



CLP, EME, ACC : Pour une reconsidération de la gouvernance ville-port

Yann Alix, Brigitte Daudet

► To cite this version:

Yann Alix, Brigitte Daudet. CLP, EME, ACC : Pour une reconsidération de la gouvernance ville-port. Port-city governance, Editions EMS, pp.93-105, 2014, 978-2-84769-684-4. hal-02173092

HAL Id: hal-02173092

<https://normandie-univ.hal.science/hal-02173092>

Submitted on 4 Jul 2019

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 5

CLP, EME, ACC : Pour une reconsidération de la gouvernance ville-port

Yann ALIX

Délégué Général
Fondation Sefacil
Le Havre - France

Brigitte DAUDET

Enseignante-chercheure
Ecole de Management de Normandie
Le Havre - France

Biographies

Depuis novembre 2010, **Yann Alix** occupe le poste de Délégué Général de la Fondation SEFACIL, laboratoire d'idées prospectives sur les stratégies maritime, portuaire et logistique. Il a initié et dirige la collection Les Océanides de la fondation SEFACIL. **Les corridors de transport** (2012) et **La logistique et le transport des vrac** (2013) sont disponibles gratuitement sur www.sefacil.com.

Yann Alix enseigne dans plusieurs universités et écoles de commerce en France et à l'étranger. Titulaire d'un PhD de Concordia University (1999) et d'un doctorat en géographie des transports de l'Université de Caen en France, Yann Alix développe des analyses opérationnelles sur les stratégies managériales des opérateurs maritimes et portuaires internationaux. Il conseille plusieurs directions générales d'autorités portuaires subsahariennes.

Brigitte Daudet is an expert on Land Issues and Processes in Urban Management. She holds a postgraduate degree from the University of Caen Lower Normandy, and was a lecturer at the University of Caen Lower Normandy (MRSH, C RESO). After a career in consulting firms, she was appointed as the Head of Urban Policy at Luneville, and was later the Director of Large Projects for the Urban Community of Troyes, in charge of managing urban renewal projects.

She joined EM Normandie in 2007. She has lectures in Territory Development Management and has conducted seminars on the Management of Large Projects. She created in 2009 professional conferences in Caen on territorial issues. Her research is both on Urban Management and Territorial Development issues. She is currently working on the research methodology to apply to the management of relationships between cities and their economic environment. (with the AIVP : International Association of Port-Cities, with AURH : Planning agency of the Le Havre area, with FNAU : National federation of agencies planning, with Sefacil Fondation.

Note :

Cette contribution est une version actualisée des travaux suivants des deux auteurs :

2014 - West & Central Africa Port-City: Not waiting until 2050 to turn governance into practice. *International Conference Urban Future-Squaring Circle: Europe, China and the World in 2050*. November, 10th & 11th, Lisbon, Portugal.

2013 - De l'héritage des relations ville-port... aux enjeux de gouverner des espaces métropolitains et des corridors logistico-portuaires pour le « bien-vivre » d'acteurs-citoyens. *Revue PortusPlus N°3*. RETE Asociación para la colaboración entre Puertos et Ciudades. 18p.

2012 - Gouvernance des territoires ville-port : empreintes locales, concurrences régionales et enjeux globaux. *Organisation et territoires*. Volume 21, numéro 2 et 3. 12p.

2012 - Quelle(s) gouvernance(s) portuaire(s) sur l'Axe Seine pour survivre dans une industrie oligopolistique des transports?" *Congrès ASLOG 2012 – Logistique et territoires*. 27 et 28 Novembre 2012. Le Havre – France.

2011 - Les corridors maritimes et les villes portuaires : mégatendances, problématiques et solutions applicables. *Rencontre internationale de Québec : définir la relation ville-port de demain*. 10 au 12 Avril 2011. Québec – Canada.

2010 - Grands projets urbains et portuaires : pour une reconsidération des conciliations, concertations et confrontations. *12th International Conference Cities and Ports*. 15/19 Novembre 2010. Buenos-Aires & Rosario. Argentina.

Introduction

Echelles de temps, échelles de valeurs, échelles d'intérêts, échelles d'espace : la problématique qui ne cesse de se complexifier est bien la question de l'échelle à laquelle il convient désormais de considérer la relation entre une ville et son port, entre des terminaux et leur environnement métropolitain.

La conjugaison des échelles est impossible

Le temps de l'infrastructure est trop souvent incompatible avec le temps du mandat politique. La dilution de la valeur logistique sur une chaîne «déterritorialisée» est trop souvent incompatible avec l'échelle du territoire administratif. L'échelle de la décision sur un grand projet infrastructurel structurant est trop souvent incompatible avec l'échelle de temps du riverain payeur de taxes. L'échelle du retour sur investissement d'une concession portuaire est trop souvent incompatible avec l'échelle de l'employabilité locale.

Tel que mis en perspective par les spécialistes académiques des trois premiers chapitres, aujourd'hui et plus encore demain, la gouvernance ville-port doit se réinventer dans des environnements sociétaux en mouvance perpétuelle.

L'universalité d'une approche-type est aussi impossible

A Los Angeles-Long Beach, la gouvernance ville-port affiche une forme de maturité pragmatique quand il s'agit de déployer le corridor ferroviaire de l'Alameda dès la fin des années 1980. A Rotterdam ces dernières années, l'imbrication des destinées portuaires et urbaines a définitivement intégré les riverains dans les desseins d'une gouvernance partagée. A Libreville, les aménagements urbains sur le territoire foncier du port démontrent que la gouvernance ville-port reste un concept très flou. A Shanghai, les terminaux conteneurisés se désolidarisent de la mégalozone en modifiant de manière irréversible l'environnement naturel. Aux Samoa, les populations s'interrogent sur leur avenir proche alors que le port et la ville sont menacés par la montée prévisible des eaux.

La présente contribution cherche à considérer comment des Espaces Métropolitains Elargis (EME), des Corridors Logistico-Portuaires (CLP) et des Acteurs-Consommateurs-Citoyens (ACC) sont les trois piliers d'une gouvernance nécessairement protéiforme pour être en phase avec la rapidité des mutations économiques, sociétales et environnementales. Une première partie vise à contextualiser le déploiement des trois acronymes dans les environnements contemporains dans lesquels s'inscrit le binôme ville-port. Une deuxième partie tend à démontrer par l'exemple combien les actuelles interactions dynamiques entre EME, CLP et ACC doivent constituer les fondements de la gouvernance ville-port de demain. Une dernière partie ouvre la discussion sur l'aptitude à gouverner et rendre gouvernable. Une réflexion pose la question de la légitimité et de la représentativité pour gouverner. L'adaptabilité et l'efficacité à gouverner apparaissent en conclusion pour soulever le problème autant sémantique que pragmatique, opérationnel ou politique des futurs contours d'une gouvernance nécessairement participative.

Des Espaces Métropolitains Elargis, des Corridors Logistico-Portuaires et... des Acteurs-Consommateurs-Citoyens

Quelques constantes peuvent constituer finalement le point de départ d'un consensus

En premier lieu, les humains ne cessent d'être toujours plus urbains pour ne pas dire métropolitains. 2008 marque un tournant de l'Humanité puisque le nombre d'urbains dépasse le nombre de ruraux à l'échelle planétaire. Que l'on soit dans les pays les plus développés ou dans les pays les moins avancés, l'investissement des façades littorales ou fluvio-maritimes est un fait avéré, avec toute la déclinaison possible de conséquences que l'on peut imaginer. Il y déjà plus de 100 villes millionnaires dans la seule République de Chine Populaire et les processus de métropolisation littorale continuent de s'accélérer en Asie, dans le sous-continent indien et en Amérique latine. Seule l'Afrique subsaharienne reste faiblement urbanisée aujourd'hui mais un cinquième de la population urbaine mondiale de 2050 sera africaine... et majoritairement littorale !

Ensuite, 80% des échanges planétaires se réalisent par voies maritimes et donc, mécaniquement, empruntent des ports encore majoritairement situés au sein d'espaces métropolitains. Le triptyque *avant-pays maritime – port – arrière-pays terrestre* du géographe maritimiste français André Vigarié ne cesse de se confirmer avec la croissance des flux manutentionnés à l'échelle planétaire. Le cap symbolique des 10 milliards de tonnes métriques doit être franchi en 2014 ou en 2015. Les villes portuaires demeurent des pivots de la mondialisation des échanges. Hong-Kong, Singapour, Dalian, Hambourg, Rotterdam, la quasi-totalité

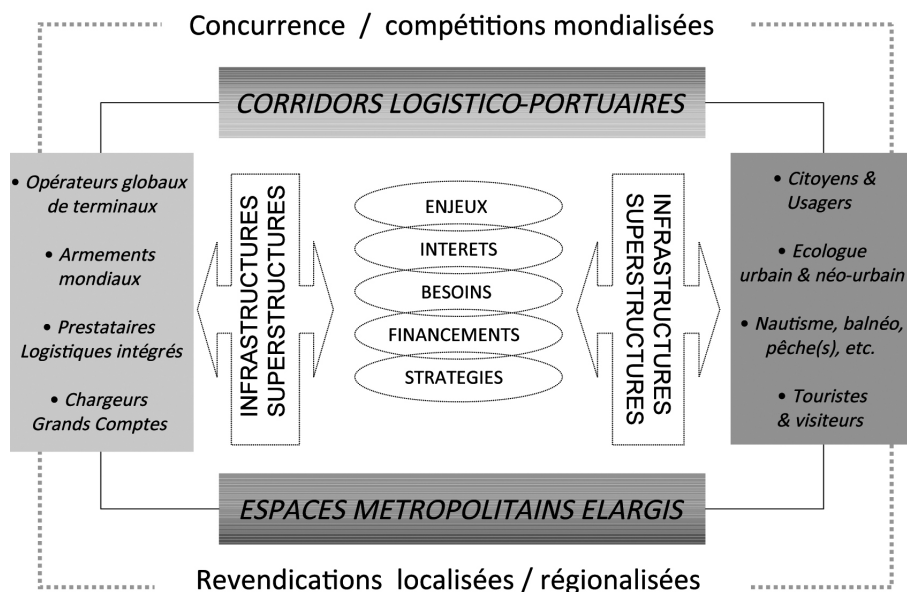
des villes portuaires subsahariennes, les grandes villes du pourtour méditerranéen, Sydney, Buenos-Aires, Valparaiso, Kingston, Vancouver, Dubaï, Djibouti; toutes se nourrissent de manière indéniable des activités commerciales et stratégiques de leurs terminaux portuaires. Ces mêmes villes portuaires, au-delà de symboliser des points de passage de toutes les natures de marchandises, s'imposent tout autant comme des centres de production, de transformation et de stockage des marchandises. Zones industrialo-portuaires, centres logistiques ou simples entrepôts façonnent les paysages de la ville-portuaire.

Ensuite encore, la compétitivité et l'attractivité des villes portuaires mondiales s'évaluent autant par ses potentialités locales que par ses connectivités aux corridors multimodaux structurés pour mailler des territoires d'envergure continentale, voire transcontinentale. La ville et le port d'Anvers sont investisseurs logistiques à Chongqing, capitale économique de la Chine centrale (située sur le *Upper Yang-Tse*). Le port de Dakar est partie prenante dans des entrepôts stratégiques situés à la confluence des territoires sénégalais et maliens. Les connectivités ferroviaires sur le centre névralgique de Chicago sont au cœur de toutes les attentions logistiques des communautés portuaires de Vancouver, de Los Angeles, de Montréal ou de New-York.

Enfin, à des niveaux de maturité très différents selon les continents, l'expression de la revendication citoyenne n'a jamais été aussi manifeste et audible dans l'histoire ville-port. L'habitant de la ville portuaire s'exprime, s'organise, se ligue pour que ses propres aspirations soient prises en compte dans les stratégies de développement de la ville, du port ou des deux. Internet et les réseaux sociaux bouleversent les rapports de force et les groupes d'intérêts de la société civile prennent une place prépondérante dans les destinées urbano-portuaire modernes. Acteur-consommateur-citoyen : l'individu est une partie prenante à part entière aujourd'hui.

L'interpénétration des intérêts particuliers et collectifs de toutes ces parties prenantes dans une forme aboutie de gouvernance est le cœur du défi (figure 1).

Figure 1. L'expression citoyenne dans les développements de la métropole portuaire : laboratoire de consensus "glocaux"

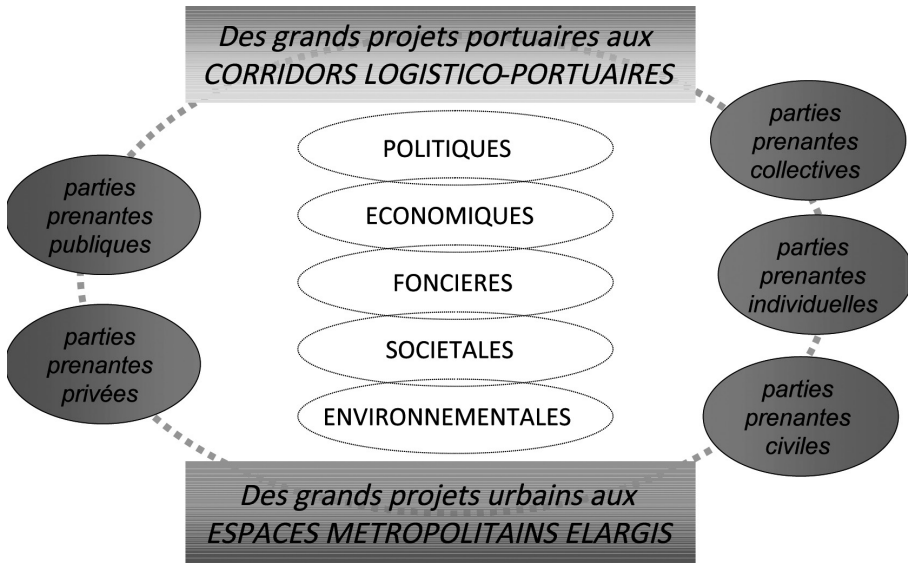


Source : Yann Alix & Brigitte Daudet, 2012

La pondération de la représentativité des parties prenantes (publiques, privées, collectives, individuelles, civiles) dans une gouvernance unanimement acceptée peut relever de l'utopie (Figure 2). L'ensemble des mécanismes ouverts pour que soit exprimée la voix du plus grand nombre trouve une certaine limite quand est venu le temps de classer et de hiérarchiser toutes les formes de revendications, de contestations et de propositions.

Dans une gouvernance participative, pour ne pas dire « supra-démocratique », l'arbitrage des consensus est au cœur de la problématique dans les choix finaux retenus. Le design du projet final s'en trouve généralement transformé ; parfois à la marge, parfois en profondeur. La souveraineté d'un développement portuaire ou urbain peut aller jusqu'à être remise en cause par des parties prenantes individuelles ou collectives. Recours, dépôts de plaintes, demande de referendum sont autant de processus mobilisés pour que la voix des plus petites parties prenantes soit entendue par les promoteurs ou « grands décideurs ».

Figure 2. Expression et représentativité des parties prenantes au coeur du processus d'une gouvernance participative renouvelée

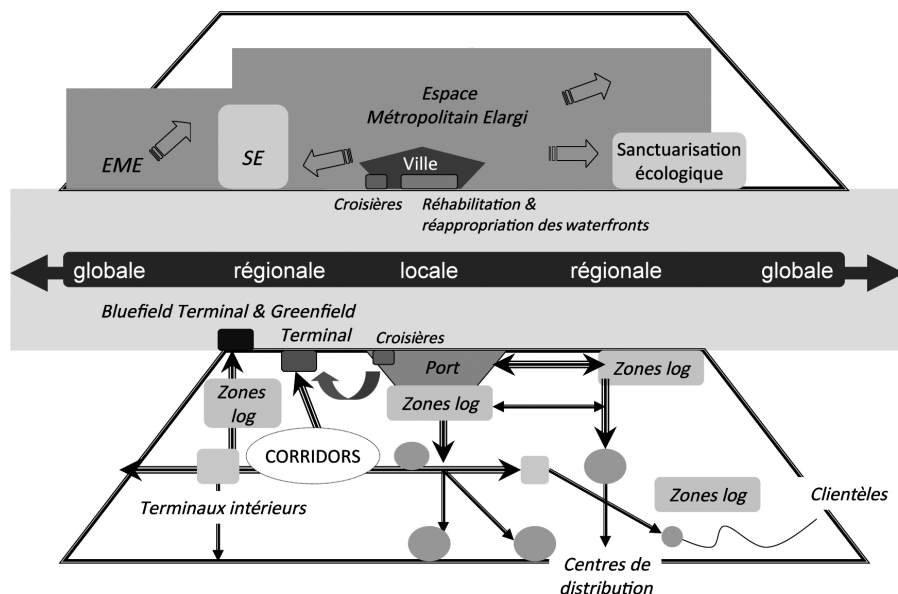


Source : Yann Alix & Brigitte Daudet, 2012

La problématique d'une gouvernance en mode « ouvert » place ces limites de l'expression individuelle et collective au cœur d'une nouvelle méthodologie, innovante et adaptée aux changements actuelles de notre société. Les outillages académiques et universitaires pour répondre à ces défis de méthode exigent de l'innovation et de la créativité. L'accumulation des expériences et l'analyse des retours d'expériences restent les ferments de l'innovation en matière de gouvernance. Tenter et tester des innovations en matière de gouvernance n'est pas chose aisée tant les inerties et les risques se télescopent pour (et par) les parties prenantes.

La délimitation territoriale et fonctionnelle d'une autorité supérieure disposant des pouvoirs régaliens et financiers pour l'arbitrage, le consensus et la décision relève une fois encore d'une gouvernance qui reste à inventer (figure 3). Les EME et les CLP s'étalent sur des territoires aux multiples gouvernances publiques dont toutes les strates cherchent à pérenniser l'avenir économique et social des espaces administrés. Les élaborations stratégiques et les projections prospectives de ces territoires sont très rarement multi scalaires et ne trouvent généralement pas de consensus général.

Figure 3. Interpénétration des échelles pour une lecture complexe de la gouvernance ville-port



Source : Yann Alix, 2013

Les circonstances temporelles effraient d'autant plus l'exercice de la prospective. Le temps de l'élu politique se concilie difficilement avec le temps des grands travaux et encore moins avec la durée de vie d'une infrastructure lourde. Le temps très court du riverain se surimpose aujourd'hui par des expressions souvent très structurées. Le tout s'inscrit dans des mouvances qui tantôt encouragent la décentralisation politique, tantôt l'autonomisation des territoires régionaux, tantôt (re)centralise les capacités et les autorités de gouvernance. Centralisation, décentralisation, dessaisissement conduisent à un mouvement de balancier des responsabilités et des moyens publics ; le tout dans un environnement économique où les intérêts privés tendent à de plus en plus peser dans l'enveloppe globale des investissements et des opérations.

Les EME et CLP s'inscrivent dans un marché de transport ouvert avec une très forte concurrence internationale. Les déréglementations et réformes institutionnelles ont conduit à une plus grande compétition entre les EME, les interfaces portuaires et leurs CLP. La conteneurisation a accéléré le transfert des responsabilités commerciales et opérationnelles depuis la sphère publique vers la sphère privée. Une marchandisation des opérations conteneurisées s'impose partout grâce à la systématisation des partenariats public-privé et des mises en concessions des destinées conteneurisées pour au minimum un quart de siècle. Il en résulte que le poids économique et financier des firmes multinationales dans cer-

tains environnements sociétaux et politiques peut paraître démesuré. *De facto*, l'impact des choix stratégiques des puissantes multinationales du transport et de la logistique pèse sur les modalités complexes de la gouvernance des EME et CLP. Aujourd'hui, le problème d'une gouvernance publique de la relation entre EME et CLP se trouve dans la coupure opérée avec des firmes privées dont certaines sont investies de manière simultanée sur plusieurs EME et CLP immédiatement concurrents.

Cette problématique est essentielle. D'un côté, les EME et CLP se confrontent les uns les autres au gré de compétitions globalisées. De l'autre, difficile de ne pas penser l'intégration d'opérateurs privés dans le dessein des futurs organes de gouvernance de tels territoires. La perspective d'esquisser les contours d'une gouvernance élargie en partenariat public-privé est une idée qui ne peut se défendre qu'avec l'adhésion pleine et entière de l'expression citoyenne. Aux EME et CLP s'ajoutent donc les ACC puisque le riverain devient acteur omniscient. Se pose en filigrane la question du poids respectif de chacune et chacun, à titre individuel ou collectif, dans l'exercice d'une gouvernance participative et dynamique.

Réappropriation de certains espaces urbano-portuaires, prise de conscience environnementale ou encore surinterprétation sociétale sont quelques-unes des expressions de l'ACC que nous avons relevées dans nos travaux. Les échelles locale et régionale y reprennent tout leur sens. Les dualités de convergence entre un port et ses riverains peuvent se complexifier jusqu'à des points de rupture où des projets créateurs d'emplois, de valeurs et d'activités peuvent être refusés par la population. Un déphasage peut même se construire et aliéner à proprement parler le port de son environnement humain et urbain. Le pouvoir pris par certaines parties prenantes lors des débats publics met en évidence ces creusements psychologiques et culturels. Des dissonances de minorités ont souvent un poids considérable dans le design final d'un grand projet portuaire et métropolitain.

Rotterdam, Le Havre, New-York, Sydney... les exemples contemporains ne manquent pas. Néanmoins, les ACC concrétisent une nouvelle envergure de l'expression collective avec des manifestations de citoyens parfois non concernés physiquement par des développements métropolitains et/ou logistico-portuaires. Réseaux sociaux, internet et ONG sont au cœur de la révolution de l'expression citoyenne. Cela change les pratiques d'une gouvernance nécessairement plus dynamique et participative. La réactivité, voire la spontanéité et l'instantanéité, doivent cependant se canaliser dans des organes de gouvernance construits pour porter une vision stratégique et planificatrice à long terme. Une fois encore, l'interpénétration des échelles devient quasi insoluble. L'Acteur Consommateur Citoyen dans toute sa diversité peut difficilement être représenté par des personnalités garantes de l'hétérogénéité des sensibilités. L'aboutissement de « collègues d'intérêts et d'envies » légitimes au sein des ACC constitue *en soi* un véritable défi managérial et citoyen. L'expression multiple et mélangée des ACC peut devenir cacophonique au point qu'un brouhaha compact et protéiforme n'effraie

toute sorte de consensus en matière de gouvernance.

Enfin, un nouvel élément de complexité vient s'ajouter dans la maîtrise des échelles de temps et surtout d'espace. Ce sont les regroupements stratégiques d'entités portuaires sur des territoires plus vastes afin de renforcer leur attractivité collective dans un univers de tensions concurrentielles. Un exemple parmi d'autres : Le Havre; Rouen et Paris avec des profils métropolitains et portuaires aux caractéristiques très différentes. Trois entités portuaires aux vocations commerciales plus complémentaires que concurrentes. Des CCI aux Agences d'urbanismes, des villes aux ports, des ministères aux Régions et Départements, du Commissariat général pour le développement de la vallée de la Seine au Conseil de coordination interportuaire de la Seine... toutes les forces vives publiques ont été mises à contribution pour aboutir au consensus économique et politique du Groupement d'Intérêt Economique portuaire HAROPA. Et l'ACC ? Hormis de grandes messes médiatiques organisées tour à tour dans les trois entités, aucune adhésion citoyenne ne se retrouve ou ne s'exprime dans la gouvernance de cette nouvelle entité logistico-portuaire. La plus grande diversité sociale et sociétale se retrouve dans les millions de métropolitains parisiens, rouennais et havrais sans oublier les habitants des espaces qualifiés d'interstitiels le long de la Seine. Pour esquisser les contours de la gouvernance du GIE, l'ACC n'a pas été intégré comme un potentiel en mesure d'apporter un plus à la machinerie administrative publique. Les rares prises de parole de quidams-citoyens lors des sessions publiques ont été poliment écoutées. L'expression « contestataire » des ACC s'avère peut-être moins facile à structurer quand les projets d'EME ou de CLP se diluent dans l'espace et aussi dans le temps. Les ACC des trois territoires pourraient être « indisciplinables » si elles ne parviennent pas chacune dans leur territoire à structurer une contestation au détriment des autres.

Au-delà des concurrences et des compétitions entre les trois entités, comment inclure une dynamique positive entre les ACC des trois territoires ? Les héritages historiques et les réalités sociales actuelles rendent cet exercice particulièrement ardu. Les priorités fixées dans les investissements structurants seront au cœur d'un grand écart perpétuel entre une vision commerciale, une vision planificatrice et une vision citoyenne et sociétale.

Le constat est encore plus criant quand est venu le temps de considérer la voix du secteur privé, principal animateur de ces nouvelles logiques territoriales et logistiques. Le grand corridor logistico-portuaire HAROPA existe déjà depuis longtemps par la chimie, le pétrole et l'automobile. Or, si ce n'est quelques grands témoins privés venus exprimés publiquement leur assentiment, la représentativité des grandes filières créatrices d'emplois et de valeur n'est que faiblement intégrée par l'entremise de conseils de surveillance portuaire. Un seul exemple repris par les différentes filières logistiques et industrielles : le cas de la fiscalité et des politiques tarifaires sur le nouvel ensemble institutionnel HAROPA. Les entreprises privées s'inquiètent régulièrement du manque de continuité et de trans-

parence alors que les investissements, les implantations et les développements exigent une très grande stabilité de l'environnement d'affaires.

En guise de conclusion : une gouvernance participative en PPP pour l'avenir ?

Toutes ces réflexions sont à mettre en perspective des considérations d'affaires des opérateurs et investisseurs privés. Les concurrences dans la localisation des investissements et la concentration des flux physiques de marchandises concourent à l'édification de corridors massifiés. Les ports apparaissent dorénavant comme des maillons de chaînes logistiques mobiles, pour ne pas dire volatiles, dans un environnement concurrentiel extrême. Les stratégies des opérateurs et des organisateurs de transport font et défont des massifications de trafics sur l'autel de la fiabilité, de la disponibilité et du moindre coût des services.

Nonobstant ces réalités mercantiles de marché, les investisseurs et opérateurs privés ont un intérêt évident à disposer d'interlocuteurs publics puissants et légitimes. Le développement de grands projets structurants sur des EME et des CLP implique des engagements longs des investisseurs et opérateurs privés. Dans le présent ouvrage collectif, le cas subsaharien est repris pour démontrer combien une dynamique de croissance se conjugue entre capacités d'investissements publics et positionnement pérenne d'acteurs privés. Tel qu'énoncé dans le contexte spécifiquement africain, les PPP concourent à la modernisation et la croissance des villes portuaires, des EME et des CLP. Un organe de gouvernance représentatif et légitime de cet état de la relation entre public et privé constituerait de fait une avancée significative. La situation de croissance économique des pays émergents subsahariens (et d'ailleurs) constitue sûrement une opportunité historique de lancer ces innovations en matière de gouvernance de la relation ville-port. Réformes institutionnelles et édification de cadres de lois doivent apporter les fondements de ces innovations nécessaires à l'imposition de ces futurs organes de gouvernance.

L'entrée du secteur privé dans de telles structures stratégiques pourrait être finalement une réponse politique et institutionnelle à l'opacité des liens qui unissent souvent décideurs publics et investisseurs privés. *A contrario* de l'idée de faire entrer le loup dans la bergerie, l'implication de représentants légitimes des firmes privées exige seulement d'entériner les bonnes règles d'éthique et de transparence. Des syndicats professionnels ou des pools d'acteurs privés par grands secteurs d'activités pourraient s'organiser pour structurer la désignation officielle de représentants de leurs intérêts corporatistes et privés. Les modalités de l'élection des délégués pourraient se décliner en fonction de la représentativité réelle de chacune des filières dominantes ou des corporations professionnelles. Transitaires, banquiers, intégrateurs logistiques, grands chargeurs industriels,

transformateurs énergétiques, toutes et tous auraient comme exercice premier de faire entendre quelques voix légitimes d'une communauté pleine et entière. Ce premier travail que l'on pourrait qualifier de « primaire démocratique du monde économique » demeure une marche indispensable à franchir pour viser une intégration pleine et entière au sein des futurs organes de gouvernance. Le privé serait directement autour de la table des concertations et des conciliations avec des votes qui ajouteraient une forme de crédibilité au moment où se décideraient des décisions d'investissements, des planifications stratégiques ou encore des arbitrages. Pour prévenir d'éventuels risques de dérive ou de bras de fer insolubles, cette gouvernance participative en PPP exige bien entendu de l'innovation. Constitutionnalité et légalité posent déjà la problématique des territoires concernés par une gouvernance qui pourrait être supranationale selon les cas. La définition des moyens de fonctionnement et des moyens d'actions interpelle. Cette vision prospective d'une gouvernance multicéphale pourrait se décliner de différentes manières selon les degrés de maturité démocratique et le poids, la taille et la complexité des territoires à gouverner.

Dans un monde marchand globalisé où la financiarisation économique résonne en écho de la défiance citoyenne à l'égard du politique, une telle inclusion du secteur privé pourrait trouver un équilibre avec les revendications des acteurs-citoyens-consommateurs. La quadrature du cercle exige cependant une redéfinition complète des normes et des pratiques en place pour que la représentativité des parties prenantes soit juste... et que l'organe d'accueil soit gouvernable.

Dans la littérature académique et professionnelle sur les relations ville-port est rarement couverte cette double dimension du rôle des acteurs privés et citoyen; particulièrement quand il s'agit d'aborder les contours d'une gouvernance démocratique et transparente. Toute une mécanique de rupture doit être initiée selon les auteurs de la présente contribution si l'on veut espérer gouverner de manière efficiente et réaliste le global et le local de la ville portuaire moderne. Évidemment, une telle rupture dépasse le symbolique. Elle remet d'ores et déjà en perspective le mille-feuille administratif public que personifie l'EME dans nombre de pays. Elle bouscule les juridictions et autres délimitations qui apparaissent comme des barrières à la transparence de gouverner autrement un CLP. Elle suppose aussi que des fédérations d'acteurs citoyens trouvent une parade face au saupoudrage des revendications qui peuvent émailler le territoire d'une contestation plurielle (exemple sur un projet de canal ou l'extension d'un tronçon ferroviaire).

Si l'on prend l'échelle de l'espace communautaire européen, Bruxelles est censé incarner la légitimité d'une autre échelle de gouvernance. La dimension structurante et stratégique se déploie via des grandes orientations d'aménagements et d'investissements qui vise *in fine* à la promotion d'un espace communautaire toujours plus compétitif, attractif et démocratique. EME et CLP doivent se penser comme les articulations essentielles d'un système spatial et politique. Or

aujourd'hui, force est de constater qu'entre l'échelle locale de la place portuaire et la machine Europe, un monde de gouvernance existe! Sans parler des expressions plurielles des ACC européens qui appréhendent les grandes projections structurelles de Bruxelles sous un angle toujours plus local-régional et très rarement dans une ambition nationale-européenne.

Tout un corpus théorique pluridisciplinaire peut construire les fondations d'une telle gouvernance publique-privée. Et ce d'autant plus que de tels modèles de gouvernance pourraient être éphémères ou modulables pour coller au plus près de l'évolution sociétale actuelle et future. Une forme de paradoxe insoluble renvoie encore une fois à l'échelle du temps de la gouvernance. Une gouvernance en PPP avec des révisions régulières des principes élémentaires du fonctionnement et de la représentativité pour être en phase avec la rapidité de l'évolution du monde dans lequel nous vivons. Cela pourrait être le *credo* de nos gouvernants publics et le *leitmotiv* de nos entrepreneurs privés; le tout inscrit dans une forme d'agora moderne pour des citoyens acteurs d'une gouvernance participative.

