



ISEMAR

INSTITUT SUPÉRIEUR D'ÉCONOMIE MARITIME
NANTES - SAINT NAZAIRE

Roro et ferry : bouleversements et recompositions

Le marché du transport des passagers et du fret roulant est l'un des piliers de l'industrie maritime européenne. Pourtant, l'activité ferry & roro n'est pas sans changement ces dernières années, le champ économique est bouleversé par divers facteurs aux conséquences fortes sur les entreprises. Le fret roro, favorisé par l'intégration européenne, doit, depuis 2008, vivre dans un contexte de crise. Le segment des passagers vit avec la concurrence du low cost aérien et des liens fixes. Toute l'industrie du transbordement est en bouleversement, une profonde restructuration limitera le nombre d'acteurs dans la décennie, des compagnies disparaissent et d'autres changeront de mains dans un contexte de désengagement total des Etats et des entreprises publiques.

Etat des lieux des marchés régionaux

Angleterre-Irlande. Sur le détroit, face à la concurrence d'Eurotunnel, les ferries d'Ostende, Dunkerque et Calais avec Douvres et Ramsgate représentaient 56% des flux de passagers (pax), 54% des flux de voitures et 64% des unités de fret (UF) en 2011. Etabli à 12,9 M pax, le trafic des passagers est dans un cycle baissier entamé en 2002. La fin de la ligne de Boulogne semble plus profiter à Dunkerque qu'à Calais. Pour le fret, après un record en 2006 à 2,7 M UF, 2011 n'a affiché que 2,2 M (Calais 1,6 M et Dunkerque 0,5 M).

Le marché des passagers entre l'Angleterre et les ports du *range* Dieppe - Roscoff¹ était de 2,8 M pax en 2011 contre 4,4 en 2001. La baisse est venue essentiellement des liaisons avec les ports bretons. La chute du fret est également forte avec 218 000 UF (311 000 en 2006). Seul le principal port, Caen, conserve un niveau équivalent à avant la crise.

En Mer d'Irlande, la concurrence du *low cost* aérien affecte les liens avec l'Irlande (2,7 M pax) et l'Irlande du Nord (2,1 M pax). Après la crise de 2009, le fret s'est rétabli avec respectivement 0,950 M UF et 0,750 M UF. En Mer du Nord, les ports du Benelux représentaient 2,1 M pax en 2011, sans grand changement annuel depuis 10 ans. En revanche, le fret recule avec 2,2 M UF en 2011 contre 2,5 M en 2007. Depuis 2007, sur l'ensemble de la GB, le recul est de -14%; il n'est que de -9% pour les trafics de passagers mais la baisse était plus ancienne pour ces derniers.

Europe du Nord. Le marché suédois représente 26 M pax dont 24,3 M à l'international et 8,4 M pour le seul passage court de Helsingør/Helsingborg. Les flux de fret étaient de 2,6 M UF, répartis entre la Baltique du Sud (38%), du Nord (16%), les liens danois (28%) et la Mer du Nord (18%). Entre 2007 et 2011, les passagers et le fret ont régressé de 10%. Le Danemark possède un grand nombre de liaisons domestiques avec l'archipel

¹ Les passagers à Cherbourg et Roscoff avec l'Irlande s'élevaient en 2011 à 337 000 pax et à St-Malo avec Jersey et Guernesey à 474 000 pax. En comparaison, les liens entre les îles anglo-normandes et la GB ont vu transiter 370 000 pax.

national représentant 25 M pax par an. Le marché international est de 22,3 M pax (-19% depuis 2007) et 1,11 M UF (-7%). Les liens avec la Norvège s'élevaient à 3,3 M pax et 150 000 UF, ceux avec l'Allemagne à 7,3 M pax et 468 000 UF dont 6 M pax et 365 000 UF pour la liaison Rødby-Puttgarden.

L'an dernier, la Finlande a compté 13 M pax internationaux dont la moitié avec l'Estonie et 0,5 M pour les îles nationales d'Åland. Le marché finlandais est légèrement inférieur à 0,9 M UF ce qui équivaut au niveau de 2007. Il est réalisé à 60% par le port d'Helsinki. Un quart des flux concerne l'Estonie voisine, un tiers l'Allemagne, un tiers la Suède, le reste étant destiné à l'Europe de l'Ouest (bois et papier). En excluant les liaisons fino-estoniennes, les flux baltes tournent autour de 2 M pax et 0,5 M UF.

Méditerranée. En 2011, le marché corse était de 4,4 M pax, confirmant une augmentation régulière depuis quinze ans. La France continentale représente 71% des flux de passagers, l'Italie 24% (en recul) et la Sardaigne 5%. Pour les ports, Toulon (1,2 M pax) est en tête depuis de 2007, mais Marseille s'est rapproché en 2011 (1 M), Nice restant autour de 0,8/0,9 M selon les années. Le trafic de Marseille avec l'Afrique du Nord s'élève à 0,5 M pax et 80 000 UF (à 80% pour la Tunisie). A Sète 170 000 pax ont transité avec le Maroc. Le marché des passagers dans les ports italiens représente environ 24 M pax à 90% pour les îles nationales (Sardaigne 4,8 M, Sicile 9,5 M dont 8 via Messine, îles Eoliennes 5 M, Elbe 3 M). Pour le fret, les flux avec la Sardaigne se situent autour de 0,3 M UF et ceux pour la Sicile à 0,9 M UF. En Adriatique, le trafic s'élève à 4,5 M pax et 0,5 M UF² avec une forte chute en raison de la crise économique en Grèce. Dans ce pays, entre 2009 et 2011, le marché a perdu 5 M pax et 1,5 M de véhicules particuliers.

Les ports espagnols ont vu transiter 8,3 M pax dont 1,5 M en relation avec les Baléares, 2,4 M avec Ceuta et

² Le marché turc avec l'Europe repose sur les services avec Trieste (0.223 M UF en 2011) et plus récemment avec Toulon (18 000 UF).

Melilla, 3,9 M avec le Maroc, 280 000 avec l'Angleterre, 50 000 avec la France. Les flux de fret avec le Maroc se sont élevés à 188 000 UF, avec l'Italie à 100 000 UF, avec la Belgique à 25 000 UF et avec la France à 18 000 UF. En Espagne, la crise provoque une réduction des flux internationaux, mais à l'inverse, les trafics domestiques tendent à croître, signe comme en France et en Italie de vacances de proximité vers les îles.

La compétition européenne

La bataille des marchés de transbordement européen est toujours redoutable avec, depuis 2009, un climat morose et des situations nationales souvent très dégradées. Les acteurs sont très nombreux et l'accès au marché reste abordable avec des taux d'affrètement bas. Les diverses autorités de la concurrence veillent à ce que la compétition reste de mise alors même que des acteurs historiques disparaissent. Les différentes compagnies³ tentent de s'adapter à une demande en berne en modifiant régulièrement les lignes et les navires pour éviter toute surcapacité. A la différence de 2009, les soutes sont très élevées alors que se profilent les normes SECA⁴.

Géants scandinaves. L'armement suédois Stena est présent en Mer d'Irlande, en Mer du Nord et en Baltique avec des situations de marché solides. Entre l'Allemagne et la Suède, il opère sous le nom de Scandline AB en concurrence avec TT-Line et Finnlines. En 2012, son réseau s'est étendu par l'achat, à Scandline (Allemagne), de lignes ropax vers les pays Baltes, deux services pur fret étant eux acquis par Swedish Orient Line. L'avenir de Scandline, détenue depuis 2007 par le fonds anglais 3I et Allianz, est incertain à cause de la construction, dans la décennie, d'un lien fixe sur le Fehmarnbelt et de la disparition de la liaison maritime Rødby-Puttgarden.

La compagnie danoise DFDS établie en Mer du Nord s'est élargie aux Pays Baltes avec la reprise de Lisco (2001). Suite à un accord faisant de Maersk son actionnaire à 31%, DFDS a repris, en 2009, les services de Norfolkline dont elle n'a gardé que les services de Mer du Nord⁵ dont Dunkerque. En 2012, la compagnie a étendu son aire de rayonnement avec un service allemand avec la Russie (Ust Luga) et l'arrivée à Calais en alliance avec LD Lines. Les deux compagnies ont décidé de créer une compagnie commune détenue à 82% par DFDS pour opérer les lignes de Dunkerque, Calais, Dieppe, Le Havre et Marseille (sauf Montoir).

Dans le segment des passagers, la concurrence envers les deux grands opérateurs scandinaves est incarnée

par la Britannique P&O (DPW) et par l'Irlandaise Irish Ferries. Pour le pur fret, les concurrents sont, en Mer d'Irlande, Seatruck Ferries (GB), et, en Mer du Nord, Cobelfret (Belgique) et un nouveau petit acteur : North Sea Roro (Suède). En Manche, la concurrence n'existe plus, mais le marché s'est contracté obligeant Brittany Ferries à décider un plan d'économies. Condor Ferries (GB) reste sur le marché stable des îles Anglo-Normandes.

En Europe du Nord, Color Line (Norvège) et Viking Line (Finlande) sont les leaders du marché passagers de leurs pays respectifs avec des commandes régulières de croisière ferry. Le dynamisme de Tallink (Estonie) et de sa filiale finlandaise Silja Line s'est atténué avec la crise et la compagnie, active durant plusieurs années dans la commande de navires, n'a plus de nouvelle unité depuis 2009. Les coûts salariaux basés sur un personnel balte sont plus faibles que chez Viking, mais cette dernière relève des solides intérêts financiers de la petite place maritime d'Åland. En Finlande, les longues distances sont l'affaire de Transfennica (Spliethoff) dans le segment du fret et de Finnlines pour le fret et les passagers. Depuis 2006, cette dernière est contrôlée majoritairement par Grimaldi.

Ferry et frétteur de Stena Line à Hoek van Holland



Recompositions méditerranéennes. Le cœur du marché de Grimaldi est le bassin ouest-méditerranéen au travers de deux entités Grimaldi Ferries (passagers) et Grimaldi Lines (fret). Ses connexions sont aujourd'hui denses entre l'Italie, la Sardaigne et la Sicile, le Maroc, la Tunisie, l'Espagne. La stratégie est similaire chez GNV qui, depuis 2011, a pour principal actionnaire la société Marinvest de la famille Aponte (MSC) permettant une complémentarité avec la SNAV, son autre compagnie. En parallèle, un nombre élevé de compagnies est actif sur les nombreuses connexions nationales et avec les pays de l'Adriatique.

Les compagnies espagnoles (Balearia, Acciona Trasméditerranéenne) ne sont présentes que sur le marché domestique et sur celui de l'Afrique du Nord. La branche maritime du groupe Acciona pourrait rapidement être à vendre. Au Maghreb, l'Algérie possède deux acteurs CNAN (privé) et Algerie Ferries (public) tandis que la Tunisie possède un acteur public, la CTN, qui a réceptionné cette année l'un des plus gros ferry de la

³ Les plus importantes n'hésitent pas à investir dans les terminaux ainsi récemment DFDS et Cobelfret à Göteborg, Grimaldi à Barcelone, Transfennica à Bilbao.

⁴ La forte limitation des émissions de soufre dans les SECA oblige à recourir à un fuel allégé bien plus onéreux, à défaut d'autre procédé.

⁵ Le service de Mer d'Irlande, issu du rachat de Norse Merchant, a été vendu à Stena, leader du marché régional.

région. Au Maroc, la décision de l'Etat de confier à GNV le contrat subventionné des liaisons de Sète provoque la fin de l'activité de la compagnie privée Comarit Comanav.

La Grèce compte une centaine de compagnies opérant environ 300 navires. Mais seules dix-neuf d'entre elles possèdent plus de quatre unités. Les plus grandes compagnies, Minoan Lines⁶, Anek Lines, NEL, Attica Group, sont cotées en bourse et viennent de connaître un effondrement très important de leur valeur. Elles ont beaucoup investi durant la dernière décennie pour moderniser leur flotte et vivent maintenant dans une situation très dégradée. Les pertes du secteur grec se sont élevées à 340 M€ en 2010 et 400 M€ en 2011. Déjà une compagnie a fait faillite, GA Ferries et NEL entament une procédure de redressement judiciaire. La crise pèse sur la demande nationale et internationale alors que les différentes formes d'aides publiques (TVA allégée, subventionnement des routes et des tarifs sociaux) disparaissent et que les banques sont elles-mêmes en difficulté.

Les déboires des compagnies publiques : les limites d'un système ?

La fin de Sea France. Sur le secteur de plus en plus difficile du Déroit, outre les facteurs de marché, l'armement français a affronté des facteurs internes, précipitant son déclin. De l'opinion générale, la compagnie publique a longtemps connu un fort décalage entre les décisions de sa direction et les prises de position des syndicats (puissant contre-pouvoir interne), venant bloquer la gouvernance et la décrédibiliser. Pour s'affirmer face à la concurrence et conserver ses parts de marché, Sea France a peu à peu renouvelé une partie de sa flotte. La pertinence des dernières acquisitions a été remise en cause : surinvestissement pour le Sea France Rodin⁷ et mauvais choix de l'autre navire, le Sea France Molière (inadapté au marché, nombreuses modifications à faire, intégration à la flotte après la saison estivale). En sus des surcoûts de ces acquisitions, le budget de la compagnie a été grevé par la crise économique (recul des trafics fret et passagers). Les comptes sont passés définitivement en négatif (perte de 21 M€ en 2008).

En février 2009, la direction de Sea France a annoncé un plan social très important pour redresser la compagnie : suppression de 650 postes sur 1 600, trois navires sont conservés⁸. Les syndicats ont dénoncé les

⁶ Grimaldi est l'actionnaire de Minoan Lines depuis 2008 (à 90% aujourd'hui) et via cette compagnie possède un tiers d'un autre opérateur grec Hellenic Seaways dont la vente à Anek Lines a échoué en 2011 (un repreneur est recherché). Parallèlement, Grimaldi se rapproche de NEL pour coopérer sur le déroit d'Otrante.

⁷ Le SF Rodin, acquis en 2001, a été affrété coque nue pendant 5 ans et demi, puis racheté avec une sortie de fonds de 20% du CA.

⁸ Sea France réduit sa flotte tandis que son principal concurrent P&O a supprimé des postes en mer et à terre pour réduire les coûts tout en se dotant, en 2011/2012, des plus gros ferries du marché.

décisions de la direction⁹ alors que des investisseurs potentiels (LD Lines et Brittany Ferries) se sont manifestés mais sans débouché concret. La recherche d'un nouvel actionnaire pour Sea France n'a pas abouti. Alors que la situation s'est enlisée, la convention de trésorerie entre la compagnie et la SNCF ne pouvait plus durer. A l'été 2010, Sea France a été mise en redressement judiciaire et un plan de sauvetage (avec recapitalisation) a été proposé et présenté à l'UE qui a dû arbitrer entre reprise et nouveau plan industriel. Bruxelles a opté pour la reprise : DFDS et LDA ont fait une offre conjointe de reprise souhaitant aboutir à une taille critique de leader sur le Déroit. La CFDT a également proposé la création d'une Scop. L'Autorité de la concurrence a été saisie par Eurotunnel en raison d'une inquiétude face à la possible reprise par deux acteurs déjà présents sur le secteur (LD et DFDS).

En novembre 2011, Sea France a été mise en liquidation judiciaire. A l'été 2012, Eurotunnel a finalement repris les trois navires de Sea France (via Euro Transmanche) et a participé, avec les porteurs de projet de la Scop, à la création de My Ferry Link, la nouvelle société d'exploitation des lignes. La nouvelle compagnie loue les trois navires d'Euro Transmanche et emploie 400 salariés. Elle va devoir reconquérir des places de marché sur un secteur qui a muté entre-temps (alliance de LD Lines et DFDS).

Incertitudes autour de la SNCM. Instaurée en 1976 pour réduire les contraintes liées à l'insularité, la continuité territoriale justifie la mise en place d'une délégation de service public (DSP) pour la desserte française de la Corse (fret et pax). Le port continental retenu est Marseille et les armateurs bénéficiaires sont la SNCM et la CMN. En parallèle, fondé sur le principe de continuité territoriale, un tarif social subventionné (dans une proportion bien moindre que la DSP) a été créé au départ de Nice et Toulon et bénéficie aux passagers. Cela a incité d'autres opérateurs privés (Moby Lines – abandon — et Corsica Ferries) à s'implanter, Corsica Ferries détenant aujourd'hui la majorité des parts de marché.

A la différence du marché transmanche, la desserte de la Corse est un secteur porteur : entre 2001 et 2009, les trafics ont augmenté de 30% et ont largement profité à Corsica Ferries. Par ce constat, certains s'interrogent sur l'efficacité des systèmes mis en place : DSP et aide sociale. En effet, en 2000, lors de son renouvellement en faveur de l'opérateur historique (SNCM), la DSP a été élargie à la CMN. Cette DSP fut négociée classiquement avec une clause de sauvegarde et d'importants montants fixes pour la compensation de service public. De 2002 à 2008, les trafics sur les lignes

⁹ Les syndicats ont contesté les chiffres de perte de marché annoncés par la direction de Sea France et le passage à une exploitation reposant sur seulement trois navires. Ils ont aussi refusé tout rachat par un autre armateur qui leur ferait perdre le pavillon français.

avec DSP ont pourtant régressé. Dans le sens contraire, à partir de 2002, l'aide sociale est arrivée sur les autres lignes maritimes (opérées par Corsica Ferries) où les trafics ont largement augmenté, faisant aussi augmenter la dotation publique (fluctuante et versée a posteriori). Il est apparu une inadéquation manifeste entre la croissance des trafics (surtout passagers) et les montants versés, mettant en péril l'équilibre financier du système global de dotation publique et venant interroger la gestion de cette dotation par l'OTC, ainsi que l'utilisation qui en est faite par les délégataires de la DSP. Par une utilisation critiquable des fonds, la DSP apparaît galvaudée et trop coûteuse.

Il en découle deux interrogations majeures. D'une part, comment va être mené le renouvellement de la DSP pour 2014 ? D'autre part, concernant la SNCM, quel avenir pour cet opérateur qui n'apparaît pas auto-suffisant sur le plan financier ? En effet, outre la question de l'efficacité de la gestion de la compagnie et des subventions, la SNCM pourrait être condamnée par Bruxelles (280 M d'aides d'Etat) et ne pas être le prochain délégataire de la DSP tandis que son principal actionnaire (Véolia) voudrait se retirer.

Ferry *La superba* de GNV à Gênes



Photo ISEMAR

La privatisation de Tirrenia. En Italie, tant l'insularité (continuité territoriale) que l'importante activité touristique expliquent le rôle crucial du secteur du transbordement. Historiquement, la desserte des îles était assurée par un opérateur public, Tirrenia, de plus en plus concurrencé par des acteurs privés, inégalement puissants. Depuis l'ouverture du marché du cabotage national à la concurrence, Tirrenia, sous le contrôle de Fintecna (gouvernement italien), a fortement modernisé sa flotte pour continuer à tirer son épingle du jeu et répondre aux obligations de service public. En effet, l'armement étatique a été, pendant de longues années, délégataire d'une DSP entre le continent et les îles italiennes dont principalement la Sicile et la Sardaigne¹⁰. Malgré une demande intense, la concurrence, la crise et le coût des soutes sont venus crescendo s'ajouter aux

difficultés financières structurelles de la compagnie. Dès le début des années 2000, Tirrenia et ses filiales ont peiné à atteindre un équilibre budgétaire viable, malgré les subventions pour compensation de service public. En décembre 2009, le gouvernement italien a envisagé la privatisation de l'ensemble de la compagnie. Cette privatisation a été un long processus qui s'est opéré en deux phases : une première phase a constitué en la rétrocession des filiales de Tirrenia aux régions concernées, sous le contrôle européen (respect des règles de concurrence). La Toremar a ainsi été cédée à la région toscane qui l'a rapidement revendue à Moby Lines déjà très active sur ces dessertes.

La seconde phase a concerné la reprise de la société mère. Les repreneurs potentiels ont été nombreux (fonds financiers, armateurs, collectivités territoriales). Sur fond de mouvements sociaux, d'études des projets industriels de reprise, de manœuvres politiques, d'enquêtes de la Commission européenne, la privatisation de Tirrenia a tardé autant que la situation financière de l'entreprise se dégradait dans un contexte de concurrence accrue pour la desserte des îles.

Finalement écartée, la première proposition de rachat formulée par les trois autres acteurs majeurs via la *Compagnia Italiana di Navigazione* (CIN formée de Grimaldi, Aponte et Onorato) revenait à ré-affirmer une position de force, qui plus est assise sur le renouvellement des DSP dont ils étaient auparavant concurrents. Suite à des plaintes d'autres opérateurs minoritaires (région sarde), la Commission européenne a pointé du doigt ce danger d'atteinte à la concurrence au travers d'un oligopole formé des principaux acteurs privés. En conséquence, Grimaldi et Marininvest (Aponte) se sont retirés, laissant Moby Lines comme unique armateur au sein de la CIN.

En juillet 2012, l'acte de vente de Tirrenia à la CIN a été signé. La nouvelle compagnie est désormais détenue à 40% par Onorato/Moby Lines et à 60% par des fonds d'investissements (Clessidra 35%, Gip 15% et Shipping Investments 10%). Alors que les actifs de Tirrenia étaient encore évalués à 700 M€ en 2010, la cession s'est effectuée pour un montant de 380 M€ (paiement échelonné : 200 M€ immédiatement, le solde sur 3 ans).

Sea France, la SNCM et Tirrenia illustrent les difficultés des armements publics au roro/ferry dans le contexte contemporain de concurrence et de crise. Cela démontre, sinon l'inadaptation au marché, du moins les failles de ce système de gestion publique, à savoir : la difficulté de composer avec les acquis sociaux, les freins à une gouvernance efficace, les dérives éventuelles de la gestion des DSP et les risques de monopole.

Anne GALLAIS BOUCHET, Paul TOURET

¹⁰ C'est en partie pour assurer certains pans de sa DSP que Tirrenia fut assortie de filiales : Toremar pour la desserte des îles toscanes, Caremar pour celle des îles de la Campanie, Siremar pour les îles siciliennes et Saremar pour les îles sardes, Tirrenia conservant les dessertes internationales et les principales liaisons nationales.