

## Webinaire 6 novembre 2020 : « Le port au cœur de la crise : vulnérabilité ou résilience ? »

**LE** webinaire est ouvert par Madame l'Ambassadeur Christine Moro, Déléguée à l'Action extérieure des collectivités territoriales.

### Introduction Christine Moro

Idée 1 : En Méditerranée, les enjeux locaux s'entrecroisent avec des objectifs plus généraux liés à une vision globale de l'organisation des échanges et des relations interculturelles qui les sous-tendent

Idée 2 : Le port s'inscrit dans la ville mais en reste distinct. Les interactions qui en découlent sont soit positives (le port est une voie d'approvisionnement et de débouchés et un vecteur d'ouverture internationale), soit périlleuses si certains équilibres font défaut ou sont rompus. Les relations entre la ville et le port sont donc des enjeux d'aménagement urbain, de développement économique local, d'inclusion sociale, et de préservation de la qualité de l'environnement. Le pire à éviter est un développement parallèle et non concerté, voire antagonique.

Idée 3 : De par leur rôle économique et leur fonction de portes d'entrée et de sortie des marchandises, les ports urbains sont très impactés par les changements de toutes natures, notamment quand ceux-ci réduisent leur champ opératoire ainsi que leurs capacités opérationnelles. Ce qui est malheureusement le cas dans cette crise alors même que les attentes à leur égard sont accrues par la fragilisation des autres modes de transport internationaux, le routier et l'aérien.

Idée 4 : De nouvelles complexités territoriales se dessinent autour du pivot portuaire, la crise mondiale ayant révélé les risques liés à une trop grande dépendance d'un lieu de production unique pour les produits dits stratégiques, ce qui induit un risque majeur de rupture d'approvisionnement.

## Première session - Le port, acteur résilient de l'approvisionnement

**Jordi Torrent**, Directeur de la stratégie du Port de Barcelone

Idée 1 : La crise du COVID n'est pas la première disruption auxquelles les ports sont confrontés. Les disruptions sanitaires, technologiques, et commerciales sont de plus en plus fréquentes car le monde est plus interconnecté. Le port, pour être ce port résilient, s'adapte et se prépare à ces disruptions qui ne s'arrêteront pas. Un des facteurs de résilience du port de Barcelone repose beaucoup sur la diversification de l'activité, des clients. Enfin, contrairement à ce que l'on entend parfois, la chaîne d'approvisionnement a très bien marché.

Idée 2 : Les pays asiatiques sont mieux préparés, pour des raisons culturelles, économiques ou politiques, pour affronter ces crises. Une des conséquences de cette crise est peut-être notamment que la prééminence asiatique va se consolider encore plus.

Idée 3 : La digitalisation va se globaliser et se développer non seulement dans le secteur logistique et portuaire mais aussi de façon plus générale.

Idée 4 : La Covid sera un accélérateur des tendances déjà observées en Europe et en Méditerranée depuis 2008 lors de la crise financière. Cette crise, a montré l'importance des ports qui sont des acteurs critiques en ce qui concerne la création des richesses dans la ville.

**Olivier Lemaire**, Directeur général de l'Association internationale Ville-Port. AIVP,

Idée 1 : La population mondiale s'urbanise de plus en plus, avec, en 2020, 60% de la population mondiale urbanisée. Par ailleurs, cette population devient de plus en plus littorale, en se concentrant dans les zones d'activités des villes portuaires. Ces métropoles portuaires sont extrêmement peuplées, et il faut les alimenter, les vêtir, les divertir grâce aux points de convergence portuaires : plus de 90% des échanges mondiaux continuent à transiter par les ports

Idée 2 : A partir des années 70/80, le trafic maritime explose. L'atelier du monde, la Chine, a accéléré le mouvement. Si, dans les années 2010, on observe un léger infléchissement, qui correspond à la crise économique et financière, la croissance portuaire globale continue d'augmenter très fortement. Hormis les crises économiques qui peuvent ralentir le trafic, les autres crises, à l'instar de celle de la Covid, n'interrompent pas ce mouvement car il faut continuer à alimenter les échanges dans les villes portuaires. Car les établissements humains qui y sont installés sont tellement importants qu'ils ne peuvent plus s'auto-suffire ou fonctionner avec leurs seuls territoires connectés. Ils doivent avoir recours à l'économie globale, sous peine d'effondrement.

Idée 3 : En lien avec les observations précédentes, la taille des navires augmente proportionnellement. C'est aussi ce qui explique le développement considérable des ports. Leur emprise foncière s'est considérablement élargie, ce qui ne va pas sans poser naturellement des problèmes à la ville, notamment des problèmes d'intégration sociétale. C'est un phénomène aujourd'hui extrêmement puissant puisque la taille de ces navires et le développement portuaire (et toutes les infrastructures et industries qui vont avec) prennent une place

prépondérante dans la ville portuaire, qui, pour sa part, devient de plus en plus peuplée avec de nouvelles attentes citoyennes. Il faut parvenir à concilier toutes ces contraintes. Car, si l'on ne peut pas se passer des ports et du trafic portuaire, il faut travailler à le faire accepter, car il est de plus en plus rejeté, parfois violemment, par la population mitoyenne qui ne comprend pas toujours très bien les conséquences en cas de fragilisation de l'activité portuaire. Il est également impératif de travailler à réduire les externalités négatives de l'activité portuaire.

Idée 4 : Un outil fondamental de communication entre les opérateurs portuaires et les populations mitoyennes est le Port Center. Outil structuré par l'AIVP et basé sur les 17 ODD des Nations-Unies, le Port Center les décline en 10 objectifs spécifiques aux ports. Il offre des passerelles permettant aux citoyens de dialoguer avec les acteurs du développement de la ville portuaire avec pour objectif de pouvoir leur donner des réponses, d'allumer des contre-feux par rapport aux *fake news* qui circulent sur les ports et de leur expliquer le rôle essentiel du port aussi bien au niveau local et territorial qu'au niveau international. Les crises sont autant de circonstances permettant aux ports de tenir leur rang d'acteur engagé auprès des citoyens, renforçant ainsi le lien entre un acteur territorial et les citoyens qui vivent sur le territoire concerné.

**Frédéric Dagnet**, Directeur Prospective et Evaluation Ville-Port au GPMM.

Idée 1 : Vue de Marseille, la crise sanitaire a eu le mérite de mettre en relief le rôle des ports dans la chaîne internationale des transports. Cette crise a démontré que les sociétés humaines n'ont pas forcément besoin de mobilité pour survivre, mais qu'elles ne peuvent pas, en revanche, se passer de la mobilité des marchandises. Cette chaîne logistique, des points de production vers les supermarchés, est internationale et passe par les ports de commerce. Ce point est fondamental et il y a un vrai travail de pédagogie, très important à faire, sur le rôle des ports dans la chaîne internationale de transport.

Idée 2 : Contrairement aux aéroports où l'activité s'est effondrée du jour au lendemain, l'ensemble des ports du monde a continué à fonctionner, certes, en mode dégradé, puisque les trafics ont été réduits dans la même mesure que l'activité économique. Par exemple, en volume, par rapport à l'année dernière où le GPMM a traité quasiment 80 millions de tonnes de marchandises, on devrait finir à la fin de cette année autour de 69 millions de tonnes, c'est à dire -13%. Pour être plus précis, les vracs liquides ont subi une baisse de 8% par rapport à l'année dernière, les marchandises : - 16% et les vracs solides : - 30%. On est donc sur une activité qui, certes subit l'impact de la crise, mais qui ne s'effondre pas totalement comme dans d'autres secteurs. Malgré cela, l'activité se réduit presque totalement sur un segment, celui des passagers. Une des conclusions de cette crise pour le GPMM est que la résilience de l'activité des ports se rattache sans doute au fait que non seulement ils sont insérés naturellement dans l'économie mondiale en tant qu'acteurs de la mondialisation des échanges, mais ils sont aussi fortement intégrés dans un tissu local. De la sorte, ils servent une économie qui est bien-sûr nationale et continentale et qui est également locale. Cette caractéristique est sans aucun doute fondamentale pour continuer à expliquer la résilience dont les ports font preuve. On le voit dans le rôle des zones industrialo-portuaires qui sont attachées à ces ports. Ce sont des outils du développement local parce qu'il y a des activités nombreuses et diversifiées qui font écosystème sur ces zones avec le reste du territoire.

Idée 3 : Le GPMM gère et aménage une zone industrielle de 10 000 hectares sur la zone de Fos qui accueille de l'industrie, de l'énergie, de la logistique ainsi que 400 hectares d'installations portuaires en plein cœur de Marseille, qui accueillent également de la logistique, mais aussi de la réparation navale, de l'industrie, de la marchandise et des trafics de passagers. Nous avons donc aussi une forme de diversité de l'activité qui, comme le disait Jordi Torrent pour Barcelone, est également un atout dans ce genre de choc. Malgré cette diversification en cours, nous avons encore un poids lourd, dans notre modèle économique, c'est celui du vrac liquide. Cependant, cette tendance, structurellement, évolue vers une diversification, vers d'autres relais de croissance. En fait, c'est tout le modèle économique des ports en France qui est en train d'être repensé depuis plusieurs années du fait de leur dépendance trop forte aux hydrocarbures. Les hydrocarbures ont représenté un atout à une époque mais deviennent potentiellement, dans ces périodes de crise de raffinage et des délocalisations des installations qui leur sont liées, une faiblesse. Nous nous sommes donc également fortement positionnés sur la diversification, vers, bien-sûr, le secteur des conteneurs, le déploiement vers de nouvelles sources de valeur que sont la logistique, les remorques, les voitures, le GNL, les énergies alternatives au pétrole, les secteurs du numérique, l'immobilier tertiaire et logistique. Nous avons donc de multiples sujets de diversification. Et ces sujets ne vont plus représenter forcément de la valeur en millions de tonnes, mais de la valeur en ressources, en chiffres d'affaires, en activités liées à un territoire, et donc en emplois. Et cela est important, que tous, collectivement, nous réfléchissions peut-être à d'autres indicateurs de l'activité du port car ce critère, celui du million de tonnes, est de moins en moins pertinent, au regard de toutes ces évolutions. Ce point n'est pas directement lié à cette crise, mais c'est aussi une conclusion sur laquelle on doit travailler.

Idée 4 : Pour revenir à la crise et à ses effets, son côté « positif », c'est la mise en évidence du rôle des ports qui, même en mode dégradé, ont permis, comme nous l'avons dit, à la chaîne de transport international de continuer à fonctionner et de continuer à fournir les continents en denrées, en biens, en matières premières, indispensables à l'ensemble des secteurs économiques. Dans ce contexte-là, le GPMM fait valoir que les ports ont joué un rôle d'agilité dans la chaîne de transport international ; il faut donc veiller à conserver et à promouvoir cette agilité et c'est ce qui se fait à Marseille avec la démarche du *smart port* et pas seulement en mettant à profit la digitalisation des secteurs économiques et en l'appliquant aux secteurs portuaire et logistique. Le *smart port* promeut également la mise en œuvre de la transition énergétique, il atténue les externalités négatives sur l'environnement grâce à l'utilisation des énergies renouvelables et à leur valorisation. Le *smart port* c'est aussi toutes les solutions du report modal : la multi-modalité non seulement fluviale et maritime, mais aussi ferroviaire, est fondamentale pour qualifier un port dans une démarche plus *smart*. Enfin, la quatrième dimension de ce *smart port*, c'est le port citoyen, dont M. Lemaire a parlé. Il y a en effet un enjeu très fort d'acceptabilité sociale, qui peut être mieux compris grâce à une démarche pédagogique à poursuivre autour de l'économie maritime, du rôle des ports dans la chaîne de transport international. Cette pédagogie doit être étendue au-delà du cercle des professionnels et des initiés, afin d'atteindre le grand public. Afin que les citoyens prennent conscience qu'ils sont à la fois les habitants d'une ville portuaire et des consommateurs avec les implications que cela entraîne. Cette approche de cohérence doit mixer les différentes postures des habitants, à la fois consommateurs et citoyens. Cette dimension du port citoyen est une démarche assumée par le GPMM qui, va lancer, la semaine prochaine notamment et en lien avec l'AIVP, la démarche de Port Center à Marseille.

**Alberto Capatto**, Directeur de l'innovation, du développement et de la durabilité au Porto Antico di Genova.

Idée 1 : Nous venons de voir que la pandémie a confirmé l'importance des villes portuaires. Mais une cité côtière ne se réduit pas à son port et il ne faut pas oublier le littoral non portuaire. De plus, la pandémie nous a montré que la puissante démarche d'urbanisation littorale peut avoir un temps d'arrêt, au moins sur les côtes de la Méditerranée et en particulier dans la région Ligurie. On assiste alors à un phénomène très intéressant, du fait de la concentration de maisons secondaires, avec des gens qui travaillent à distance. Cela se traduit par un impact important sur l'économie territoriale qui évolue fortement avec la modernisation des réseaux des télécommunications. Cette crise a donc été un accélérateur d'innovation. Elle devient aussi une opportunité pour diversifier et réactiver l'activité économique du littoral avec le télétravail et avec la fourniture de nouveaux biens et services. Cette ouverture oblige le port à se diversifier.

Idée 2 : En tant que port résilient, le Porto Antico de Gênes s'est rendu compte que toute la filière du tourisme était retombée dans une crise importante, sans doute jusqu'à juillet prochain. Du coup, il y a des espaces dans le port qui ne peuvent pas être utilisés. Il a donc été proposé de les mettre à la disposition des personnes isolées pour les accueillir, tandis que les sociétés de catering ont contribué à la réalisation et à la distribution de repas et que les transporteurs se sont organisés pour aider les entreprises qui poursuivaient leur activité afin d'alléger les circuits dédiés aux transports en commun. Le Centre de Congrès du Porto Antico peut, à son tour, devenir une structure sanitaire. Tout cela démontre l'agilité et la réactivité des ports afin de mettre en place un dispositif alternatif. L'objectif est partagé par l'ensemble des ports méditerranéens: faire en sorte que la filière reste vivante pour revenir à leur activité traditionnelle dès que cela sera possible.

Idée 3 : Enfin, concernant l'appui aux dispositifs sanitaires, le Porto Antico est devenu, de fait, un élément de la chaîne sanitaire destiné à lutter contre la Covid 19. Pour cela, il a travaillé avec la Région Ligurie car la compétence sanitaire est régionale. Lors de la première vague, il y avait eu un bateau qui avait été mis à disposition et transformé en hôpital. C'était une initiative importante mais trop onéreuse au final, et peut-être pas vraiment efficace et c'est la raison pour laquelle nous nous sommes dit qu'il fallait réfléchir à travailler de façon différente.

## **Deuxième session - La sécurisation des flux : relocalisations et espaces portuaires**

**Claire Charbit**, Cheffe de l'Unité Dialogues Territoriaux et Migrations. Centre de l'OCDE pour l'entrepreneuriat, les PME, les Régions et les Villes.

Idée 1 : Le premier des effets observés de cette crise ouvre la voie vers une nouvelle façon de penser la globalisation. La crise a provoqué une prise de conscience des dépendances, présentes sur de nombreux territoires notamment par rapport à la fourniture de « biens essentiels », terminologie restant d'ailleurs à définir. Même si avant la crise sanitaire, la globalisation n'était pas dans une phase de grand dynamisme, bien au contraire, elle était plutôt en phase de stagnation, cet épisode offre donc une opportunité pour penser la transformation du fonctionnement de la globalisation. Au niveau territorial, la crise a eu d'abord des impacts en termes d'emploi, et l'on constate des différentiels majeurs selon les territoires, du fait de leur spécialisation dans les échanges

internationaux : plus les régions sont tournées vers l'import et vers l'export, plus le choc de la crise de la crise va être fort et va engendrer une menace sur les emplois.

Ainsi, les régions les plus touchées en termes de pertes d'emploi sont souvent les régions capitales, avec deux secteurs très impactés, celui des échanges internationaux d'une part et, d'autre part toutes les activités qui concourent à la vie culturelle, touristique, etc. Les territoires qui se présentaient, avant la crise, comme des champions bénéficiant du fait que l'effet d'agglomération attire toute la richesse, se révèlent aujourd'hui un peu fragiles. Par ailleurs, il n'est aujourd'hui pas possible de prévoir s'il y aura une réallocation spatiale des activités humaines et économiques, mais on assiste à une réelle prise de conscience de la possibilité de travailler différemment : l'OCDE observe que les territoires les plus disposés à offrir des solutions de télétravail sont aussi les territoires urbains aujourd'hui les plus affectés.

Dans cette période de crise, les territoires littoraux, notamment portuaires, font preuve de réels avantages mais sont également confrontés à des défis importants. Les enjeux qui se posent à eux sont multipliés : défis environnementaux, mais aussi économiques et sociaux. Le modèle des métropoles portuaires, avec un affranchissement progressif de la tutelle de villes et des régions limitrophes et avec la concentration des transporteurs, ne peut être conçu sans penser globalement la ville et son hinterland et donc en relation étroite avec une gouvernance renouvelée.

Idée 2 : L'attractivité territoriale est un sujet à analyser avec attention car, en premier lieu, la mesure de l'internationalisation touche les régions et les territoires avant de toucher les pays, les Etats : on ne peut pas penser le positionnement international d'un pays sans mettre l'accent sur ses dimensions régionales. Localement, la vision traditionnelle des décideurs est souvent articulée, quand la question porte sur la globalisation et l'internalisation des territoires, autour du développement des exportations et des investissements. Cependant, la prise en compte des différentes cibles de l'attractivité territoriale est essentielle car, au-delà des investisseurs et des visiteurs, il ne faut oublier ni les talents ni les formations qui permettent leur émergence, deux mécaniques qui contribuent très fortement à la pérennité des systèmes locaux.

Toutefois, une coordination au niveau national concernant la stratégie internationale des régions est essentielle sur le plan de leur développement : si on laisse la responsabilité de l'attractivité des investisseurs étrangers aux régions, on risque de se retrouver avec un jeu à somme nulle car les actions entrecroisées de ces acteurs va engendrer une concurrence très forte entre les régions.

Idée 3 : Il convient donc, face à cette crise qui a impacté la globalisation, de définir des outils permettant d'assister les politiques de relance et, plus largement de trouver des leviers pour de nouvelles stratégies permettant de revivifier la globalisation. Il a été dit que la crise a consisté en un arrêt de certaines consommations et de certaines productions, sans oublier que le climat n'a plus été favorable aux investissements en raison des fortes incertitudes sur le futur. Pour autant, la crise n'a pas eu pour effet d'interrompre toutes les chaînes de valeur, comme cela a été démontré dans les précédentes interventions en ce qui concerne la partie marchandises des ports, ce qui conduit à la résilience de ces acteurs économiques particuliers. Mais la crise a gelé d'autres chaînes de valeur, notamment dans le secteur de l'aérospatial qui a été très impacté ou encore le secteur du tourisme qui a subi un choc très violent. Ce qui a généré un impact sur ce qu'à l'OCDE, nous nous appelons « les connexions », que ce soit entre les personnes, notamment avec les mesures de confinement, que ce soit entre les entreprises, entre les régions, entre les pays.

En effet, depuis quelques années, l'OCDE a mis en place une méthode originale d'observation basée sur la collecte de très nombreux indicateurs, ce qui lui a permis de mettre en relief plusieurs familles de « connexions internationales » :

- une famille de connexions humaines (les visiteurs, les touristes, les migrants),
- une famille de connexions d'affaire (import/export, investissements directs étrangers),
- une famille de connexions de connaissance (chercheurs étrangers, co-brevetage international, centres d'innovations),
- une famille de connexions d'infrastructures (hubs de transport, logistique) qui rendent possibles les autres connexions internationales.

Il est admis que la crise a généré la rupture d'une multitude de connexions, avec en premier lieu celle des connexions internationales. Ce qui permet à l'OCDE de proposer une méthodologie originale de mesure du positionnement des régions dans la globalisation. En France, il a été possible de dessiner les profils d'internationalisation des régions françaises, qui sont tous différents. Par exemple, la région Sud est très marquée par un profil orienté vers les connexions humaines.

Cette méthodologie, associée à l'étude des stratégies internationales des régions, permet de déterminer un certain nombre de marges d'amélioration. Par exemple, dans la plupart des régions françaises, la stratégie touristique n'a aucune relation avec la stratégie en matière d'infrastructure. Il n'y a pas forcément de cohérence entre les deux alors qu'il devrait y avoir une évidente synergie dans les politiques menées. Le modèle des connexions est essentiel, car les stratégies d'internationalisation comme de relocalisation ne peuvent être appréhendées, dans le dialogue avec les entreprises, sans afficher des connexions d'affaires et des connexions d'infrastructures de qualité, puisque la ressource rare, pour la relocalisation, c'est souvent le foncier. Sont également indispensables, les connexions humaines, car il est très ardu de relocaliser si on ne dispose pas des talents pertinents.

Idée 4 : Enfin, la question de la dépendance vis-à-vis des ressources essentielles peut engendrer des stratégies telles que la diversification des fournisseurs et une gestion des stocks qui soit moins en flux tendus. De la même façon, dans de nombreux plans de relance, qu'ils soient régionaux ou nationaux, il y a une grande partie accordée à la question de la relocalisation, même si cette réponse n'est pas, du moins pour les macro-économistes, une solution. En effet, ces observateurs considèrent que cela fausse la concurrence, qu'il n'y a pas vraiment d'effet au niveau national et, enfin, que les entreprises qui délocalisent ne relocalisent pas forcément sur leur territoire initial.

Si l'on prend en compte l'objectif premier de la relocalisation, qui concerne la souveraineté sur les biens essentiels, le projet peut être national, car il ne s'agit pas seulement de faire revenir des entreprises *stricto sensu*, mais bien d'être capable de produire à nouveau sur le territoire des activités qui étaient *off-shorées* à l'étranger. Si l'on suit d'autres objectifs, tels que celui de l'emploi, la relocalisation doit être ciblée territorialement. Prenons l'exemple de Kusmi Tea une entreprise de thé qui avait délocalisé très fortement certains segments de production et qui a choisi, il y a quelques années, de les relocaliser. Pour fournir ce bien sur le marché français au même prix que lorsqu'elle délocalisait certains composants, le seul moyen a été d'automatiser la production. On a effectivement gagné en relocalisation, elle a bénéficié du « *made in France* » et très certainement gagné des parts de marché, mais d'un autre côté, l'impact sur l'emploi, objectif second de la relocalisation, n'a pas été atteint car on a assisté à un développement de l'emploi qualifié, mais un affaiblissement de l'emploi non qualifié. Enfin, il ne doit pas être oublié non plus que les questions de relocalisation des personnes mais aussi des entreprises posent la question de l'accès aux services essentiels.

## Marie Baduel, Directrice Stratégie AVITEM

### Marie Baduel, Directrice Stratégie AVITEM

Idée 1 : Les ports participent au processus de relocalisation en premier lieu à travers leurs opérations d'aménagement. Jusqu'à aujourd'hui, ils ont été les plus grands aménageurs des métropoles car ils ont converti les ports en centre-ville en projets urbains, ont créé des imaginaires urbains avec des opérations touristiques, culturelles, de loisir, en mobilisant les plus grands architectes internationaux.

Ces opérations participaient du modèle économique et portuaire mais aussi du renouveau urbain. Aujourd'hui, l'offre de relocalisation industrielle et logistique permet de s'engager sur une autre voie de réaménagement. Elle se met en mesure de refonder un autre imaginaire, loin des marinas et des *skylines* produites par les architectes mondiaux. Elle se structure autour de l'aménagement post-industriel des villes, avec ce renouveau de l'industrie des villes ou d'autres secteurs productifs. Cette nouvelle phase d'aménagement, qui renvoie à la capacité de redonner une dimension productive à la ville, pose à nouveau la question de la disponibilité foncière. Ce qui signifie un foncier libre, aménagé, un foncier « purgé » dont on peut imaginer qu'il ne fera pas l'objet de procédures contentieuses lourdes, et également un foncier acceptable en termes de prix. L'aménagement de ces espaces prendra plusieurs formes :

- Il pourra se faire à l'intérieur des ports : par exemple, le port de Marseille a 10 000 hectares de foncier mobilisables sur la zone industrielle de Fos, ce qui est gigantesque : c'est l'essentiel du foncier disponible dans la métropole Aix-Marseille-Provence. Toutefois, d'autres ports ont un foncier disponible ou mutable, notamment le port de Tunis ;
- Cet aménagement peut aussi se faire à l'extérieur sous la forme de zones industrielles, c'est le cas du port Tanger-Med qui est associé à un archipel de zones industrielles, ce qui a un effet attracteur majeur pour l'implantation des industries ;
- Cela peut se faire aussi dans un réaménagement de voisinage. Comme dans le 3<sup>ème</sup> arrondissement de Marseille qui était un faubourg industriel, depuis longtemps lié au port, et qui, aujourd'hui, pose un enjeu majeur de réhabilitation, de restructuration, mais sur un modèle mixte, urbain, artisanal, de petite industrie, d'activités productives (les makers). Un patrimoine mobilisable, à requalifier, une offre urbaine contemporaine intégrant même la question du télétravail ;
- La production d'un foncier pour l'implantation d'entreprises à risques. Les ports accueillent souvent des activités à risques et on en a eu un exemple à Beyrouth le 4 août dernier. C'est une réalité. Face à cela, il y a deux alternatives : soit une gestion opaque et banalisée de ces produits à risques, soit la transparence avec des implantations Seveso qui sont des zones réglementées, gérées, surveillées, gouvernées, et qui peuvent constituer un avantage comparatif.

Si la disponibilité foncière est un a-priori, les ports participeront au processus de relocalisation si ils affrontent la complexité de l'aménagement à partir de gouvernances multi-acteurs ; le port, les collectivités, les promoteurs immobiliers, et jusqu'au citoyen. La notion d'acceptabilité a été à plusieurs reprises mentionnée, mais elle n'est pas du tout gagnée en fait.

Idée 2 : L'impact des ports dans les processus de relocalisation de l'économie est lié à la diversification des activités portuaires : comment les ports passent de cet opérateur de flux à un développeur industriel et logistique, jusqu'à un opérateur de services et de connaissances ? La diversification des activités portuaires pourrait redonner à la Méditerranée sa légitimité sur un espace de relocalisation de proximité. Dans cette perspective l'enjeu des Ports est de développer une capacité d'être connecteur de *knowledge*. Là encore, les ports se sont fortement engagés dans ces opérations de diversification, à travers trois démarches :

- D'abord dans le domaine logistique. Les ports sont devenus des acteurs structurants dans la conception de systèmes territoriaux multimodaux de logistique, au croisement des flux internationaux, des flux régionaux et jusqu'aux derniers kilomètres. C'est un enjeu de diffusion des marchandises à l'échelle d'hinterland de plus en plus vastes bien-sûr, mais aussi un enjeu de transition écologique avec le développement de systèmes logistiques potentiellement moins émetteurs de gaz à effet de serre ;
- Les démarches en matière d'innovation de type *smart port* qui ont permis d'engager des écosystèmes d'acteurs entre universitaires, institutionnels et ports, comme à Marseille. Les résultats sont probants , permettant une meilleure définition des besoins d'innovation, une accélération de ces innovations, une accélération des expérimentations puis de leur diffusion et de leur industrialisation. Cette démarche inclue des nouveaux champs et des nouvelles activités, comme le e-commerce, lequel a été fortement accéléré par la Covid ;
- Le port peut et doit être un fournisseur de services pour les entreprises, ce qui, *in fine*, permet à celles-ci de réduire encore leurs coûts. Là encore, il y a une mutation qui est en cours et qui doit être accélérée. Toutes les mutations d'économie circulaire qui diminuent fortement la facture énergétique, toutes les mutations sur les branchements électriques, les réseaux des bateaux, à l'instar de ce qui a été édifié au port de Gênes, est assez exemplaire. De même, les ports peuvent être très actifs sur l'ensemble des services liés à la formation des salariés, ce qui met en relief l'importance des ressources humaines et des plateformes d'innovation industrielle.

Idée 3 : La nécessaire coordination/coopération territoriale à l'échelle méditerranéenne, en lien notamment avec le réseau des métropoles portuaires. En synthèse, trois orientations pour confirmer la place de la Méditerranée dans le réseau mondial des ports, lui donnant peut-être l'occasion de bénéficier de cette nouvelle dynamique post-Covid :

- D'abord, renforcer l'axe Europe/Afrique du Nord/Afrique subsaharienne. C'est un axe qui est fragilisé face à la concurrence Pacifique, face à la puissance des économies asiatiques. Cet axe doit être consolidé à partir de stratégies de projets communs, de projets concrets destinés à conforter l'ensemble du réseau portuaire plutôt que d'exacerber la concurrence intra-régionale ;
- La seconde orientation vise à approfondir la relation ville-territoire/port. Il faut renforcer l'impact des opérations de transformation portuaire au profit d'une attractivité territoriale mais également d'un développement local. Le port-loisir attire une clientèle touristique croissante, source d'une économie locale (cas du port de Gênes ou Marseille). Il contribue à une nouvelle économie verte et bleue et à la montée en compétence d'un bassin d'emploi souvent organisé à des échelles territoriales régionales ou métropolitaines (périmètre du port de plaisance et du port en eaux profondes). Il peut anticiper une innovation globale, notamment dans les usages urbains. Enfin, il participe à une innovation organisationnelle

essentielle aux territoires contemporains en étant souvent à l'origine de la construction d'écosystèmes d'acteurs, collectivités territoriales, acteurs de la recherche, de l'entrepreneuriat et les citoyens.

- La capacité, dans cette coordination, d'accélérer la mutation vers une économie éco-responsable. Les ports auront à prendre la mesure de leur responsabilité sociétale et environnementale car les citoyens exerceront de fortes pressions. Il s'agit bien-sûr de mieux communiquer etc. Il s'agit peut-être aussi de participer à la transition écologique du pourtour méditerranéen par une efficacité énergétique, une mutation vers des énergies nouvelles, vers une économie circulaire, vers des systèmes logistiques plus durables. Et pour tout cela, transparence et action sont attendues. Là encore la coordination méditerranéenne est nécessaire pour que la mise à niveau des équipements se fasse de concert.

Pas de projets sans gouvernance, ces différentes évolutions supposent des lieux de coordination stratégiques, des espaces d'échanges, des espaces de perspectives, des espaces de projet. L'AIVP a montré sa pertinence, l'association MedPorts a aussi un rôle important dans ce sens. Surement la question méditerranéenne devra se travailler à cette échelle et pas seulement dans le lien entre les ports mais dans une perspective qui doit pouvoir rassembler les ports avec les autorités locales, les collectivités locales, les acteurs territoriaux et la Commission européenne qui a surement un rôle à jouer dans la structuration méditerranéenne des activités maritimes.

**Barbara Bonciani** : Conseil de la municipalité de Livourne, en charge du port, intégration ville-port, coopération et paix, innovation, université et relations internationales

Idée 1 : Livourne est le port principal de la Toscane, c'est un port classifié régional, dans le couloir tyrrhénien. Ce port travaille avec différents types de bateau : des rolliers, des ferrys, des bateaux de croisières etc. Comme dans de nombreuses villes à travers le monde, comme d'autres ports italiens, Livourne, en tant que ville-port, a été sérieusement impactée par l'épidémie de Covid-19. La crise touché le port comme la ville, avec des implications sur la mobilité, la logistique, la consommation et les modes de vie des gens. La question qui est posée à l'ensemble des responsables urbains comme portuaires, c'est comment gérer les villes urbaines et les problèmes socio-économiques en temps de pandémie. A Livourne, la ville est en train de chercher des solutions innovantes.

Idée 2 : La principale question pour la municipalité de Livourne a donc consisté à trouver des solutions pour faire face aux problèmes sociaux que la crise soulève. Pour la ville, la stabilité sociale de la communauté locale est importante et la préservation de l'emploi est vitale pour garantir la stabilité. La ville, l'autorité portuaire et les différents groupements locaux ont travaillé ensemble pour faire face à ce problème très important.

Idée 3 : Selon les données de l'autorité portuaire de la mer Tyrrhénienne du Nord, le marché des croisiéristes reste le plus touché. Le port de Livourne est l'un des principaux ports de transit de la Méditerranée pour les navires de croisière. La crise a donc été très profonde dans la ville de Livourne, et pas seulement pour le port. Rappelons qu'en 2019, la ville de Livourne comptait 835 500 croisiéristes, en hausse de 6,5% par rapport à l'an passé.

Idée 4 : Ce que nous faisons pour faire face à la crise avec l'autorité portuaire, c'est renforcer les relations entre la ville, les institutions portuaires et les transporteurs afin de répondre ensemble à la crise. Depuis le début de la Covid 19, la ville et le port ont lancé une stratégie ouverte, en définissant un nouvel outil gouvernemental : un cabinet de gestion de crise qui vise à soutenir les entreprises et les salariés dans les situations d'urgence pour les aider à faire face aux incertitudes générées par la pandémie. Il est coordonné par la municipalité de Livourne et a été créé pour apporter un soutien aux opérateurs portuaires et aux entreprises logistiques.

**Capitaine Aly Assem** : Commandant de Port Saïd - East Port

Idée 1 : Le projet d'East Port Saïd est très récent, et en quelques années, il a réussi à se hisser au niveau des premiers ports mondiaux

Au démarrage du projet en 2004, et jusqu'en 2015, il n'y avait ni canal d'approche, ni zone logistique ni zone industrielle. L'arrière-pays était « un morceau de boue ». Quand le Président a annoncé que l'économie du canal de Suez allait être l'un des principaux projets du pays, East Port Saïd a porté cette vision pour que le port devienne un centre économique de classe mondiale et une destination privilégiée pour les investissements.

Depuis, 20 % du commerce international de conteneurs passe par East Port Saïd, avec 1,21 milliard de tonnes de fret et 19 311 navires, mais il existe encore des opportunités à développer. East Port Saïd est devenu l'un des principaux ports du canal de Suez. Il dispose d'une position stratégique, à la frontière de trois continents : l'Afrique, l'Asie et l'Europe. Cette position stratégique reste, comme il a été dit, à exploiter de façon plus approfondie.

Idée 2 : Le port a consolidé sa position en termes de sécurité d'approvisionnement des territoires proches, de l'arrière-pays ainsi que des territoires plus éloignés.

Ce rôle se décline de deux façons : en assurant des entrées financières qui bénéficient au pays tout entier d'une part et, d'autre part, en facilitant l'entrée de marchandises pour la consommation des territoires proches et lointains. Pour cela, il a fallu mettre en place, autour de la zone portuaire, un ensemble d'infrastructures exceptionnelles (création de 6 tunnels et de 5 ponts) tandis que les services publics ont également été mis à niveau. Un très important travail a été fait sur l'évolution des interconnexions autour de la zone portuaire tandis que le gouvernement a sécurisé tous les transports multimodaux des ports ouverts pendant le confinement. East Port Saïd est devenu le premier centre logistique « à valeur ajoutée verte » de la région.

Idée 3 : La crise s'est révélée être une opportunité de relocalisations, notamment industrielles, mais aussi relocalisations des zones de production de chaînes d'approvisionnement avec un coût logistique total considérablement réduit

En complément à ce qui a été précisé auparavant, le port d'East Port Saïd a entrepris un travail démesuré pour développer son attractivité globale. Il a favorisé la disponibilité de terrains portuaires et urbains et a participé aux travaux d'agrandissement des terrains disponibles. Aujourd'hui, la zone économique du canal de Suez représente l'un des principales d'Afrique et du Moyen-Orient. Elle est constituée de quatre zones industrielles et de six ports, et couvre une

superficie d'environ 460 km<sup>2</sup>, tandis que la superficie du port, stricto sensu est maintenant de 14 km<sup>2</sup>. Une zone industrielle intégrée a été structurée pour y accueillir l'industrie manufacturière légère et moyenne ainsi que les activités commerciales et les entreprises.

Un effort de connectivité global a été accompli avec des connexions virtuelles comme physiques. Sur ce dernier point, les travaux ont permis de connecter l'ensemble des méga projets égyptiens ainsi que les axes routiers stratégiques d'Afrique, en reliant l'embouchure du Canal de Suez avec des principales métropoles africaines : Dakar, Alger, Djibouti et Cape Town. Au niveau des accords multilatéraux, les accords de libre-échange de l'UE garantissent la livraison rapide de marchandises à 2 milliards de consommateurs en Europe, en Asie, au Moyen-Orient et en Afrique.

Enfin, l'adaptation à la période de crise sanitaire et de confinement a été audacieuse : très vite, une planification post-pandémie a été mise en place afin de réduire et de sécuriser les chaînes d'approvisionnement. Dès avril 2020, un programme d'incitation pour soutenir la reprise après une pandémie a été lancé. Des programmes pour la construction de nouveaux tunnels ont été lancés. Dès août 2020, le gouvernement avait sécurisé tous les ports de transport multimodal ouverts pendant le confinement.

**Mohamed Ouanaya** : Directeur général du Port de Tanger-Ville

Idée 1 : Tanger est une ville méditerranéenne située sur le détroit de Gibraltar. Le port, qui s'est développé pendant longtemps avec la ville, est devenu, au fil du temps, un embarras pour la ville, à travers ses flux logistiques croissants et l'abandon progressif de l'interface ville-port. Dans les années 2000, les autorités ont décidé, dans le cadre d'une reconfiguration régionale, de créer le port Tanger-Med, ce qui a donné l'occasion de transférer toutes les activités commerciales et de revoir l'interface du port urbain. Dans le cas de cette reconfiguration, la philosophie générale est bien celle qui consiste à déplacer l'activité, donc à « relocaliser » les activités portuaires, en leur réattribuant un nouveau foncier portuaire : on peut donc bien parler de « relocalisation » avec l'attribution aux nouvelles activités d'une surface globale de 84 hectares et d'un investissement initial de 700 M d'euros. L'objectif recherché était de positionner la ville comme une destination phare du tourisme de croisière et de plaisance et surtout de permettre à la ville de développer sa résilience territoriale au regard des aspects négatifs des activités commerciales et industrielles passées. Ici encore, on peut parler de « relocalisation » puisque cette réorganisation a attiré de nouvelles activités.

L'idée est maintenant d'unir le port et la ville pour en faire un ensemble afin de développer une résilience commune entre le port et sa médina. Pour cela il y a des éléments liés à l'histoire du port, à travers la refonte de toute la partie maritime, notamment par la création d'un nouveau port de pêche, le déplacement de toute l'activité commerciale vers Tanger-Med et le développement d'une nouvelle activité, essentiellement de plaisance. La partie urbaine a aussi fait l'objet d'un développement permettant à la ville de se doter d'un certain nombre d'équipements qui lui faisaient défaut, notamment un palais des congrès, des hôtels, ainsi qu'un parc de logements. L'objectif final visait, dans une perspective de resserrement des liens entre les citoyens et l'institution portuaire, à développer l'interface ville-port pour qu'elle devienne un espace de récréation et de détente pour les Tangérois.

Idée 2 : Toutes les « frontières » qui séparaient le port et la ville sont tombées. Aujourd'hui il est possible de circuler dans la quasi-totalité du port intérieur.

Le Port de Tanger-Ville est devenu un port inclusif avec la mise à disposition d'une infrastructure de pêche pour les professionnels de la pêche et la construction d'un centre commercial pour les marchands ambulants. Dans le cadre du déplacement de la zone franche et des industries, une aide importante a été mise en place, qui a permis de conserver les 9 000 emplois du port et autorisé les entreprises à développer leurs activités, donc, finalement, à créer d'autres emplois.

Dans le cadre de la philosophie générale qui a porté le projet, c'est-à-dire une complémentarité d'actions entre les espaces (entre les deux ports mais aussi entre les ports et la ville), puis avec l'impératif de résilience lié à la crise sanitaire, les autorités ont souhaité consolider plusieurs axes de valorisation des espaces : l'attractivité touristique de la ville (restauration de la muraille de la médina de Tanger et réhabilitation d'une partie des bâtisses ayant une valeur patrimoniale indiscutable), la durabilité du projet (pendant les travaux, une partie des sables dragués et des bâtiments démolis ont été transformés et valorisés), la performance énergétique, avec l'installation, à l'instar du port de Gênes, de 7 000 m<sup>2</sup> d'ombrage photovoltaïque, la relance des manifestations événementielles autour du port. Cette énergie devrait pouvoir rapidement être mutualisée entre les usages du port et ceux de la ville. Enfin, au niveau de la mobilité renouvelée, le projet de téléphérique est prévu pour connecter la médina et le port, la gare maritime et la marina, et, enfin, la marina et le centre-ville de Tanger.

Idée 3 : La pandémie a finalement été, ou est appelée à être, le point de départ d'une nouvelle mobilisation, d'une nouvelle réflexion et surtout d'une nouvelle action sur la relation ville-port, dans le cadre d'une réflexion plus générale sur la résilience de la fonction maritime dans toutes ses déclinaisons. Le temps de la crise est un temps de mobilisation, un temps de réflexion également et qui cristallise les actions portées antérieurement.

Ainsi, la reconversion complète du port de Tanger a insufflé une nouvelle dynamique de coopération entre la ville et le port. Si, dès le départ, le port de Tanger-ville s'était orienté de manière résolue pour être un smart port, la crise du Covid a accéléré cette réflexion, avec la mise en place d'un système de contrôle et d'enregistrement des passagers en « live », un système d'aide à la navigation et un système de vidéo-surveillance et contrôle d'accès.

Dès que la crise COVID 19 est arrivée, il a été mis en œuvre une cellule de réflexion au niveau du port, en liaison avec la ville, pour essayer d'en minimiser l'impact. En dehors de son activité de pêche, le port a une forte activité dédiée à l'accueil des touristes, comme à Livourne. Or, depuis mars, les frontières marocaines sont fermées sur décision gouvernementale et l'activité est quasiment nulle, ce qui explique que le chiffre d'affaires projeté en fin d'exercice devrait avoir baissé d'au moins 75%. Car, en tant qu'acteur-clé du tourisme au niveau de la ville de Tanger, avec l'accueil de près de 1,6 M de visiteurs par an, le port a dû réagir dès le démarrage de la crise.

Dans ce cadre, le port s'est rapproché des autorités locales et du tissu associatif afin de renforcer les activités culturelles et la relation entre le port et la ville sur ce sujet, en s'engageant à prendre en charge un certain nombre de projets. Aujourd'hui, et depuis le début de la Covid, 24 projets culturels ont été soutenus, dont 4 sont pratiquement achevés. Le confinement, qui a duré de mars à juin, a été l'occasion d'avancer sur un certain nombre de projets et a renforcé durablement les liens entre la

ville et le port bien sûr, mais aussi entre ces deux entités et le tissu local et associatif environnant. IL faut maintenant bâtir des stratégies de plus long terme pour renforcer la résilience de ces acteurs.

### **Session 3 - La crise sanitaire est-elle un facteur de renforcement de la coopération entre plateformes portuaires ?**

**Paul Turret** : Directeur général de l'Institut Supérieur d'Economie Maritime (ISEMAR)

Idée 1 : la Méditerranée, par essence, par sa configuration de mer fermée, par les couloirs culturels historiques et par l'intégration économique est un espace naturel d'échange et de collaboration économique. Mais la question n'est pas ici celle des partenariats commerciaux, elle consiste à réfléchir sur ce que l'on peut faire en termes de coopération.

Le premier sujet quand on parle de coopération maritime en Méditerranée est celui du conteneur. Or, le conteneur est avant tout un outil de concurrence. Cependant, une idée a commencé à prendre de l'essor, c'est la capacité des ports méditerranéens à gagner des parts de marché par rapport aux ports du Nord de l'Europe. Aujourd'hui, 50% du marché européen est naturellement dans l'hinterland des ports méditerranéens, et pourtant il n'y a qu'un conteneur sur 2 qui arrive au Sud. En schématisant, c'est donc à peu près 75% du trafic européen qui est maîtrisé par le Nord, et seulement 25% par le Sud. Gênes, Marseille et Barcelone ont réalisé depuis assez longtemps une association portuaire dont il n'est pas toujours facile de dire ce qu'elle peut donner en termes de compétitivité ni en termes de concurrence. En revanche, des phénomènes de fusion dans les ports italiens amènent à plus de coopération.

Découle de ce qui précède l'impératif de travailler à développer un marketing partagé et coopératif sur les actions à porter au niveau international On peut par exemple imaginer des campagnes du Port de Gênes, associé au GPMM de Marseille directement dirigées vers les ports chinois pour montrer les emplacements idéaux des ports méditerranéens vers ce grand marché européen. Cela peut être décliné à travers des solutions ferroviaires mutualisées, des politiques partagées, etc. Le sujet de la bataille des conteneurs dans lesquels les ports méditerranéens trouveront une partie de leur future croissance est suffisamment important pour être sérieusement envisagé.

Une autre approche consiste à s'interroger sur la potentielle concurrence des ports en eaux profondes qui se développent au sud de la Méditerranée et imaginer installer une coopération à partir de quelques hubs portuaires méditerranéens. Au Nord, les challengers sont identifiés depuis relativement longtemps, les ports en eaux profondes du Nord ayant prouvé leur légitimité. Au Sud, le Maroc a montré, par ses conditions économiques et par sa volonté politique et royale qu'il était possible de développer un outil portuaire exceptionnel, Tanger-MED, permettant de réaliser des gains importants dans une perspective de très court-terme. S'il paraît nécessaire de s'interroger sur l'intérêt de construire un ou plusieurs autres ports en eaux profondes en Algérie ou à Bizerte par exemple, on peut aussi se demander si les économies tunisienne et algérienne ne méritent pas, elles-aussi, de disposer d'outils semblables. Si cela peut de coup conduire à un phénomène de suréquipement, on ne peut pas reprocher à ces pays de chercher, et de trouver, les clés de développement qu'ils appellent de leurs vœux.

Idée 2 : En second lieu, la coopération méditerranéenne porte sur diverses activités industrielles précises. Concernant le « roulier », la coopération infra méditerranéenne devrait porter sur les autoroutes de la mer. Ces autoroutes de la mer représentent véritablement une partie du système sanguin qui relie les îles des différents pays mais aussi ses côtes. Or, la question se pose sur la façon de coopérer en utilisant les routes traditionnelles afin de favoriser le développement du roulier. Une réponse pourrait passer par les associations inter-portuaires, comme cela a été amorcé si l'on prend en compte les ambitions du port de Malaga, notamment sur les fruits. Ces relations doivent par exemple être étendues aux partenaires égyptiens. Car, les autoroutes de la mer sont une des raisons d'être de ces coopérations portuaires, comme cela apparaît bien dans l'activisme des autorités portuaires espagnoles relativement proactives sur le sujet.

Concernant l'activité croisière, la coopération méditerranéenne est plus solide, même si, avec la Covid, le milieu maritime mondial a fait face à une année quasiment « blanche ». Il s'agit bien alors de coopérer pour maintenir un marché dynamique et pour continuer à s'organiser, notamment face aux crises qui vont se multiplier. IL s'agit là également d'un enjeu essentiel puisque le modèle du développement des ports de la Méditerranée s'appuie fortement sur l'économie du tourisme de croisière, avec une démultiplication des escales qui favorise la croissance des droits de port. Il convient ainsi de mettre en place des stratégies partagées : coopérations, capitalisation d'expériences et marketing collaboratif afin de vendre la destination Méditerranée. De même des stratégies permettant de faire face aux nombreuses critiques contre ce tourisme de masse propulsé par les croisières (Venise, Barcelone...) peuvent permettre d'avancer sur des solutions innovantes, principalement en matière énergétique.

Corrélativement aux normes de limitation des émissions de SOx qui se sont étendues cette année, la question des particules fines des bateaux à l'arrêt est aigue dans les ports méditerranéens. La navires de croisière et les ferries sont dans des ports urbains presque partout. L'avenir est sans doute à ces innovations énergétiques, telles que le branchement à quai, mais qui posent aussi la question de la production de l'énergie.

Idée 3 : Enfin, les coopérations peuvent se construire sur bien d'autres sujets, qui insuffleront l'énergie du moteur méditerranéen. Telle la modélisation dans les économies portuaires de la « vague chinoise » qui devrait les amener à collaborer pour introduire les nouvelles routes de la soie chinoises dans l'espace méditerranéen. Pour cela, une coopération au niveau des stratégies gouvernementales est indispensable.

Un autre champ de la coopération porte sur l'innovation technologique, le *smart-port* prenant de plus en plus d'importance. Ce chemin est sans doute le plus pertinent et le plus rapide dans le partage et l'innovation, l'objectif étant de réduire le décalage entre les deux rives, pour que les technologies de l'information portuaire servent véritablement à l'efficacité du système. Il ne faut pas oublier, face à la compétition portuaire internationale largement portée par les ports du Nord de l'Europe, que cette intégration méditerranéenne nord-sud, alimentée par l'efficacité environnementale, l'efficacité économique autour de la marchandise et l'efficacité des navires, passe par le *smart* et que c'est un enjeu capital.

L'atout de la Méditerranée est de disposer de grandes autorités portuaires, de ports qui ont une histoire structurée, de communautés nord-sud très connectées et de grandes compagnies qui sont autant d'acteurs privés dynamiques. Au final, la formule méditerranéenne consiste sans doute à assembler ce nord et ce sud forcément différents, d'avoir des potentiels de marché mais aussi des acteurs économiques. Pour accompagner le dynamisme des compagnies maritimes, de nouvelles

technologies se développent pour construire un champ méditerranéen qui est à la fois un marché interne, une place de compétition, et un espace de développement.

**Philippe Guillaumet** : Directeur des projets européens et internationaux au GPMM

Idée 1 : L'idée de coopération est, dans les faits, souvent associée à une certaine crainte concernant tantôt la diffusion des informations, des savoirs ou des techniques, tantôt le temps passé à organiser cette coopération. « *La coopération est devenue une activité du week-end* ». En réponse à cette série d'arguments, il apparaît bien que le temps passé à coopérer économise le temps perdu dans la compétition féroce entre ports. Cette association de principes et d'actions permet aussi de gagner rapidement en compétitivité vis à vis d'autres concurrents, positionnés au Nord de l'Europe et qui sont beaucoup plus importants.

La Méditerranée a également un sérieux besoin d'augmenter sa visibilité au niveau mondial. Les acteurs portuaires régionaux peuvent y aller en ordre dispersé, mais cette action de promotion peut également être gérée de façon collective. La représentation collégiale est fondamentale et la participation des acteurs locaux du transport maritime à la vie internationale devrait permettre de porter une voix méditerranéenne. Il est important de rappeler que chaque acteur méditerranéen, notamment portuaire, porte une responsabilité individuelle en matière de travail collectif.

Idée 2 : En premier lieu, la coopération bilatérale reste relativement aisée, et le port de Marseille est bien placé pour en parler avec sa série d'accords bilatéraux, dont le dernier en date est l'accord de coopération avec le port de Montréal. On trouve de nombreux sujets dans ce traité, tels que des échanges de meilleures pratiques, mais aussi la volonté de développer du business et d'organiser des rencontres entre acteurs du transport maritime. L'intérêt de la collaboration, pour les acteurs portuaires, n'est pas de « vendre » des activités, mais plutôt de faire se rencontrer les opérateurs économiques à l'intérieur de l'espace portuaire. En revanche, l'échec de la coopération bilatérale est souvent la résultante d'un manque de contenu concret dans cette coopération, sous peine de rester au niveau de l'intention. Dans l'accord avec Montréal, les deux opérateurs ont veillé à inscrire des projets tangibles et une feuille de route pour la prochaine année qui arrive.

A cet égard, les exemples de gains générés par les processus de coopération sont nombreux comme le prouve celle qui a été engagée entre Seattle et Tacoma, traditionnels compétiteurs, qui ont décidé de créer une alliance. Celle-ci a lancé la programmation de leur développement concerté, avec des résultats probants en termes de croissance et de positionnement, qui est devenu excellent dans le paysage portuaire américain.

Un autre exemple entre Busan et le port de Barcelone, qui développe une zone logistique sécurisée pour tous les acteurs de chacun des ports. Les autorités portuaires portent avec elles les acteurs de leurs territoires.

Idée 3: La formation de clusters portuaires est un autre niveau de collaboration et il concerne souvent les ports de taille moyenne. Ce système de coopération n'est pas forcément un choix volontaire des acteurs, mais est souvent guidé par le marché. Dans le cas du port du Pirée, on

observe la clustérisation d'un port qui va permettre à un armateur de redistribuer ses conteneurs sur un espace beaucoup plus grand.

Idée 4 : Le dernier niveau de coopération est celui qui est porté par les associations régionales, avec la recherche concrète de bénéfices réels et partagés. La taille de représentation de l'association est essentielle pour déterminer son rôle et son impact. Dans cette perspective, la MedPorts association, créée en 2018, représente à peu près 70% du trafic en Méditerranée, dans plus d'une vingtaine de ports. Si l'on revient aux bénéfices apportés par ce dispositif, au-delà du plaisir de se rencontrer, l'outil associatif est garant en premier lieu du partage de savoir dans le cadre de séminaires de travail.

Par exemple, après la tragédie du 4 août, le port de Beyrouth est à la recherche d'idées, de meilleures pratiques, d'expériences, données par les autres ports pour se reconstruire. Les prochains exercices de brainstorming de la MEDports association débuteront la semaine prochaine pour que chaque port participe à la création de connaissances.

MEDports est une association active parce qu'elle se dote de réalisations très concrètes. Parmi celles-ci, on peut citer la création d'un séminaire de formation pour les jeunes cadres de l'association, activité qui associe la formation à la mise en réseau. De nombreux événements sont également organisés afin d'animer et de renforcer le réseau : brainstorming sessions, MEDports coffee, participation aux événements des partenaires tels que l'AVITEM, etc. La MEDports association continue à interroger ses objectifs afin de rendre son action de coopération encore plus efficace. Cette interrogation sera au cœur des thèmes des prochains rendez-vous de l'association.

**M. Provinciali** : Secrétaire Général de l'autorité de système portuaire de la mer Tyrrhénienne du Nord.

Idée 1 : La position de M. Guillaumet sur le fait que la coopération commence là où la concurrence n'a plus de réponse est totalement partagée. Il est important d'y ajouter plusieurs idées pour expliquer comment la législation sur les ports italiens change, avec le passage d'une vision de concurrence vers une vision de coopération.

Avant 2016, nous avions une loi qui stipulait que, pour chaque port, il y avait une autorité portuaire. Chaque port italien était, *de facto*, en concurrence avec les autres. Nous avons beaucoup de ports. Cette concurrence était un véritable problème pour le développement des ports italiens. La loi a changé et nous sommes passés à un réseau de ports. Dans cette configuration, des groupes de ports ont été réunis dans une seule autorité portuaire et nous sommes passés de la concurrence à la coopération entre ports italiens, point essentiel avant même de discuter de coopération avec des ports internationaux. L'autorité portuaire de la mer Tyrrhénienne réunit les ports de Livourne, de Piombino, de Portoferraio, de Rio Marina, de Cavo et de Capraia Island. Deux de ses ports sont des territoires très rapprochés et c'est donc très utile qu'ils fassent partie de la même autorité, en termes d'investissement, d'attractivité du trafic et de partage des infrastructures publiques.

Notre autorité de système portuaire est la 6<sup>ème</sup> plus importante d'Italie, et il faut reconnaître le succès de l'initiative qui a consisté à partager la même stratégie et qui a contribué à la croissance de ce réseau de ports.

Idée 2 : Nous croyons en la coopération, son premier outil résidant dans les associations. Pourquoi les ports qui sont en concurrence devraient-ils être dans les mêmes associations ? Pour partager des stratégies, des points de vue politiques vis à vis de la Commission Européenne, pour partager des stratégies technologiques et l'innovation. Dans toutes les associations, nous mettons de côté la concurrence car nous avons les mêmes objectifs à atteindre.

A Livourne, nous avons décidé de décrire notre stratégie à travers un document, le plan stratégique de notre réseau de ports et nous partageons les guidelines de UNCTAD pour être sous l'égide des règles et des recommandations internationales. Les ODD sont la clé du développement durable des ports. Nous ne pouvons atteindre ces objectifs par nous-mêmes, nous devons partager ces idées, ces stratégies car ces objectifs sont essentiels pour l'ensemble du monde et pas seulement pour l'Italie ou pour Livourne.

Idée 3 : Tous les ports historiques de Méditerranée se situent dans des villes historiques, ce qui explique que la relation entre les ports et les villes est très importante. A Livourne par exemple, le dialogue avec la ville est essentiel. L'avenir des ports, la stratégie pour demain, c'est de se concentrer sur l'environnement, le développement durable, l'économie verte, etc. Pour faire cela, nous menons des projets avec de nombreux ports. Nous sommes partenaires de projets européens et nous partageons des idées, des innovations, des stratégies, des technologies avec l'Espagne, la France, et il est important de coopérer avant tout avec ses voisins directs d'abord. La Méditerranée doit redécouvrir la nécessité de la coopération car, d'un côté il y a la mondialisation, d'un autre la crise de la Covid et il est impossible pour les ports d'imaginer qu'ils pourront s'en sortir tout seuls. Nous devons mettre l'accent sur les liens dans les associations car, dans les prochaines années les associations européennes seront les tables de négociation les plus importantes.

### Questions-Réponses

Question : Le travail des associations dont il a été question concerne essentiellement la fluidité et le développement du business, ainsi que le partage de l'innovation qui supposent l'ouverture vers d'autres acteurs, comme le montrent les projets *smart port*. Toutefois, un autre engagement du port dans la ville porte sur son rôle d'aménageur. Peut-on imaginer des collaborations avec des acteurs qui portent sur d'autres champs comme celui de l'aménagement. Que pouvez-vous nous dire sur le sujet ?

Paul Tourret : Ici encore, la question c'est comment coopérer. Le dispositif français est bien spécifique car l'axe rhodanien met en lien les ports méditerranéens et les ports intérieurs du territoire. Cela facilite grandement la coopération portuaire sur l'ensemble du territoire et le développement de projets *smart*. De façon identique, l'Italie a les moyens de faire de la coopération interne. La coopération internationale est un petit peu plus difficile.

Plus largement, il y a deux niveaux d'aménagement distincts : celui qui concerne le port stricto sensu, avec des programmes comme le smart port par exemple. Sur ces programmes, la création et l'animation de réseaux entre la rive nord et la rive sud s'organise comme on l'a vu. L'autre niveau concerne l'hinterland, qui relève plutôt de questions domestiques, car c'est un peu différent entre faire du smart logistique à l'échelle d'un pays et de l'autre côté créer l'interface pour que les navires et les marchandises à l'intérieur des ports soient en communication. En synthèse, il y a deux smart : un smart interne à la Méditerranée autour des connexions portuaires et des connexions maritimes et un smart vers l'extérieur de la Méditerranée qui relève plus de questions de marché intérieur.

Question : Peut-on préciser les enjeux et difficultés quant à la coopération autour des autoroutes de la mer ?

Le dossier est difficile, car nous savons que le meilleur moyen c'est de le développer cette coopération avec les opérateurs, essentiellement les compagnies maritimes, et avec le soutien des autorités portuaires sont là pour faciliter les choses. Ici, en effet, la coopération est essentielle.

### **Conclusion**

**Bernard Valero**, Directeur général de l'AVITEM

1. Le virus n'a pas gagné contre les ports ni contre le trafic maritime. Le trafic maritime a continué pendant la pandémie au service d'une double résilience : la résilience des villes, car il a permis aux gens de se nourrir, de se soigner etc, et il a permis également la résilience des économies nationales, territoriales, en continuant de les approvisionner ;
2. Ce virus, dans bien des cas, a été un facteur d'accélération au niveau de la réflexion des uns et des autres sur le transport maritime, sur le rôle des plateformes portuaires, sur la relation entre la ville et le port, sur la relation entre les ports et il a été un accélérateur de mutations ;
3. Sur la question de la relocalisation la Covid nous a tous fait réfléchir à l'opportunité de relocaliser un certain nombre de secteurs industriels ou de services sur nos propres territoires nationaux et notamment sur nos territoires portuaires ;
4. Le port, acteur de la ville, acteur de l'urbanisme, acteur de la reconstruction des territoires, une réflexion accélérée également par cette pandémie ;
5. On pourra enfin reconnaître que le virus aura eu au moins cette vertu de nous faire tous réfléchir sur la manière de surmonter la crise, la meilleure voie à emprunter dans cette direction étant celle de la coopération et du travail collectif et innovant.