôle des mécanismes de gouvernance dans le développement de la logistique portuaire, en s'appuyant sur le cas du Maroc. Face aux mutations du commerce maritime international, à l'intensification de la concurrence entre les ports et aux exigences croissantes en matière de performance logistique, la question centrale était de comprendre dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance contribuent à améliorer l'efficacité et la compétitivité du système portuaire marocain.

L'analyse de la littérature a montré que la gouvernance portuaire ne peut plus être appréhendée uniquement sous l'angle de l'administration des infrastructures. Elle constitue désormais un processus institutionnel fondé sur la coordination des parties prenantes, la planification stratégique, la qualité des cadres réglementaires, le recours aux partenariats public-privé et l'intégration des outils numériques. L'articulation de la théorie des parties prenantes, de la théorie institutionnelle et de l'approche de la gouvernance publique a permis de proposer un cadre conceptuel expliquant les interactions entre ces différents mécanismes et leur influence sur le développement de la logistique portuaire.

L'étude du cas marocain met en évidence une transformation profonde du modèle de gouvernance portuaire depuis la réforme introduite par la loi n° 15-02. Les résultats montrent que la séparation des fonctions de régulation et d'exploitation, la mise en œuvre de la Stratégie portuaire nationale à l'horizon 2030, le renforcement du cadre réglementaire, l'ouverture progressive aux partenariats public-privé ainsi que la digitalisation des procédures à travers la plateforme PORTNET ont contribué à améliorer les performances du secteur portuaire. L'évolution soutenue du trafic portuaire, le positionnement international du complexe Tanger Med et le développement des mécanismes de coordination entre les acteurs publics et privés illustrent cette dynamique de modernisation.

Les résultats obtenus permettent également de discuter les hypothèses formulées dans cette recherche. L'hypothèse H1 est globalement confirmée : les partenariats public-privé apparaissent comme un levier majeur de financement, de modernisation des infrastructures et d'amélioration de la performance logistique. Toutefois, l'analyse met en évidence que leurs effets restent conditionnés par l'existence d'un environnement concurrentiel effectif et d'une régulation garantissant la transparence et l'équité entre les opérateurs. L'hypothèse H2 est également confirmée, dans la mesure où la digitalisation, incarnée par le système communautaire PORTNET, contribue à la réduction des délais, à la simplification des

procédures et à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Les observations soutiennent également H3, en montrant que la coordination entre les administrations publiques, les autorités portuaires et les opérateurs privés constitue un facteur déterminant de la compétitivité portuaire. Enfin, les résultats apportent un soutien à H4, puisque la Stratégie portuaire nationale à l'horizon 2030 apparaît comme un cadre structurant ayant permis d'orienter les investissements, de planifier le développement des infrastructures et de renforcer la cohérence de la gouvernance portuaire.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir les travaux consacrés à la gouvernance portuaire en proposant une lecture intégrée des mécanismes institutionnels, organisationnels et technologiques qui influencent le développement de la logistique portuaire. Elle montre que la performance portuaire résulte moins d'investissements isolés que de la complémentarité entre les réformes institutionnelles, la gouvernance collaborative, la stratégie nationale et la transformation numérique.

Sur le plan managérial, les résultats soulignent l'importance de poursuivre les réformes visant à renforcer la coordination entre les acteurs, à consolider les partenariats public-privé, à promouvoir une concurrence plus équilibrée entre les opérateurs et à accélérer la digitalisation des services portuaires. Ils mettent également en évidence la nécessité d'assurer un développement plus homogène de l'ensemble des pôles portuaires afin de limiter la concentration des performances autour de Tanger Med et de renforcer la compétitivité globale du système portuaire marocain.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites. Elle repose principalement sur une revue critique de la littérature et sur l'analyse de données secondaires issues de rapports institutionnels et de documents officiels. Une validation empirique fondée sur des enquêtes auprès des autorités portuaires, des opérateurs privés et des autres parties prenantes permettrait d'approfondir les relations identifiées entre gouvernance et performance logistique. De futures recherches pourraient également mobiliser des approches quantitatives ou des analyses comparatives entre plusieurs modèles portuaires afin de mesurer plus précisément l'influence de chaque mécanisme de gouvernance sur la performance logistique des ports.

Bibliographie :

- Adolf, K. Y., Athanasios, A. B., & Pallis, A. A. (2012). Port governance models and reforms. *Maritime Economics & Logistics*.
- Amrane, A., & Khattabi, A. (2023). Gouvernance portuaire et développement logistique : une analyse des partenariats public-privé. *Revue Africaine de Management*, 8(2), 55-72.
- Anisser, A., & Zekri, A. (2019). Réforme portuaire au Maroc : bilan et perspectives. *Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement*, 147, 89-112.
- Bagoulla, C., et al. (2017). Les réformes de gouvernance portuaire dans un contexte de mondialisation. *Transports et Territoires*, 5(1), 41-59.
- Baird, A. J. (1995). Privatization of trust ports in the United Kingdom: Review and analysis of the first sales. *Transport Policy*, 2(2), 135-143.
- Brooks, M. R., & Cullinane, K. (Eds.). (2006). *Devolution, port governance and port performance*. Elsevier.
- Brooks, M. R., Cullinane, K., & Pallis, A. A. (2007). Revisiting port governance and port reform. *Research in Transportation Economics*, 17, 3-13.
- Brooks, M. R., et al. (2020). Transparency and governance in port reforms. *Maritime Policy & Management*, 47(6), 745-762.
- Caldeirinha, V., Felício, J. A., & Dionísio, A. (2018). The influence of port governance on port performance. *Research in Transportation Business & Management*, 26, 74-82.
- Caldeirinha, V., et al. (2020). Port community systems and logistics performance: A systematic review. *Maritime Business Review*, 5(3), 247-266.
- Comtois, C., & Slack, B. (2003). In search of a new governance model for ports. *Marine Policy*, 27(5), 375-386.
- Daudet, J., & Alix, Y. (2024). *Gouvernance portuaire et transition des modèles portuaires*. Fondation Sefacil.
- De Langen, P. W. (2004). Governance in seaport clusters. *Maritime Economics & Logistics*, 6(2), 141-156.
- De Langen, P. W., et al. (2007). New governance structures in seaport clusters. *Research in Transportation Economics*, 17, 457-477.
- Ferrari, C., Merk, O., & Bottasso, A. (2015). *Port reform and governance: The port authority role*. OECD Publishing.
- Guillaume, J. (2014). *Les autorités portuaires face aux mutations de la gouvernance portuaire*. Thèse de doctorat.
- Haarmeyer, D., & Yorke, P. (1993). *Port privatization: An international perspective*. World Bank.
- Lakhloufi, M., & Sekali, N. (2022). Gouvernance collaborative et performance logistique des ports. *Revue Internationale de Logistique*, 14(1), 33-49.

Monios, J. (2016). Port governance and the changing role of the state. *Maritime Policy & Management*, 43(6), 746-761.

Notteboom, T., & Rodrigue, J.-P. (2005). Port regionalization: Towards a new phase in port development. *Maritime Policy & Management*, 32(3), 297-313.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage Publications.

Simoni, M., et al. (2020). Port community systems and digital transformation in ports. *Journal of Shipping and Trade*, 5(12).

Slack, B., & Comtois, C. (2003). Governance and port competitiveness. *Maritime Policy & Management*, 30(4), 295-307.

Tijan, E., Jović, M., et al. (2021). Port community systems: A key factor in port digitalization and governance. *Sustainability*, 13(9), 1-19.

Torlak, O., et al. (2020). Digital transformation in port logistics. *Maritime Economics & Logistics*, 22(4), 621-640.

UNCTAD. (2025). *Review of Maritime Transport 2025*. United Nations Conference on Trade and Development.

Rapports institutionnels

Agence Nationale des Ports. (2018). *Note d'information sur le trafic portuaire*. ANP.

Agence Nationale des Ports. (2024). *Rapport annuel 2024*. ANP.

Ministère de l'Équipement et de l'Eau. (2025). *Rapport annuel du secteur portuaire*. Royaume du Maroc.

PORTNET S.A. (2025). *Présentation institutionnelle et chiffres clés*. PORTNET.

Tanger Med Port Authority. (2023). *Rapport annuel 2023*. TMPA.

Tanger Med Port Authority. (2025). *Rapport financier 2025*. TMPA.