



HAL
open science

Plan d'action pour une communauté portuaire

Nathalie Fabbe-Costes

► **To cite this version:**

Nathalie Fabbe-Costes. Plan d'action pour une communauté portuaire. [Contrat] CRET (Aix-Marseille II) et Jonction. 1992. hal-01290911

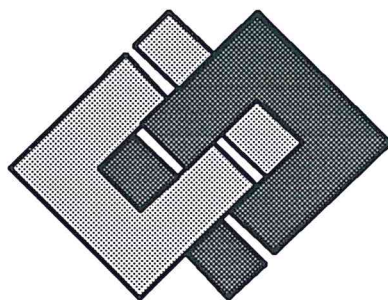
HAL Id: hal-01290911

<https://hal.science/hal-01290911>

Submitted on 19 Mar 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Union Maritime et Fluviale de Marseille-Fos :

**PLAN D'ACTION
POUR UNE COMMUNAUTE PORTUAIRE**

Rapport provisoire
validé par l'UMF

Nathalie FABBE-COSTES

CRET - JONCTION

Mars 1992

INTRODUCTION

Ce rapport présente le plan d'action élaboré par l'U.M.F. suite à une journée de réflexion qui a eu lieu en février 1992. Il est composé de trois parties.

- 1- "*Marseille-Fos face aux grandes tendances du transport international*" est une présentation synthétique de l'environnement de la place portuaire qui résume les défis que doit relever la communauté portuaire.
- 2- "*L'engagement de l'U.M.F. à construire une communauté portuaire*" définit ce que l'U.M.F. entend concrètement faire pour établir un réel fonctionnement communautaire à Marseille-Fos.
- 3- "*L'U.M.F. et le Port Autonome*" précise relations souhaitées entre les professionnels "privés" de la communauté portuaire et le Port Autonome.

La conclusion reprend les principales décisions concrètes d'action à court et moyen terme (exposées dans les parties 2 et 3) qui ont été prises lors de la journée de réflexion.

1. MARSEILLE-FOS FACE AUX GRANDES TENDANCES DU TRANSPORT INTERNATIONAL

1.1. MARSEILLE-FOS DANS SON ENVIRONNEMENT EXTERNE

1.1.1. Les chargeurs : les "pourvoyeurs" de trafic

- La logistique des chargeurs relève d'une approche globale de la circulation de leurs flux. Les chaînes internationales de transport des firmes industrielles et commerciales doivent par conséquent être cohérentes avec le schéma logistique global (intégrant les moments de production), et les décisions de chaînes transport relèvent de plus en plus de la stratégie des firmes.
=> *Les relations commerciales des acteurs portuaires avec les chargeurs se sont modifiées : les niveaux de décision et les interlocuteurs ne sont plus les mêmes.*
- La conception des chaînes transport répond à une analyse de coût global (de bout-en-bout) qui intègre les coûts directs mais aussi les coûts indirects.
=> *La qualité (disponibilité, rapidité, fiabilité) des prestations logistiques est un facteur qui compte de plus en plus dans les choix de chaîne transport.*

- Il n'existe plus de chaîne transport déterminée a priori : la diversité de l'offre de transport terrestre et maritime rend équiprobable la réalisation de multiples chaînes pour un même couple origine-destination.
=> *Plus d'hinterland protégé pour les ports, une opportunité pour Marseille-Fos qui doit attirer des trafics européens, mais aussi un risque de "détournement" de son trafic." régional"*.
- Il existe un déséquilibre "naturel" de l'hinterland en faveur de l'Europe du Nord où se concentrent la plupart des grands sites logistiques européens des chargeurs.
=> *Marseille-Fos est excentré en Europe.*
- Le passage portuaire n'est qu'un des maillons de la chaîne transport, il ne doit pas en être le maillon faible ni par ses coûts, ni encore moins par la non-fiabilité. Et Marseille-Fos ne bénéficie pas d'une bonne image, même si elle est "décalée" par rapport à la réalité.
=> *Marseille-Fos doit travailler à la garantie de ses services logistiques en même temps qu'à sa promotion.*

1.1.2. Les transporteurs maritimes : pour construire une offre de lignes variées, fréquentes, fiables

- La logistique des armateurs, notamment de lignes régulières, répond de plus en plus à une construction mondiale d'un réseau de dessertes maillé qui s'articule autour d'un nombre réduit de ports-clé concentrant les trafics, et qui se prolonge sur le réseau terrestre. Le rôle plus grand conféré au port explique les exigences des armateurs.
=> *Le rôle de l'armateur vis-à-vis de la communauté portuaire a évolué : c'est un partenaire mais aussi un client susceptible de remettre en cause ses choix d'escale*
=> *Le port doit offrir des services au navire et au réseau de lignes (interconnexions, transshipments).*
- Un port est intégré dans un réseau (ou plusieurs) de ports, le ou les réseaux étant "dessinés" par les dessertes maritimes et quelques dessertes terrestres (notamment ferroviaires).
=> *Marseille-Fos doit conforter sa position dans le réseau des grands ports mondiaux et européens (il travaille aux standards mondiaux) et affirmer sa place dans le réseau des ports méditerranéens.*
- Une menace importante : la désaffection de la Méditerranée qui risque d'être reléguée au rang de mer secondaire par les lignes principales.
=> *L'Europe du Sud doit s'affirmer sur le plan maritime.*

1.1.3. Les transporteurs terrestres : pour assurer l'intégration du port dans le réseau de distribution continental

- Le port représente le point d'articulation entre la terre et la mer.
=> *Il doit offrir les services aux engins de transport terrestre (ferroviaires et routiers).*
=> *Il doit assurer la dynamique de l'interface terrestre/maritime.*
- La partie pré et post acheminement d'une chaîne internationale de transport est essentielle et la qualité des prestataires terrestres qui travaillent avec le port peut être déterminante.
=> *Marseille-Fos doit associer de réelles compétences terrestres.*
- Un port doit être connecté à un réseau de distribution terrestre, aujourd'hui structuré par un ensemble de plateformes continentales.
=> *Marseille-Fos qui bénéficie de bonnes liaisons (infrastructures) avec son arrière-pays doit se mettre en réseau avec les plateformes "de l'intérieur".*
- Une menace : la saturation du couloir Rhin-Rhône et la hausse probable des coûts de transport terrestre qui redonnera du poids au critère distance de transport terrestre.
=> *Un handicap compte tenu de la position "excentrée" de Marseille-Fos en Europe.*
- Une opportunité : la saturation croissante des axes terrestres dans l'Europe du Nord, et des prix terrestres incitateurs en sud->nord pour les marchandises diverses.

1.1.4. Les ports concurrents

- Marseille-Fos est un "petit port" face aux ports du nord de l'Europe (Anvers, Rotterdam) : les poids lourds de l'Europe.
=> *La concurrence l'échelle de l'Europe est défavorable, mais Marseille-Fos peut jouer un rôle de contrepoids dans la distribution européenne.*
- Les autres ports méditerranéens, notamment espagnols, font preuve de beaucoup de dynamisme et ont eux aussi des projets.
=> *Marseille-Fos premier port de Méditerranée ne doit pas négliger la concurrence des ports voisins sur le trafic méditerranéen.*
- Marseille-Fos bénéficie d'une place centrale dans le range méditerranéen, ce qui est important face au développement des marchés méditerranéens, notamment Maghreb et Moyen Orient.
=> *La Méditerranée est une zone d'action à ne pas délaissier.*

1.1.5. L'environnement institutionnel

- Les décisions structurantes en matière de transport vont de plus en plus relever du niveau de décision européen
=> *Marseille-Fos doit être représenté pour défendre ses intérêts.*
- L'Etat joue un rôle important dans le fonctionnement portuaire, via le Port Autonome et les dispositions légales qui touchent les domaines portuaires (allocation d'espaces et conditions d'exploitation sur ces espaces), les conditions de travail sur les ports (manutention), et la participation au financement de certains travaux portuaires.
=> *Un dialogue permanent doit être organisé avec l'Etat.*
- Les dispositions actuelles de l'Etat vis-à-vis de la loi de 1947 constituent, indépendamment des perturbations qui vont pénaliser la place, une opportunité pour conforter un dialogue collectif à Marseille-Fos. Le rapport Le Drian ouvre aussi de nouvelles perspectives liées aux modifications possibles de la gestion du domaine maritime.
=> *Saisir toutes les opportunités que représente de la situation actuelle.*

1.2. LES CARACTERISTIQUES PROPRES DE MARSEILLE-FOS

1.2.1. Forces

- Ses accès nautiques et conditions de navigation, notamment pour navires de fort tonnage
- Sa capacité technique à traiter des trafics importants, y compris en transbordements
- Les possibilités physiques d'expansion des activités, notamment à Fos
- Ses connexions terrestres avec l'Europe : fer aussi bien que route, et même fluvial
- Les services "techniques" aux navires et à la marchandise
- Les services ferroviaires avec CNC et Intercontainer
- Son système d'information PROTIS-ESCALE-SOFI.

1.2.2. Faiblesses

- Un port plus ouvert aux activités maritimes que terrestres
- Une fiabilité discutée du service
- Des coûts du passage portuaire jugés peu compétitifs
- Une conception (au sens design) non-intégrée du service offert
- Un fonctionnement communautaire insuffisant
- Une tendance au repli sur la place Marseille-Fos.

1.3. LES AXES D' ACTIONS COMMUNAUTAIRES

Le passage portuaire est une offre coordonnée, si possible synchronisée, de services logistiques : transports terrestres, maritimes, services à la marchandise (manutention, stockage, intervention sur les conditionnements ou la marchandise elle-même) au moment de l'interface terre-mer ou mer-mer .

Pour tous les "clients" des ports (chargeurs, armateurs et même transporteurs terrestres) les critères de choix d'un port reposent sur : le coût global du passage portuaire, sa fiabilité (notamment sociale), sa flexibilité (par la diversité des services), et la capacité des intervenants à gérer l'information associée aux flux physiques.

La définition d'actions visant à améliorer le passage portuaire à Marseille-Fos, à en améliorer la promotion, ou à définir de nouvelles compétences portuaires (nouveaux produits logistiques), relève bien d'une logique communautaire.

Les actions communautaires sont à engager sur trois niveaux :

- *opératoire* : pour assurer la réalisation technique du passage portuaire dans les conditions de synchronisation , de qualité et de coûts souhaitées par les "clients",
- *tactique* : pour adopter une réelle vision logistique des opérations portuaires et pour garantir l'intégration du port dans les chaînes logistiques industrielles et commerciales ainsi que dans les stratégies des armateurs,
- *stratégique* : pour définir un projet à moyen et long terme pour Marseille-Fos (stratégie produit/marché) et intervenir dans les sphères décisionnelles aux niveaux national, européen et mondial.

L'U.M.F. est consciente des enjeux et souhaite agir. Dans un premier temps, elle souhaite s'appliquer à améliorer le fonctionnement communautaire.

2. L'ENGAGEMENT DE L'U.M.F. A CONSTRUIRE UNE COMMUNAUTE PORTUAIRE

2.1. DEFINITION ET ROLE D'UNE COMMUNAUTE PORTUAIRE

La communauté portuaire peut être définie par : l'ensemble des opérateurs qui contribuent à donner aux clients (les chargeurs) les services "passage portuaire" qu'ils attendent.

La communauté portuaire doit être :

- un lieu d'information et de formation
- un espace de concertation et une force de proposition
- un agent de régulation (interne) entre les acteurs du passage portuaire
- un vecteur de promotion de la place portuaire (externe).

2.2. QUELLE COMMUNAUTE PORTUAIRE à MARSEILLE-FOS ?

2.2.1. La structure communautaire actuelle de Marseille-Fos

Il n'existe pas à Marseille-Fos de structure qui représente la communauté portuaire telle que précédemment définie.

Les syndicats professionnels constituent un premier niveau indispensable de fonctionnement collectif .

Aucune autre structure ne doit se substituer à eux pour traiter les questions relatives aux professions qu'ils représentent.

L'U.M.F. est aujourd'hui la principale structure du fonctionnement communautaire à Marseille-Fos, elle représente une coordination interprofessionnelle essentielle. Mais l'U.M.F. n'est pas la communauté portuaire à elle seule.

Il est indispensable de commencer par assurer le bon fonctionnement de l'U.M.F. qui est une institution récente (dans sa version unifiée Marseille et Fos) avant d'aller plus loin.

Le niveau de rassemblement que représente l'U.M.F. ne doit pas être remis en question. Si la communauté portuaire doit exister institutionnellement dans son ensemble il convient d'imaginer une autre structure.

2.2.2. Faut-il créer une nouvelle structure communautaire ?

Pour répondre à cette question il est nécessaire de réfléchir en premier lieu aux intervenants qu'elle devrait rassembler. Un certain nombre de questions se posent.

- Où s'arrêtent les limites de la communauté portuaire?, aux grilles du domaine public? Au quel cas sont exclus des réflexions les acteurs logistiques qui oeuvrent dans les "ports secs" de l'aire métropolitaine marseillaise (l'Anjoly, Vitrolles...).
- Faut-il, et comment, associer les acteurs nationaux et internationaux direct et indirects du passage portuaire aujourd'hui insuffisamment représentés?
- Quel statut réserver aux armateurs, transporteurs terrestres et fluviaux qui sont à l'interface? Comment assurer leur complète représentativité? Aujourd'hui seuls les armateurs "locaux" (et français) sont présents, et si la participation du fer est assurée, il n'en est pas de même pour les transporteurs routiers (avec le problème d'éclatement de la profession et de faible représentativité de ses syndicats).
- Les chargeurs (ce sont les clients finaux) doivent-ils y participer? Ils sont actuellement intégrés au sein de l'U.M.F. via l'Union des chargeurs, mais leur participation est discutable, en particulier parce qu'elle est limitée aux chargeurs "locaux".
- Comment intégrer à cette communauté portuaire le Port Autonome qui en tant qu'acteur du passage portuaire en fait "naturellement" partie?

En l'état actuel, les professionnels de l'U.M.F. pensent qu'il n'est pas opportun de créer de "toutes pièces" une structure communauté portuaire. Celle-ci doit émerger d'un fonctionnement collectif construit peu à peu par des pratiques.

Si une structure communautaire existe, elle doit avoir une crédibilité : elle doit pouvoir parler au nom des acteurs qu'elle représente et être dûment mandatée pour prendre certaines décisions.

Parmi les attributions de cette structure communautaire les plus importantes à envisager sont certainement : la promotion de la place portuaire (actuellement assumée par le Port Autonome) et la mise à plat des conditions du passage portuaire à Marseille-Fos (techniques, tarifaires...).

L'U.M.F. décide d'agir maintenant pour :

- *renforcer son fonctionnement communautaire propre*
- *créer les conditions de l'émergence d'une structure communautaire plus large.*

2.3. L'U.M.F. : PREMIER NIVEAU COMMUNAUTAIRE A AFFIRMER

2.3.1. Les obstacles au sentiment communautaire à Marseille-Fos

- Le fonctionnement portuaire est d'une réelle complexité du fait de la multiplicité des partenaires (nombre des fonctions, nombre des entreprises), des relations concurrentielles entre les acteurs (au sein d'une même profession, entre professions), de la variété des niveaux d'intervention et d'engagement des acteurs dans le passage portuaire donc de la diversité des intérêts représentés. De plus, le lieu des "vrais" décideurs sont souvent hors des places portuaires.
- Le sentiment communautaire à Marseille-Fos hérite du poids d'une histoire bicéphale Marseille et Fos (qui persiste au sein du Port Autonome) et d'une forte segmentation de l'offre de services multi-secteurs (conteneur, minéralier, pétrole, RORO...) qui conduit à une relative méconnaissance des métiers existants.
- La notion de communauté est souvent antagoniste avec les logiques d'entreprise de chaque partenaire, et trouve sa limite dans la concurrence réelle qui existe entre les firmes qui n'incite pas toujours à la transparence (notamment sur les coûts).

Mais l'U.M.F. est la preuve qu'au delà des différences et divergences il existe des intérêts communs et une volonté d'agir collectivement.

2.3.2. Priorités d'actions de l'U.M.F.

- Oeuvrer en interne pour améliorer la connaissance des métiers du passage portuaire, afin de mieux apprécier les contraintes de chacun et d'imaginer des solutions d'exploitation collectives performantes et qui réduisent le coût global.

L'U.M.F. s'engage à contribuer à l'information et la formation interne de ses membres.

- Engager en priorité l'U.M.F., avec les autres acteurs de la communauté portuaire (notamment le P.A.M.), sur l'avancement d'un certain nombre de dossiers d'intérêt commun jugés essentiels. Parmi ceux-ci :
 - Améliorer en interne la transparence des services et des coûts du passage portuaire et des fonctions entre les différents opérateurs : identifier les postes de coûts et leur lieu d'application (qui du navire ou de la marchandise paye quoi?),

- Construire une structure tarifaire claire et peut-être produire un document à diffusion externe explicitant l'offre de Marseille-Fos,
- Clarifier le rôle des bassins en travaillant à l'élaboration d'une politique d'aménagement des espaces portuaire et d'affectation des trafics,
- Définir le concept de "pôle logistique marseillais", à ce titre l'U.M.F. souhaite être associée à toutes les réflexions logistiques de la région PACA (exemple du projet de plateforme logistique engagé par la CCIM).

L'U.M.F. s'engage à jouer un rôle de catalyseur de l'action collective et à construire la communauté "en marchant". (le pétrole est un secteur exemplaire à ce titre).

Si l'U.M.F. privilégie aujourd'hui l'action communautaire au niveau opératoire (voir 1.3) et au sein de l'U.M.F., elle a l'ambition de poursuivre à court terme la construction d'une communauté élargie capable d'oeuvrer aux niveaux tactique et stratégique.

2.3.3. Quelques questions relatives à l'organisation interne de l'U.M.F.

L'U.M.F. doit pouvoir parler au nom de tous ses membres, y compris si les décisions prises dans l'intérêt du plus grand nombre vont à l'encontre d'un certain nombre d'intérêts "privés".

=> Suppose une discipline collective et une participation effective des membres aux prises de décisions (suppose de donner du temps à la collectivité) pour représenter un véritable "lobby".

L'U.M.F. doit être représentative des intérêts qu'elle défend ce qui pose le problème du système des adhésions. Le principe de l'adhésion individuelle (avec l'accord du syndicat d'appartenance) ne présente-t-il pas un risque de "noyer" les voix des syndicats? De même le poids des acteurs doit-il être le même pour tous? Quels sont les critères à faire intervenir dans l'évaluation du poids des acteurs (le CA, la valeur ajoutée dans le passage portuaire, le nombre des emplois...)? Les meneurs ne devraient-ils pas être les entreprises leader?

=> Une réflexion est à mener sur le fonctionnement interne de l'U.M.F.

=> Mais l'U.M.F. doit éviter de laisser se développer en son sein les antagonismes clients-fournisseurs qui existent "normalement" entre acteurs économiques.

L'U.M.F. s'engage à construire un "esprit" collectif fondé sur une dynamique de fonctionnement interne pour ETUDIER, DECIDER, APPROUVER, ACCEPTER et APPLIQUER les dispositions nécessaires à l'évolution du passage portuaire à Marseille-Fos.

3. L'U.M.F. ET LE PORT AUTONOME

Trois "acteurs" jouent un rôle important dans la communauté portuaire de Marseille-Fos : l'U.M.F., le Port Autonome (noté P.A.M.) et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Marseille (notée CCIM). Les relations entre ces trois partenaires ne sont pas toujours simples.

=> L'U.M.F. souhaite contribuer à clarifier les relations entre ces trois partenaires.

Les professionnels de l'U.M.F. jugent prioritaire l'action au niveau des relations avec le Port Autonome.

3.1. L'ETAT DES RELATIONS ACTUELLES AVEC LE P.A.M.

3.1.1. Typologie des relations actuelles du P.A.M. avec les acteurs portuaires

Les relations actuelles du P.A.M. avec les acteurs de la communauté portuaire sont de deux types : institutionnelles et opérationnelles.

- Les relations *opérationnelles* sont avant tout commerciales (le P.A.M. assure un certain nombre de prestations de service), mais elles concernent aussi les rapports avec les industriels implantés dans la zone portuaire, la relation avec les industriels "de passage" et son rôle dans la restructuration des professions portuaires (dockers, déclarants en douanes...).
- Les relations sont régies par des dispositions *institutionnelles*. Un certain nombre de remarques peuvent être faites sur ce sujet.
 - La composition du Conseil d'Administration du P.A.M. ne répond pas aux besoins de gestion d'un port : les professionnels sont sous-représentés et les politiques tendent à privilégier leur électorat au détriment de l'activité portuaire (exemple de l'écologie

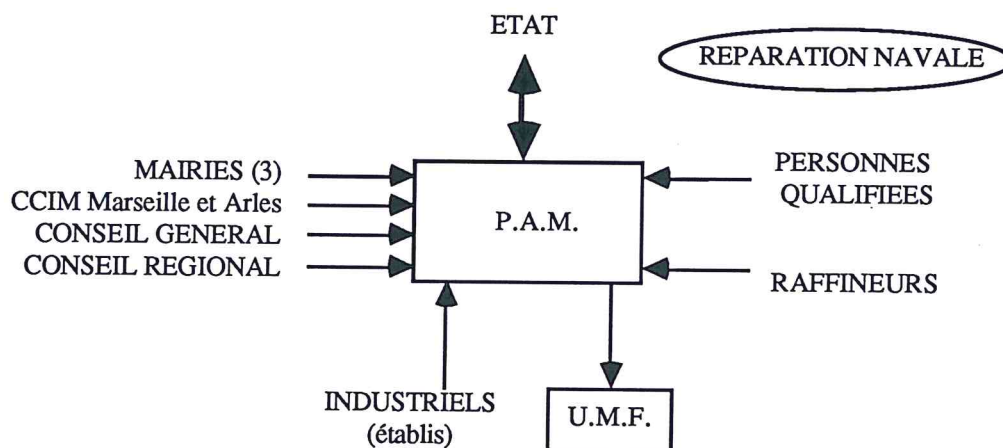
qui peut constituer une menace à l'expansion des activités industrielles et portuaires). Ajoutons que seule une représentation des acteurs locaux est possible au sein du Conseil. Pourquoi ne pas intégrer quelques acteurs extérieurs qui entretiennent des rapports privilégiés avec Marseille-Fos (chargeurs étrangers, Chambres de Commerces d'autres pays, représentants de plateformes logistiques intérieures...)?

-Les rapports entre la direction du P.A.M. et le Conseil d'Administration posent un problème : le pouvoir du Directeur est supérieur à celui du Conseil.

Les professionnels de l'U.M.F. constatent que les institutions ne sont plus adaptées aux évolutions constatées du transport international.

3.1.2. Schéma des relations entre les acteurs

Les relations peuvent être représentées comme suit :



3.1.3. Diagnostic de l'U.M.F. sur ses relations avec le P.A.M.

- Le P.A.M. a une position centrale dans la communauté portuaire qui l'amène à avoir des missions jugées exorbitantes. Et l'Etat a un poids anormal dans la gestion du port ce qui conduit à des choix qui répondent généralement plus à des préoccupations "administratives" que logistiques.
- De nombreuses décisions importantes sont prises par le P.A.M. sans réelle consultation des professionnels impliqués. "Le P.A.M. impose et consulte après!". Les

Commissions du Port qui devraient permettre la consultation, ne sont qu'un "véhicule" pour porter à la connaissance des usagers les décisions du P.A.M. L'obligation de consultation est mal exercée, notamment dans le timing.

- De nombreux projets des professionnels privés trouvent leur limite (et les raisons de leur échec) dans le schéma du P.A.M. qui est très peu flexible.

Les missions d'une autorité portuaire qui doit être au service des professionnels (notion de service public), devraient être :

- utiliser, en concertation avec les professionnels de la place, ses "richesses" au développement de moyens portuaires capables d'attirer et de stabiliser des trafics,
- n'intervenir dans la conduite des projets logistiques portuaires collectifs (cas du schéma de restructuration) que dans la mise en oeuvre du calendrier technique et financier,
- soumettre systématiquement aux usagers les projets de modification et/ou d'investissement qu'il envisage.

Le rôle du pouvoir "politique" dans la gestion du P.A.M. ainsi que la différence entre les objectifs de management des ports autonomes et des usagers des ports, légitiment la fonction de contre-pouvoir de l'U.M.F. qui doit rester indépendante du P.A.M.

Néanmoins il n'est possible d'améliorer le passage portuaire qu'en travaillant ensemble. De nouvelles passerelles sont à créer pour améliorer la communication entre les professionnels de la place portuaire et le P.A.M.

Les professionnels de l'U.M.F. considèrent qu'il sera souhaitable d'associer institutionnellement l'U.M.F. et le P.A.M. dans le cadre d'une structure communautaire élargie (cf 2.2.2).

3.2. PROPOSITIONS D'AMELIORATIONS

3.2.1. Modification des institutions actuelles

Le Conseil d'Administration du P.A.M. doit comporter plus d'usagers du port : la marge d'autofinancement du P.A.M. est générée par l'ensemble des usagers, ceux-ci doivent avoir une action dominante sur son utilisation.

Le Président du Port doit avoir un réel pouvoir face au Directeur.

Par ailleurs *le P.A.M. doit se dessaisir d'un certain nombre de fonctions "héritées" mais qui sont extérieures à sa mission principale* et qui pourraient être prises en charge par des instances locales (Service Maritime Départemental) telles que : la gestion du Pont de Martigues, du port de Fos St Gervais ou les ex-quais du Vieux Port. De même, son rôle d'inspecteur du travail ne devrait plus avoir d'existence après la réforme de la manutention. A moyen terme, et en particulier si une structure communautaire élargie est créée, l'action commerciale devrait aussi être reconsidérée.

3.2.2. Modification des relations U.M.F. / P.A.M.

L'U.M.F., en tant qu'institution représentant des usagers du port, doit disposer d'un droit de "saisine" pour porter les sujets ou projets qui intéressent les usagers à l'ordre du jour des Commissions Commerciales, Techniques ou même Européennes compétentes. L'U.M.F. souhaite disposer d'un pouvoir d'initiative qui concrétise la responsabilisation des usagers. Un exemple de dossier d'actualité: le devenir de la Taxe Marchandise Droit de Port.

Il n'est pas besoin de créer de nouvelles structures interfaces entre le P.A.M. et l'U.M.F., à condition d'utiliser celles qui existent correctement. Il est nécessaire de revitaliser les Commissions du Port et revoir leur principe de fonctionnement.

Les Commissions du Port doivent être de véritables organes consultatifs pour soumettre aux usagers les projets d'investissement et/ou de modification envisagés par le P.A.M. avec des délais raisonnables laissés aux usagers pour mener des études et analyses approfondies. Tout projet d'investissement doit être validé par l'U.M.F.

3.2.3 Création de "groupes de travail amont" aux décisions du P.A.M.

Les professionnels de l'U.M.F. souhaitent que des groupes de travail mixtes soient constitués, usagers et représentant du P.A.M., pour étudier des sujets d'intérêt collectifs en amont des décisions des Commissions du Port. Ce peut être le cas de projets d'investissements logistiques privés dans l'enceinte portuaire ou dans la ZIP.

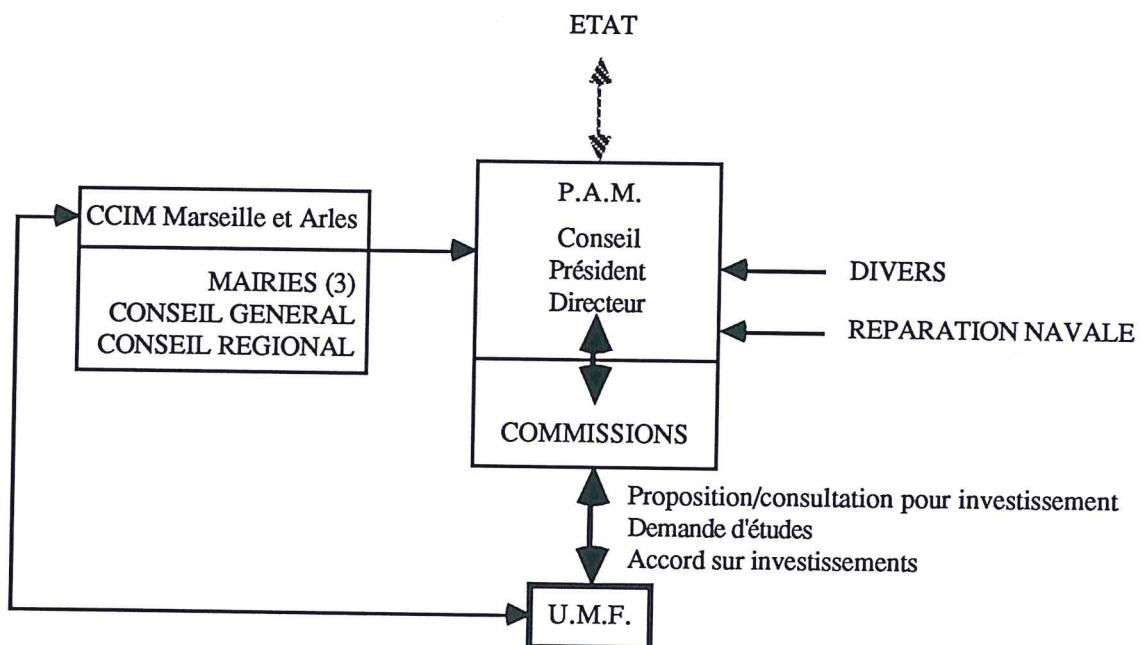
Un exemple de ces groupes de travail est la "commission" pétrole créée à l'initiative de l'U.M.F. à laquelle participent des ingénieurs du P.A.M.

3.2.4. Affirmer le pouvoir de l'U.M.F.

Le lobbying des Usagers doit permettre en coordination avec le P.A.M. et les Chambres de Commerce de faire pression pour faire aboutir les projets d'intérêt communautaire. Un exemple est l'action souhaitée, y compris par le P.A.M., de l'U.M.F vis-à-vis de l'Etat pour faire aboutir le projet de restructuration des Bassins Est engagé en 1989.

3.2.5. Schéma des relations souhaitées entre les principaux acteurs portuaires

Les relations souhaitées par l'U.M.F. peuvent être représentées comme suit :



CONCLUSION

Dans le contexte actuel du transport international, la définition d'actions visant à améliorer le passage portuaire à Marseille-Fos, à en améliorer la promotion, ou à définir de nouvelles compétences portuaires (nouveaux produits logistiques), relève d'une logique communautaire. L'U.M.F. est consciente des enjeux et souhaite agir dans ce sens.

Il n'existe pas actuellement à Marseille-Fos de réel fonctionnement communautaire, mais l'U.M.F. est la preuve qu'au delà des différences et divergences il existe des intérêts communs et une volonté d'agir collectivement.

Il n'existe pas non plus de structure représentant la communauté portuaire. En l'état actuel, les professionnels de l'U.M.F. pensent qu'il n'est pas opportun de créer de "toutes pièces" une structure communauté portuaire. Celle-ci doit émerger d'un fonctionnement collectif construit peu à peu par des pratiques. Il est par contre indispensable de commencer par assurer le bon fonctionnement de l'U.M.F. qui est une institution récente (dans sa version unifiée Marseille et Fos) avant d'aller plus loin.

L'U.M.F. décide d'agir maintenant pour :

- renforcer son fonctionnement communautaire propre (interne à l'U.M.F.)
- créer les conditions de l'émergence d'une structure communautaire plus large.

L'U.M.F. s'engage à contribuer à l'information et la formation interne de ses membres.

Elle s'engage à construire un "esprit" collectif fondé sur une dynamique de fonctionnement interne pour ETUDIER, DECIDER, APPROUVER, ACCEPTER et APPLIQUER les dispositions nécessaires à l'évolution du passage portuaire à Marseille-Fos, ce qui suppose une discipline collective et une participation effective des membres aux prises de décisions pour représenter un véritable "lobby".

L'U.M.F. s'engage à jouer un rôle de catalyseur de l'action collective et à construire la communauté "en marchant".

Si l'U.M.F. privilégie aujourd'hui l'action communautaire au niveau opératoire et au sein de l'U.M.F., elle a l'ambition de poursuivre à court terme la construction d'une communauté élargie capable d'oeuvrer aux niveaux tactique et stratégique.

Par ailleurs, les professionnels de l'U.M.F. jugent prioritaire l'action au niveau des relations avec le Port Autonome.

Le rôle du pouvoir "politique" dans la gestion du P.A.M. ainsi que la différence entre les objectifs de management des ports autonomes et des usagers des ports, légitiment la fonction de contre-pouvoir de l'U.M.F. qui doit rester indépendante du P.A.M.

Néanmoins il n'est possible d'améliorer le passage portuaire qu'en travaillant ensemble. De nouvelles passerelles sont à créer pour améliorer la communication entre les professionnels de la place portuaire et le P.A.M. L'U.M.F. considère aussi qu'il sera souhaitable d'associer institutionnellement l'U.M.F. et le P.A.M. dans le cadre d'une structure communautaire élargie.

L'U.M.F. constate que les institutions portuaires ne sont plus adaptées aux évolutions constatées du transport international. Les principales propositions faites sont :

Le Conseil d'Administration du P.A.M. doit comporter plus d'usagers du port.

Le Président du Port doit avoir un réel pouvoir face au Directeur.

Par ailleurs le P.A.M. doit se dessaisir d'un certain nombre de fonctions "héritées" mais qui sont extérieures à sa mission principale.

L'U.M.F., en tant qu'institution représentant des usagers du port, doit disposer d'un droit de "saisine" auprès des Commissions du Port qui lui confèrera un réel pouvoir d'initiative.

Il n'est cependant pas besoin de créer de nouvelles structures interfaces entre le P.A.M. et l'U.M.F. Les Commissions du Port déjà existantes doivent jouer ce rôle, mais elles doivent être de véritables organes consultatifs en laissant assez de temps aux usagers pour étudier les dossiers.

Tout projet d'investissement doit être validé par l'U.M.F.

Les professionnels de l'U.M.F. souhaitent que des groupes de travail mixtes soient constitués, usagers et représentant du P.A.M., pour étudier des sujets d'intérêt collectifs en amont des décisions des Commissions du Port.

Le lobbying des Usagers doit permettre en coordination avec le P.A.M. et les Chambres de Commerce de faire pression auprès d'instances nationales et internationales pour faire aboutir les projets d'intérêt communautaire à Marseille-Fos.

Le plan d'action de l'U.M.F. n'est peut-être pas spectaculaire, mais les propositions sont concrètes et réalistes. Et l'U.M.F. décide d'engager dès maintenant la concrétisation de ces projets.