



Cours spécial :
**Développer la résilience des ports
face aux pandémies**
Manuel du participant
Section 2 – Gestion, bien-être et résilience du personnel

Renforcer les connaissances
et les compétences par des approches innovantes
pour un développement économique durable



learn.unctad.org

Table des matières

2.1 Phase de préparation	1
2.1.1 Éducation sur les pandémies	1
2.1.2 Sensibilisation aux pandémies	3
2.1.3 Protocoles pour le travail à domicile.....	4
2.1.4 Préparation des installations portuaires pour le travail sur site pendant les pandémies	8
2.1.5 Stock d'équipements de protection à l'intérieur de la zone portuaire	12
2.2 Phase d'atténuation (pendant une pandémie)	13
2.2.1 Mesures de contrôle.....	14
2.2.2 Processus et stratégie de test.....	15
2.2.3 Gestion du changement d'équipage au niveau du port.....	19
2.2.4 État mental et émotionnel des travailleurs pendant le confinement	22
2.2.5 Ressources humaines.....	24

Liste des figures

Figure 5 : Supports pédagogiques	4
Tableau 2 : Comparaison des postes in situ et des postes de télétravail dans un port.....	5
Figure 6 : Exemple de marquage des zones à sens unique	11
Figure 7 : Exemple d'équipement de protection individuelle pour la COVID-19	13
Figure 8 : Exemple de stratégie pour la COVID-19	17
Figure 9 : Centres de dépistage COVID-19 dans les ports d'Abou Dhabi	19
Tableau 3 : Exemple de procédure d'embarquement/débarquement d'équipage.....	20
Figure 10 : Exemple de directives de gestion d'équipage par l'OMI	21
Figure 11 : Formulaire de gestion d'équipage.....	22
Figure 12 : Exemples de bonnes pratiques.....	24
Figure 13 : Pyramide des risques professionnels pour la COVID-19.....	25



2. GESTION DU PERSONNEL, BIEN-ÊTRE ET RÉSILIENCE

L'impact d'une pandémie comporte également des risques pour la santé psychologique (mentale). C'est une période stressante pour tout le monde et des mesures doivent être mises en place pour éliminer et réduire les risques psychologiques pour les travailleurs et les autres personnes en milieu de travail. Pour déterminer quelles mesures devraient être mises en œuvre, il est important de procéder à une évaluation des risques et de prendre en compte tous les risques pour la santé psychologique dans la zone portuaire. Il est également conseillé d'inclure le personnel lors de la réalisation de cette évaluation. Le personnel sait souvent quels sont les problèmes et a des idées sur la façon de les résoudre.

À cet égard, les objectifs de cette section sont :

- Identifier les impacts potentiels des pandémies sur le bien-être du personnel
- Adapter les conditions de travail en conséquence
- Traiter tout problème lié à la détresse mentale et émotionnelle

Afin d'atteindre les objectifs de cette section, les actions ont été classées en deux phases. Premièrement, la « **Phase de préparation** » qui couvre les actions qu'un port pourrait entreprendre en cas de situation de crise sanitaire due à une pandémie. Une deuxième « **Phase d'atténuation** » propose des actions visant à réduire les risques.

2.1 Phase de préparation

Cette section propose des recommandations pour la gestion du personnel et pour assurer le meilleur environnement possible ; elle identifie également des mesures de réponse à adopter en cas d'identification d'un risque sanitaire potentiel.

2.1.1 Éducation sur les pandémies

L'une des priorités à cet égard est d'éduquer les populations sur la situation pandémique, en effet, c'est là un mécanisme de prévention essentiel pour mener une action globale face à la réponse d'urgence sanitaire. Les ports devraient créer et maintenir leurs capacités éducatives, couvrant des sujets tels que **les stratégies et les plans d'information sur les risques, les procédures, les plateformes d'information efficaces, la coordination opérationnelle et, surtout, la capacité d'atteindre leurs parties prenantes à risque et de les convaincre de prendre des mesures** pour se protéger elles-mêmes lorsqu'un risque sanitaire en présence d'une maladie infectieuse.

Les ports devraient organiser des exercices de simulation d'urgence en réponse aux risques sanitaires potentiels de contagion. Cela permettra l'examen, l'analyse et la mise à jour des plans d'urgence, des structures organisationnelles et des systèmes d'alerte précoce existants et aidera à familiariser le personnel clé avec les procédures d'urgence et avec leurs responsabilités dans leur mise en œuvre. Tout comme les ports interviennent dans différentes situations à risques (incendie, explosion, déversements, accidents, etc.), le risque sanitaire de contagion doit également être pris en compte.

Ces exercices peuvent être développés de différentes manières :

- **Conférences, tables rondes ou discussions générales** – qui peuvent inclure des présentations visuelles. Tout le personnel qui a un rôle dans le plan ou la procédure d'urgence doit participer. L'exercice peut également inclure un examen des cas antérieurs, le cas échéant, pour évaluer les résultats et les éventuelles lacunes dans l'information. Cela donnera une idée des performances du port en situation d'urgence et permettra ainsi au port d'anticiper les lacunes et les domaines perfectibles.
- **Exercice de simulation** – pour permettre au personnel clé d'intervention d'urgence de se réunir pour discuter d'une situation d'urgence simulée ou hypothétique. Conçu comme un exercice pour filtrer les informations pertinentes et prendre des décisions clés, les participants sont chargés d'examiner et de discuter de la communication des risques et des mesures connexes qu'ils prendraient à des stades spécifiques de l'urgence. Cela permet de tester les plans de communication des risques d'urgence dans un environnement informel et à faible niveau de stress.

Les exercices de simulation sont souvent utilisés pour clarifier les rôles et les responsabilités et pour identifier des mesures supplémentaires d'atténuation des menaces et de préparation.

L'exercice devrait aboutir à des plans d'action pour améliorer continuellement le plan d'urgence. Le scénario et le script doivent fournir des informations très détaillées pour recréer les événements et faciliter la compréhension et le suivi des actions.

- **Exercice de simulation/Exercices** – Un exercice de simulation est un exercice interactif entièrement simulé qui teste la capacité d'une organisation ou d'une autre entité à répondre à une situation d'urgence, de catastrophe ou de crise simulée. Les exercices de simulation sont normalement menés comme des exercices d'entraînement sur le terrain et comportent un scénario aussi proche que possible de la réalité. Le scénario se déroule en temps réel et nécessite diverses ressources pour fonctionner, tant humaines que matérielles.

Il s'agit d'exercices d'opérations pratiques avec évaluation des actions des participants. Les actions entreprises et la manière dont les décisions sont prises en réponse à la situation particulière détermineront le déroulement de l'exercice. Des plans de sécurité peuvent être nécessaires en cas d'exposition à des risques physiques réels et un soutien psychologique doit être disponible pour faire face à toute situation émotionnellement stressante qui pourrait survenir.

L'exercice de simulation peut être spécifique à un secteur ou impliquer une coordination intersectorielle. En ce qui concerne la communication des risques, les exercices de simulation doivent intégrer les actions de communication des risques dans d'autres réponses aux urgences de santé publique telles que **l'épidémiologie, la gestion de l'information, les soins aux patients, la prévention et le contrôle des maladies, la coordination des réponses, entre autres.**

2.1.2 Sensibilisation aux pandémies

Comme indiqué dans la section 1.6 ci-dessus, la sensibilisation des travailleurs est un autre aspect fondamental de la gestion du personnel en situation de pandémie.

En cas de crise sanitaire, l'OMS et les autorités sanitaires sont chargées d'adresser des messages au personnel concernant le risque de contagion. Les messages doivent informer les destinataires sur la manière dont la contagion se produit et sur la manière de se comporter individuellement et collectivement afin de prévenir et de réduire le risque de transmission. Dans ce contexte, il est essentiel que les ports et les entreprises associées informent leur personnel par le biais d'actions de formation et de sensibilisation. Cela permettra aux travailleurs de se protéger et de protéger leurs collègues.

Il convient de noter que le risque de transmission transfrontalière d'agents pathogènes de maladies infectieuses est élevé lorsque les personnes voyagent et que des marchandises sont échangées. Par conséquent, des passagers, des marchandises ou d'autres vecteurs infectés à un endroit peuvent transmettre des maladies à d'autres passagers ou membres d'équipage au cours de leur voyage ou infecter des personnes une fois arrivés à destination. Au niveau local, les points d'entrée tels que les ports avec un grand nombre de passagers infectés ou exposés sont difficiles à gérer et ont un impact économique important.

Les informations pour sensibiliser aux comportements et aux mesures à adopter en milieu de travail peuvent être communiquées de différentes manières. Notamment avec des canaux de communication qui ont une plus grande portée pour la sensibilisation et des moyens d'informer plus spécifiques. Canaux de communication les plus utilisés :

- **Téléconférences et « webinaires »** – La téléconférence s'est avérée un moyen utile de créer des espaces d'apprentissage et de coordination. Des applications telles que Google Hangouts, Skype, Zoom, GoToMeeting, Webex ou autre multimédia de réunion virtuelle permettent aux entreprises d'organiser des conférences et des sessions de formation.
- **Les podcasts** favorisent un apprentissage approfondi et au rythme de chacun. Ces fichiers audio préenregistrés sont depuis longtemps utilisés dans le divertissement et les actualités. Cependant, leur émergence en tant qu'outil pédagogique essentiel offre une alternative prometteuse aux méthodes plus traditionnelles.
- **Réseaux sociaux** – Les réseaux sociaux pourraient également servir de ressource éducative facilement accessible et rapide. Twitter joue un rôle clé dans la formation continue via des « tweetorials » (tutoriels cliniques dans une série de tweets qui offrent des liens vers des supports pédagogiques). L'utilisation des hashtags (par exemple #COVID19training, #MedEd) améliore la diffusion de l'information et le sens de la communauté. Facebook a également fonctionné comme une plate-forme alternative pour les discussions entre les employés.
- **Supports pédagogiques** – Les **affiches, brochures, dépliants**, etc. contenant à la fois des messages de prévention et de sensibilisation sont un autre canal de communication qui a un fort impact sur les travailleurs. Des affiches sur panneaux d'affichage peuvent être placardées dans les zones d'accès/de sortie des ports pour rappeler aux usagers et au personnel qu'ils doivent être vigilants, adopter les bonnes pratiques et respecter les recommandations de base.

Figure 5 : Supports pédagogiques ¹

2.1.3 Protocoles pour le travail à domicile

Avec les récentes avancées technologiques qui permettent des connexions mobiles à des prix de plus en plus abordables, travailler en dehors du bureau est devenu une option pour de nombreux travailleurs à travers le monde. Depuis que le terme « télétravail » a été introduit pour la première fois dans les années 1970, les universitaires et les praticiens ont discuté des avantages du travail en dehors du bureau car il représente un changement fondamental dans le mode historique de faire des affaires.

L'évolution et la croissance du télétravail sont également liées aux avancées technologiques et aux mutations de l'économie. Les possibilités de travail à distance ont augmenté parallèlement aux capacités informatiques à domicile. Depuis l'introduction des ordinateurs personnels dans les années 1980 et des ordinateurs portables et des téléphones portables dans les années 1990, le prix et la taille de ces appareils ont diminué tandis que la vitesse et la bande passante ont augmenté. La pandémie de COVID-19 a eu un impact énorme sur les pratiques de travail et sur le potentiel de télétravail, sous réserve qu'il soit bien géré par l'entreprise.

Bien que le terme télétravail soit utilisé depuis des décennies, les chercheurs ont utilisé une variété de termes et de concepts pour rendre compte des résultats d'études sur cette question. Le télétravail a également été appelé travail à distance, travail distribué, travail virtuel, travail flexible, gestion souple de l'espace de travail, pour ne citer que quelques noms. Il existe donc de nombreuses définitions différentes, notamment :

Télétravail : Il s'agit d'une forme d'organisation et d'exécution du travail qui, grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, permet d'effectuer ailleurs un travail qui est normalement effectué dans les locaux de l'entreprise.

Ainsi, le **télétravail** ou le travail à distance peut être :

- Réalisé à domicile.
- Réalisé dans des téléc centres (sites équipés de technologies pouvant être utilisées par plusieurs télétravailleurs).
- Travail mobile ou itinérant (effectué par des travailleurs qui se déplacent fréquemment d'un endroit à un autre et emportent avec eux leur bureau virtuel).

¹ Supports pédagogiques <https://www.google.fr/search?q=livrets+covid>

Une **journée de travail** peut être à temps plein ou à temps partiel (quelques jours par semaine ou partie de journée par exemple), selon :

- Le type d'activités sur le lieu de travail
- Le matériel informatique nécessaire
- Le mode d'accès aux données
- Le niveau technologique de l'entreprise

Recommandations pour mettre en œuvre le télétravail en situation de pandémie

La mise en place de pratiques de télétravail dans une entreprise peut s'avérer un défi. Avec la généralisation du télétravail, les opportunités sont nombreuses, tant pour l'entreprise que pour les salariés. Cependant, une bonne gestion est essentielle : avoir différentes équipes dans différents endroits et souvent avec des horaires différents peut être un problème lors de la gestion de l'entreprise et, en pratique, ces aspects peuvent nuire à la mise en œuvre du télétravail.

À cette fin, afin d'identifier et de partager les bonnes pratiques en matière de télétravail, il faut d'abord établir la nature du travail, le degré d'autonomie du travailleur et l'organisation des horaires.

a) Nature du travail en télétravail

Bien qu'il existe un certain nombre d'avantages en termes d'attitude et de productivité associés au télétravail, il est clair que tous les emplois ou tâches ne conviennent pas à ce type d'organisation du travail. Il convient de distinguer entre les travaux essentiels qui doivent être effectués sur place (sécurité, maintenance des installations, etc.) et ceux qui peuvent être effectués dans une certaine mesure à distance (gestion administrative et financière, marketing, assistance clientèle, etc.).

Dans la communauté portuaire, les activités qui peuvent être réalisées adéquatement à distance n'impliquent généralement pas de services essentiels et renvoient à des postes de travail qui peuvent encore réaliser toutes leurs fonctions et tâches à distance. Le tableau ci-dessous présente des exemples de tâches qui doivent être effectuées sur place et celles qui pourraient être effectuées à distance.

Tableau 2 : Comparaison des postes in situ et des postes de télétravail dans un port

Postes de travail in situ	Postes adaptés au télétravail
Prestations technico-nautiques. Pilotage, remorquage et amarrage.	Activités administratives
Service portuaire. Manipulation des marchandises	Services financiers
Services portuaires de réception des déchets, de réception des résidus de cargaison et d'approvisionnement en carburant	Service clientèle
Services commerciaux tels que la consignation de navires, les transitaires, les agents en douane et d'autres services tels que les fournitures de navires	Certains développements logiciels, applications, etc.
Personnel de l'Administration portuaire nécessaire pour maintenir les services : Police portuaire, agents de protection, agents de sécurité (marchandises dangereuses), contrôleurs du centre de contrôle du trafic maritime, maintenance de la TIC, personnel de gestion de l'autorité portuaire, service de maintenance, services de tiers qui permettent les services généraux. (services de nettoyage, entretien, etc.).	Certaines activités de commercialisation et la communication d'informations aux parties prenantes.

b) Autonomie des employés

L'autonomie reflète la mesure dans laquelle le travail permet la liberté, l'indépendance, le pouvoir discrétionnaire dans la prise de décisions et le choix de la méthode par laquelle les tâches liées au travail doivent être accomplies.

c) Contrôle des horaires

Un autre obstacle à la mise en œuvre du télétravail réside dans les doutes qu'une entreprise peut avoir sur le contrôle des horaires des employés. À cet égard, le personnel peut être amené à se connecter aux terminaux informatiques de l'entreprise selon un horaire fixe, afin que son travail puisse être surveillé en permanence. Bien que la supervision soit importante, la mesure dans laquelle le télétravail est associé à des résultats bénéfiques peut dépendre du niveau de souplesse des horaires de travail.

Conditions pour la bonne mise en œuvre du télétravail

Comme mentionné ci-dessus, pendant une pandémie, l'une des priorités est de minimiser les interactions entre les travailleurs afin de réduire le risque d'infection. Par conséquent, l'une des principales mesures à cet effet est de promouvoir le télétravail pour le personnel qui peut exercer son activité professionnelle à distance. Cependant, une série de conditions doivent être prises en compte. Elles sont déterminées par les règles et réglementations nationales afin d'assurer la continuité des activités essentielles. Par exemple, ces règles pourraient déterminer :

- les conditions générales concernant les heures de travail, les horaires et le lieu.
- les procédures et méthodes de travail, notamment en ce qui concerne la forme et la manière de communiquer les résultats.
- les conditions minimales que l'espace de travail doit respecter et la manière dont l'entreprise évaluera les risques liés au travail.
- les équipements et accessoires que l'entreprise fournira au travailleur (ordinateurs, téléphones portables, etc.).
- la prise en charge des coûts liés à la prestation de services (mobilier de bureau, éclairage, chauffage, Internet, etc.).
- Suivre une formation spécifique pour un poste spécifique.
- Bénévolat de l'employé, conditions de suspension du télétravail en cas de non-respect des obligations convenues.

Une fois la mise en œuvre du télétravail évaluée, il est important de définir certains aspects procéduraux.

a) Définir des objectifs quantifiables

Il est très important de définir clairement les objectifs à atteindre par chaque équipe pendant la période de télétravail. Dans l'idéal, ces objectifs doivent être quantifiables, c'est-à-dire qu'ils doivent être observables et mesurables, afin de pouvoir évaluer la productivité des travailleurs.

b) Fournir au personnel la formation nécessaire sur les outils et équipements de télétravail

L'entreprise est tenue de former et d'éduquer le personnel qui travaillera à distance. Les télétravailleurs doivent être prêts à effectuer toutes leurs tâches à tous les niveaux et à se familiariser avec les outils qu'ils utiliseront dans leur travail au jour le jour.

c) Fournir au personnel l'équipement nécessaire

Comme mentionné ci-dessus, l'entreprise doit fournir l'équipement de travail nécessaire pour les employés distants, ce qui couvre à la fois du matériel et des logiciels (ordinateurs, mobiles, tablettes, licences, etc.).

d) Maintenir une bonne communication avec les employés qui télétravaillent

Lorsqu'on travaille à distance, il est nécessaire d'établir une bonne communication entre les télétravailleurs et le bureau. À cet effet, les canaux de communication doivent être définis (par exemple le programme d'appel vidéo qui sera utilisé), ainsi que le nombre et la durée des réunions ou des appels par jour ou par semaine.

e) Mettre en place des outils pour gérer et contrôler la productivité de l'équipe de travail

Pour pouvoir contrôler les obligations du télétravailleur et la productivité du personnel, il sera nécessaire de mettre en place des outils de gestion et de contrôle et ceux-ci devront être précisés au préalable.

Actuellement, il existe différents outils qui permettent non seulement de travailler en équipes de télétravailleurs, mais aussi d'assurer le suivi des tâches et de la productivité. Quelques exemples des outils les plus couramment utilisés :

- Trello : est conçu pour organiser et planifier des projets grâce à la création de tableaux de bord où les utilisateurs peuvent télécharger des fichiers, laisser des commentaires et avoir des conversations avec d'autres membres de l'équipe.
- Microsoft Teams : est une plateforme de communication et de collaboration qui combine le chat professionnel, les appels vidéo, le stockage dans le nuage ainsi qu'un abonnement à la suite Office 365.
- Toggl : est un outil de suivi du temps adapté à la mesure de la productivité. Il permet l'ajout de plusieurs projets, l'association de projets avec des clients spécifiques et l'utilisation de labels. Il dispose également d'un planificateur qui mesure le temps consacré à la collaboration et permet la conception de graphiques et de rapports.

Meilleures pratiques pour travailler à domicile avec le reste de la communauté portuaire

En cas de pandémie, comme le montre ce manuel, l'une des réponses clés est la distanciation sociale, car les vecteurs infectieux sont les personnes. C'est pourquoi la réduction de la mobilité et de la concentration sur le lieu de travail est une des priorités lors de la mise en place du « **télétravail** ». Il ne faut pas oublier que dans un port, il est essentiel de maintenir la continuité de la chaîne d'approvisionnement et d'être en contact avec l'ensemble de la communauté portuaire. Dans ce contexte, la réduction des effectifs des installations portuaires en mettant en place le **télétravail** pour les postes pouvant être exercés à distance est une priorité. Généralement, les entreprises de la communauté portuaire affectent des employés administratifs et financiers pour exercer leurs activités depuis leur domicile.

Cependant, les différentes entreprises de la communauté portuaire peuvent avoir des rythmes de mise en œuvre différents, ainsi que des restrictions en ce qui concerne l'infrastructure de technologie de l'information et des télécommunications disponible. Ainsi, la mise en place du télétravail varie selon les ports et les entreprises portuaires. Pendant la pandémie de la COVID-19, certains ports ont immédiatement mis en place le télétravail pour tous les postes administratifs, tandis que d'autres ports ont progressivement fait la transition, étape par étape. L'un des aspects clés est la capacité à gérer les équipes et les travailleurs de manière optimale et efficace malgré la distance. Dans ce contexte, on peut appliquer des méthodes de gestion agiles (ex : **méthodologie Scrum, Kanban**, etc.) ; elles peuvent aider le port à gérer des équipes travaillant à distance en offrant à la fois une vision globale du travail et en mettant particulièrement l'accent sur les tâches en cours de réalisation. Voici quelques mesures qui permettent de faciliter la transition vers le télétravail :

- **Définir les objectifs et les délais estimés**, ainsi, chaque tâche est plus claire et plus efficace. La définition des objectifs et des délais est très importante lors du télétravail, car elle permet à l'équipe de s'organiser autour de chaque tâche et de définir les délais.
- **Rendez-vous quotidien** : Organiser une réunion quotidienne courte et ciblée avec les travailleurs et/ou les équipes, d'une durée maximale de 15 minutes. Cela permet à l'équipe de se réunir même en télétravail, de se fixer des objectifs et de connaître l'avancée du projet. Certaines questions spécifiques aideront à tirer le meilleur parti de cette opportunité, telles que : Qu'est-ce qui a été fait hier? Que va-t-on faire aujourd'hui ? Y a-t-il des obstacles à l'avancement ?

Pour rendre cette tâche efficace et confortable pour tout le monde, l'idée est de fixer des horaires précis afin que chaque membre de l'équipe ait la possibilité de participer. Pour ce faire, il est utile de mettre en place des visio-conférences pour assurer un contact en face à face, créant une atmosphère de collaboration et de confiance.

- **Évaluer le travail effectué**. S'il y a eu des problèmes, identifier les erreurs et formuler des propositions d'amélioration. En créant ces boucles de rétroaction, l'équipe continue à avoir la confiance nécessaire pour effectuer des changements de manière flexible, efficace et claire.

En somme, la mise en œuvre de bonnes pratiques à l'aide de la technologie et de la numérisation permettra à chaque travailleur et à toute l'équipe de comprendre les objectifs, les tâches à accomplir et les délais pour les réaliser. Les travailleurs peuvent ainsi voir clairement la voie à suivre, tandis que l'entreprise continuera à disposer d'équipes unies, adhérant à des objectifs communs, même en travaillant à distance.

2.1.4 Préparation des installations portuaires pour le travail sur site pendant les pandémies

Dans la section précédente, nous avons abordé la mise en œuvre du télétravail pour réduire le nombre de personnes sur le lieu de travail. Bien qu'il s'agisse principalement de tâches administratives et financières pouvant être effectuées à distance, il existe d'autres fonctions (telles que celles décrites dans Figure 7 ci-dessous) qui doivent être réalisées sur place pour assurer la continuité des activités portuaires de base (accès maritime, accostage, opérations de chargement, etc.). À cet égard et comme mentionné précédemment en section 1, une série de recommandations pourrait être établie pour préparer la zone de travail de manière à permettre le maintien de la distance entre les travailleurs :

1. Réorganiser les installations et les équipements du terminal

La nécessité de maintenir une distance de sécurité entre les travailleurs ainsi que des temps de rotation accrus impliquent que les activités dans les terminaux devraient être réorganisées pour permettre la désinfection des véhicules et des équipements utilisés par les travailleurs avant chaque quart de travail ou changement de groupe de travail.

2. Mettre en place des groupes de travail fermés

Afin de contenir la propagation du virus sur le lieu de travail et de limiter ses effets sur les services essentiels, des groupes de travail fermés devraient, dans la mesure du possible, être établis. On appelle un groupe fermé un groupe qui est toujours composé des mêmes personnes et qui n'entre pas en contact avec les membres d'autres groupes. Dans chaque port, cette mesure peut être adaptée à ses systèmes de travail, et ces groupes peuvent faire référence à des équipes ou à des types de trafic, par exemple.

L'organisation des équipes opérationnelles varie en fonction de la taille du port et du type de marchandises traitées. C'est ce qui explique que la plupart des ports mettent en œuvre des changements d'opérations avec un système de rotation impliquant la formation des équipes 1 et 2, qui ne se réunissent pas physiquement. Ces équipes alternent généralement chaque semaine. Dans les grandes organisations, il existe des exemples où le nombre de personnes travaillant sur les quarts 1 et 2 a été réduit afin de créer une équipe de réserve 3. Il existe un exemple encore plus avancé de ports fonctionnant avec les équipes 1 et 2, tandis que l'équipe 3 est composée d'un ensemble de professionnels pluridisciplinaires qui peuvent se déplacer dans les différentes zones opérationnelles. Pour assurer les opérations de fret, faciliter la création d'équipes opérationnelles de secours et/ou minimiser les risques de contagion, certains ports ont cessé de fournir des services non essentiels afin de hiérarchiser et d'assurer la continuité de leurs activités portuaires de base (accès maritime, accostage, opérations de fret).

3. Établir et gérer les zones de travail (zones extérieures et intérieures)

Les zones de travail extérieures et intérieures dans un port sont classées avec des recommandations spécifiques pour chaque type.

i. Espaces extérieurs (quai, chantier naval, parking, aires d'accès, etc.)

- ✓ Établir des heures d'arrivée et de départ échelonnées pour réduire la surpopulation sur le lieu de travail.
- ✓ Limiter les points d'accès et établir des zones à l'extérieur du bâtiment ou des zones portuaires pour vérifier la température des employés au quotidien.
- ✓ Prévoir des aires ou des installations de stationnement supplémentaires. Le stationnement doit être différencié en zones pour éviter l'interaction entre les équipes de travail entrantes et sortantes. Un système de flèches ou de panneaux de couleur peut être mis en place pour être suivi par les différentes équipes à chaque changement de quart.
- ✓ Utiliser des marquages et un système de circulation à sens unique aux points d'entrée et de sortie (zones séparées pour chaque direction).
- ✓ Limiter les passagers dans les véhicules de transport (ex : minibus de travail)
- ✓ Utiliser les espaces extérieurs comme espaces communs (si nécessaire) dans la mesure du possible.

- ✓ Augmenter le niveau d'assainissement des installations, notamment dans les parties communes.
- ii. Espaces intérieurs (bureaux, cantines, aires de repos, escaliers, vestiaires, etc.)
 - ✓ Établir des temps de repos échelonnés pour réduire les débordements dans les aires de repos ou les cantines.
 - ✓ Utiliser un système de protection pour le personnel de la réception, des cantines ou des zones similaires.
 - ✓ Reconfigurer les sièges et les tables pour conserver l'espace et réduire les interactions en face à face grâce à l'utilisation d'écrans en plexiglas.
 - ✓ Limiter ou restreindre l'utilisation d'articles et d'équipements communs (par exemple, imprimantes, tableaux blancs, distributeurs automatiques dans les zones, etc.). Éviter de partager des appareils de télécommunication, des objets fixes, etc.
 - ✓ Réglementer l'utilisation des vestiaires et d'autres zones des installations pour réduire l'utilisation simultanée. S'il n'est pas possible de garantir la désinfection après chaque utilisation, des zones séparées doivent être conçues pour permettre une distanciation sociale entre les travailleurs.
 - ✓ Prévoir un espace suffisant dans les espaces communs (ex : réceptions, escaliers) et marquer les distances à respecter ainsi que le nombre de personnes autorisées à la fois dans chacun d'entre eux.
 - ✓ Dans les zones où se tiennent des réunions régulières, utiliser des panneaux au sol pour aider le personnel à maintenir une distance sociale. Dans la mesure du possible et si nécessaire, organiser des réunions dans des espaces ouverts ou à l'extérieur.
 - ✓ Fournir des alternatives aux dispositifs de sécurité tactiles tels que les panneaux à touches pour l'accès aux salles et dans les ascenseurs, etc.

4. Établir un système distinct de « flux à sens unique »

- ✓ Utiliser des marqueurs pour indiquer le **flux à sens unique** aux points d'entrée et de sortie.
- ✓ Utiliser des signes tels que des marquages au sol pour indiquer une distance de 2 mètres entre les personnes et pour permettre un flux contrôlé autour de la zone.

Figure 6 : Exemple de marquage des zones à sens unique²

5. Identifier les espaces critiques

- ✓ Identifier les zones où les gens doivent se transmettre des choses directement (comme des informations sur le travail, des pièces de rechange, des échantillons, des matières premières) et trouver des moyens d'éliminer les contacts directs (par exemple, en utilisant des points de livraison ou des zones de transfert).
- ✓ Il est recommandé d'effectuer des évaluations des risques dans les zones critiques, avec les employés normalement impliqués dans la tâche en question, afin d'augmenter la probabilité que la solution convenue soit adoptée par les utilisateurs.
- ✓ Minimiser la concentration des employés aux goulots d'étranglement tels que les horodateurs, les zones de réception, les entrées et les sorties en fixant des heures d'arrivée échelonnées et en maintenant une stricte distance sociale pendant les livraisons par quarts grâce à l'utilisation de marquages au sol et de panneaux.
- ✓ Fournir des alternatives aux dispositifs de sécurité tactiles tels que les panneaux à touches pour l'accès aux salles et dans les ascenseurs.

² Marquage des zones à sens unique <https://www.areagraficadigital.es/productos/proteccion-y-senalizacion-coronavirus/senalizacion-coronavirus/58/191/flechas-adhesivas-suelo.html>

6. Déterminer les équipements qui doivent être dupliqués (contrôles de sécurité, vestiaires, etc.)

- ✓ Évaluer les équipements et le matériel qui devront être dupliqués afin d'éviter d'être échangés entre les travailleurs si le nettoyage ou la désinfection ne peut être garanti après chaque utilisation. Le personnel doit avoir son propre équipement (par exemple, ordinateurs portables, claviers, casiers, etc.) et il ne doit pas être échangé ou utilisé par d'autres travailleurs.
- ✓ Si des équipements ou du matériel doivent être partagés, des marqueurs doivent être utilisés pour indiquer s'ils ont été désinfectés. Il peut s'agir de marques colorées (par exemple, vertes) sur des zones telles que des tables, des ordinateurs, des chaises, des téléphones, etc.

7. Zones de mouillage des navires

- ✓ Augmenter la souplesse des opérations portuaires. Ceci peut être réalisé en étendant la zone d'avitaillement à la zone d'ancrage d'un navire pour minimiser le besoin d'accostage, par exemple.

2.1.5 Stock d'équipements de protection à l'intérieur de la zone portuaire

Toujours dans la phase de préparation, il est important de définir le stock minimum nécessaire à avoir sous la main (ex : gel hydroalcoolique, masques, gants et lunettes, etc.). En s'inspirant de l'expérience internationale, en cas de pandémie, il est important d'agir rapidement et de prévenir la propagation de la maladie en se concentrant sur la santé et la sécurité de la communauté portuaire tout en maintenant les opérations du port. Comme indiqué ci-dessus, la priorité devrait être donnée aux activités portuaires qui assurent l'approvisionnement en biens essentiels nécessaires à la communauté et à la société dans son ensemble. Dans cette situation, un port doit disposer d'un stock d'équipements de protection individuelle (EPI) pour se protéger contre les maladies contagieuses.

- L'équipement en stock doit couvrir un mois d'approvisionnement pour les travailleurs sur site.
 - Tenir un inventaire et vérifier régulièrement le matériel de nettoyage et de désinfection.
 - Organiser les équipements de protection jetables en fonction des secteurs ou des postes de travail essentiels.
 - Surveiller la quantité de stock nécessaire et sa durée en situation d'urgence sanitaire. Un stock minimum d'un mois est recommandé pour éviter d'éventuelles pénuries.
- La réserve doit être efficace, c'est-à-dire que l'utilisation du matériel doit être liée à la durée de vie utile des produits (dates de péremption), les articles périmés étant réapprovisionnés pour s'assurer que la réserve est pleine.
- Le stockage et la logistique de la réserve stratégique nationale seront gérés par l'Administration générale de l'État et les critères de répartition, si nécessaire, seront basés sur des critères de besoin et d'équité.
- Des relations étroites ou des contrats doivent être maintenus avec les fournisseurs d'EPI pour assurer la disponibilité de ce matériel en cas de crise sanitaire.

Figure 7 : Exemple d'équipement de protection individuelle pour la COVID-19³

2.2 Phase d'atténuation (pendant une pandémie)

Comme mentionné précédemment, il est important de garder à l'esprit les mesures qui doivent devenir un comportement standard dans les situations de risques pour la santé dus aux maladies infectieuses :

- **Se laver fréquemment les mains** en suivant les directives pour une hygiène des mains correcte et pendant la durée nécessaire. Par exemple, si vous avez une réunion, vous laver les mains avec du savon avant et après la réunion. Ne pas oublier que le lavage des mains est le moyen le plus simple et le plus efficace de lutter contre le coronavirus.
- **Porter un masque** dans les lieux publics pour se protéger et protéger les autres. Le masque est devenu un incontournable de nos tenues quotidiennes. Utiliser des masques jetables ou les désinfecter en fin de journée.
- **Bannir les poignées de main et respecter la distanciation sociale de 1 à 2 mètres.** Garder une distance de sécurité et éviter tout contact physique.
- **Ne pas partager d'articles de bureau** tels que des stylos ou des claviers d'ordinateur au cas où ils ne pourraient pas être désinfectés entre les utilisateurs.
- **Laisser une distance raisonnable** entre les sièges dans les réunions et les événements en présentiel
- **Appliquer les mesures d'hygiène respiratoire.** Se couvrir la bouche et le nez avec un mouchoir lorsque vous éternuez et toussiez, puis jeter le mouchoir. Si ce n'est pas possible, couvrir la bouche et le nez avec son coude. Se laver les mains juste après.
- **Règles spécifiques pour des secteurs et des lieux spécifiques.** Adapter les normes réglementaires du secteur et les règles spécifiques du pays avec lequel vous collaborez, en plus de celles de l'organisation.

En dehors de ces actions standards, il existe d'autres mesures pour minimiser le risque de contagion sur le lieu de travail en cas de pandémie.

³ Utilisation d'équipement de protection pour les travailleurs (pendant la COVID-19) <https://www.freepik.es/fotos-vectores-gratis/coronavirus>

2.2.1 Mesures de contrôle

L'un des aspects essentiels à la bonne gestion des pandémies dans un port est l'application de mesures de contrôle dans les zones de travail afin de réduire les risques de contagion. En cas de foyer de maladie infectieuse, lorsqu'il n'est pas possible d'éliminer le danger, les mesures de protection les plus efficaces sont les suivantes :

a. Mesures de protection collectives

Les mesures de protection collective consistent à isoler les employés des risques liés au travail. Dans les lieux de travail où ils sont jugés appropriés, ces types de contrôles réduisent l'exposition aux dangers sans se fier uniquement au comportement des travailleurs et peuvent être la solution la plus rentable à mettre en œuvre. Certaines mesures possibles incluent :

- Installer des filtres à air à grand débit.
- Créer des allées à sens unique.
- éviter les goulots d'étranglement dans les zones de passage
- Augmenter la ventilation dans l'environnement de travail.
- Installer des barrières physiques, telles que du plastique transparent, des cloisons, des zones interdites, etc.
- Installer une ventilation forcée (pression négative) dans certains espaces.
- Identifier les salles d'isolement à réserver aux personnes infectées.

b. Mesures administratives

Les mesures de contrôle administratif nécessitent l'implication du salarié. En règle générale, les contrôles administratifs sont des changements dans la politique et les procédures de travail pour réduire ou minimiser l'exposition à un danger. Exemples de contrôles administratifs pour les pandémies :

- encourager les travailleurs présentant d'éventuels symptômes à rester à chez eux.
- minimiser les contacts entre les travailleurs, les clients et les usagers en remplaçant les réunions en face à face par des réunions virtuelles, des communications en ligne et le télétravail, si possible.
- Établir des jours alternatifs ou des quarts de travail supplémentaires qui réduisent le nombre total d'employés qui se chevauchent dans une installation à un moment donné, leur permettant de maintenir une distance les uns par rapport aux autres tout en faisant une semaine de travail complète sur le site.
- Éviter les déplacements non essentiels vers des sites présentant un risque d'infection. Examiner régulièrement les niveaux d'avertissement et les restrictions de voyage à l'échelle nationale.⁴
- Élaborer des plans de communication d'urgence, y compris un forum pour répondre aux préoccupations des travailleurs et des communications sur l'internet.
- Offrir aux travailleurs une formation et des connaissances à jour sur les facteurs de risque de pandémie et les comportements de protection, les règles à observer en cas de toux et l'entretien de l'équipement de protection individuelle.

⁴ Exemple : www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/travelers

- Former les employés qui utilisent des vêtements de protection sur la façon de les porter correctement, de les utiliser, etc. Les supports de formation doivent être faciles à comprendre et disponibles dans la langue appropriée.

c. Pratiques professionnelles sûres

Comme indiqué dans la section 1, **les pratiques professionnelles sûres sont des types de contrôles administratifs** qui incluent des procédures pour un travail sûr et approprié utilisées pour réduire la durée, la fréquence ou l'intensité de l'exposition à un danger.

Exemples de pratiques professionnelles sûres en cas de pandémie :

- Utilisation des EPI.
 - Exemples d'EPI : gants, lunettes de protection, écrans faciaux, masques faciaux et protection respiratoire, le cas échéant. Lors d'une flambée d'une maladie infectieuse, telle que la COVID-19, les recommandations pour les EPI spécifiques aux professions ou aux tâches peuvent changer en fonction de l'emplacement géographique. Prévoir des évaluations des risques mises à jour pour les travailleurs et des informations sur l'efficacité des EPI dans la prévention de la propagation de la maladie.
- Prévoir des ressources et un environnement de travail qui favorisent l'hygiène personnelle.
 - Par exemple, prévoir des mouchoirs en papier, des poubelles sans contact, du savon pour les mains, des essuie-mains contenant au moins 60 % d'alcool, des désinfectants et des serviettes jetables pour que les travailleurs nettoient leurs surfaces de travail.
- Exiger un lavage régulier des mains ou les frictionner avec une lotion hydro-alcoolique. Les travailleurs doivent toujours se laver les mains lorsqu'elles sont visiblement sales et après avoir retiré tout EPI.
- Mettre en place des panneaux préconisant le lavage des mains et les consignes d'hygiène dans les toilettes.
- Nettoyer et désinfecter fréquemment les zones de travail, les salles de réunion, les sanitaires, etc.
- Fumiger les zones de stockage et de manutention de marchandises, conteneurs, etc.

2.2.2 Processus et stratégie de test

Cette section donne des informations sur la façon de concevoir des stratégies de test pour les travailleurs intervenant dans le port. Pendant une pandémie, il existe des contraintes de coûts et de temps qui nécessitent des stratégies efficaces axées sur l'identification et la réduction de la contagion. Les tests permettent au port de suivre l'évolution de la contagion, et donc d'adopter des mesures éclairées pour réduire et prévenir la propagation de la maladie. Des exemples de stratégies adoptées pendant la pandémie de la COVID-19 peuvent aider les ports à définir une ligne de conduite en cas de détection de travailleurs infectés, symptomatiques ou non, permettant ainsi de contrôler la maladie.

Les actions suivantes permettent de mettre en œuvre correctement une stratégie de test et de traçage :

- Privilégier les tests sur site sur le personnel essentiel.
- Autoriser la fourniture en priorité aux services essentiels de matériel de désinfection et d'équipements de protection individuelle
- Habilitier les responsables des entreprises de la communauté portuaire (par exemple les directeurs et les superviseurs) à administrer des questionnaires de santé et des contrôles de température en utilisant des EPI appropriés, en suivant les directives des autorités sanitaires.

Un exemple de stratégie de dépistage est celle proposée par le Centre pour le contrôle et la prévention des maladies (Center for Disease Control and Prevention) des États-Unis. La stratégie s'appuie sur l'identification d'un cas confirmé de COVID-19, puis, dès que possible, un entretien avec les collègues potentiellement exposés et un test de ces derniers afin de réduire le risque de transmission ultérieure sur le lieu de travail.

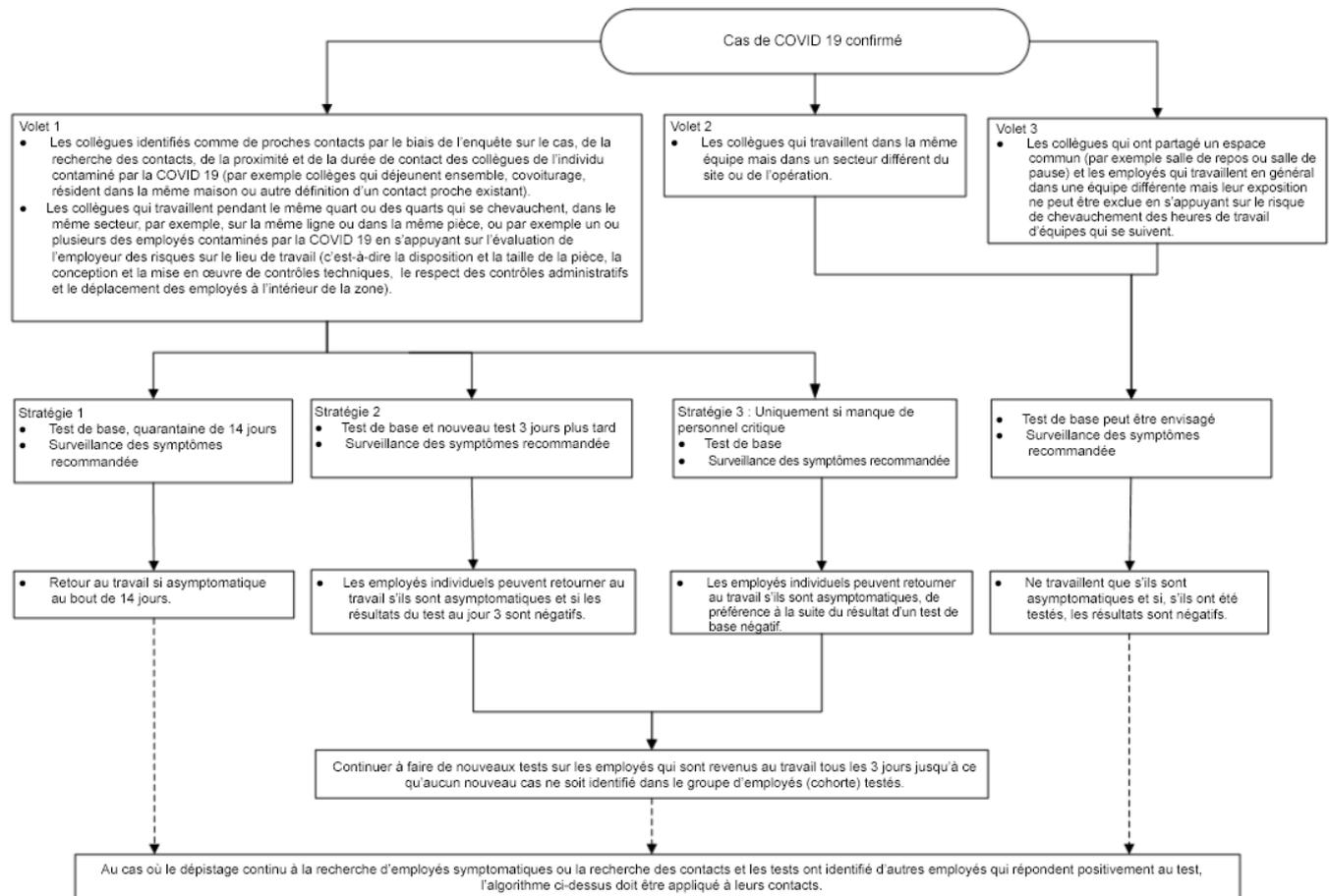
Pour réduire la transmission, on recommande une approche globale. En cas de résultats de test positifs, la personne concernée doit être exclue du travail et s'isoler à la maison. Une approche basée sur le risque peut être utilisée pour examiner les collègues d'une personne dont l'infection est confirmée. Une telle approche devrait prendre en compte la probabilité d'exposition, qui est affectée par les caractéristiques du lieu de travail et les résultats des enquêtes de traçage.

L'apparition du COVID-19 a incité les ports à exiger ou recommander aux travailleurs portuaires de se faire vacciner. La vaccination vise, entre autres objectifs, à réduire la létalité associée à la maladie, et à limiter la propagation de nouveaux cas dans la population. L'OMS précise que «ce ne sont pas les vaccins qui arrêteront la pandémie, mais la vaccination». En situation de pandémie, il s'agit généralement d'une condition nécessaire pour les voyages internationaux en plus d'autres mesures complémentaires telles que les tests de détection spécifiques (Antigénique et/ou PCR). Par conséquent, les comités sanitaires doivent envisager l'incorporation de ces mesures et précautions dans la pratique portuaire, en tenant compte de l'état des nœuds essentiels de la chaîne d'approvisionnement.

Figure 8 : Exemple de stratégie pour la COVID-19⁵

Stratégie de test pour le Corona Virus (Covid-19) dans des lieux de travail avec infrastructure critiques à forte densité après l'identification d'un cas de COVID 19.
La stratégie de test décrite ci-dessus est une stratégie en option conçue pour renforcer les directives et mesures existantes afin de réduire la transmission sur le lieu de travail.

Les tests et la recherche des contacts ne doivent être mis en œuvre que si les résultats mèneront à des actions spécifiques. Lorsque le dépistage des symptômes et les tests ultérieurs identifient un cas confirmé de COVID 19, un entretien avec des collègues potentiellement exposés et un test de ces derniers doivent se faire dès que possible. En s'appuyant sur le risque d'exposition, les caractéristiques du lieu de travail et les résultats de la recherche des contacts, une approche progressive à trois volets du test de ces collègues peut être appliquée. En sélectionnant une stratégie, les employeurs doivent décider de la stratégie qui permet de dresser un équilibre approprié entre le maintien des opérations et la sécurité des employés.



En examinant les registres de travail des installations et des opérations portuaires, en identifiant les schémas type de déplacement des travailleurs (pour concevoir des systèmes de flux à sens unique) et en interrogeant les employés, il est possible de répartir les collègues en trois niveaux de priorité de test. L'établissement des priorités doit se faire rapidement afin qu'il n'y ait pas de retard dans le test des collègues.

- ✓ **Le niveau 1 est la priorité la plus élevée** pour le test des collègues exposés. Les personnes infectées ayant pu être infectées avant l'apparition des symptômes, la recherche des contacts et les tests de référence doivent inclure tous les collègues qui ont été en interaction avec le travailleur infecté au moins 2 jours avant l'observation des symptômes (ou, pour les travailleurs asymptomatiques, 2 jours avant le prélèvement de l'échantillon).
- ✓ **Le niveau 2 est le niveau suivant de priorité le plus élevé** pour les tests. Le niveau 2 comprend les travailleurs du même quart de travail, mais dans une zone différente de l'établissement ou de l'exploitation qui peuvent avoir été exposés à un travailleur infecté confirmé. Les tests peuvent être étendus aux travailleurs de niveau 2 en fonction des résultats de la recherche des contacts ou de l'évaluation des risques de l'employeur sur le lieu de travail. Si d'autres cas d'infection sont identifiés, une réévaluation du niveau et des tests seront indiqués.

5 Ministère américain de la Santé et des Services sociaux (Centre pour le contrôle et la prévention des maladies) <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/worker-safety-support/hd-testing.html>

Certaines installations et lieux de travail peuvent appliquer simultanément les tests de Niveau 1 et de Niveau 2. Cela comprendrait le test de tous les travailleurs exposés dans le même quart de travail que le ou les travailleurs présentant une infection confirmée, quelle que soit la zone de l'établissement.

- ✓ **Le Niveau 3 comprend les travailleurs qui ne sont pas au Niveau 1 ou 2.** Le Niveau 3 comprend les travailleurs qui partagent un espace commun (par exemple, une aire de repos, un salon) et, par conséquent, l'exposition à des travailleurs dont l'infection est confirmée ne peut être définitivement exclue. Le Niveau 3 comprend également les travailleurs qui travaillent généralement dans une équipe différente de celle du ou des travailleurs infectés, mais l'exposition ne peut être exclue en raison de la possibilité de chevauchement du temps de travail d'équipes consécutives. Les tests peuvent être étendus aux travailleurs de Niveau 3 en fonction de la recherche des contacts ou de l'inquiétude du travailleur concernant le risque global de maladie sur le lieu de travail. Certaines installations et lieux de travail peuvent choisir d'inclure des tests sur les collègues de Niveau 3 dès l'identification initiale de la contagion.

La mise en place de stratégies de dépistage peut compléter les mesures visant à réduire la transmission sur le lieu de travail, sous réserve que d'autres protections soient en place pour protéger la santé des travailleurs tout en maintenant le lieu de travail ouvert.

Les travailleurs de Niveau 1 qui ont été en contact étroit ou exposés à un collègue infecté doivent être examinés et mis en quarantaine dès que possible afin de réduire le risque de transmission ultérieure sur le lieu de travail. Les travailleurs doivent respecter les directives existantes pour l'autosurveillance en contrôlant leur température deux fois par jour et en surveillant leurs symptômes. On peut envisager différentes stratégies avec différents niveaux de risque de transmission sur le lieu de travail pour ramener au travail les travailleurs des infrastructures critiques de Niveau 1 exposés mais asymptomatiques avec des protections appropriées sur le lieu de travail. Les stratégies qui impliquent une série de tests (par exemple, un premier test et un second test après 72 heures) sont plus susceptibles d'identifier les travailleurs infectés que des tests ponctuels. Lors du choix d'une stratégie, les gestionnaires doivent déterminer laquelle est la plus appropriée pour poursuivre les opérations tout en assurant la sécurité des travailleurs.

- **Stratégie 1** : S'assurer que les travailleurs exposés au Niveau 1 suivent les recommandations existantes concernant l'exclusion du travail. Ces travailleurs sont exclus du travail et mis en quarantaine, en fonction de la période d'incubation, même si leurs résultats aux tests de référence sont négatifs. Cette stratégie isole de manière fiable les travailleurs qui ont été exposés et peuvent être infectés, limitant ainsi l'infection des autres sur le lieu de travail.
- **Stratégie 2** : Cette stratégie est une option fondée sur des preuves pour le retour au travail dans les 14 jours suivant l'exposition pour les travailleurs de Niveau 1. Cela comprend les tests de base et les tests en série (c'est-à-dire des tests répétés) tous les 3 jours jusqu'à ce qu'aucun nouveau cas ne soit détecté. Les travailleurs de Niveau 1 qui restent asymptomatiques et dont le test est négatif au départ, qui peuvent retourner au travail le jour 3 doivent continuer à être testés tous les 3 jours après leur retour au travail jusqu'à ce qu'aucun nouveau cas ne soit détecté dans leur environnement de travail.
- **Stratégie 3** : En cas de pénurie critique de personnel, une autre stratégie pour faciliter un retour rapide au travail consiste à permettre aux travailleurs asymptomatiques de Niveau 1 de revenir après avoir passé un test de référence. Avec cette stratégie, il est recommandé que le retour au travail se

produise après un résultat de test négatif, mais le retour pourrait également se faire pendant que les résultats sont en attente, sous réserve que d'autres protections soient en place. Dans ce cas, l'environnement de travail doit continuer à être testé tous les 3 jours après le retour au travail jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de nouveaux cas. Les travailleurs dont le test est positif ou qui deviennent symptomatiques devraient être exclus du lieu de travail, comme indiqué ci-dessus. Cette stratégie ne devrait être envisagée qu'en cas de pénurie critique d'employés.

Cependant, les réglementations nationales et locales peuvent varier. Par exemple, la stratégie de dépistage peut nécessiter la participation du service de santé publique, du dispensaire des employés, d'un prestataire de soins de santé ou le recours à des établissements de santé locaux.

La détection des symptômes, les tests et la recherche des contacts doivent se faire de manière à protéger la confidentialité et la vie privée, conformément aux lois et réglementations applicables. Pour prévenir la stigmatisation et la discrimination sur le lieu de travail, les tests des employés doivent être aussi privés que possible. L'examen des symptômes à l'arrivée sur le lieu de travail doit être conçu de manière à ce que le processus d'examen soit mené de manière aussi privée que possible, sans qu'aucune information personnelle du travailleur ne soit entendue ou communiquée de manière inappropriée.

Figure 9 : Centres de dépistage COVID-19 dans les ports d'Abou Dhabi⁶



2.2.3 Gestion du changement d'équipage au niveau du port

Dans les situations de crise sanitaire causées par une pandémie, les gouvernements pourraient mettre en place des restrictions sur les voyages qui créent des obstacles majeurs à la rotation des équipages et au rapatriement des marins. À cet égard, certaines organisations internationales et régionales, telles que l'OMI, l'Organisation européenne des ports maritimes communautaires (ESPO) et la Fédération des opérateurs de ports privés en Europe (FEPORT) demandent aux États membres de désigner les marins comme des travailleurs clés afin qu'ils puissent voyager entre leurs navires, lieu de leur travail, et leurs pays de résidence. Il ne faut pas oublier que « la possibilité pour les équipages d'embarquer sur un navire, de rentrer chez eux ou d'être relogés après une

⁶ Les ports d'Abou Dhabi ont mis en place des centres de dépistage de la COVID-19 dans les ports de Zayed et Khalifa avec la capacité de tester jusqu'à 700 personnes par jour <https://www.adports.ae>

longue période en mer est une priorité » et « il est essentiel pour le fonctionnement des chaînes logistiques européennes que les pays facilitent les changements d'équipage dans tous leurs ports maritimes ». Dans ce cadre, les ports doivent minimiser les perturbations du commerce et de leur chaîne d'approvisionnement en privilégiant le maintien de réseaux logistiques ouverts et d'un fonctionnement efficace. Les ports doivent donc faciliter la gestion des relèves des équipages en assurant la santé et la sécurité des équipages et des travailleurs portuaires impliqués dans l'exécution de ces opérations.

À cet effet, il est recommandé d'établir un protocole pour garantir la sécurité des marins et éviter tout risque de contagion dans la zone portuaire. Cela nécessite une gestion adéquate des interactions entre les équipages et le personnel portuaire pour contrôler le risque que l'équipage soit infecté ou n'infecte d'autres personnes lors de ses déplacements dans le port, lors de l'embarquement ou du débarquement du navire.

On trouvera ci-dessous des exemples de bonnes pratiques concernant la gestion des équipages, les opérations d'embarquement et/ou de débarquement.

Tableau 3 : Exemple de procédure d'embarquement/débarquement d'équipage

Procédure dans Port / zone portuaire	Gestion du changement d'équipage sur un navire : embarquement ou débarquement
1.	En cas d'embarquement, le navire doit rester au port avant l'arrivée de l'équipage afin de minimiser le temps passé dans la zone portuaire, les chances de contact avec d'autres personnels et de maintenir la distance minimale recommandée par la réglementation de l'OMS ou du pays.
2.	Le consignataire doit fournir les détails des signataires et des non-signataires du navire dans le cadre de sa notification avec une liste d'équipage « arrivée » et une liste d'équipage « départ ».
3.	L'accès au navire doit être organisé par son agent ou représentant (consignataire), et on doit s'assurer du respect de toutes les exigences de test de l'autorité sanitaire portuaire ou d'autres autorités, qui peuvent être requises pour le transit par le port.
4.	L'équipage doit respecter les précautions standard pour la protection et le contrôle des infections liées à l'hygiène (par exemple, se laver les mains, utiliser un désinfectant pour les mains, éviter de se toucher le visage, maintenir la distance sociale, etc.). Ils doivent éviter tout contact avec des personnes qui semblent malades ou qui présentent des symptômes (ex. toux, fièvre, etc.). Ils doivent éviter les contacts proches et les interactions non essentielles avec les autres membres du personnel du port, y compris les autres membres d'équipage.
5.	L'équipage doit porter les EPI indiqués dans la zone portuaire (ex. masques, gants, etc.), et transporter et manipuler ses propres bagages.
6.	L'équipage doit conserver tous les documents pertinents nécessaires au voyage jusqu'au navire dans un sac ou dans un compartiment facilement accessible et pouvant être désinfecté ultérieurement. Il doit informer la Société (représentant ou agent local) si les membres présentent des symptômes de maladie.
7.	Le port et le navire doivent prévoir l'élimination de tout EPI utilisé pendant le voyage (uniquement ceux qui ne peuvent pas être lavés/désinfectés) et de tout autre article non requis à bord du navire.

Figure 10 : Exemple de directives de gestion d'équipage par l'OMI⁷

D Port – Fiche d'informations pour changement d'équipage

Les protocoles renvoient à un document qui pourrait faciliter les changements d'équipage en toute sécurité dans le port.

Voici certaines des informations que les ports devraient envisager de fournir sous une forme accessible aux autres parties prenantes concernées par la sécurité des déplacements et des transferts des équipages.

PORT - FICHE DE CHANGEMENT D'ÉQUIPAGE

Date :

Nom du port :

Emplacement :

Pays :

Informations générales sur l'exploitation du port pendant la pandémie de coronavirus (COVID-19) :

Mesures générales liées à la pandémie de coronavirus (COVID-19) :

Méthode(s) de communication des conseils/alertes sanitaires délivré(e)s aux usagers des ports :

Description de toutes les mesures sanitaires et procédures de contrôle pour les gens de mer arrivant au port pour embarquer sur un navire.

(par exemple, contrôles de température, formulaires d'auto-déclaration de santé/questionnaires, tests, etc.)

Description des mesures sanitaires et des procédures de contrôle pour les gens de mer débarquant des navires dans le port.

(par exemple, contrôles de température, formulaires d'auto-déclaration de santé/questionnaires, tests, etc.)

Description des mesures et procédures spéciales pour effectuer des changements d'équipage dans le port.

(par exemple sécurité, douanes et immigration, santé, etc.)

Zones ou secteurs désignés liés pour faciliter les mouvements des gens de mer dans le port et pour réaliser les changements d'équipage.

(Zones de dépôt et d'enlèvement, zones de maintien/separation, installations sanitaires et zones d'évaluation, etc.)

Description de tout mouvement local spécial ou exigences/restrictions de voyage

Autorité sanitaire portuaire : Nom

Informations de contact :

Établissements médicaux/de soins de santé désignés

Références ou liens vers des exigences ou directives locales/nationales pertinentes

Parmi les recommandations, il convient de souligner les mesures suivantes :

- Communiquer aux compagnies maritimes (à leurs représentants ou agents) toutes les exigences ou mesures nécessaires fixées par le port en rapport avec la lutte contre une pandémie, ainsi que les exigences relatives aux changements d'équipage.
- Désigner une zone ou un secteur spécial(e) pour les membres d'équipage arrivant au port afin d'éliminer ou de réduire les contacts étroits et les interactions non essentielles avec d'autres personnes ou infrastructures dans le port.
- Organiser à l'avance le transport des membres d'équipage de la zone spéciale ou de la zone d'arrivée au navire afin d'éliminer ou de réduire les contacts étroits et les interactions non essentielles avec d'autres personnes ou infrastructures dans le port.

Figure 11 : Formulaire de gestion d'équipage⁸

2.2.4 État mental et émotionnel des travailleurs pendant le confinement

De nombreuses situations peuvent engendrer du stress. Des difficultés personnelles, des problèmes au travail, des délais serrés ou une crise sanitaire causée par une pandémie peuvent nous affecter mentalement, psychologiquement et physiquement.

En situation de pandémie, l'état de santé émotionnelle des travailleurs est très important pour l'efficacité de leur travail. Plusieurs études sur l'état émotionnel et mental des employés montrent que la dépression et l'anxiété en cas de pandémie ou de crise sanitaire ont un impact négatif sur la performance économique des entreprises. Il est donc essentiel d'évaluer régulièrement la santé mentale des employés.

Les communautés portuaires doivent poursuivre leur travail pendant une pandémie pour répondre aux besoins d'une situation exceptionnelle, et c'est là que logistique et les activités commerciales au niveau mondial prennent toute leur importance. À cet égard, en période de crise sanitaire, les ports jouent un rôle stratégique dans l'approvisionnement en produits.

Une bonne gestion des ressources humaines, avec un accent mis sur l'aspect émotionnel, est essentielle pour assurer le bon fonctionnement des ports. Il est donc recommandé que les ports disposent de plans de gestion émotionnelle qui pourraient couvrir les aspects suivants :

⁸ Conseils pour les changements d'équipages <https://www.bimco.org/ships-ports-and-voyage-planning/crew-support>

a) Désignation d'un représentant ou d'une personne de contact pour les « situations d'urgence pandémique ».

Selon les recommandations de l'ONU, lors d'une urgence pandémique, « la population a peur d'être infectée, de mourir et de perdre des proches ». Parallèlement, de nombreuses personnes ont perdu ou risquent de perdre leurs moyens de subsistance, se sont trouvées socialement isolées et séparées de leurs proches et, dans certains pays, ont été soumises à des ordonnances de confinement à domicile très strictes. Il est alors essentiel de s'assurer que les employés ne sont pas seuls face à leurs problèmes.

Il est donc important de désigner un contact d'urgence en qui les employés peuvent avoir confiance. Il doit s'agir d'une personne formée pour reconnaître les signes d'alerte et qui a le pouvoir réel d'aider les personnes dans le besoin (une formation ou un bagage psychologique pourrait être utile). Cette personne doit également être en contact direct avec la direction supérieure.

b) Encourager une politique d'équilibre travail-vie personnelle

Le stress lié au travail est une cause importante de problèmes émotionnels. De plus, le passage au télétravail ou une demande de travail accrue dans des situations de pandémie peut augmenter la pression exercée sur les employés. Il est donc important de maintenir un équilibre entre le travail et la vie.

c) Favoriser le dialogue interne avec les employés

La situation d'urgence soulève de nombreux doutes et est source de stress. Il est possible d'aider les employés, notamment, en leur permettant de parler de la façon de gérer la situation, des doutes, les peurs, etc., avec leurs pairs. Faciliter les conversations sur ces questions permet d'améliorer l'état émotionnel des employés en les aidant à s'assurer qu'ils ne se sentent pas seuls et qu'ils sont compris et soutenus par l'entreprise.

Il est extrêmement important de comprendre et d'être attentif à l'état émotionnel des travailleurs, d'identifier tout problème ayant un impact négatif sur la productivité et de se donner les moyens d'améliorer la situation. Les responsables des ressources humaines doivent consacrer du temps dans les situations de crise telles que les pandémies à prendre de telles décisions.

Figure 12 : Exemples de bonnes pratiques⁹

Personnel de soutien - Guide rapide pour les gestionnaires

La COVID-19 a généré des pressions supplémentaires et des incertitudes sans précédent pour les services médicaux et sociaux. Vous serez nombreux à vous voir confier la tâche de former et d'animer de nouvelles « équipes » constituées. Les suggestions données ci-dessous peuvent vous aider à soutenir le personnel au fil du temps.

Que puis-je faire?

Personnel - « Il s'agit d'un marathon et non d'un sprint ». La situation est sans aucun doute une crise et il y a peu de chance qu'elle soit à court terme. Il peut être judicieux de s'axer sur la capacité de travail à long terme plutôt que d'apporter à la crise des réponses répétées à court terme. On peut éventuellement suggérer de faire tourner les personnes exposées aux tâches les plus exigeantes et d'associer les personnes les plus expérimentées avec celles qui ont été embauchées plus récemment, qui sont moins qualifiées.

Promouvoir les pauses - Les pauses sont essentielles et peuvent nécessiter que vous les souteniez, voire que vous soyez à leur initiative. Si possible, trouver un espace où le personnel peut se rendre pour prendre un peu de repos si besoin.

Hydratation et Nutrition - Voir comment cet aspect peut être amélioré. Est-ce qu'il est possible d'introduire certains changements à l'environnement de travail pour faciliter les possibilités d'hydratation et de nutrition ?

Souplesse du travail - Mettre en place des horaires souples pour les employés lorsque cela est possible (par exemple télétravail ou base rotationnelle).

Connexions de soutien - Rassembler les employés pour faire des mises à jour et des contrôles (en utilisant les installations en ligne telles que Lync, Zoom ou Microsoft teams) pour aider les personnes à rester connectées, même si elles sont en télétravail et vous permettre de ressentir comment se porte le personnel.

Mettre en évidence les supports - Assurez-vous que le personnel sait où il peut accéder aux services de soutien (par ex. Lignes d'assistance, haltes accueil, sites internet de bien être des collaborateurs, services de conseil)

Qu'est-ce qui est important pour les équipes en période de difficulté ?

- Sécurité psychologique**
Une direction et un leadership clairs peuvent aider à contenir l'anxiété. Soyez ouvert et honnête. Vous n'avez pas besoin d'être un expert.
- Appartenance**
Faire preuve d'empathie envers votre personnel aide les personnes à se sentir comprises et appréciées. Assurez-vous que vous touchez tout le monde. Cela peut impliquer l'utilisation de différents modes de communication mais sera apprécié par ceux que vous atteignez.
- Objectif (Importance)**
Il est important que les personnes qui travaillent au-dessus et au-delà des niveaux habituels se sentent liées à un sens d'utilité. Rappelez à votre personnel l'importance du travail qu'il fait et de la contribution qu'il apporte à notre communauté au sens plus large à un moment où le défi à relever est de taille.
- Ne pas oublier votre propre bien-être**
Ce qui est bon pour le personnel est également bon pour les cadres. N'oubliez pas de prendre soin de votre propre bien être tout en assumant la direction.

Points à considérer

- Qu'avons nous déjà en place qui aide à soutenir, encourager ou renforcer l'équipe?
- Est-ce que nous pourrions faire autre chose ?
- Que faudrait-il pour que ce soit possible ?

(Informé par les directives de l'OMS, mars 2020)

Toutefois, en dehors des actions d'accompagnement du personnel menées par le port, il convient également de proposer des orientations « d'autogestion » du personnel. Il peut être utile de formuler des recommandations pour des situations à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'environnement de travail (par exemple, suggestions sur la façon de rester en bonne santé, pratique d'une activité physique, etc.).

2.2.5 Ressources humaines

Les risques d'exposition à une infection au travail pendant une pandémie peuvent varier. Le niveau de risque dépend en partie du fait que les emplois nécessitent ou non une proximité étroite avec des personnes potentiellement infectées, ou qu'ils impliquent des contacts répétés ou prolongés avec des sources d'infection connues ou suspectées (telles que des collègues, des membres d'équipage, des visiteurs extérieurs, des fournisseurs, du personnel de maintenance, etc.).

Pour aider à déterminer les pratiques de travail et les précautions appropriées, nous pouvons examiner l'exemple des Services d'hygiène et de sécurité au travail des États-Unis (OSHA),¹⁰ qui a divisé les lieux de travail et les opérations de travail en quatre zones à risque en fonction de la probabilité d'exposition professionnelle en cas de pandémie.

9 Services sanitaires et sociaux au Royaume-Uni <https://www.gov.uk/coronavirus>

10 Pyramide des risques professionnels pour la COVID-19 <https://www.osha.gov/Publications/OSHA3993.pdf>

- **Risque d'exposition très élevé** : emplois présentant un potentiel élevé d'exposition à des sources de contagion connues ou suspectées lors de procédures médicales, post-mortem ou de laboratoire spécifiques (par exemple, les travailleurs des soins de santé de première ligne).
- **Risque d'exposition élevé** : emplois présentant un potentiel élevé d'exposition à des sources connues ou suspectées de la maladie infectieuse (par exemple, les travailleurs de la santé, le transport médical, etc.)
- **Risque d'exposition moyen** : emplois qui nécessitent un contact fréquent ou rapproché avec des personnes susceptibles d'être infectées, mais qui ne sont pas des patients réputés infectés ou suspectés d'être infectés. Cette catégorie inclut les personnes qui peuvent avoir des contacts avec le grand public et le personnel revenant de lieux à haut risque.
- **Risque d'exposition faible (attention)** : emplois qui ne nécessitent pas de contact avec des personnes réputées infectées ou suspectées d'être infectées. Cependant, même à des niveaux de risque plus faibles, les employés doivent être prudents et élaborer des plans de préparation pour minimiser les infections des employés.

Les zones sont représentées sous forme d'une pyramide pour montrer la répartition probable du risque. La grande majorité des employés dans un port sont susceptibles de faire partie des groupes à risque moyen ou faible en raison d'un contact possible avec des personnes infectées ou d'être contaminées lors de la manipulation des marchandises.

Figure 13 : Pyramide des risques professionnels pour la COVID-19



En s'appuyant sur l'exposition au risque, il est recommandé d'adopter des mesures de sécurité ciblées pour le personnel critique. Cela pourrait permettre d'assurer la continuité des opérations tout en réduisant le risque d'exposition de ces postes clés. Exemples de mesures qui peuvent atténuer le risque d'exposition :

- ✓ établir des quarts de travail et encourager la prise de congés annuels pour réduire l'assiduité au bureau.
- ✓ mettre en œuvre une politique d'absence de visite. autoriser uniquement les employés habilités à entrer dans le bureau lors de situations à haut risque.

- ✓ organiser des horaires de travail flexibles, des quarts de travail tournants/ échelonnés ou une réduction des heures de travail afin de réduire le nombre de travailleurs présents sur le site en même temps.
- ✓ Répartir les tâches. Si plusieurs fonctions exécutent des tâches similaires qui doivent être effectuées sur le lieu de travail, envisager de regrouper et de faire tourner ces tâches afin que certains employés puissent travailler à distance tandis que d'autres assument la responsabilité sur site.
- ✓ Encourager les réunions virtuelles. Vous assurer que les employés peuvent, dans la mesure du possible, basculer entre les réunions en présentiel et les réunions virtuelles ou les courriels.
- ✓ Adopter des pratiques de gestion intermédiaire pour ces nouveaux systèmes de travail (par exemple, comment motiver, suivre, utiliser des applications de gestion du personnel, etc.).