



# Cours spécial : Développer la résilience des ports face aux pandémies

## Manuel du participant Section 4 – Continuité du flux de marchandises

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



[learn.unctad.org](http://learn.unctad.org)

## Table des matières

4.1 Flux de marchandises .....	1
4.1.1 Traçage des biens et des personnes .....	1
4.1.2 Évaluer les perturbations potentielles des opérations portuaires .....	7
4.2 Priorité des marchandises, mesures de facilitation et de contrôle .....	9
4.2.1 Développer une matrice de profilage pour les types de fret.....	10
4.2.2 Assurer la fluidité du transport du matériel médical et de la nourriture .....	11
4.2.3 Attribuer une zone de dédouanement spéciale.....	12
4.3 Interaction avec les intérêts du transport maritime et du fret .....	12
4.3.1 Communication avec les douaniers et les agents de sécurité.....	12
4.4 Stratégie de stockage au niveau opérationnel.....	13
4.4.1 Définir des zones d'atténuation spécifiques à proximité du port.....	13
4.4.2 Stock sécurisé et pièces de rechange .....	14
4.5 Impact sur les contrats en cours .....	15
4.5.1 Force majeure .....	15
4.5.2 Gestion des risques juridiques consécutifs à l'impact d'une pandémie sur les contrats en vigueur.....	16
4.6 Évaluation et prévision de l'impact financier .....	17
4.6.1 Analyser l'impact financier et définir des scénarios financiers.....	18
4.6.2 Défis auxquels les parties prenantes sont confrontées et actions potentielles .....	19
4.7 Scénarios de perturbation des ports.....	20
4.7.1 Impact des pandémies sur les opérations portuaires.....	20
4.7.2 Évaluation des risques pour guider les actions à court terme et comprendre les impacts potentiels à moyen terme.....	21
4.7.3 Confier la gestion de la continuité des activités et développer la gestion des risques.....	21
Conclusion .....	24
Annexe I .....	26

## Liste des figures

Figure 14 : Exemple de formulaire pour les passagers émanant du Gouvernement espagnol .....	4
Figure 15 : Protocole du Centre d'Urgence de l'Autorité Portuaire de Valence.....	6
Figure 16 : Exemple de Déclaration maritime de santé.....	7
Tableau 4 : Exemple de matrice de profilage pour les types de fret .....	10
Figure 17 : Proposition d'une zone de dédouanement spéciale au Terminal CSP de Valence .....	12
Figure 18 : Exemple de zone d'atténuation pour Valenciaport .....	14
Figure 19 : Scénarios d'impact financier.....	18
Figure 20 : Gestion de la continuité d'activité.....	23
Figure 21 : Exemple de lignes directrices du ministère des Transports des Philippines .....	26
Figure 22 : Exemple d'un Avis maritime de l'Administration maritime et de l'agence de sécurité nigériane .....	28



## 4. CONTINUITÉ DU FLUX DE MARCHANDISES

Il est possible que les circonstances créées par la pandémie nécessitent de hiérarchiser les activités portuaires essentielles afin de garantir l'approvisionnement en biens essentiels de la communauté et de la société et pour aider à contenir la pandémie.

Cette section présente des lignes directrices pour garantir la continuité du flux de marchandises et de passagers à travers le port. Les objectifs de la section sont d'être en mesure de :

- Évaluer et prévenir les scénarios de perturbation pour les cargaisons et les passagers ;
- Identifier les risques juridiques et financiers liés à ces scénarios perturbateurs et
- Planifier et concevoir des mesures d'atténuation appropriées contre la perturbation du flux de marchandises.

### 4.1 Flux de marchandises

Dans une situation de pandémie, la population a toujours besoin de vêtements, de nourriture, de médicaments, de matériel médical, de produits chimiques et, dans certains cas, de transport d'un endroit à un autre. Ces besoins dépendent des chaînes internationales d'approvisionnement maritime, qui à leur tour sont fortement dépendantes des activités portuaires et de la manière dont les flux de marchandises sont gérés dans les ports.

À cet égard, il est extrêmement important de mettre en place des actions qui garantissent le maintien de la fluidité du flux de marchandises dans les ports du monde entier. Les accumulations dans les entrepôts, le manque de chauffeurs de camion et les marchandises déjà importées que les entreprises ne peuvent pas vendre peuvent inciter les propriétaires de marchandises à laisser des marchandises dans les ports. Cela provoque des retards et des perturbations qui se transforment en goulot d'étranglement de la chaîne d'approvisionnement et déclenchent de nouveaux retards ou perturbations ailleurs, affectant gravement la circulation de la nourriture et des produits essentiels. La fiabilité de la chaîne d'approvisionnement mondiale dépend du flux continu de marchandises et en particulier dans les ports. Si les ports sont engorgés, l'ensemble du système s'effondre.

Les compagnies maritimes et autres agents logistiques peuvent proposer des solutions d'atténuation (par exemple, des temps de transit prolongés, un stockage en transit), mais l'ensemble de la communauté portuaire doit s'engager à maintenir la circulation des marchandises dans les ports.

#### 4.1.1 Traçage des biens et des personnes

Les activités de chaîne d'approvisionnement et de logistique nécessitent une surveillance permanente et la capacité de suivre et de tracer les marchandises, pour assurer la gestion sécurisée des différentes opérations logistiques, et le suivi de la localisation de la cargaison jusqu'à sa destination finale. Dans les terminaux portuaires, en particulier

dans les terminaux à conteneurs, le suivi et la traçabilité des marchandises sont déjà une activité essentielle pour la prestation des services.

En période de pandémie, le traçage des biens et des personnes devient un facteur essentiel pour plusieurs raisons :

- Nécessité d'identifier et de contrôler des marchandises spécifiques, telles que de la nourriture ou du matériel médical.
- Risque accru de perturbations dans le flux de marchandises et dans les systèmes d'exploitation du terminal.
- Possibilité de cargaison infectée, ce qui lancerait un protocole de communications et d'inspections tout au long de la chaîne d'approvisionnement affectée. Dans le cas des passagers ou de l'équipage, ce traçage est encore plus important : en fonction du taux de transmission de la maladie, le suivi des passagers à risque dans les jours suivant leur départ du port sera essentiel pour éviter les contagions massives.

Ainsi, dans un scénario de pandémie, le comité d'hygiène et de sécurité, tel que défini en section 1, doit définir les mesures afin de :

### **1. S'assurer que le système de traçage est suffisamment puissant**

Qu'il s'agisse d'un terminal de fret ou d'un terminal de passagers, les systèmes d'information doivent être renforcés pour s'assurer que les informations de traçage ne sont jamais ni perdues ni corrompues.

Dans les petits terminaux ou les terminaux de vrac, le traçage peut s'appuyer sur très peu de personnes (parfois une seule personne) et sur des systèmes d'information simples (par exemple une feuille de calcul Excel enregistrée sur un ordinateur). La préparation technologique et la résilience du personnel abordées dans les sections 2 et 3 sont probablement plus faciles à mettre en œuvre dans cette situation. Cependant, il arrive souvent que le traçage ne soit pas considéré comme un problème important, ce qui peut entraîner des ruptures dans les informations de traçage.

Dans les grands terminaux de passagers et les terminaux à conteneurs ou RORO (à manutention horizontale), avec des milliers de passagers embarquant et débarquant, ou des centaines d'unités de cargaison différentes chargées et déchargées à chaque escale de navire, une évaluation des risques doit être menée pour déterminer quelle partie des opérations doit être renforcée pour éviter les perturbations dans les flux de marchandises et de personnes et permettre le traçage.

### Risques liés aux perturbations des flux de marchandises et de personnes à prendre en compte dans l'évaluation :

- Indisponibilité de la ou des personnes habituellement en charge des systèmes de traçage, en raison de restrictions de mobilité liées à une maladie ou à une pandémie
- Défaillance des systèmes informatiques et retard dans leur reprise, en raison des problèmes que la pandémie peut causer chez le fournisseur informatique.
- Changement inattendu dans la planification des opérations lié à l'absentéisme croissant de la main-d'œuvre.
- Erreurs commises par du personnel inexpérimenté qui peut être amené à remplacer des collègues absents.
- Communications peu fiables avec l'autorité de santé, qui est responsable de la mise en œuvre des décisions de santé conformément au Règlement sanitaire international et de l'évaluation de la Déclaration maritime de santé (MDH).

## **2. Mettre en place des mesures supplémentaires pour le suivi des marchandises et des personnes transitant par le terminal**

Selon les spécificités de la pandémie concernée, des mesures peuvent être à prendre pour suivre le trajet des marchandises et des personnes pendant un certain nombre de jours. Ce type de mesures devrait généralement être intégré dans un système de suivi majeur tel que :

- le système de la compagnie maritime, lorsqu'il s'agit de fret.
- les procédures de suivi des autorités sanitaires, lorsqu'il s'agit de personnes. Dans ce cas, les formulaires de coordonnées pourraient être obligatoires pour le débarquement des passagers et des gens de mer.

Figure 14 : Exemple de formulaire pour les passagers émanant du Gouvernement espagnol

**Anverso**

Cada pasajero deberá completar un formulario. Escribir en MAYÚSCULAS. Dejar espacios en blanco para las espacios entre palabras.

---

**INFORMACIÓN DEL BARCO DE LLEGADA A ESPAÑA:**

1. Nombre de la compañía naviera  2. Nombre del buque

3. Nº de asiento / camarote  4. Fecha de llegada (aaaa/mm/dd)

---

**INFORMACIÓN PERSONAL:**

5. Apellido  6. Nombre de pila  7. Sexo  Masculino  Femenino

8. Número Pasaporte/DNIE

---

**NÚMERO(S) DE TELÉFONO donde se le puede encontrar, de ser necesario, incluir el código del país y de la ciudad.**

9. Móvil  10. Otro

11. Correo electrónico

---

**DIRECCIÓN PERMANENTE:**

12. Número y calle (Separar con una casilla vacía, los números y el nombre de la calle)  13. Nivel de actuación

14. Ciudad  15. Estado/Provincia

16. País  17. Código postal

---

**DIRECCIÓN ESTANCIA - por favor, escriba sólo el lugar que visitara primero:**

18. Nombre del hotel (si es el caso)  19. Número y nombre de la calle (separar con una casilla vacía, los números y el nombre de la calle)  20. Núm. de apartamento

21. Ciudad  22. Comunitat Autònoma

23. Código Postal

---

**CUESTIONARIO SANITARIO OBLIGATORIO PARA ENTRAR EN ESPAÑA**

EN RELACIÓN CON LA EMERGENCIA SANITARIA DECLARADA POR EL COVID-19, es obligatorio que responda a las siguientes preguntas. Si es necesario se realizará una evaluación médica a su llegada.

24. ¿Ha tenido contacto con un caso confirmado de enfermedad por nuevo coronavirus (COVID-19) en los últimos 14 días?

SI  NO

25. ¿Usted presenta fiebre, tos o dificultad respiratoria? Por favor, marque con una X el o los síntomas que presenta.

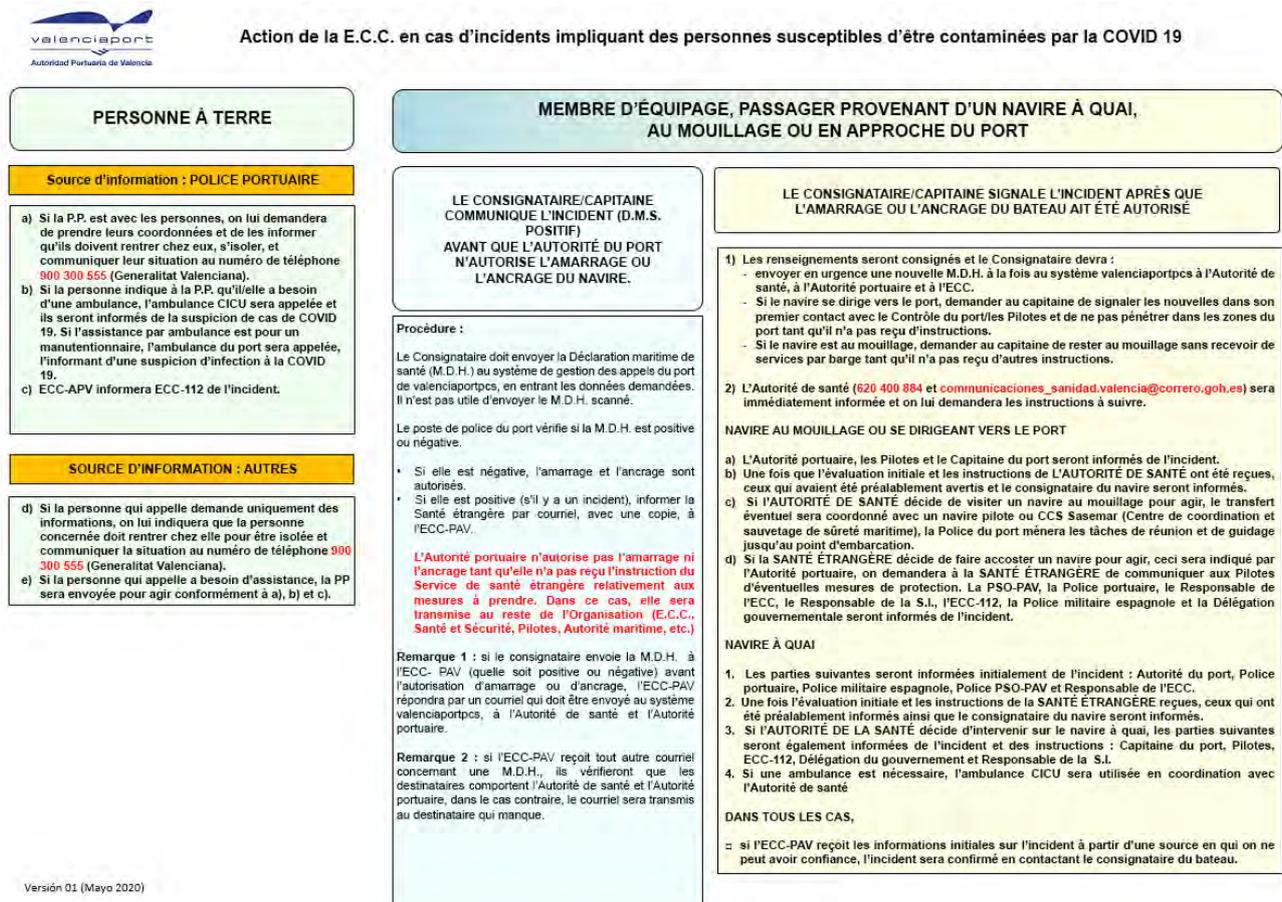
SI  NO  Fiebre  Dificultad respiratoria  Tos

26. ¿Ha accedido/visitado un hospital en los últimos 14 días?

SI  NO



Figure 15 : Protocole du Centre d'Urgence de l'Autorité Portuaire de Valence



En fonction des caractéristiques de la pandémie et conformément aux directives des autorités sanitaires, des zones seront désignées (à l'intérieur ou à l'extérieur du port) et des protocoles d'isolement des marchandises ou de quarantaine des personnes seront mis en place.

Certaines autres conditions ou restrictions peuvent être appliquées, en fonction du scénario de pandémie, des instructions des autorités sanitaires et du contenu de la Déclaration Maritime de Santé (MDH), notamment :

- encourager tout l'équipage du navire à rester à bord et à ne pas débarquer, sauf en cas d'absolue nécessité ou en cas d'urgence (par exemple, pour se faire soigner).
- déployer une équipe pour effectuer un contrôle de la température corporelle à la passerelle du navire.
- assurer le transport de l'équipage du navire afin de remettre les documents pertinents en main propre et d'obtenir une autorisation de permission à terre auprès du bureau de l'Autorité de l'immigration, qui est généralement situé à l'extérieur du port.

Figure 16 : Exemple de Déclaration maritime de santé

**DECLARATION MARITIME DE SANTE**

*A remplir par les capitaines des navires en provenance de ports étrangers et à envoyer aux autorités compétentes*

Présentée au port de ..... Date .....

Nom du navire ou du bateau de navigation intérieure..... Numéro d'immatriculation/OMI .....

en provenance de ..... à destination de .....

(Nationalité) (Pavillon du navire).....

Nom du capitaine.....

Jauge brute (navire)..... Jauge (bateau de navigation intérieure).....

Certificat valable de contrôle/d'exemption de contrôle sanitaire à bord ? oui..... non.....

Délivré à..... Date.....

Nouvelle inspection requise ? oui..... non.....

Le navire/bateau s'est-il rendu dans une zone affectée telle que définie par l'OMS ? oui..... non.....

Nom du port et date de la visite.....

Liste des escales depuis le début du voyage (avec indication des dates de départ) ou au cours des 30 derniers jours, à moins que le voyage n'ait duré moins de 30 jours :

.....

.....

Si l'autorité compétente du port d'arrivée en fait la demande, liste des membres de l'équipage, passagers ou autres personnes qui ont embarqué sur le navire/bateau depuis le début du voyage international ou au cours des 30 derniers jours, à moins que le voyage n'ait duré moins de 30 jours, et nom de tous les ports/pays visités au cours de cette période (ajouter les noms dans le tableau ci-après) :

1) Nom..... Embarqué à 1..... 2..... 3.....

2) Nom..... Embarqué à 1..... 2..... 3.....

3) Nom..... Embarqué à 1..... 2..... 3.....

Effectif de l'équipage.....

**Questions de santé**

1) Y a-t-il eu un décès à bord au cours du voyage, autrement que par accident ? Oui..... Non.....  
Si oui, donner les détails dans le tableau ci-après. Nombre total de décès .....

2) Y a-t-il à bord, ou y a-t-il eu au cours du voyage international, des cas suspects de maladie de caractère infectieux ? Oui..... Non..... Si oui, donner les détails dans le tableau ci-après.

3) Le nombre total de passagers malades au cours du voyage a-t-il été supérieur à la normale/au nombre escompté ? Oui..... Non.....  
Quel a été le nombre de malades ?.....

4) Y a-t-il actuellement des malades à bord ? Oui..... Non.....  
Si oui, donner les détails dans le tableau ci-après.

5) Un médecin a-t-il été consulté ? Oui..... Non..... Si oui, donner les détails du traitement ou des avis médicaux dans le tableau ci-après.

6) Avez-vous connaissance de l'existence à bord d'une affection susceptible d'être à l'origine d'une infection ou de la propagation d'une maladie ? Oui..... Non.....  
Si oui, donner les détails dans le tableau ci-après.

7) Des mesures sanitaires quelconques (quarantaine, isolement, désinfection ou décontamination...) ont-elles été prises à bord ? Oui..... Non.....  
Si oui, préciser lesquelles, le lieu et la date.....

8) Des passagers clandestins ont-ils été découverts à bord ? Oui..... Non.....  
Si oui, où sont-ils montés à bord (à votre connaissance) ?.....

9) Y a-t-il un animal/animal de compagnie malade à bord ? Oui..... Non.....

#### 4.1.2 Évaluer les perturbations potentielles des opérations portuaires

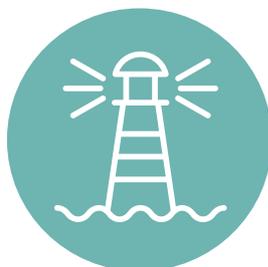
Les opérations portuaires sont une composante fondamentale du flux de marchandises et doivent donc être garanties en cas de pandémie. Même si l'accostage des navires et les opérations de fret peuvent prendre plus de temps que d'habitude, le flux de fret ne doit pas être arrêté ou ralenti au point que la chaîne d'approvisionnement ne puisse plus être soutenue.

Il est important de souligner que tous les acteurs de la communauté portuaire sont impliqués dans le défi, pas seulement les terminaux ou les compagnies maritimes ;

toute défaillance dans une partie quelconque des opérations portuaires peut entraîner une perturbation de la chaîne d’approvisionnement.

Une évaluation générale des risques prenant en considération toutes les parties prenantes et tous les facteurs doit être effectuée avant la pandémie (dans une situation normale), puis doit être rapidement ajustée à la situation spécifique par les équipes de réponse à la crise, afin de guider les actions à court terme et de comprendre l’impact à moyen terme.

*Parties prenantes à prendre en compte dans l’évaluation*



Agents portuaires et transitaires	Pilotes, remorqueurs et compagnies d’amarrage	Forces de sécurité, douanes et autorités de contrôle d’accès	Terminaux, entreprises de maintenance et pools fournissant de la main-d’œuvre
	Autres services portuaires (Marpol, fournisseurs de carburant, etc.)	Autorités portuaires et capitainerie	
	Entreprises de transport routier et ferroviaire	Autorités sanitaires impliquées dans le Contrôle des postes frontières	

Les évaluations doivent non seulement prendre en compte l’activité principale de l’organisation, mais également l’activité exercée par l’ensemble de ses services sous traités tels que la sécurité, la maintenance, les fournisseurs informatiques, le nettoyage et la désinfection, etc.

Différents facteurs doivent être pris en compte dans l’évaluation, pour identifier les défis auxquels les différentes parties prenantes du port sont confrontées, et les mesures qui peuvent être adoptées par l’organisation pour optimiser les bénéfices collectifs.

**Facteurs de perturbation à prendre en compte dans l’évaluation :**

- Absence inattendue de personnel clé (responsable des opérations, pilote, etc.), pour cause de maladie ou de restrictions de mobilité civile.
- Indisponibilité, temporaire ou définitive, des systèmes informatiques.
- Retenue des navires au port en raison d’une Déclaration maritime de santé positive ou de toute mesure sanitaire.
- Retards causés par les exigences de toute autorité (par exemple, les responsables du Ministère de la santé doivent monter à bord du navire pour vérifier l’équipage du navire, les agents de l’immigration doivent appliquer des restrictions à certains pays d’origine, les douanes doivent vérifier des informations supplémentaires sur la cargaison, etc.).

- Protocoles de nettoyage exhaustifs des machines et des installations pendant les changements de quart.
- Restrictions à la circulation routière.
- Accumulation de volumes de marchandises au port, les importateurs étant incapables de transporter la marchandise dans leurs entrepôts, et le risque d'effondrement qui en résulte par manque d'espace.
- Pannes de machines.

Différentes méthodes peuvent être appliquées pour procéder à l'évaluation, notamment une matrice d'évaluation des risques, une méthodologie « et si... », une AMDE (Analyse des modes de défaillance et de leurs effets), ou toute autre analyse choisie par les équipes d'intervention d'urgence. Quel que soit l'outil choisi, il doit déboucher sur une proposition d'action claire.

## 4.2 Priorité des marchandises, mesures de facilitation et de contrôle

Nous avons souligné tout au long de cette section, l'importance des ports dans la chaîne d'approvisionnement, en particulier en période de pandémie. Une pandémie a diverses répercussions sur la société : elle a des effets sur la santé et la sécurité de la population mondiale et des conséquences pour différentes industries et l'économie en général. En plus des mesures sanitaires et du soutien de base, nous ne devons pas perdre de vue l'impact sur les autres activités qui composent le tissu productif, industriel et commercial d'un monde globalisé.

Devant la complexité des opérations et des interactions des systèmes de production, il est difficile d'établir les priorités de certains biens par rapport à d'autres (il suffit de penser aux différentes composantes qui peuvent être impliquées dans la préparation des médicaments et des instruments d'application). Ainsi, privilégier le passage de certaines marchandises par rapport à d'autres n'est pas une décision simple à prendre, même si elle peut devenir incontournable en cas de pandémie. Cela est dû à l'approvisionnement d'urgence en marchandises et composants particulièrement vitaux à ce stade, et pour éviter les retards dans les délais de livraison, les perturbations dans le flux de marchandises et les goulots d'étranglement dans la chaîne d'approvisionnement. .

Dans une telle situation, il est possible de prendre des mesures pour atténuer les effets sur les marchandises essentielles telles que la nourriture, les médicaments ou le matériel médical. En raison des implications de ce type de décisions et parce qu'elles affectent des intérêts multiples et des engagements préalablement établis, la définition des priorités de fret doit s'appuyer sur une base juridique solide et être soutenue par des dispositions réglementaires et/ou des décisions gouvernementales qui défendent ces choix en cas de réclamations éventuelles de la part des personnes concernées.

L'une des priorités pour le chargement pourrait être : créer dans les emplacements dotés de terminaux à conteneurs une « voie verte » pour hiérarchiser les marchandises tout au long de la chaîne logistique portuaire, y compris la préférence d'amarrage du navire dans la file d'attente, la disponibilité des pilotes et des remorqueurs, la manutention des marchandises, l'accès aux camions et l'autorisation d'avancer des véhicules. Cette procédure peut être étendue à différents types de fret en fonction des demandes urgentes de réponse à la pandémie.

### 4.2.1 Développer une matrice de profilage pour les types de fret

Il existe une grande variété d'articles transitant par les ports, et en particulier dans les porte-conteneurs et les terminaux : aliments frais et surgelés, produits agricoles, vêtements, médicaments, électronique, produits chimiques, papier et fournitures industrielles qui soutiennent la production dans le monde entier.

On peut développer une matrice de types de fret afin d'identifier la cargaison essentielle qui doit être spécialement suivie et hiérarchisée dans la chaîne d'approvisionnement en raison de son importance pour la gestion de la pandémie et identifier les différents niveaux de priorité.

Alors que la nourriture, les médicaments et le matériel médical sont toujours susceptibles d'être décrits comme « essentiels », selon le type de pandémie et son évolution, ce simple raisonnement pourrait ne pas suffire. Pour caractériser précisément les différentes marchandises en fonction de l'urgence des besoins sociétaux, le port doit intégrer dans son diagnostic les organismes chargés de la gestion de la pandémie. Sans l'implication des autorités nationales de gestion de crise et des autorités sanitaires et douanières, toute tentative de classification de la cargaison sera vaine.

Inutile de dire que la classification initiale peut changer au cours de la pandémie, le profil du fret doit donc être mis à jour au moins une fois par semaine.

Si la pandémie est à un stade peu sévère, seules deux catégories peuvent être identifiées : les marchandises essentielles (admisses par la « voie verte ») et les marchandises non essentielles (soumises à un flux régulier). Cependant, dans les situations graves, lorsque les retards et les goulots d'étranglement existants impliquent de limiter le transit des marchandises à travers l'infrastructure, il est possible de définir une troisième catégorie de marchandises temporairement limitées. Si tel est le cas, une zone d'atténuation doit être prévue pour éviter les accumulations dans les terminaux de fret, comme décrit dans la section 4.4.1 ci-dessous.

Tableau 4 : Exemple de matrice de profilage pour les types de fret

CATÉGORIE	MESURES APPLIQUÉES	CARGAISON
I - Cargaison hautement indispensable	Priorité voie verte Escorte policière jusqu'au centre logistique A partir de 6h00	Médicaments Respirateurs
II - Cargaison essentielle	Priorité voie verte À partir de 8h00	Masques faciaux Nourriture
III - Cargaison ordinaire	Voie ordinaire  Les camions qui doivent ramasser de la marchandise ordinaire ne seront admis dans le terminal que lorsque le temps d'attente dans la voie verte est inférieur à 10 minutes.	Vêtements Produits de parapharmacie

### 4.2.2 Assurer la fluidité du transport du matériel médical et de la nourriture

Diverses mesures peuvent être mises en place dans le port pour garantir que le mouvement des marchandises essentielles est prioritaire dans les installations portuaires.

Dans le cas de vraquiers ou de navires transporteurs de marchandises diverses acheminant de la nourriture ou du matériel médical, il pourrait être possible d'établir des règles, en coordination avec les autorités douanières et sanitaires, pour donner à ces navires la priorité d'accostage par rapport aux autres navires faisant escale.

Dans le cas de porte-conteneurs avec de nombreux conteneurs et une variété de cargaisons, ce type de priorité pour l'accostage peut ne pas être possible en raison de la difficulté de connaître et d'analyser l'intégralité du contenu des conteneurs à décharger. Compte tenu de la répartition des conteneurs à bord, l'établissement d'une priorité dans l'opération de déchargement peut ne pas être possible non plus. Dans ce cas, donner la priorité au traitement et à l'enlèvement des conteneurs contenant la cargaison essentielle une fois qu'ils ont été déchargés est techniquement et opérationnellement plus facile et plus réalisable.

Pour créer la voie verte, les éléments suivants doivent être pris en compte :

1. Des critères doivent être définis vis à vis de ce qui est considéré comme une cargaison essentielle.
2. Les autorités douanières doivent identifier les conteneurs appartenant à l'une des catégories définies précédemment et :
  - accélérer le processus d'importation des marchandises de la « voie verte », conformément aux procédures douanières, et en coordination avec les inspections sanitaires des importations.
  - transmettre l'information sur les conteneurs « voie verte » aux terminaux à conteneurs et à l'autorité portuaire.
3. Le terminal à conteneurs doit placer les conteneurs « voie verte » dans des emplacements facilement accessibles pour les camions et les équipes d'expédition du terminal. Il peut s'agir de positions supérieures dans les piles ordinaires ou d'une zone différenciée spécifique.
4. Des voies rapides pour les camions ramassant et emportant des marchandises « voie verte » doivent être aménagées à :
  - l'entrée et la sortie du port.
  - l'entrée et la sortie du terminal à conteneurs.

En fonction du niveau de numérisation des acteurs et de l'administration concernée, le suivi des conteneurs transportant des marchandises essentielles peut se faire électroniquement (par exemple en identifiant le numéro du conteneur et la plaque d'immatriculation du camion qui lui est lié, et en intégrant ces informations dans les systèmes de portes d'accès du port et du terminal), soit par des moyens physiques (repérant les conteneurs « voie verte » avec une plaque spécifique, ou un cachet, une fois qu'ils ont été traités par la Douane).

### 4.2.3 Attribuer une zone de dédouanement spéciale

Si nécessaire pour faciliter les flux de marchandises, et si possible compte tenu de l'aménagement du terminal, les terminaux peuvent allouer des zones spécifiques pour le dépôt des conteneurs « voie verte » qui doivent quitter le port avec la plus haute priorité. Ces zones doivent être le plus près possible des portes d'accès du terminal. Il devrait également y avoir suffisamment de personnel et de machines pour alimenter les camions qui arriveront pour enlever les conteneurs. Des portes d'accès et voies de circulation spécifiques peuvent être mises en place, pour séparer le flux « voie verte » du flux ordinaire.

En fonction de la situation pandémique, un quart de travail 24h/24 et 7j/7 pourrait être nécessaire pour accélérer la livraison des biens prioritaires à la population.

Figure 17 : Proposition d'une zone de dédouanement spéciale au Terminal CSP de Valence



## 4.3 Interaction avec les intérêts du transport maritime et du fret

### 4.3.1 Communication avec les douaniers et les agents de sécurité

Au vu des précédentes expériences de situation de crise, il est fortement conseillé de créer une méthode transparente, agile et proactive pour communiquer avec les différentes parties prenantes internes et externes. Les efforts devraient viser à fournir des informations claires sur l'état des opérations portuaires, les systèmes d'intervention mis en œuvre, les mesures d'urgence et le soin apporté aux membres de la communauté portuaire. De plus, il faudrait essayer d'améliorer l'engagement communautaire continu et de promouvoir le dialogue.

On peut à cet égard recourir à une grande variété d'outils de communication. Les ports devraient s'efforcer d'assurer une communication rapide et transparente avec leur public interne et leurs parties prenantes stratégiques. Des rapports quotidiens devraient être envoyés avec des mises à jour, y compris les recommandations des agences publiques en charge de la réponse à la pandémie.

Plus précisément, des protocoles de communication adaptés doivent être conçus pour les principaux acteurs en termes de sécurité et d'assurance des flux de marchandises : douaniers, forces de sécurité, agents de fret, armateurs, etc.

Ces parties prenantes peuvent avoir des exigences particulières en matière d'informations liées à leur rôle dans la réponse à la pandémie :

- les agents des douanes et de sécurité doivent avoir un accès immédiat aux systèmes de suivi des cargaisons afin de pouvoir suivre les cargaisons relevant de leur compétence.
- Si la cargaison ou le navire nécessite des contrôles particuliers, en fonction de l'origine ou des caractéristiques, les agents et l'armateur doivent être tenus informés de la situation de la cargaison/du navire et des exigences y afférentes.

Dans ces cas, pour faciliter le flux d'informations avec les agents des douanes et de sécurité d'une part, et avec les agents de fret ou les armateurs d'autre part, une personne au moins doit être désignée comme point de contact spécifique au sein de l'organisation. Ces personnes doivent communiquer leur rôle aux parties prenantes.

## 4.4 Stratégie de stockage au niveau opérationnel

La stratégie de stockage dans le port répond traditionnellement à différentes exigences :

- nécessité de stocker l'excédent de cargaison lorsque le taux de livraison de la cargaison dans le port est supérieur à la livraison directe par les modes de transport.
- réaliser des économies d'échelle lors de l'expédition de la cargaison ou lors de l'achat des marchandises.
- maintenir une source d'approvisionnement fiable.

Les ports établissent leur stratégie de stockage en fonction de l'espace disponible dans le port, des besoins logistiques de l'arrière-pays et de la politique tarifaire applicable. Cependant, un autre facteur doit désormais être inclus dans la stratégie de stockage : le besoin de stockage supplémentaire en raison de perturbations ou de goulots d'étranglement dans la chaîne d'approvisionnement lors d'une situation de pandémie.

### 4.4.1 Définir des zones d'atténuation spécifiques à proximité du port

Comme expliqué en section 4.1, le flux de marchandises peut être perturbé pour différentes raisons et il est nécessaire de prévoir un stockage supplémentaire.

Dans les ports où l'espace disponible ne manque pas, la solution à ce problème est simple : aménager des terrains à proximité des terminaux de fret pour le stockage de fret en open space, avec la possibilité de monter, si besoin, des entrepôts.

Cependant, s'il y a un taux d'occupation élevé dans le port, tout l'espace disponible sera nécessaire pour résoudre les problèmes tels que les retards et les goulots d'étranglement des opérations portuaires, la classification des types de cargaison et les zones de dédouanement spécial ; une solution alternative sera donc nécessaire pour le stockage à moyen et long terme.

Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier des zones proches bien connectées, adaptées au stockage de grandes quantités de marchandises et, si possible, d'établir des accords pour leur utilisation. Les mesures prises dans ce domaine pourraient s'articuler comme suit :



1. Identifier de vastes zones aux abords du port avec les caractéristiques spécifiques suivantes :

- pas utilisé actuellement ;
- aucune utilisation prévue dans les 2 prochaines années ;
- prêt pour le dépôt de la cargaison sans qu'il ne soit nécessaire de faire des travaux importants et
- si possible, situé dans un délai maximum d'une heure par la route ou par le train.

2. Contacter le propriétaire et rédiger un pré-contrat écrit, avec une procédure rapide pour occuper la parcelle si nécessaire. si possible, les prix et les délais doivent être négociés.

3. Concevoir les machines nécessaires pour travailler sur le lot et comment y arriver en cas de pandémie. Cela pourrait conduire à un surdimensionnement de la machinerie portuaire. Un accord avec une société de location pourrait être envisagé.

Dans le cadre de la planification des mesures d'atténuation à mettre en œuvre, cette planification de la zone d'atténuation **doit être actualisée tous les ans**, en fonction de la disponibilité actuelle des terres à proximité du port.

Figure 18 : Exemple de zone d'atténuation pour Valenciaport



#### 4.4.2 Stock sécurisé et pièces de rechange

L'entretien et la réparation des machines des opérations portuaires sont généralement planifiés en fonction d'une chaîne d'approvisionnement en pièces de rechange qui fonctionne bien. Cependant, cela pourrait être affecté par les perturbations causées par une pandémie, il convient donc de rédiger un plan de stock de pièces de rechange. Ce plan doit tenir compte du scénario de demande maximale pour le parc de machines : comme indiqué ci-dessus, tout cela sera utilisé dans les opérations ordinaires, avec en plus les opérations dans les zones de dédouanement spéciales, et en plus les machines nécessaires dans les zones d'atténuation du port aux environs.

La planification doit prendre en compte :

- Le nombre maximum de chaque type de machine intervenant dans toutes les zones mentionnées ;
- La criticité des machines dans la chaîne d'approvisionnement ;
- La disponibilité et l'origine géographique des pièces détachées (les pièces provenant de l'étranger doivent être prioritaires dans le stock)
- La probabilité de panne et le prix des pièces.

Ici encore, dans le cadre de la planification des mesures d'atténuation, ce plan de stock de pièces de rechange doit être actualisé tous les ans.

## 4.5 Impact sur les contrats en cours

Certaines clauses d'un contrat précisent quand et comment le contrat peut être modifié ou résilié. Avec un avenant, il est possible d'ajouter, de supprimer ou de corriger une partie du contrat sans remplacer complètement le contrat. Cela peut être utile si, par exemple, l'objectif est de reporter ou de rééchelonner une obligation contractuelle en raison d'une pandémie, au lieu de résilier le contrat. L'annulation ou la résiliation d'un contrat pourrait potentiellement entraîner une pénalité ou impliquer une procédure contentieuse avec l'entrepreneur, qui pourrait potentiellement bénéficier d'un cas de force majeure, le cas échéant.

En cas d'extinction d'une obligation contractuelle (par exemple, assistance à un événement annulé en raison de la pandémie), la résiliation du contrat, si elle est autorisée par l'accord ou si les parties conviennent d'un commun accord, peut être l'issue la plus favorable pour toutes les parties.

Cependant, en situation de pandémie, la plupart des contrats en cours doivent être exécutés d'une manière différente, adaptée aux circonstances de la pandémie, il est donc recommandé d'avoir une procédure agile pour la modification du contrat.

Les contrats en cours étant affectés par l'impossibilité ou la difficulté temporaire de remplir les obligations, des mécanismes juridiques doivent être prévus pour les modifier afin :

- d'éviter l'annulation du contrat par l'autre partie (entrepreneur) ;
- de suspendre l'application automatique des clauses de pénalisation du contrat ;
- de garantir l'exécution du contrat avec des mesures de santé et de sécurité supplémentaires.

Une telle modification pourrait permettre la poursuite du contrat, en réduisant au maximum le temps d'interruption possible, en minimisant les pertes injustifiées pour l'entrepreneur et les dommages à l'entreprise contractante.

### 4.5.1 Force majeure

Les contrats peuvent également contenir une clause de force majeure ou une référence à ce qui est considéré comme un cas de force majeure dans la réglementation nationale, qui offre un moyen de résilier un contrat ou d'excuser ou de reporter certaines des obligations des parties.

Dans certains contrats, une clause de force majeure pourrait stipuler qu'une partie n'est pas tenue de poursuivre ses obligations en vertu du contrat si son exécution devient impraticable, illégale, impossible ou déconseillée en raison de certains événe-

ments indépendants de la volonté de l'une ou l'autre des parties (tels que cas de force majeure, guerre ou grève, comme mentionné dans les lois américaines). Certaines clauses de force majeure incluent spécifiquement les épidémies ou pandémies, et/ou les événements résultant de lois, réglementations ou actions gouvernementales. D'autre part, une clause de force majeure peut exclure spécifiquement les pandémies, ce qui rend beaucoup plus difficile pour les parties d'utiliser la clause de force majeure pour sortir du contrat.

L'Union européenne définit la force majeure comme « *un événement qui ne peut être anticipé ou qui, s'il est anticipé, est trop fort pour être contrôlé, c'est-à-dire qu'il ne peut être élué en faisant preuve de diligence telle qu'une catastrophe naturelle* » ; en tant que tel, il est discutable de savoir si les perturbations imprévues et majeures causées par une pandémie pourraient être qualifiées de «force majeure».

Toutefois, la loi espagnole définit la force majeure dans un sens très étroit, laissant de côté les pandémies.

*« Seront considérés comme cas de force majeure :*

*a) Les incendies causés par l'électricité atmosphérique.*

*b) Les phénomènes naturels ayant des effets catastrophiques, tels que raz de marée, tremblements de terre, éruptions volcaniques, mouvements de terrain, tempêtes maritimes, inondations ou similaires.*

*c) Dommages causés violemment en temps de guerre, hold-up violent ou trouble grave de l'ordre public. «*

Il ressort de ce qui précède qu'une clause générale de force majeure ne suffit pas pour atteindre les objectifs susmentionnés, permettre la poursuite des contrats, avec des mesures de santé et de sécurité renforcées, et éviter des pertes injustifiées pour le contractant. Des clauses sur mesure sont donc recommandées.

#### **4.5.2 Gestion des risques juridiques consécutifs à l'impact d'une pandémie sur les contrats en vigueur**

Une pandémie peut gravement affecter les contrats déjà en vigueur dans un port. Pour atténuer les effets indésirables, une série de mesures juridiques pouvant être mises en œuvre est proposée ci-dessous.

Certains contrats de services et de fournitures qui sont réalisés séquentiellement et dont l'exécution devient impossible en raison de la pandémie peuvent être automatiquement suspendus. Les autres contrats de services et de fournitures pour lesquels, en raison de la pandémie, le contractant tarde à respecter les délais fixés, peuvent bénéficier d'une prolongation de la durée initiale si le contractant propose de respecter ses engagements. Pour les marchés de travaux qui étaient en vigueur au moment de l'entrée en vigueur de la déclaration de « l'état de pandémie », qui n'ont pas perdu leur objet, et lorsque la situation de pandémie rend impossible la poursuite de l'exécution du marché, l'entrepreneur peut demander la suspension du contrat à partir du moment où survient la situation de fait qui empêche l'exécution du contrat.

La suspension d'un contrat peut impliquer que la partie contractante doive payer au contractant les dommages et préjudices subis par ce dernier pendant la période de suspension. Les dommages pour lesquels l'entrepreneur peut être indemnisé sont les suivants :

1. coûts salariaux effectivement payés par le contractant au personnel qui était affecté à la date de la déclaration de « l'État de pandémie » pendant la période de suspension du contrat.
2. frais d'entretien pendant la période de suspension du contrat.
3. frais de location ou d'entretien des machines, installations et équipements directement liés à l'exécution du contrat, pendant la période de suspension du contrat, à condition que le contractant puisse prouver que ceux-ci ne pourraient pas être utilisés à d'autres fins pendant la suspension du contrat.
4. les frais correspondant aux polices d'assurance prévues au contrat qui ont été contractées par le contractant et qui sont en vigueur au moment de la suspension du contrat.

Afin de faciliter ce qui précède, en cas de suspension, il est recommandé d'établir un procès-verbal signé par l'entrepreneur et le directeur des travaux ou des approvisionnements, qui indique la situation de fait dans laquelle se trouve le service ou la fourniture et, le cas échéant dans la mesure du possible, préciser les ressources matérielles et humaines qui étaient alors concernées par le marché et n'étaient pas susceptibles d'être transférées sur d'autres marchés.

Enfin, des réglementations spécifiques, exceptionnelles et urgentes peuvent être adoptées afin d'accélérer et de garantir l'exécution des types de contrats suivants : contrats pour des médicaux, pharmaceutiques ou autres services ou fournitures dont l'objet est lié à la crise sanitaire provoquée par la pandémie ; contrats de services de sécurité, de nettoyage ou de maintenance de systèmes informatiques et les contrats de services ou de fournitures nécessaires pour assurer la mobilité et la sécurité des services et infrastructures de transport et dont l'objet est lié à la crise sanitaire provoquée par la pandémie.

## 4.6 Évaluation et prévision de l'impact financier

Lorsqu'une pandémie se produit, on peut observer une tendance à la baisse de la croissance projetée du PIB mondial, ce qui peut se traduire par une perturbation des flux de marchandises. Les entreprises de tous les secteurs peuvent être touchées et devraient rechercher des outils pour atténuer les conséquences financières. Le secteur portuaire est confronté à ces défis et doit rechercher des opportunités offertes par les nouveaux flux de marchandises.

Une bonne initiative consiste à modéliser les scénarios et l'exposition du modèle commercial de l'organisation à l'impact de la variation des volumes de fret ainsi que d'autres revenus, et à l'augmentation des coûts opérationnels et autres dépenses. L'exposition à l'impact financier sera différente d'une autorité portuaire à un terminal de fret, un bassin de main-d'œuvre portuaire ou un transitaire. Par conséquent, en fonction du type d'organisation, les scénarios de revenus/dépenses qui en résultent peuvent différer même en réponse à la même situation pandémique.

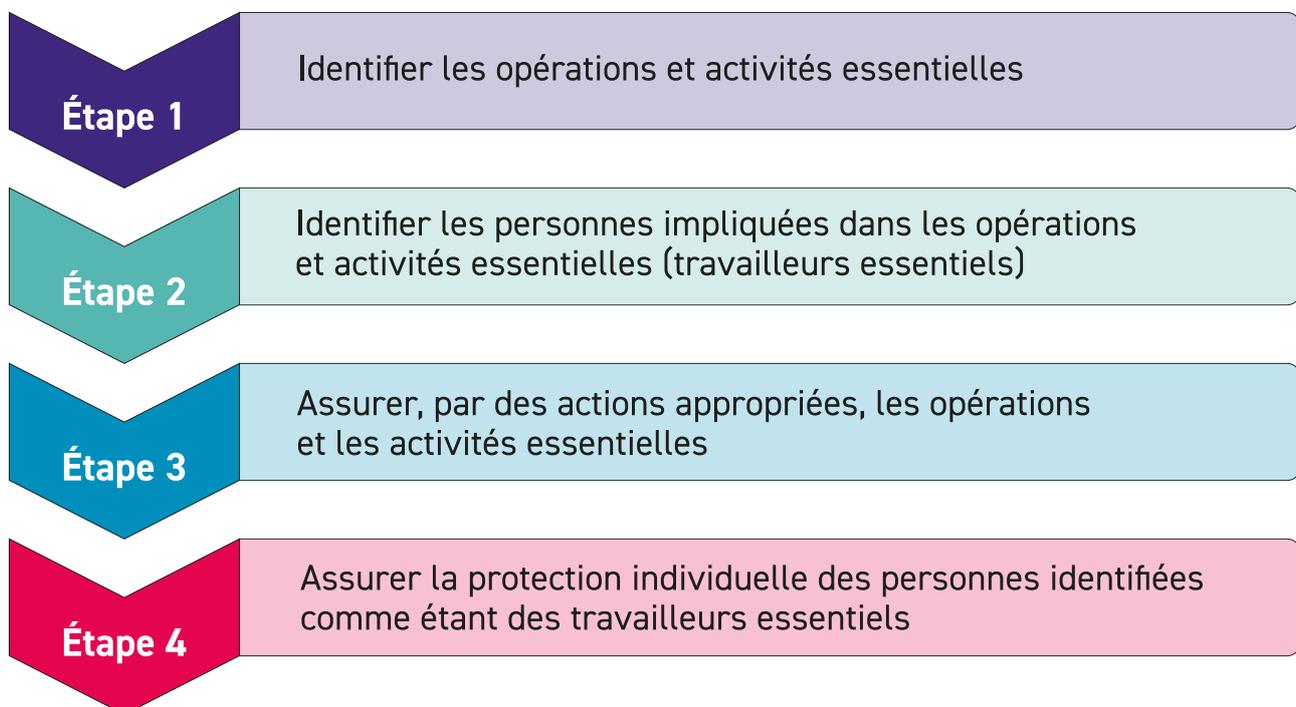
### Quelques aspects à prendre en compte :

- **Terminal de fret** : le coût des mesures d'atténuation opérationnelles (par exemple, nettoyage, désinfection, renforcement des EPI, changements d'équipe plus longs) peut être de l'ordre de 3 à 15 % des revenus, selon le niveau d'automatisation et de numérisation.
- **Réservoir de main-d'œuvre portuaire** : les dépenses pourraient augmenter de 2% en raison de l'achat de nouveaux EPI spécifiques à la pandémie, mais on peut s'attendre à une augmentation du taux de revenu par tonne, car davantage de main-d'œuvre portuaire serait requise par les terminaux pour la même quantité de fret, en raison de la moindre efficacité des opérations.
- **Autorité portuaire, transitaire ou tout organisme dont les tâches principales consistent en un travail administratif** : le principal facteur à considérer est la diminution des recettes.

#### 4.6.1 Analyser l'impact financier et définir des scénarios financiers

Il est bon d'évaluer les risques financiers à l'aide des outils classiques : identifier, catégoriser la probabilité et l'impact et les affecter à des scénarios modélisés, tels que « Niveau 1 – Impact minimum, Niveau 2 – Impact grave et Niveau 3 – Crise de liquidités ». Paramètres suggérés :

Figure 19 : Scénarios d'impact financier



Les mesures d'atténuation doivent être analysées en fonction du niveau d'impact prévu ainsi que des modèles commerciaux individuels. Cependant, on peut envisager des mesures de base, telles que :

**A. Personnel :**

- Geler les plans d'embauche
- Annuler toutes les formations non critiques
- Réaffecter le personnel aux départements impliqués de manière critique dans l'exécution des mesures d'atténuation
- Mettre le personnel en chômage temporaire (si la législation locale du travail le permet)
- Interdire les heures supplémentaires

**B. Stabilité financière :**

- Différer ou suspendre les économies d'investissement en CAPEX et suspension « sans regret »
- Mettre un nouveau contrat en attente
- Reconsidérer et adapter les dépenses discrétionnaires (par exemple, marketing, publicité)
- Négocier l'extension des conditions de paiement avec les fournisseurs pour réserver la trésorerie
- Évaluer la position des coûts et créer un plan à moyen et long terme des opportunités de réduction des coûts (par exemple, optimiser les frais généraux et administratifs, exécuter des programmes d'économies d'approvisionnement, mettre en œuvre un budget base zéro (BBZ), etc.)

Pour chaque scénario, l'impact sur les revenus et les dépenses et l'effet des mesures d'atténuation qui pourraient être appliquées doivent être pris en compte, et le besoin de crédit doit être évalué et comparé aux lignes de crédit réelles qui pourraient être garanties par l'organisation.

Une cartographie des risques financiers doit être établie, définissant le scénario de débâcle pour la viabilité de l'entreprise.

Dans une situation de pandémie, pour atténuer les impacts potentiels, des mesures d'atténuation financières doivent être adoptées, étroitement surveillées et mises à jour toutes les semaines afin de déterminer le niveau d'impact et le scénario approprié.

#### **4.6.2 Défis auxquels les parties prenantes sont confrontées et actions potentielles**

Les défis financiers et économiques sont un obstacle de taille pour tous les membres de la communauté portuaire. Les principales actions dans ce domaine sont menées par le secteur bancaire, mais il est possible de développer des mesures d'accompagnement pour aider à résoudre les problèmes auxquels sont confrontées les parties prenantes.

En premier lieu, éviter des dépenses supplémentaires peut aider les membres de la communauté portuaire qui sont dans une situation financière fragile. Cela peut être réalisé en créant un pool d'approvisionnement et de passation de marchés des parties prenantes pour les éléments dont tout le monde a besoin, tels que les EPI (par exemple, masques, gants), le carburant, les pièces de rechange, les conseils juridiques, les services de sécurité et de nettoyage, etc. L'entité juridique du pool doit être définie avant la pandémie afin qu'elle puisse être opérationnelle sans délai le moment venu.

D'autres mesures financières et économiques peuvent être adoptées par les organisations les plus solides financièrement de la communauté portuaire, telles que les grandes

compagnies maritimes propriétaires de terminaux, ou les entreprises publiques (c'est-à-dire les autorités portuaires, les douanes). Dans tous les cas, les mesures suivantes peuvent s'appliquer aux tiers (ce fait sera pris en compte dans les scénarios financiers décrits à la section 4.6.1).

Les mesures financières possibles peuvent inclure :

- accorder des reports de paiement aux clients pour une durée de 6 mois, sans application d'intérêts et sans qu'il soit nécessaire de garantir de tels reports.
- accorder ou étendre des lignes de crédit aux clients,
- retarder la facturation des règlements d'honoraires semestriels dans le cas des tarifs publics ou la facturation des prestations fournies aux clients dans le cas des tarifs privés,
- ne pas appliquer de pénalités ou d'autres conséquences qui pourraient être prévues dans les titres de concession ou de location pour non-respect des engagements de circulation convenus avec le propriétaire du terrain, lorsque ce manquement est dû à la pandémie.
- appliquer les bonus ou remises pour atteindre les volumes prévus avant le scénario de pandémie, lorsque le client n'atteint pas ces volumes en raison de la crise,
- accélérer autant que possible le délai de paiement aux fournisseurs, sans dépasser en aucun cas 30 jours à compter de la réception de la facture,
- concevoir des bonus supplémentaires ou des structures « ad hoc » pour les tarifs et/ou les prix privés pour les utilisateurs et les clients en raison de la situation de crise.

## 4.7 Scénarios de perturbation des ports

Le bon fonctionnement portuaire est un aspect important du flux de marchandises, et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement liées au port peuvent affecter les coûts totaux de la chaîne d'approvisionnement en raison de l'intégration accrue des ports dans les chaînes d'approvisionnement. Notamment, les perturbations de l'exploitation de l'activité des ports à conteneurs peuvent être préjudiciables aux échanges et au commerce internationaux. Les sections précédentes ont identifié une liste de menaces de perturbation de la chaîne d'approvisionnement liées à une pandémie et liées aux ports et ont élaboré des lignes directrices pour faire face à ces menaces.

En cas de situation de perturbation, des scénarios opérationnels et économiques doivent être envisagés.

### 4.7.1 Impact des pandémies sur les opérations portuaires

Comme expliqué ci-dessus, les impacts courants des pandémies sur les opérations portuaires peuvent être :

- détérioration de la santé des travailleurs
- manque de travailleurs qualifiés
- retards dans les opérations
- défaillances technologiques et du système d'information
- restrictions de circulation et de transport
- manque d'espace de rangement

- difficultés financières
- atteinte à la réputation
- détention de navires au port
- manque de pièces détachées

#### **4.7.2 Évaluation des risques pour guider les actions à court terme et comprendre les impacts potentiels à moyen terme**

En s'inspirant des meilleures pratiques internationales observées, il est important d'agir rapidement afin de prévenir la propagation du virus lors d'une pandémie, en mettant l'accent sur la santé et la sécurité de la communauté portuaire, tout en maintenant les opérations du port. Une communication rapide, transparente et proactive avec les différentes parties prenantes est également essentielle à cet égard.

Pour atteindre cet objectif, des évaluations rapides des risques doivent être menées.

L'évaluation des risques doit viser à anticiper l'impact des perturbations sur les opérations portuaires, en tenant compte de l'évolution des priorités, et doit guider des actions efficaces et réalisables à mettre en œuvre. La priorité des mesures à adopter pour assurer la continuité des opérations portuaires devrait tenir compte de l'impact économique de telles perturbations dans une variété de scénarios.

Objectifs d'une évaluation des risques :

1. déterminer les opérations qui ont besoin d'un soutien supplémentaire pour maintenir le suivi et la traçabilité des marchandises et le flux de personnes (voir section 4.1.1).
2. Identifier les défis auxquels les différentes parties prenantes du port sont confrontées, et quelles actions peuvent être entreprises par l'organisation pour maximiser le bénéfice collectif (voir section 4.1.2).
3. effectuer une évaluation des risques financiers (voir la section 4.6.1).

L'évaluation des risques doit se faire en tenant compte de toutes les parties prenantes et des facteurs de perturbation potentiels et doit être réalisée dans des circonstances normales.

En cas de pandémie, l'évaluation doit être rapidement ajustée à la situation spécifique par les équipes d'intervention d'urgence, pour guider les actions à court terme et comprendre l'impact à moyen terme.

Une mise à jour hebdomadaire de l'évaluation des risques et des mesures à adopter est fortement recommandée.

Une évaluation des risques bien menée aidera à :

1. éviter les perturbations
2. atténuer les perturbations ou
3. limiter la durée de la perturbation.

#### **4.7.3 Confier la gestion de la continuité des activités et développer la gestion des risques**

Comme abordé en section 3, en situation de pandémie, les organisations tentent d'installer des bureaux à domicile pour le personnel administratif, mais se trouvent à différentes étapes de mise en œuvre. Les limitations de l'infrastructure informatique et de communication posent parfois des problèmes. Le régime d'autorisation du télétravail

a ses spécificités et varie selon les ports. Certains ports peuvent exiger que l'ensemble de leur personnel administratif travaille à domicile, tandis que d'autres peuvent traiter la question au cas par cas.

L'organisation des équipes opérationnelles varie en fonction de la taille du port et du type de marchandises traitées. Certains ports peuvent ne pas changer leur main-d'œuvre opérationnelle, même s'ils peuvent mettre en œuvre des protocoles pour protéger leurs employés avant de commencer leurs activités quotidiennes et pendant ces dernières. La plupart des ports peuvent fonctionner avec un système de rotation après avoir formé les équipes A et B, qui n'entrent pas physiquement en contact les unes avec les autres. Ces équipes doivent alterner sur une base quotidienne, hebdomadaire ou bimensuelle. Dans les grandes organisations, il est possible de réduire le nombre de personnes travaillant dans les équipes A et B afin de créer une équipe C de réserve. Il existe une alternative encore plus élaborée consistant à fonctionner avec les équipes A et B, tout en constituant l'équipe C comme un pool de professionnels pluridisciplinaires pouvant se déplacer dans 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 peuvent cesser des services non essentiels pour prioriser et garantir la continuité de leurs activités portuaires de base (par exemple, l'accès maritime, l'amarrage et les opérations de fret). Les actions devraient se concentrer sur les opérations de base telles que l'accès maritime, les opérations d'amarrage et de fret, et définir des mesures opérationnelles flexibles pour soutenir les actions d'urgence.

Pour atteindre ces objectifs, l'équipe de direction du port doit nommer ou désigner une personne ayant l'ancienneté et l'autorité appropriées, qui choisira une équipe rapprochée pour constituer une Équipe de gestion de la continuité des activités, qui sera responsable de la politique et de la mise en œuvre de la Gestion de la continuité des activités.

Cette équipe affectera également des équipes spécifiques telles que :

- Équipe stratégique, chargée de concevoir et mettre à jour le plan de gestion des risques.
- Équipe Opérationnelle, chargée d'appliquer l'ensemble des mesures portuaires proposées et coordonner leur application avec les parties prenantes des opérations.
- Équipe de gestion interne, chargée de gérer les ressources humaines et matérielles de l'organisation.
- Équipe économique, chargée de contrôler l'impact économique de la pandémie.
- Équipe des relations extérieures, chargée de gérer les communications et les médias

Figure 20 : Gestion de la continuité d'activité



## CONCLUSION

Les ports sont des acteurs clés des chaînes d'approvisionnement mondiales. Par conséquent, toute perturbation, même minime, peut avoir un impact négatif majeur sur la société. À cet égard, comme le dit le proverbe chinois, « Le battement d'ailes léger d'un papillon peut se faire ressentir à l'autre bout du monde. »

La pandémie de la COVID-19 déclarée en mars 2020 et son impact fournissent une série d'enseignements qui pourraient permettre aux ports d'être mieux préparés à répondre aux situations de crise sanitaire liées à des pandémies.

De nombreuses situations d'urgence résultant d'accidents ou d'actes terroristes tels que les incendies, les explosions, les enlèvements, les inondations, etc. sont incluses dans les plans de protection et d'urgence d'un port. Les plans de préparation et de réponse contiennent des instructions précises pour faire face aux différentes situations dans lesquelles les acteurs de la communauté portuaire et les autorités locales, régionales et nationales doivent coordonner leur réponse. Parmi les différentes situations, de nombreux ports incluent les mesures à prendre en cas de situation à risque pour la santé causée par la maladie d'un marin ou d'un travailleur du port.

En s'appuyant sur l'expérience et des preuves scientifiques des études réalisées, il est important de souligner que rien ne doit être laissé à l'improvisation. Ce manuel présente différents éléments à planifier et les ventile en quatre sections, servant ainsi de guide sur ce qui doit être pris en compte dans un port. Nous avons abordé les thèmes suivants : la définition des protocoles d'action face à d'éventuelles situations d'urgence dans un port ; l'identification de toutes les parties prenantes en évaluant celles qui doivent rester dans le port et celles qui peuvent télétravailler ; la conception du processus décisionnel d'une organisation.

De plus, les situations de pandémie génèrent beaucoup de stress et d'anxiété pour les employés qui sont essentiels à la continuité des activités portuaires. Il est donc nécessaire d'établir une communication fluide, de mettre en place des mesures qui les protègent et font qu'ils se sentent protégés, et de savoir à tout moment comment ils vivent la situation afin de prendre les mesures nécessaires pour leur permettre de faire leur travail dans les meilleures conditions possibles. Les autres acteurs clés dont la situation est complexe sont les marins. À cet égard, le manuel fournit des recommandations ainsi que des protocoles d'action en faveur tant des gens de mer que des travailleurs portuaires.

En plus de ce qui précède, la disponibilité et la gestion de la technologie sont un autre défi dans une situation de pandémie. Les ressources technologiques (par exemple, les applications, les processus, les systèmes d'information et de communication) sont conçues pour une organisation qui se trouve dans des circonstances normales. Cependant, ces décisions de conception ne sont plus valables dans une situation de pandémie et doivent être reconsidérées, repensées et redéfinies. Il est important de s'assurer que la technologie, la capacité et les mesures de sécurité sont en place pour prendre en charge une grande partie de la main-d'œuvre télétravaillant ; de mettre en place des outils de productivité pour les salariés en télétravail ; de numériser au maximum les processus et d'améliorer la sécurité et la résilience informatiques.

Enfin, il est crucial d'assurer la continuité des flux de marchandises et des chaînes logistiques afin de maintenir l'approvisionnement en biens, y compris en biens essentiels en période de pandémie. Les organisations doivent effectuer des évaluations des risques en tenant compte de toutes les perturbations possibles affectant le fret, les flux de personnes et toutes les parties prenantes de la communauté portuaire. L'évaluation des risques permet de concevoir des plans d'action dans toutes les sphères de l'organisation : économique, opérationnelle et corporate. L'évaluation et la conception du plan d'action doivent être effectuées dans des circonstances normales, puis rapidement ajustées, mises à jour et surveillées à mesure que la pandémie évolue.

# ANNEXE I

## Bonnes pratiques dans les ports en réponse à au COVID -19

L'objectif de cette annexe est de présenter, à travers un recueil de bonnes pratiques, les actions menées par certains ports et entreprises de la communauté portuaire dans la lutte contre la COVID-19. Ces exemples ont été collectés lorsque ce cours spécial TrainForTrade « Construire la résilience des ports aux pandémies » a été dispensé la première fois au mois de mars 2021. Les bonnes pratiques identifiées couvrent différentes sections de ce manuel, allant de la communication, des plans d'urgence, des protocoles aux mesures, etc. Cette annexe compile des informations utiles, qui pourraient servir de référence lorsqu'il s'agit de faire face à une pandémie dans un port.

Dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, les ports et les organisations ont mis en place de nombreuses mesures pour prévenir et réduire le risque de contamination. Ces mesures peuvent être classées en trois grands groupes : la santé, la mobilité et la sensibilisation.

Ces groupes rendent compte des mesures sanitaires communes qui sont devenues obligatoires dans de nombreux endroits, notamment le contrôle de la température corporelle avant l'entrée au port, le lavage des mains, le placement de désinfectant pour les mains dans des endroits stratégiques, la distribution de masques faciaux et l'encouragement du personnel à les porter, l'application d'une politique de « pas d'entrée sans masques faciaux » et l'affichage de panneaux sur la plupart des portes des bureaux.

En outre, des mesures axées sur la mobilité ont été mises en place dans de nombreux ports, notamment limiter les visites non essentielles à des heures et jours de visite pré-approuvés, réduire les déplacements, envoyer du personnel pour télétravailler à partir de leur domicile dans certaines catégories, réduire la capacité de transport, etc.

Figure 21 : Exemple de lignes directrices du ministère des Transports des Philippines



Enfin, d'autres actions ont porté sur la sensibilisation et la communication avec les employés et sur le respect des normes établies. À cet égard, les principaux défis dans les ports ont notamment été de sensibiliser les personnes d'origines culturelles différentes, notamment les travailleurs portuaires, les agents maritimes, les chauffeurs routiers, les automobilistes, les agents de fret, etc., qui doutaient parfois de l'existence de la COVID-19 ou pensaient qu'il s'agissait d'un complot. Certaines personnes ont eu du mal à adhérer aux protocoles de prévention, se mettant ainsi en danger et mettant en danger les autres.

Bien que la plupart semblent avoir suivi des mesures ou des protocoles par crainte d'être arrêtés et poursuivis, en l'absence de coercition, ils sont nombreux à ne pas avoir respecté les mesures préventives, devenant ainsi un vecteur possible de transmission de la COVID-19. Les ports ont donc élaboré des supports d'information, d'éducation et de communication sur la COVID-19 conformément aux protocoles établis par les autorités sanitaires mondiales et nationales pour fournir des informations internes au personnel, des avis maritimes à destination des gens de mer, des travailleurs portuaires et des parties prenantes associées dans le secteur maritime. Parmi d'autres objectifs, le but était d'expliquer le besoin important d'évaluations des risques, d'identification des zones de haute vulnérabilité et de mesures collectives et individuelles.

Outre le comportement standard adopté par les ports et conformément aux recommandations de l'OMS, certains ports ont défini des plans d'action et des protocoles particuliers. À cet égard, il est important de mentionner d'autres mesures prises par les ports directement liées à la gestion des navires et des équipages. Les navires arrivant à une station de contrôle portuaire étaient chargés de déclarer l'état de santé de tout l'équipage et des passagers à bord. L'autorité portuaire a activé le plan d'évacuation sanitaire d'urgence en appelant les autorités sanitaires en cas de présence d'un malade à bord.

Pour que l'industrie maritime mondiale continue de jouer un rôle clé en veillant à ce que les produits essentiels tels que la nourriture et les fournitures médicales parviennent à la population, le fait de classer les gens de mer comme acteurs clés a été très important. Par conséquent, il a été essentiel de maintenir des changements d'équipage sains en prenant diverses mesures préventives à cet égard. Les gens de mer ont donc été déclarés travailleurs essentiels pour faciliter les changements d'équipage dans de nombreux pays. Le soutien médical a été étendu au personnel qui était émotionnellement et psychologiquement exposé à la pandémie. Les soins palliatifs ont également été étendus au personnel et à l'association des gens de mer/travailleurs maritimes.

Figure 22 : Exemple d'un Avis maritime de l'Administration maritime et de l'agence de sécurité nigériane



**Exemples spécifiques**

Comme évoqué ci-dessus, les ports ont mis en place plusieurs mesures basées sur les recommandations de l'OMS, mais aussi des protocoles spécifiques visant à prévenir et atténuer les impacts négatifs sur les activités portuaires. Certaines mesures spécifiques ou spéciales sont présentées ci-dessous.

Le premier exemple vient du port de Kigoma en Tanzanie, qui est la porte d'entrée des pays enclavés d'Afrique centrale et fournit des marchandises aux consommateurs via le corridor central. Il est membre de la Communauté est-africaine (EAC) et comprend des réseaux routiers, ferroviaires et fluviaux, tous reliés à un vaste arrière-pays comprenant le Burundi, l'Est de la République démocratique du Congo et la Zambie.

Pour relever les nombreux défis résultant de la pandémie et affectant le commerce et la logistique des transports dans la région, le corridor central et le secrétariat de l'EAC ont lancé une plate-forme en ligne permettant aux principales parties prenantes de se rencontrer et de discuter des questions liées au corridor central et à la facilitation du commerce. Les réunions rassemblent les parties prenantes de tous les États membres du Corridor central pour partager leurs expériences et échanger leurs points de vue sur les défis et les opportunités découlant de la pandémie. La plate-forme fournit également des mises à jour en temps réel sur ce qui se passe dans chacun des États membres, en particulier à chaque nœud de transport le long du Corridor.

Des mesures d'atténuation économiques et financières ont également été mises en place. Concernant les redevances portuaires, plusieurs acteurs générateurs de revenus ont demandé une révision des paiements des taxes portuaires, des redevances de concession, etc. La réponse des ports à ces demandes a varié en fonction de la législation locale (par exemple règles de l'aide de l'État) La réponse dépend aussi des relations commerciales et du modèle de gouvernance du port.

Des ajustements ont été apportés aux conditions de travail dans les terminaux, les dépôts, les entrepôts, les camions, les chemins de fer et les barges, qui ont poursuivi leurs activités pendant la crise, selon ce qui était autorisé par les réglementations gouvernementales.

Un autre exemple spécifique est la Nigerian Ports Authority (NPA), qui a adopté des protocoles génériques et d'urgence dans les emplacements portuaires pour assurer la sécurité des travailleurs et de tous les usagers du port et pour minimiser les opérations. Une équipe d'intervention d'urgence a été mise en place au siège social, tandis que deux équipes ont été constituées à chaque niveau du port : une équipe de gestion des urgences portuaire et une équipe d'intervention d'urgence portuaire. Cependant, dans une mesure intéressante pour relever les défis du changement d'équipage dans les ports à la suite du blocus annoncé par le gouvernement fédéral, la NPA a ordonné à tous les opérateurs de terminaux de suspendre tous les frais de stockage de terminal applicables sur les expéditions (surestaries) pour la durée du blocus. Cela visait à alléger le fardeau que faisait peser la pandémie sur leurs clients.

Un autre exemple est celui des mesures mises en place dans les ports des Philippines et de la Malaisie, pays ayant une grande diversité d'îles et un large éventail de ports. Dans ces situations, certaines mesures prises se sont concentrées sur la promotion des routes maritimes courtes. L'activité essentielle des ports dans l'approvisionnement en vivres, marchandises, etc., a été soulignée dans le manuel, les ports doivent donc définir des actions pour éviter toute interruption des activités d'approvisionnement.

Enfin, l'encadré ci-dessous contient des instructions données par le Comité portuaire du Ghana formé par l'Autorité portuaire, les Usagers du port, à savoir l'Immigration ghanéenne, la Santé portuaire, la Sécurité nationale, les Douanes, le Meridian Port Services et la Marine ghanéenne.

## Mesures mises en place par le Comité portuaire du Ghana

1. Organiser des réunions virtuelles.
2. Publication et affichage de matériel pédagogique, y compris des affiches, banderoles rétractables dans toute l'enclave du port.
3. Un document de procédure opérationnelle standard a été élaboré pour guider les usagers du port sur les mesures à prendre pour empêcher la propagation du virus.
4. La GPHA a pris d'autres mesures pour assurer la logistique nécessaire au transport du personnel médical concerné des services de santé portuaire et de la marine ghanéenne.
5. La GPHA accède aux navires au mouillage pour dépister les membres d'équipage et/ou prélever des échantillons sur des personnes suspectées de cas de COVID-19.
6. Des directives d'intervention d'urgence COVID-19 étaient en place pour les usagers du port, y compris la fourniture d'eau courante, de désinfectants pour les mains, de savon, de mouchoirs en papier et de pistolets thermomètres.
7. Les adresses de contact des chefs d'intervention, c'est-à-dire les représentants de la santé des ports des Capitaines de port et des Pilotes en chef et d'autres, ont été mises à disposition.
8. Tous les navires qui doivent entrer dans les ports de Tema et de Takoradi doivent fournir les informations demandées sur le formulaire médical COVID-19 par courrier électronique sept (7) jours avant l'heure d'arrivée prévue (ETA) de tout navire. Tout navire qui ne respecte pas les instructions est retardé ou l'entrée dans le port ghanéen lui est refusée.
9. Ce formulaire est envoyé au Capitaine de Port et au Chef d'intervention, c'est-à-dire au Chef des Services de Santé du Port avec copie au Chef des Transmissions et au Chef Pilote. Mise à jour quotidienne sur l'état de santé de tout l'équipage envoyée par courrier électronique.

En conclusion, il convient de noter que les ports ont adopté bon nombre des mesures préconisées par l'OMS telles que des mesures visant à prévenir et à réduire la contagion parmi les employés, des mesures pour encourager l'utilisation d'équipements de protection et le respect des mesures de distanciation sociale afin de poursuivre l'activité du port. Les ports sont des acteurs essentiels pour répondre à la demande de la société. Il est donc vital que leurs activités ne soient pas interrompues dans le transport de denrées alimentaires, de matériel sanitaire, de biens essentiels, etc. À cet égard, tous les ports sont conscients de leur importance et se sont donc efforcés de mettre en œuvre des mesures particulières pour minimiser les impacts négatifs de la Pandémie de la COVID-19.