

12021

12025

V^e PLAN STRATEGIQUE DU PORT DE BARCELONE

Vision du Port 2040





© Autorité Portuaire de Barcelone 2021

Design

Pino

pino.design

Papiers

Couverture

Fedrigoni Arena White Smooth de 450 g

Intérieurs

Fedrigoni Arena Natural Rough de 140 g



The mark of responsible forestry

ELEMENTAL
CHLORINE
FREE
GUARANTEED



IV^e Plan Stratégique
du Port de Barcelone
2021 – 2025
Vision du Port 2040

01



INTRODUCTION	07
01.01 Présentation. Préambule	09
01.02 Méthodologie	14
01.03 Évaluation du III ^e Plan Stratégique 2015 – 2020	15

02



L'ANALYSE STRATÉGIQUE	19
02.01 Que représente aujourd'hui le Port de Barcelone	21
02.02 Tendances	36
02.03 Analyse SWOT	41
02.04 Conclusions de l'analyse stratégique	42

SOMMAIRE

03



LA PROPOSITION STRATÉGIQUE	47
03.01 La mission	48
03.02 La vision	49
03.03 Positionnement stratégique	51
03.04 Axes stratégiques: Le port durable	57

04



PLAN D'ACTION	61
04.01 Durabilité environnementale: Transition énergétique	63
04.02 Durabilité économique: Compétitivité	65
04.03 Durabilité sociale: Le capital humain	68

05



VISION DU PORT 2040	73
05.01 Scénarios	75
05.02 Objectifs stratégiques 2040	88
05.03 Chronologie	89
05.04 Cartes de l'évolution des usages du Port de Barcelone	94

INTRODUCTION 01

⁰¹ Présentation. Préambule

⁰² Méthodologie

⁰³ Évaluation du III^e Plan Stratégique 2015 – 2020



Rappel historique

Le Port de Barcelone est le fruit d'un long processus d'évolution qui s'étend sur plus de 2 500 ans d'existence.

Le Port est une organisation polyvalente, qui repose sur divers départements dont sept principaux : juridico-administratif, géographique, dédié aux infrastructures, opérationnel, économique, logistique et social.

Différents événements historiques ont jalonné son existence, et l'on peut situer sa naissance précise aux V^e et IV^e siècles av. J.-C, lors des premières opérations de chargement et déchargement de marchandises associées aux noyaux de population ibériques à l'ouest de Montjuïc, jusqu'à la création de la première structure juridique de gestion intégrale du port, l'Assemblée des travaux en 1870.

La transformation physique du port a accompagné l'évolution de l'économie à laquelle il offre ses services, principalement espagnole, catalane et barcelonaise. Le port a connu quatre grandes périodes de transformation : tout d'abord les premiers travaux d'importance entrepris en 1477, puis les agrandissements successifs de 1860 et 1966, et enfin, au XX^e siècle à partir des années 60, avec la rénovation complète de la zone nord (Port Vell) et l'agrandissement vers le sud, rendu possible par le détournement du fleuve Llobregat.

Mais c'est surtout au XIX^e siècle que le port est devenu un facteur clé de compétitivité de l'industrie barcelonaise et catalane, fruit de l'avènement de la révolution industrielle. La transformation de l'économie de notre environnement immédiat dès la seconde moitié du XIX^e siècle et du reste de l'économie espagnole à partir de la seconde moitié du XX^e siècle a été le moteur des trois projets d'extension du port mis en œuvre depuis lors.

La dernière grande phase d'agrandissement du port validée dans les années 1980 a coïncidé avec la croissance exponentielle et continue du commerce extérieur maritime mondial et européen. Cette croissance a été le fruit de la libéralisation du commerce mondial, du transfert du capital de production vers les pays asiatiques et de la compétitivité croissante du transport maritime, grâce à la consolidation du conteneur et à l'augmentation de la taille des navires. Cette extension répondait également à la volonté de diversifier les activités portuaires et de briser les barrières séparant la ville de la mer que supposait l'activité commerciale dans la partie nord du port. Ce processus a abouti à la construction de la première zone d'activités logistiques de Méditerranée au sud, et de Port Vell que nous connaissons aujourd'hui, au nord.

La crise de 2008 marque la fin de cette période d'expansion du commerce maritime européen et espagnol au cours de laquelle le port est devenu un espace pluridisciplinaire unique en Méditerranée et donne naissance à une nouvelle ère, riche en enjeux pour le secteur portuaire européen. La crise financière a définitivement déplacé le centre de gravité de l'économie mondiale vers la zone du Pacifique, et a fait de l'Europe un continent de second ordre jouissant d'une capacité d'influence limitée sur le monde.

La pandémie de la COVID-19 a contribué à clôturer définitivement cette période ayant débuté au XX^e siècle dans les années 1980, et a accéléré de nouvelles tendances qui se profilaient déjà en 2008, telles que la stagnation du commerce maritime européen et espagnol, la prédominance asiatique dans le monde, la digitalisation, le commerce électronique, le réchauffement climatique et la transition énergétique, entre autres.



Photo aérienne du Port de Barcelone, 1981



Photo aérienne du Port de Barcelone, 2020

Les quatre plans stratégiques du Port de Barcelone

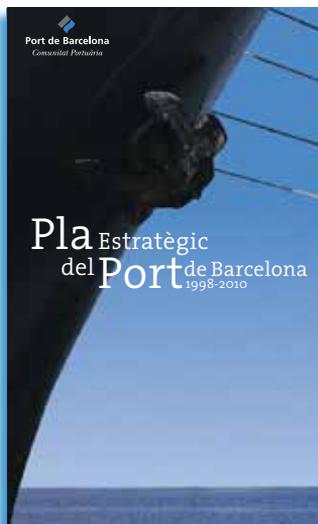
Ceci est le IV^e Plan Stratégique mis en œuvre par le Port de Barcelone depuis sa première planification stratégique formelle au milieu des années 1990, avec le Livre Vert, publié en 1997.

Les plans stratégiques successifs ont permis d'identifier divers objectifs stratégiques et projets à court terme, tout en poursuivant la mission première du Port de Barcelone, sa raison d'être.

« Contribuer à la compétitivité de nos clients en fournissant des services performants couvrant leurs besoins en transport maritime, transport terrestre et services logistiques ».

À l'expiration du III^e Plan Stratégique, un nouveau plan s'imposait afin de s'adapter aux changements survenus en 2008 et accélérés par la crise de la COVID-19, ainsi qu'aux transformations rapides, intenses et de rupture qui se produisent dans tous les secteurs et affectent directement la logistique et le Port de Barcelone.

Ces nouvelles perspectives à l'échelle européenne, les perturbations fréquentes et potentiellement plus globales et systémiques ainsi que les grands enjeux qui en résultent et auxquels est confronté le secteur logistique européen conduisent à adopter un nouveau plan à double horizon temporel. **L'un à court terme avec un ensemble d'objectifs et de projets pour la période 2021 – 2025, mais également une vision à l'horizon 2040 qui définisse les perspectives à venir les plus plausibles et les lignes d'actions requises à long terme** afin d'orienter les actions de la Communauté Logistique Portuaire et de garantir son positionnement concurrentiel dans le cadre des scénarios envisagés et jugés les plus opportuns.



Le I^{er} Plan Stratégique 1998–2010 avait pour but de faire de **Barcelone la 1^{ère} plateforme logistique euroméditerranéenne**, ce qui signifiait agir en tant que pôle d'échange intermodal et plateforme de distribution et d'approvisionnement.



Le II^e Plan Stratégique 2003–2015 reposait principalement sur **la stratégie dans l'hinterland et introduisait le concept de port en réseau** : un ensemble de pôles de préparation de commandes répartis sur l'ensemble du territoire et reliés avec le port par le biais de corridors intermodaux.



Le III^e Plan Stratégique 2015–2020 fixait les objectifs permettant au Port de devenir **le principal pôle de distribution eurorégional de Méditerranée**, avec des jalons bien définis articulés autour de trois axes d'intervention : croissance, compétitivité et développement durable.

Comment ce plan a-t-il été élaboré

La réunion du Groupe de Travail Stratégie et Innovation du Conseil Recteur qui s'est tenue en novembre 2018 a donné le coup d'envoi de l'élaboration du IV^e Plan Stratégique en définissant les grandes lignes d'une approche méthodologique en vue de son développement.

Il a été convenu que le Plan serait principalement élaboré au moyen de ressources internes de l'Autorité Portuaire de Barcelone (APB) avec la collaboration de la Communauté Logistique Portuaire, bien que le recrutement d'experts externes soit prévu pour certains aspects déterminés.

Cinq groupes de travail ont été formés en fonction des principaux domaines d'activité et de trafic du Port, en favorisant un modèle participatif et qui intègre non seulement la Communauté Portuaire mais également les clients finaux, et de manière générale, toutes les parties prenantes des domaines public et privé impliquées et soucieuses de l'avenir du port. Conjointement avec les travaux d'analyse, de conceptualisation et de rédaction menés par le département Stratégie de l'APB, de nombreuses réunions et discussions ont été organisées au sein des organes de direction et en présence de personnes des départements clés de l'entité, comme exploitation et planification portuaire, environnement, économie et finances et systèmes d'information.

La combinaison de ces sources d'analyse a permis d'élaborer une première version du Plan Stratégique, achevée à la fin du premier semestre 2019. Cette version a fait l'objet de modifications à plusieurs reprises jusqu'à ce que le Conseil d'Administration de l'Autorité Portuaire de Barcelone l'approuve définitivement en janvier 2021.

Au total, plus de 200 représentants de la Communauté Portuaire et des parties prenantes du port ont participé à son élaboration.

Enseignements tirés de la précédente planification stratégique et évaluation du III^e Plan Stratégique 2015 – 2020

L'évaluation du degré de réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs du III^e Plan Stratégique du Port de Barcelone 2015 – 2020 et la détection de certaines omissions et des aspects insuffisamment traités à l'époque, nous permettent de tirer les enseignements suivants en vue de ce nouveau Plan :



Le degré de réalisation des objectifs fixés dans le III^e Plan Stratégique est de manière générale jugé relativement satisfaisant, à l'exception toutefois de deux objectifs importants: la mise en œuvre des infrastructures ferroviaires et le degré de réalisation des objectifs relatifs au trafic. Le retard de l'exécution des travaux prévus pour la ligne Barcelone-Saragosse, pour la mise en place du troisième rail jusqu'à Portbou et l'aménagement de l'ancien lit du fleuve Llobregat ainsi que des nouveaux accès ferroviaires jusqu'au port, est imputable à des facteurs externes sur lesquels, malheureusement, la Communauté Logistique Portuaire de Barcelone, et en particulier l'APB, n'a pas de poids suffisant. Trois facteurs principaux n'ont pas été pris en compte lors de la définition des objectifs de trafic du III^e Plan : le profond retournement de tendance dérivant de la crise de 2008 ; les barrières infrastructurelles, commerciales et opérationnelles dont souffre le Port de Barcelone au niveau de l'*hinterland* élargi dans trois types de trafic majeurs, tels que les conteneurs, les véhicules neufs et les

camions de *short sea shipping* avec l'Afrique du Nord ; et les perturbations toujours plus fréquentes susceptibles d'entraver la planification entreprise, comme la crise de la COVID-19.



La nécessité que les travaux d'élaboration du Plan Stratégique s'inscrivent dans un processus participatif auquel doivent prendre part toutes les parties prenantes intéressées par le développement futur du Port et non pas uniquement la Communauté Portuaire de Barcelone. Ce fut déjà le cas lors du précédent Plan Stratégique, mais le processus avait alors exclu certains acteurs majeurs comme les clients du port et certaines administrations publiques. Il est particulièrement important d'impliquer activement les chargeurs dans l'élaboration du Plan, sachant que la Communauté Portuaire est au service de leurs chaînes logistiques.



La nécessité de définir des indicateurs et objectifs permettant de réaliser un suivi périodique (annuel ou semestriel) du degré de réalisation du Plan Stratégique. Il convient d'identifier peu d'indicateurs et/ou d'objectifs quantifiables et mesurables qui soient suffisamment représentatifs de la mission du port et de sa vision de l'avenir.



L'environnement extrêmement évolutif oblige à planifier et opérer une **révision du Plan, à mi-mandat de la durée de validité** (dans le cas du IV^e Plan, cela correspond à l'année 2023) et à le mettre à jour, le cas échéant.



La nécessité d'harmoniser la vision à court terme (2021–2025) avec une vision à long terme permettant au minimum de définir des scénarios à venir en fonction de certaines variables.



La méconnaissance du Plan par certains collectifs professionnels, et par conséquent, la nécessité d'améliorer sa diffusion en interne et en externe.

Axes stratégiques		
Croissance	Compétitivité	Durabilité
OS – 1 Augmenter les trafics stratégiques	OS – 5 Améliorer l'efficacité et la qualité des services du port	OS – 9 Optimiser l'accessibilité et la mobilité
OS – 2 Agrandir l' <i>hinterland</i> du Port de Barcelone	OS – 6 Diminuer les coûts logistiques liés au passage de la marchandise	OS – 10 Encourager l'intermodalité
OS – 3 Optimiser la connectivité avec le <i>foreland</i>	OS – 7 Créer de nouveaux services et stimuler les services différentiels existants (services de marque)	OS – 11 Se développer dans une démarche de durabilité
OS – 4 Achever les importants travaux d'agrandissement du Port de Barcelone	OS – 8 Promouvoir l'innovation en matière de services et processus portuaires	OS – 12 Améliorer l'intégration du Port dans la ville
		OS – 13 Être l'un des principaux pôles de l'industrie nautique en la Méditerranée

Axes et objectifs stratégiques (OS) du III^e Plan stratégique du Port de Barcelone, 2015–2020





L'ANALYSE STRATÉGIQUE

02

⁰¹ Que représente aujourd'hui le Port de Barcelone

⁰² Tendances

⁰³ Analyse SWOT

⁰⁴ Conclusions de l'analyse stratégique



QUE REPRÉSENTE AUJOURD'HUI LE PORT DE BARCELONE

Un outil de développement économique et social aux dimensions multiples

Géographique	Le Port, dont les coordonnées GPS sont 41° 22' N et 2° 10' E, est une enclave stratégique située au nord-est de l'Espagne, à 120 km de la frontière française. Au cours des dernières décennies, l'activité commerciale du Port s'est déplacée vers le Sud, en direction d'El Prat de Llobregat.
Infrastructurale	Composé d'un bassin permettant aux navires de manœuvrer et de mouiller et d'un espace côté terre équipé de quais et de surfaces de stockage logistique, d'une offre de loisirs, de restauration et d'installations nautiques. Une surface au sol de 1 125 ha dans les municipalités de Barcelone et d'El Prat de Llobregat avec, notamment 23,2 km de quais et d'appontements et 47 km de voies ferrées.
Opérationnelle	Un espace accueillant principalement des opérations de chargement et déchargement de marchandises et de transport de passagers (en marge des autres activités telles que le remorquage, lamanage et amarrage) par voie maritime, routière et ferroviaire dans une approche de plus en plus automatisée. Au cours des 30 dernières années, le Port a progressivement intégré de nouvelles activités (principalement des zones de loisirs, des marinas pour yachts et une zone d'activités logistiques).
Juridique	La loi relative aux Ports Publics et à la Marine Marchande, publiée dans le Bulletin Officiel de l'État (BOE), le 20 octobre 2011, constitue l'élément principal du régime juridique espagnol qui régit leurs activités. De même, le Règlement (UE) 2017/352 du 15 février 2017 établissant un cadre pour la fourniture de services portuaires et des règles communes relatives à la transparence financière des ports est un élément fondamental du régime juridique applicable.
Sociale	Le Port rassemble plus de 500 sociétés qui composent la Communauté Logistique Portuaire, un espace où travaillent près de 37 000 personnes au quotidien et qui a un impact (direct, indirect et induit) sur plus de 250 000 postes de travail. C'est le point d'entrée et de sortie de près de 4,5 millions de passagers et un lieu de visite pour plus de 16 millions de personnes parmi lesquelles des citoyens, des touristes et des travailleurs (données datant de 2019, avant la crise de la COVID-19).
Économique	Le Port peut être défini de différentes manières mais on peut en retenir deux: premièrement, en tant que plateforme faisant le lien entre la demande (commerce extérieur international, principalement par voie maritime) et les opérateurs logistiques et deuxièmement, comme pôle d'échange intermodal du commerce international de l'Europe du Sud. D'après des données datant de 2019, la valeur du commerce extérieur qui transite par le Port s'élève à 65 000 millions d'euros (avec cabotage mais sans transbordement) et cela génère 11,553 milliards d'euros et 7,1 % de la Valeur Ajoutée Brute (VAB) de la Catalogne.
Logistique	Le Port joue un rôle primordial dans la compétitivité des chaînes logistiques qui l'utilisent pour faciliter le passage du commerce extérieur et du cabotage. Il joue également un rôle essentiel dans la compétitivité d'autres secteurs, tels que le secteur nautique, l'immobilier logistique, les loisirs et la restauration. Barcelone et le Port forment un écosystème singulier en Méditerranée et dans le sud de l'Europe, et cet ensemble fait figure de capitale logistique et industrielle de premier ordre grâce à quatre atouts complémentaires qui composent une offre logistique unique dans la région : <ol style="list-style-type: none"> 1. Spécialisation industrielle : le Port est au service de grands centres de production issus des principaux secteurs économiques : chimie, pharmacie, agroalimentaire, automobile, textile ainsi que des centres de distribution de grandes marques du <i>retail</i>. 2. Spécialisation logistique : il abrite en son sein un écosystème d'opérateurs logistiques nationaux et internationaux qui offrent tout type de services spécifiquement orientés vers ces secteurs économiques. 3. Concentration d'infrastructures logistiques : un port et un aéroport à forte connectivité internationale et des zones d'activité logistique regroupés sur un emplacement unique dans la région. 4. Capacité de distribution : les entreprises peuvent livrer leurs produits dans un délai de 24/48 h à plus de 200 millions de consommateurs dans plus de 10 pays d'Europe et du Maghreb par camion, train, avion ou bateau.

Un port aux activités diversifiées

La diversification des activités du Port de Barcelone est l'une de ses caractéristiques et constitue l'un de ses atouts majeurs. La diversification des trafics du port de commerce s'est accélérée à partir des années 80. Le processus de diversification des autres zones du port a connu un élan considérable lors de la rénovation du Port Vell, à l'occasion des Jeux Olympiques de Barcelone (JO) de 1992, et du développement de la première phase de la zone d'activités logistiques. Le Port de Barcelone est également allé au-delà de la délimitation originelle de l'enceinte portuaire en investissant et en prenant part au développement de diverses installations en Espagne et en France. Les différentes installations et activités du port s'articulent autour de quatre segments : port de commerce, port logistique, Port Vell et port hors murs.



● Port logistique ● Port commercial ● Port Vell

LE PORT DE COMMERCE

Il traite tout type de marchandises en vrac et le général cargo, notamment à forte valeur ajoutée, issus du tissu industriel local. Plus de 80 milliards d'euros en valeur de marchandises (y compris les transbordements) y transitent pour seulement 65 millions de tonnes de trafic. Les différents secteurs d'activité (conteneurs, automobiles, ro-ro et passagers) disposent chacun au minimum de deux terminaux spécialisés, ce qui permet de garantir un degré de concurrence entre opérateurs privés.

Le Port est doté des principaux moyens de transport terrestre de marchandises (canalisations, train et route) lui permettant de réceptionner et distribuer les marchandises chargées et déchargées dans la quarantaine de terminaux spécialisés du port. De même, près de 4,5 millions de passagers de croisières et de ferries y transitent via une dizaine de terminaux spécialisés.

LE PORT VELL

Le Port Vell abrite des installations et activités de loisirs de tout type destinés aux habitants et aux touristes, ainsi que des installations et services liés au secteur nautique et maritime, tels que la réparation et maintenance des yachts de luxe. En dix ans, Barcelone s'est hissée au rang des principales capitales européennes et méditerranéennes évoluant dans ce secteur. Le Port Vell dispose également d'espaces dédiés aux activités de la pêche, d'une vaste zone avec des points d'amarrage pour bateaux de plaisance, de deux hôtels de premier ordre, de clubs sportifs de longue tradition et il organise des événements ponctuels tout au long de l'année attirant des millions de personnes, tels que le Salon Nautique et le Marché de Noël. Le Port abrite également un *hub* novateur de référence, le Pier01, qui est composé de plus de 100 entreprises et start-up. Il constitue l'embryon de ce qui devrait devenir le pôle technologique de l'Économie Bleue.



LE PORT LOGISTIQUE

Il s'agit des plus grandes installations d'immobilier logistique de Méditerranée. Édifié en deux phases, la première au début des années 90 et la seconde, en plein XXI^e siècle, il s'étend sur une surface de 239 hectares et abrite des entrepôts logistiques qui affichent actuellement un taux d'occupation de 97 %. Il accueille les entrepôts de marques de renom telles que Decathlon, Lidl (division Europe) et Carrefour, en sus des entrepôts gérés par des opérateurs logistiques et transitaires qui opèrent à l'échelle internationale et font de la ZAL un centre de distribution multipays unique dans la région.

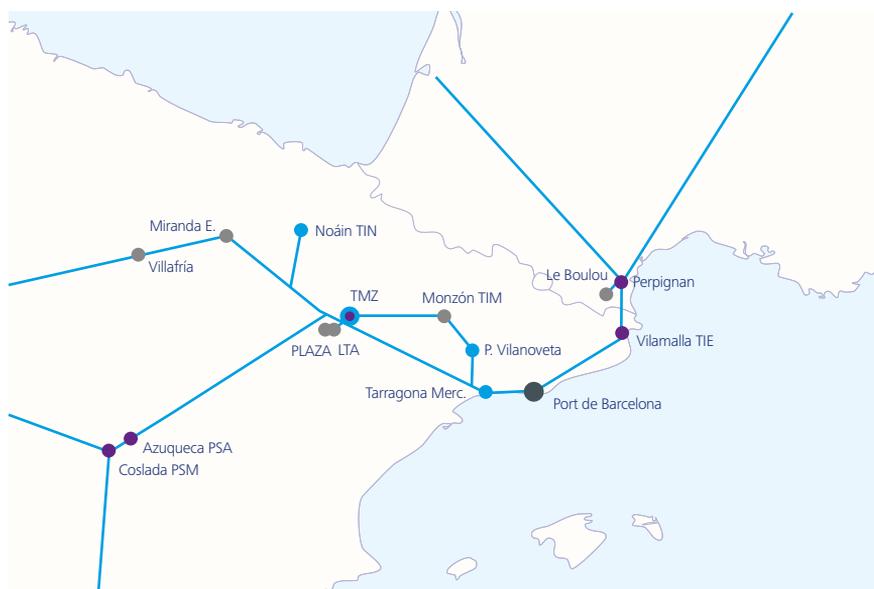
● Terminals dont l'Autorité Portuaire de Barcelone est actionnaire

TMZ – Azuqueca PSA -
Coslada PSM – Perpignan
- Vilamalla TIE

● Terminals dont la Communauté Portuaire de Barcelone est actionnaire

TMZ – Tarragona
Mercancías - Pla Vilanoveta
(Lleida) - Noáin (Pamplona)

● Autres



Terminals intermodaux de l'hinterland du Port de Barcelone

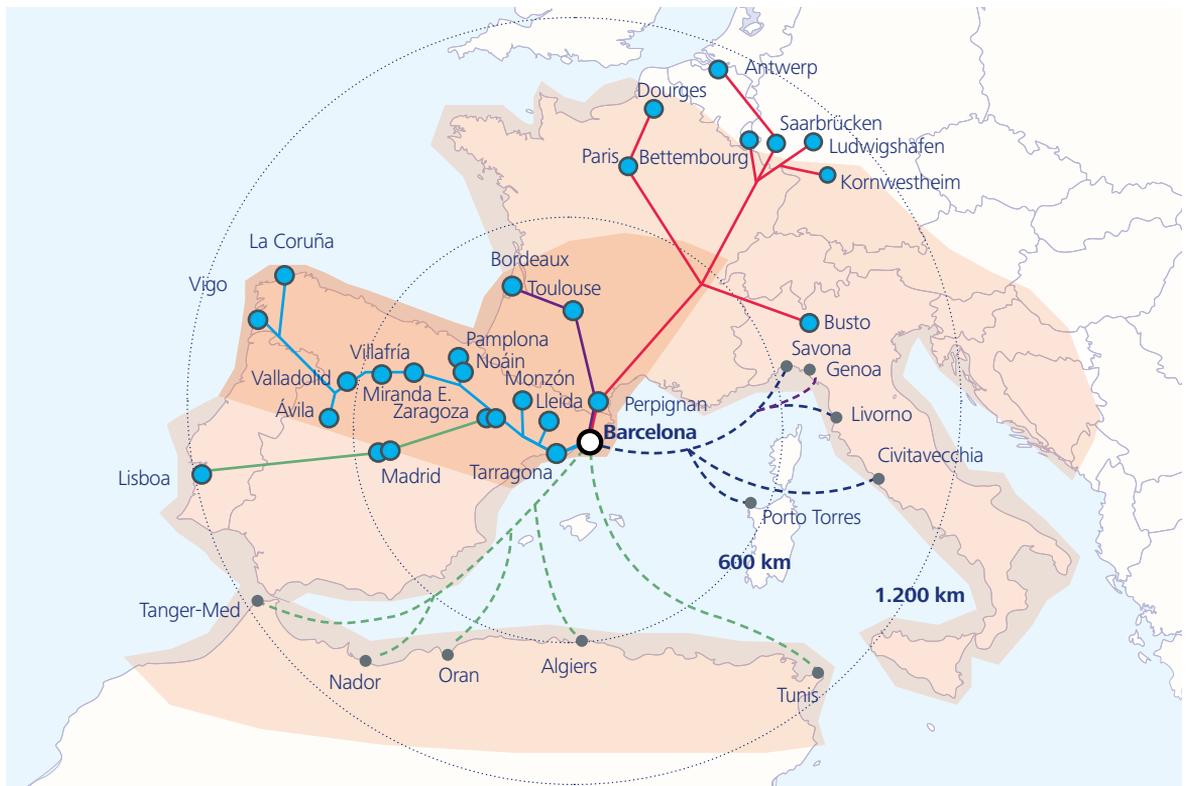
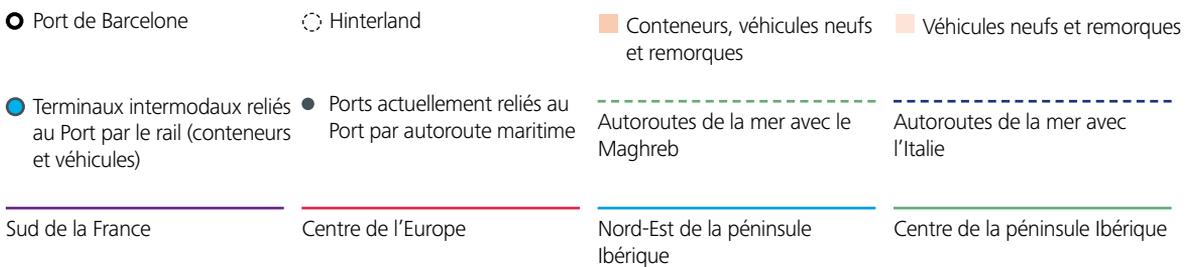
LE PORT HORS MURS

En vue de rapprocher les services maritimes et portuaires des clients les plus éloignés situés en Espagne et dans le sud de la France, le Port a investi dans la construction, gestion et/ou prise de participation dans des terminaux intermodaux situés sur des points stratégiques de l'hinterland du port (Saragosse, Madrid, Guadalajara, Gérone et Perpignan). Dans un premier temps, c'est l'APB qui a initié cette politique, dorénavant elle participe à la gestion de cinq terminaux intermodaux. Des opérateurs portuaires privés tels que BEST, APMT et Transportes Portuarios, se sont également engagés dans le développement et la gestion de terminaux. D'autres opérateurs les utilisent pour développer des services de fret ferroviaire avec le Port de Barcelone.

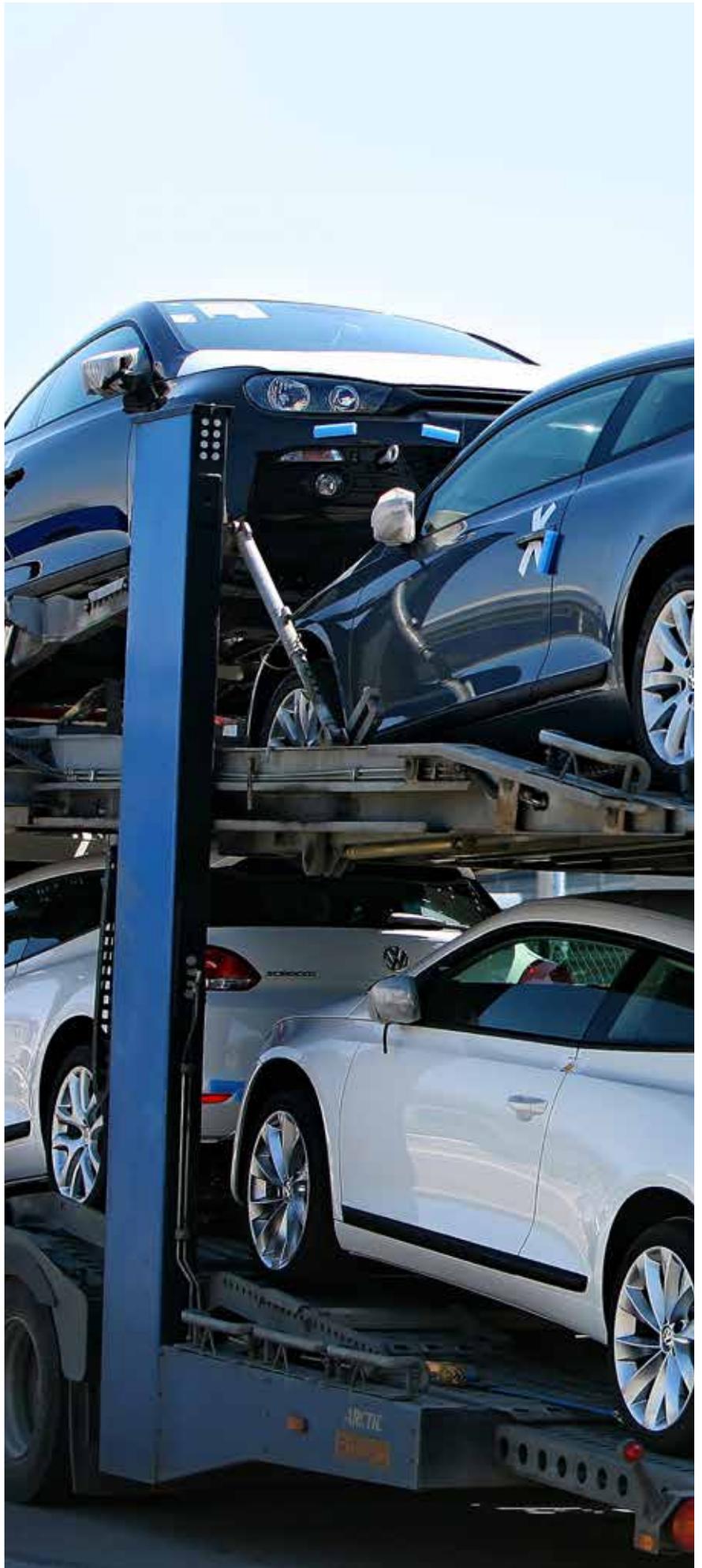
Un port de dimension eurorégionale

Le port fait partie intégrante et dirige le cluster logistique de Barcelone ayant vu le jour pour couvrir les besoins en matière de consommation, industrie et grande distribution de la ville de Barcelone, de son agglomération et de la Catalogne en général. En parallèle, au cours des cinquante dernières années et plus particulièrement ces trente dernières années, il s'est positionné comme un maillon essentiel du *cluster* logistique du nord-est de la péninsule (Aragon, Navarre, La Rioja, Castille et León et Andorre), et dans une moindre mesure, du centre de la péninsule et du sud de la France.

Le Port est aussi régulièrement utilisé par des fabricants allemands du secteur automobile, par des importateurs et exportateurs portugais et par des importateurs italiens (comme la Sardaigne pour les denrées alimentaires), de sorte qu'il est devenu une base desservant de manière régulière cinq pays européens. En définitive, Barcelone abrite un port multipays unique en Méditerranée.



Origine et destination des importations et exportations du Port de Barcelone



Un positionnement compétitif

LE MARCHÉ ACTUEL ET À VENIR



Le transport de marchandises diverses :

Le Port est implanté dans l'une des deux régions les plus industrialisées du sud de l'Europe : la zone métropolitaine de Barcelone. Le Port dessert également d'autres zones ayant enregistré une forte croissance du commerce extérieur, comme le reste de la Catalogne, l'Aragon, la Navarre, Castille et León, La Rioja et l'Occitanie. Le puissant marché du nord-est de la péninsule constitue le principal pourvoyeur de trafic portuaire en ce qui concerne les conteneurs, les véhicules (avant tout grâce aux exportations du secteur automobile espagnol), et les semi-remorques qui embarquent sur les ferries et les autoroutes maritimes. Le trafic du nord-est de la péninsule représente actuellement près de 90 % du trafic du port pour ce qui est de ces segments.

Trois types d'entreprises sont à l'origine de ces flux : les PME, qui sont encore à ce jour le premier client du port, les grands centres de distribution du retail et du commerce électronique, comme Decathlon, Mango, Inditex et Lidl, et les grandes sociétés du secteur chimique, agroalimentaire, automobile, etc.

En ce sens, en 2019, les principales marchandises exportées par conteneur depuis le Port étaient les produits chimiques, suivis par le papier et la pâte à papier, les denrées alimentaires, les aliments pour animaux et fourrages, les engins et pièces de rechange, les vins et boissons. Pour ce qui est des importations, citons en premier lieu les produits chimiques, puis les engins et pièces de rechange, le tabac, le café, le cacao et les produits sidérurgiques.

Quant à l'origine et destination des marchandises, l'Asie est le principal continent d'origine et de destination des conteneurs qui transitent par le Port de Barcelone, et représente 42 % des exportations et 75 % des importations. La Chine s'affirme comme principal associé commercial, puisqu'elle réceptionne 11 % des conteneurs d'exportation et est à l'origine de 42 % des conteneurs d'importation. Le Port de Barcelone collabore toutefois avec une grande diversité de marchés. Parmi les pays ayant enregistré en 2019 une hausse des échanges avec le Port, citons : l'Égypte (+ 11,1 %), la Turquie (+ 10,5 %) et l'Arabie Saoudite (+ 9,6 %).

Dans le secteur automobile, le trafic du port concerne essentiellement l'export de véhicules finis produits dans les usines espagnoles, les importations à destination

du marché espagnol et le transbordement de certains véhicules à destination de la Méditerranée. Certains de ces trafics ont observé une stagnation ou un ralentissement ces dernières années et n'offrent guère de perspectives positives pour l'avenir. En revanche, Barcelone est bien placée pour d'autres flux qui augurent de perspectives plus favorables, comme l'export d'Europe centrale vers le reste du monde et l'import de véhicules asiatiques (essentiellement électriques).

Le Port se trouve en périphérie de l'Europe, loin de la vallée de la Ruhr qui constitue le centre névralgique de l'économie européenne. **Il est toutefois bien situé par rapport aux grands pôles d'activités liés au commerce extérieur, puisqu'il se trouve à 600 km de Madrid, Bordeaux, Lyon et Alger et à 1 000 km de Paris, Milan, Zurich et Tanger.** Les opérateurs de ces régions ont déjà recours de manière sporadique aux services de porte-conteneurs, car-carriers y ferries du Port de Barcelone pour les opérations de commerce extérieur par voie maritime, en concurrence avec d'autres ports situés à égale distance. Le Port jouit d'une position géographique privilégiée afin de relier l'Afrique du Nord aux marchés d'Europe centrale, sachant qu'il est situé à une distance idéale, que ce soit par voie maritime ou terrestre, lui permettant ainsi de faire office de pont entre les deux régions.

Barcelone constitue l'un des nombreux points de passage de la principale voie du commerce extérieur maritime européen, la route reliant l'Europe à l'Extrême-Orient. Par conséquent, malgré la distance la séparant du cœur de l'Europe, elle est idéalement située pour desservir les marchés d'Europe centrale. Les opérateurs peuvent ainsi réduire les délais en faisant escale au nord du bassin méditerranéen et non pas dans les ports de la façade atlantique, afin de desservir les marchés d'Europe centrale. **Ils peuvent gagner une semaine de temps de transit dans le cas des lignes maritimes comprenant le même nombre d'escales intermédiaires.** Malgré tout, l'existence de barrières commerciales, opérationnelles et infrastructurelles freine pour l'instant la demande des opérateurs et clients d'Europe centrale. Le Port est également éloigné de la principale voie de navigation méditerranéenne qui relie les deux extrémités de cette route, le canal de Suez et Gibraltar. Il est donc peu attractif pour les opérations de transbordement pur.

La proximité avec la France lui permettant d'accéder aisément à ce marché, ainsi qu'aux marchés italien et d'Afrique du Nord par voie maritime et terrestre au départ de Barcelone, le Port est idéalement positionné pour accueillir les centres de distribution multipays de grands opérateurs et distributeurs.

Ces derniers profitent de sa situation géographique, de sa forte connectivité maritime, terrestre et aérienne et de l'écosystème logistique barcelonais pour y installer leurs entrepôts qui desservent la péninsule et souvent tout le Sud de l'Europe.

Il semblerait que le commerce extérieur maritime européen de marchandises diverses a atteint un plafond et qu'il ne connaîtra plus de période de croissance semblable à celle dont il jouissait depuis les années 80. En Espagne, il paraît difficile que la croissance des exportations enregistrée ces dernières années, tout particulièrement dans l'Est de la péninsule, se reproduise. Pourtant, quelques segments à fort potentiel de croissance subsistent, tels que l'agroalimentaire, les équipements d'énergie renouvelable, la mobilité électrique et la pharmacie, mais ils pourront difficilement compenser en volume la baisse ou stagnation d'autres secteurs. La croissance du commerce électronique n'entraînera probablement pas non plus une hausse du trafic maritime.

Le grand enjeu lié au commerce extérieur maritime européen est de mesurer l'impact de la croissance des échanges de marchandises générées par les économies dynamiques d'Afrique, Asie du Sud-Est et du sous-continent indien sur son évolution. Si l'Europe parvient à devenir le principal partenaire de ces régions, elle pourra compenser la prévisible baisse ou stagnation des échanges commerciaux avec le reste du monde.

Pour ces régions que sont la Chine, l'Afrique, le sous-continent indien ou l'Asie du Sud-Est, la localisation des ports de Méditerranée est idéale afin de capter les échanges ayant lieu avec le continent européen tant dans le sens sud-nord que dans le sens est-ouest. La captation de ces trafics potentiels par Barcelone dépend de nombreux facteurs cités précédemment (flexibilité, agilité, coût, etc.), et du développement de liaisons intermodales efficaces avec l'Europe centrale (par train), l'Afrique du Nord et de l'Ouest (autoroutes maritimes), et avec le bassin méditerranéen oriental.



Les passagers de ferries et les autoroutes maritimes pour camions et semi-remorques : les opérations de chargement générées dans le Port par le transit de passagers des services ro-pax entre l'Espagne et l'Italie mais également entre Barcelone et l'Afrique du Nord, motivées par le tourisme et le passage du Déroit de Gibraltar, constituent un point de départ idéal en vue de développer des services axés sur le trafic roulier. Le trafic roulier avec l'Italie a permis de retirer environ un million de camions des axes routiers européens au cours de la dernière décennie. Le développement de nouveaux services vers les pays du bassin méditerranéen oriental, comme la Turquie, et l'Afrique du Nord, allié aux connexions avec l'Europe centrale, pourrait attirer des volumes d'activité similaires à l'avenir.



Le secteur agroalimentaire : le port dessert une conurbation de plus de 5 millions d'habitants. Il est situé à proximité de l'un des plus grands marchés de produits frais de l'Europe du Sud, Mercabarna, et il est très bien relié à Mercazaragoza et au marché de fruits et légumes de Saint-Charles à Perpignan. Les régions de son *hinterland* le plus proche, c'est-à-dire la Catalogne, l'Aragon, La Rioja et la Navarre, sont de grandes productrices et exportatrices de denrées alimentaires telles que la viande, les fruits, les légumes, les conserves et le vin. Ces régions sont le berceau d'une puissante industrie agroalimentaire qui à son tour, nécessite des matières premières comme les céréales et d'autres ingrédients pour la fabrication de produits de consommation humaine et l'alimentation du bétail.

L'industrie agroalimentaire, le broyage des fèves de soja, le transport de céréales et de produits alimentaires finis réfrigérés, entre autres, offrent des perspectives positives pour l'avenir.





Les vracs solides : hormis les vracs destinés à l'industrie alimentaire humaine et animale, le marché du vrac solide du port est complété par deux grands trafics. Il s'agit des potasses, extraites des mines situées dans la Catalogne continentale, principalement à Súria, et des produits sidérurgiques des usines du *cluster* industriel de Castellbisbal / Abrera / Martorell. Le trafic de vracs solides est susceptible de subir prochainement des variations substantielles dans ces secteurs et d'autres tels que le ciment et clinker et les nouveaux minerais destinés à la transition énergétique et à l'électronique.



Les vracs liquides : ce trafic est dominé d'une part, par les produits chimiques et d'autre part, par les hydrocarbures, le gaz naturel et les produits pétroliers. Depuis l'inauguration du nouveau quai dédié aux *superpétroliers* en 2015, le trafic de produits dérivés du pétrole dans le port a substantiellement augmenté, grâce avant tout au *blending* (mélange) et au transbordement vers d'autres destinations de Méditerranée, d'Afrique et d'Amérique.

Cette hausse du trafic a considérablement congestionné les postes d'amarrage intérieurs dudit Canal de l'Énergie, compliquant les opérations et la gestion des trafics d'hydrocarbures et de produits chimiques. Cette congestion va jusqu'à mettre en cause la sécurité de certaines opérations. En ce sens, la construction des nouveaux postes d'amarrage 34C, 34D et 34E, prévue dans le Plan d'Action, pourrait résoudre le problème de manière satisfaisante.

À court terme, aucun nouveau trafic significatif associé à des carburants propres, substitués des carburants fossiles, n'est prévu, étant donné que les recherches dans ce domaine en sont encore à un stade embryonnaire. Aucune avancée importante n'est attendue d'ici à fin 2030. Toutefois, la transition énergétique que doit mener le Port de Barcelone nous oblige à participer activement à des projets pilotes et de recherche relatifs aux carburants de substitution, comme l'hydrogène, l'ammoniaque et autres.

Le secteur chimique traditionnel, comme les combustibles fossiles, n'offre pas de perspectives très favorables à moyen terme, mais il existe un vaste éventail de produits chimiques actuels et futurs associés à la transition énergétique qui présentent de bonnes perspectives d'avenir.





Les services logistiques avancés : la Zone d'Activités Logistiques (ZAL Port) jouit d'une bonne santé, elle affiche un taux d'occupation de 97 % et disposera de nouveaux entrepôts pour un total de 920 000 m² d'ici la fin de l'année, une fois finalisés les deux derniers projets en cours, dont le nouvel entrepôt de Decathlon, d'une surface de 95 616 m². Barcelone souffre néanmoins d'un déficit structurel en surfaces logistiques. Dans ce domaine, les perspectives à venir s'annoncent également positives. La demande croissante d'entrepôts aux dimensions plus importantes, tant en surface qu'en hauteur, découlant de l'expansion du commerce électronique, permet à la ZAL Port de conserver son statut de zone logistique parmi les plus attractives d'Europe. Le déficit actuel en surface logistique dans la petite et grande couronne de Barcelone limite l'attrait de l'aire métropolitaine pour ce type d'entrepôts. Il est donc important de libérer de nouvelles surfaces logistiques de toute urgence. En premier lieu, dans le secteur du port et de l'aire métropolitaine et dans un second temps, dans des sites dotés de bonnes liaisons intermodales avec le port, comme Tarragone, Lérida et Saragosse. D'autres ports méditerranéens de la péninsule et du sud de la France sont récemment entrés en lice et proposent des pôles de distribution multipays qui font concurrence aux sites traditionnels du centre de la péninsule.



Les croisières : Barcelone est devenue le leader européen du trafic de croisières, grâce à des terminaux optimums, une ligne d'amarrage accessible aux navires de grande taille, un aéroport à forte connectivité internationale et l'attrait touristique de Barcelone, tous ces facteurs étant inégalables en Méditerranée occidentale.

Toutefois, l'augmentation de la taille des navires de croisière et les nouvelles exigences de sécurité liées à la position de leader de Barcelone, et que la crise de la COVID-19 a renforcées, impliquent un nouvel effort d'adaptation des terminaux du Port. Il est par exemple nécessaire de séparer plus nettement la gestion des croisières de celle des marchandises.

Barcelone est aujourd'hui la capitale européenne et de Méditerranée en termes de port tête de ligne de croisière, ce qui signifie que de nombreux passagers y débutent ou achèvent leurs voyages. Ces derniers représentent la moitié des passagers de croisières qui ont transité par le port en 2019. Contrairement au trafic de transit, ce flux génère des emplois très diversifiés. Plus de 9 000 personnes travaillent directement pour l'industrie de la croisière, dont une grande partie dans des domaines autres que le secteur touristique, tels que la musique, l'alimentaire, la technologie et la réparation navale. C'est un secteur qui crée des synergies extrêmement positives avec l'aéroport de Barcelone. En outre, l'industrie de la croisière a été la première du secteur à adopter des protocoles plus stricts en matière environnementale et elle s'investit énormément dans la recherche de solutions permettant de réduire l'impact de son activité en termes de qualité de l'air et de l'eau et de réchauffement climatique. La crise de la COVID-19 a lourdement impacté le secteur. Une fois la pandémie surmontée, on espère que le secteur retrouve son niveau d'activité d'avant-crise d'ici deux à trois ans.





Le cluster nautique, les loisirs et la restauration :

la partie la plus au nord du port offre des activités et installations diverses destinées aux habitants de Barcelone, au tourisme et à l'industrie nautique. Ce secteur a enregistré une forte croissance ces dernières années, propulsant Barcelone au rang de capitale nautique de référence en Méditerranée et générant des emplois qualifiés et diversifiés. De plus, le Port Vell accueille un nombre croissant d'activités ludiques et de loisirs destinées aux habitants de Barcelone, telles que le Salon Nautique, le Marché de Noël et des festivals de musique se déroulant dans un cadre unique à proximité de la mer. Le Port abrite également un *hub* novateur de référence, le Pier01, qui accueille plus de 100 entreprises et *start-up*.

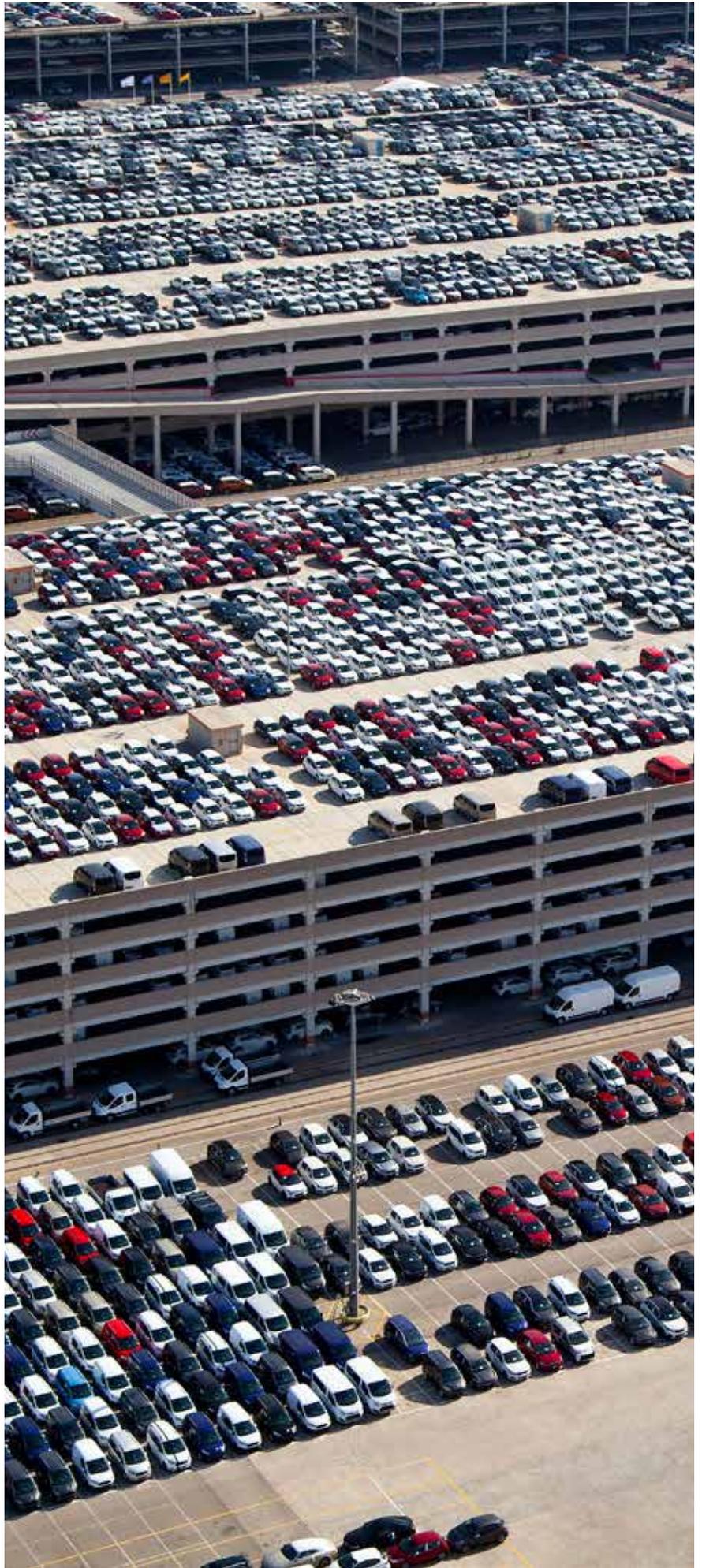
L'activité de transport de passagers et les activités de loisirs et restauration du Port Vell ont été sévèrement touchées par la crise de la COVID-19. La plupart des experts s'accordent cependant à dire qu'une fois la pandémie totalement surmontée à l'échelle mondiale, ces activités retrouveront progressivement leur rythme de croissance d'avant-crise, à condition que la pandémie de la COVID-19 ne s'étende pas au-delà de 2021. Dans le cas contraire, la relance des activités nautiques, touristiques, de restauration et de loisirs pourrait être retardée pour cause de marasme économique sévère si les restrictions de l'activité et de la mobilité venaient à être prolongées. Si l'Europe et la planète toute entière parviennent à surmonter la pandémie en 2021, et qu'aucune autre crise sanitaire mondiale ou régionale ne survient à court terme, le secteur de la croisière, du tourisme et des loisirs de Barcelone devrait retrouver le niveau d'avant-crise d'ici deux ou trois ans. Dans le cadre d'un marché en croissance, la concurrence d'autres pôles logistiques et portuaires qui développent actuellement de nouvelles installations et services ne devrait pas entraver la relance de l'activité de ces secteurs à Barcelone.



Les nouvelles activités : au cours des prochaines décennies, les ports européens vont être confrontés à une stagnation de certains trafics traditionnels et devront donc s'efforcer de diversifier leur activité. Ceux d'entre eux qui sauront se positionner comme pôles de référence internationale en innovation, recherche et formation dans les secteurs en croissance, tout particulièrement ceux en lien avec le commerce électronique, la mobilité électrique, les télécommunications, l'industrie nautique, l'économie circulaire, la logistique avancée et la transition énergétique, se distingueront du lot.







Au cours des 25 dernières années, le Port de Barcelone s'est clairement orienté vers la satisfaction client et s'est efforcé de répondre aux besoins en matière de transparence, information, traçabilité des marchandises, agilité, tarifs, et plus récemment, de réduction de l'empreinte carbone au sein des chaînes logistiques.

Le rôle et le pouvoir de négociation de nos clients dans l'ensemble des chaînes logistiques ont également évolué.



Les armateurs : dans le transport de marchandises, le pouvoir de négociation des armateurs qui, moyennant des marges réduites, exercent une forte pression sur leurs fournisseurs que sont les ports et terminaux, s'est significativement renforcé. Ils disposent de navires de plus grande capacité qui les obligent à nouer des alliances à plus grande échelle, ce qui réduit le nombre d'acteurs cherchant à rentabiliser les opérations en mer (navires) et à terre (terminaux spécialisés). La concentration horizontale entre armateurs est accompagnée d'une *verticalisation* (une même entreprise offre une gamme complète de services du transport maritime à la distribution finale), étant donné que nombre d'entre eux, notamment dans la péninsule, disposent de leurs propres terminaux maritimes, de terminaux intermodaux et ont également mis en place ou fait l'acquisition d'opérateurs ferroviaires et logistiques. Des changements fréquents affectent la rotation des lignes maritimes, ce qui a un effet immédiat sur la position concurrentielle de certains ports et terminaux par rapport à d'autres.

La concentration et la *verticalisation* se fait plus fortement ressentir dans les segments des conteneurs et croisières.



Les chargeurs : ce phénomène a pour effet de renforcer la concurrence au niveau du transport terrestre et de la distribution, entre consignataires, opérateurs logistiques, ou même chargeurs. Ces dernières années, les grandes entreprises du *retail* et de l'automobile en particulier ont récupéré et exercé une grande influence sur les consignataires et opérateurs logistiques en matière d'acheminement des marchandises via les différents ports.



Les opérateurs logistiques : les opérateurs logistiques ont pris de l'ampleur et les acteurs mondiaux absorbent peu à peu les entreprises locales de petite taille, traditionnellement apparentées à la petite et moyenne entreprise catalane et espagnole.

La situation est sensiblement différente dans les deux autres secteurs d'activité principaux du port, le secteur nautique et de loisirs, d'une part, et l'immobilier logistique et les services logistiques avancés, d'autre part. Différentes typologies de clients se distinguent. Dans ces segments, les clients se voient difficilement proposer en Méditerranée une offre de services aussi vaste que celle de Barcelone.

Les ports deviennent progressivement des *commodities*, c'est-à-dire des produits de base. Les offres portuaires s'alignent et sont ainsi facilement interchangeables, à mesure que la demande s'éloigne de la mer et se concentre à l'intérieur du territoire. Le Port de Barcelone se différencie par son imposant marché de proximité situé dans l'agglomération, en Catalogne et Aragon, qui apporte un volume important afin de générer des économies d'échelle ; sa capacité à desservir plusieurs marchés en raison de la proximité de la frontière française, de l'Italie et de l'Afrique du Nord, ce qui le rend plus attractif sur le plan immobilier logistique ; et l'écosystème d'infrastructures et d'opérateurs logistiques locaux et internationaux proposant des services diversifiés et spécialisés dans les secteurs industriels à plus haute valeur ajoutée.

L'offre portuaire en Espagne et dans le reste de la Méditerranée est en croissance. De nouveaux ports et terminaux émergent afin d'attirer des trafics qui auparavant, disposaient seulement d'une ou de deux offres portuaires dans une sous-région et se voient aujourd'hui proposer de plus nombreuses options. En conséquence, le pouvoir de négociation des clients (armateurs, opérateurs logistiques et chargeurs) s'accroît.

Les terminaux portuaires appartiennent désormais à de grands groupes mondiaux. Le positionnement concurrentiel des ports et les négociations entre terminaux et clients (notamment les armateurs) s'inscrivent dans le cadre de négociations mondiales où l'offre de Barcelone peut être privilégiée ou écartée pour des raisons indépendantes de la compétitivité et de l'efficacité du port. Ces dernières années, le secteur des opérateurs de terminaux portuaires a également enregistré une diminution de ses marges et la gestion de terminaux n'est pas aussi rentable qu'il y a quelques années.

Concernant la branche des conteneurs en Espagne, les principaux opérateurs de terminaux et consignataires, responsables du plus grand volume de trafic en Espagne et ayant la plus forte influence sur l'acheminement des marchandises, ont davantage d'intérêts économiques hors de Barcelone. Cette tendance s'est accentuée au cours des dernières années, de sorte que le poids de Barcelone dans la prise de décision s'est peu à peu réduit. Afin de renverser cette situation, il faut créer de nouveaux *partenariats*, avec des *partenaires* différents ou qui puissent compléter les alliances actuelles. Cette situation critique en ce qui concerne

les conteneurs est également manifeste dans d'autres secteurs, tels que les terminaux de l'automobile et certains terminaux de vrac.

Face à une concurrence grandissante et à un alignement des offres portuaires, **il est nécessaire de présenter une offre différenciée à forte valeur et plus performante que la concurrence, et en ce sens, il est nécessaire d'intégrer en permanence des innovations avant les autres.** Somme toute, il faut être les premiers en matière d'innovation et de développement.

Les offres portuaires s'alignent en misant toutes sur la digitalisation, l'automatisation et la durabilité environnementale. Il faut franchir cette étape le plus rapidement possible et innover constamment pour ne pas se transformer en un produit facilement interchangeable. Il est nécessaire de se diversifier pour ne pas dépendre d'un seul secteur d'activité. Comme les grands ports empruntent à peu près simultanément la même voie, il est devenu indispensable de collaborer afin d'optimiser les ressources publiques toujours plus réduites dans le cadre de certains projets (environnementaux, technologiques, opérationnels) et d'éviter des surcoûts aux clients qui mettent en jeu leur compétitivité en acceptant d'utiliser des systèmes différents pour traiter des opérations similaires dans deux ports.

Il faut apprendre à combiner la concurrence entre offres portuaires et la collaboration chaque fois qu'elle est possible, un concept connu sous le nom de « coopétition ». Cela devrait permettre de minimiser la duplication des efforts et d'éviter la création d'offre excédentaire et de surcapacité. Il serait nécessaire, en ce sens, de répartir les trafics et services en fonction des caractéristiques et aptitudes de chacun et de collaborer pour développer des outils dans des domaines comme la digitalisation et l'environnement. Dans certains domaines, une collaboration entre ports concurrents est possible en matière de gestion et accroissement du trafic, comme démontré dans le secteur des croisières et terminaux intermodaux.

Le *partenariat* peut également s'étendre au sein d'une même façade maritime, comme par exemple la promotion de la façade maritime du nord-ouest de la Méditerranée en tant que voie d'accès au marché d'Europe centrale par opposition à la façade maritime atlantique. Une autre illustration est l'alliance entre tous les ports méditerranéens d'Europe en vue d'améliorer la législation européenne et des États membres et le traitement des opérations applicables aux services maritimes avec les pays tiers du Maghreb. Un *partenariat* à l'échelle nationale, régionale et globale est également essentiel dans des domaines comme l'environnement et la sécurité.

TENDANCES DANS LES DOMAINES DE L'ENVIRONNEMENT ET DE L'ÉNERGIE

Ces tendances résultent essentiellement de la **lutte contre le réchauffement climatique**, qui conduira à moyen terme à une forte transformation de certains secteurs économiques européens importants liés au fret maritime. En particulier, les hydrocarbures, l'automobile, d'autres secteurs liés à la mobilité et ultérieurement, l'industrie de transformation chimique. En revanche, d'autres secteurs comme la mobilité électrique et les énergies renouvelables offrent des perspectives favorables.

La transition énergétique en Europe nous mène vers une économie reposant sur un **mix énergétique plus durable**, des sources d'énergies renouvelables, une expansion de l'électrification dans de nouveaux secteurs et une baisse progressive des industries liées au pétrole.

TENDANCES DANS LES DOMAINES DU SOCIAL ET DE LA CONSOMMATION

Ces tendances à l'échelle européenne indiquent une baisse de la demande en biens qui résulte de la **servitisation de l'économie** (consommation accrue de biens virtuels et baisse de biens physiques), la miniaturisation, la stagnation de la démographie, les nouveaux modèles de travail et de loisirs des générations futures, une conscience accrue de l'impact négatif de l'activité humaine sur le développement durable de la planète et la recherche de produits de proximité, notamment dans le domaine de l'alimentaire.

Les secteurs nautiques, de loisirs et de l'immobilier logistique (ce dernier dérivant de la progression du commerce électronique) jouissent de perspectives favorables.

TENDANCES DANS LES DOMAINES DE LA MACROÉCONOMIE ET DE LA GÉOPOLITIQUE

Dans les années à venir, un **ralentissement des économies occidentales** et de leur commerce extérieur est prévu, imputable à la désindustrialisation, au vieillissement et au ralentissement démographique, à la difficulté d'opérer une transition vers une économie durable et de faire progresser la construction européenne. Tout cela survient dans un contexte géopolitique incertain, qui va renforcer la position de **l'Extrême-Orient comme centre économique et politique mondial**.

L'Europe devra profiter de **l'augmentation prévue des échanges commerciaux avec des marchés à fort potentiel démographique, comme l'Afrique, l'Asie du Sud-Est et le sous-continent indien**, qui entretiennent actuellement des relations commerciales privilégiées avec l'acteur dominant du commerce international, la Chine.

Le commerce international devrait chuter en raison de l'augmentation des relations sud-sud, ce qui pourrait faire de l'Europe une zone plus excentrée.

TENDANCES DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

Les nouvelles technologies et plateformes électroniques (*blockchain*, *IdO*, etc.) et la digitalisation des chaînes logistiques contribuent à diminuer les coûts de transport et frais portuaires et elles peuvent favoriser une légère croissance du commerce maritime européen. Le commerce électronique tend à occuper une place prépondérante.

L'apparition de nouveaux modèles productifs dérivés de **l'impression 3D** ou de la robotisation va limiter le commerce international de produits finis, tout en encourageant la relocalisation de certains secteurs de production. Dans un contexte de plus grande sensibilisation aux questions environnementales, la **circularité des chaînes d'approvisionnement** va progresser.

Les ports vont assister à une **augmentation conséquente du transport autonome de marchandises** (camions, navires, trains, etc.) et devront adapter leurs infrastructures à la conduite autonome.

TENDANCES DU SECTEUR MARITIME ET PORTUAIRE

Les différentes tendances passées en revue dans cette rubrique n'auront pas d'incidence majeure sur le volume du trafic portuaire européen, mais elles bouleverseront le paysage concurrentiel entre les différents ports. Les ports qui tendront à éviter la *marchandisation* de l'infrastructure, favorisée par la convergence des différentes offres portuaires liée à une **automatisation et une digitalisation généralisées**, qui sauront mettre en œuvre des services innovants et flexibles, protégeront davantage leurs parts de marché. La surcapacité systémique en Méditerranée, qui s'est précisée depuis la crise de 2008, s'est accentuée avec la crise de la COVID-19 et entraînera une concurrence accrue entre les ports, les alliances, les terminaux portuaires et intermodaux. Cette concurrence, alliée à la concentration croissante d'opérateurs et au phénomène de verticalisation va bouleverser le paysage concurrentiel.

Le secteur devra miser sur des modèles d'exploitation plus durables reposant sur l'électrification des quais et l'utilisation de combustibles alternatifs pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES).

Pour finir, les habitants se trouvant à proximité des ports continueront à faire pression sur l'activité portuaire en exigeant une diminution des externalités négatives et un approfondissement de la recherche d'impacts positifs.

TENDANCES ISSUES DE LA COVID-19

La crise de la COVID-19 va jouer le rôle d'accélérateur de plusieurs tendances identifiées ci-dessus. D'un part, la croissance du commerce électronique et la digitalisation des chaînes logistiques vont encore s'accélérer. D'autre part, d'autres secteurs déjà en proie à des défis importants comme les hydrocarbures et l'automobile vont avancer dans leur transformation. La pandémie donnera un second souffle au développement de la mobilité électronique personnelle, mais aussi des énergies renouvelables. Les secteurs des loisirs et du transport de passagers (ferries et croisières) ont été fortement impactés, et mettront deux ou trois ans avant de retrouver leurs niveaux d'activité d'avant-crise, à condition que la situation sanitaire n'empire pas de nouveau après 2021. En revanche, à moyen et long terme (2030–2040), elle ne devrait pas affecter l'évolution positive du secteur de ces dernières années. La généralisation rapide du télétravail liée à la COVID-19 va influencer sur la mobilité quotidienne des personnes, en réduisant l'utilisation du véhicule et la consommation d'hydrocarbures, deux trafics importants à l'échelle européenne, ainsi que certaines habitudes de consommation.

Le tableau ci-dessous présente les principales tendances des différents domaines qui touchent l'évolution future du port ainsi qu'une évaluation de ce qui pourrait être leur impact sur la planification et l'activité portuaire de Barcelone à l'horizon 2025 et 2040.

Tendances		Impact	
		2025	2040
Environnement et énergie	Réchauffement climatique	●	●
	Mix énergétique plus durable	●	●
	Augmentation de la mobilité électrique	●	●
	Augmentation de la production de produits chimiques via les énergies renouvelables	●	●
Société et consommation	Servitisation de l'économie	●	●
	Produits de proximité	?	?
	« <i>Post-work society</i> » (société du post-travail)	?	?
	Développement du tourisme	?	●
Macroéconomie et géopolitique	Ralentissement / stagnation des économies occidentales	●	●
	Renforcement de la position de l'Extrême-Orient comme centre économique et politique mondial	●	●
	Forte croissance des marchés émergents : Afrique/Asie du Sud-Est/sous-continent indien	●	●
	Montée du nationalisme, populisme et protectionnisme	●	?
	Urbanisation et croissance démographique mondiale (exceptions : Europe, Japon et Chine)	●	●
	Croissance de l'Économie Bleue	●	●
Chaîne logistique	Digitalisation des chaînes d'approvisionnement	●	●
	Croissance du commerce électronique	●	●
	Augmentation de la circularité des chaînes d'approvisionnement	●	●
	Production à l'aide d'imprimantes 3D	●	●
	Augmentation du transport autonome de marchandises	●	●
Secteur maritime et portuaire	Croissance modérée de la taille des navires	●	●
	Concentration des opérateurs et compagnies maritimes	●	●
	Nouvelles routes de transport	●	●
	Automatisation des terminaux	●	●
	Digitalisation des processus et opérations	●	●
	Conteneurisation	●	●
	Mix plus durable en matière de carburants pour navires	●	●
	Sensibilisation accrue des parties prenantes et citoyens face aux effets de l'activité portuaire	●	●
Concurrence croissante entre ports, alliances et terminaux portuaires et intermodaux	●	●	
COVID-19	Réduction des trafics et des marges	●	●

Impact sur la planification et l'activité portuaire

●	●	●	?
Élevé	Moyen	Faible	Inconnu

Le tableau ci-dessous résume l'impact potentiel de cet ensemble de tendances dans le secteur portuaire et au Port de Barcelone à l'horizon 2025.

Activité	Branche	Importance	Volume 2019	Prévision	Risque
Trafic de marchandises	 Import/Export		1,9 MTEU		Modéré
	 Transbordement		1,4 MTEU		Élevé
	 Véhicules		780 kU		Élevé
	 Ro-Ro		410 kUTI		Faible
	 Vrac agricole		2,0 Mt		Faible
	 Minerais		2,0 Mt		Faible
	 Vrac Liquides		16,1 Mt		Modéré
Passagers	 Passagers		Croisières : 3,1 M pax Ferry : 1,6 M pax		Modéré
Immobilier logistique	 Logistique		910 000 m ² d'entrepôts & 9 000 postes de travail (ZAL)		Faible
Loisirs et nautique	 Loisirs et nautique		1 075 M€ Chiffre d'affaires & > 10 000 postes de travail		Faible
Nouvelles activités	3D, distribution urbaine, production d'énergie, services IT				Modéré
Autres	 Industrie		150 000 m ² & 190 postes de travail		Modéré
	Services portuaires et autres		293 000 m ²		Faible



La méthode d'analyse SWOT présente les atouts et les faiblesses du Port de Barcelone (analyse interne) ainsi que les menaces et opportunités (analyse externe). Les grandes orientations définies et mises en place dans le cadre du Plan d'Action devront corriger les faiblesses existantes, réduire les menaces, tirer profit des atouts et maximiser les opportunités.

	Origine interne	Origine externe
	FAIBLESSES	MENACES
Points faibles	F1 Capacité opérationnelle réduite dans le cas de certaines installations portuaires	M1 Redressement post-COVID-19 complexe et incertain
	F2 Manque d'autonomie de gestion de l'APB	M2 Perturbations mondiales fréquentes à fort impact sur l'activité portuaire
	F3 Offre de services peu adaptée dans l' <i>hinterland</i> élargi	M3 Déficit en surface logistique dans la petite et grande couronne métropolitaine
	F4 Difficultés de recrutement et de rétention de talents	M4 Évolution incertaine de la demande de trafics essentiels
	F5 Perte progressive des centres de décision des principaux opérateurs maritimes	M5 Difficulté à accroître les volumes ferroviaires du port en conteneurs et véhicules
		M6 Concurrence accrue
		M7 Complexité accrue des relations port-ville
		M8 Routes et moyens de transport alternatifs
Points forts	A1 Diversification de l'activité du port	O1 Demande forte et diversifiée
	A2 Niveaux élevés de compétitivité et de service dans certains trafics stratégiques	O2 Écosystème logistique de Barcelone
	A3 Potentiel technologique et innovant	O3 Le développement durable comme facteur critique de compétitivité
	A4 Port en réseau	O4 Croissance attendue du commerce extérieur mondial (Asie et Afrique)
	A5 Positionnement international du Port de Barcelone	O5 <i>Hub</i> unique en Méditerranée en termes d'infrastructures logistiques
		O6 Attrait de la ville de Barcelone
		O7 Optimisation des infrastructures ferroviaires
	ATOUTS	OPPORTUNITÉS

L'analyse stratégique dresse un bilan très différent de celui des dernières années. Nous sommes confrontés à un enjeu inédit jusque-là au Port de Barcelone : l'évolution du marché nous conduit vers une situation où certains trafics traditionnellement vecteurs de croissance de l'activité portuaire ces dernières années (conteneurs, vracs liquides de produits pétroliers, véhicules neufs nationaux) ont stagné et sont même dans certains cas menacés. Bien que les trafics maritimes liés à ces produits continueront à croître au niveau mondial, ils le feront principalement sous d'autres latitudes et rien ne dit qu'ils resteront en croissance dans le nord-ouest de la Méditerranée. Cette situation tranche avec une augmentation inédite de l'offre portuaire, toutes périodes confondues.

Sachant que la croissance dont nous avons bénéficié lors des dernières décennies ne se reproduira pas dans un avenir proche, il convient de mettre en place une double stratégie : défensive afin de conserver les trafics menacés, et agressive afin de tirer parti de la croissance de certains trafics (grande distribution, autoroutes maritimes, transport de passagers, vracs solides de denrées alimentaires et potasses, etc.) qui malgré les incertitudes liées à la COVID-19, jouissent de bonnes perspectives de développement. Le succès de cette double stratégie dépend de la création de nouvelles infrastructures et de services performants venant renforcer la compétitivité des clients.

La stratégie défensive nécessite un important effort économique et commercial.

En premier lieu, il faut adapter les services et notamment les infrastructures existantes aux besoins du nouveau marché, qui se caractérise par une concentration des opérations (tant au niveau des entreprises par le biais des alliances entre armateurs, qu'au niveau physique, en présence de navires de plus en plus grands aux exigences opérationnelles accrues, par exemple en matière de tirant d'eau et de productivité), en faisant face aux limites et à la vétusté de certaines installations portuaires, comme l'indique l'analyse SWOT.

Il faut construire de nouvelles infrastructures et déplacer certaines d'entre elles vers des sites plus appropriés. Cette urgence se fait particulièrement ressentir dans les domaines des conteneurs, des croisières et des vracs liquides.

Ces efforts d'investissement se concrétisent par exemple par la construction de nouveaux postes d'amarrage pour vracs liquides prévus sur le quai 34, visant à compenser la vétusté actuelle du quai 32 ; la construction du nouveau terminal du quai Catalunya et de nouveaux terminaux destinés aux croisières. Dans ces trois exemples, le besoin en nouvelles infrastructures s'impose, non pas dans le but d'augmenter la capacité mais afin de résoudre des problèmes opérationnels d'importance, qui vont jusqu'à mettre en péril la sécurité de certaines opérations, et également dans l'objectif de réduire les externalités négatives (avant tout environnementales) liées à l'activité portuaire.

En second lieu, il convient d'intensifier les efforts commerciaux afin de maintenir le positionnement du Port de Barcelone sur les marchés qui ont été porteurs jusqu'à présent, comme celui du nord-est de la péninsule. En ce sens, il faut fidéliser les grands opérateurs actuels, stimuler l'activité logistique locale et trouver de nouvelles niches de trafics au-delà de notre *hinterland* de confort. Il est également essentiel de mettre en place un système adéquat de bonifications.

Comme indiqué dans le Plan d'Action du Plan Stratégique, il s'agit de mesures défensives visant à augmenter la compétitivité de nos services, à réduire l'impact de la décélération économique et démographique dans notre environnement et à garantir un fonctionnement efficace de nos services.

Concernant les trafics aux perspectives d'évolution extrêmement positives (comme les vracs solides, la grande distribution, les autoroutes maritimes, le transport de passagers, etc.), il faut soutenir cette croissance par le biais d'espaces et de processus adaptés. Le nouvel emplacement des trafics de potasses ou la prochaine phase d'agrandissement de l'espace dédié aux ferries et au transport à courte distance en sont l'illustration.

Ceci s'applique également à l'activité logistique avancée (ZAL) et au *cluster* nautique, deux secteurs en croissance et qu'il est nécessaire de doter d'installations et de services adaptés pour permettre à Barcelone de conserver son statut de chef de file en Méditerranée. Ces deux domaines assurent la nécessaire diversification de l'activité portuaire, essentielle pour créer des emplois de qualité et faire preuve de résilience face à une crise comme celle de la COVID-19.

Comme il est indiqué ultérieurement dans le Plan d'Action, l'étude réalisée démontre également que ces stratégies de marché, défensives et agressives, doivent être accompagnées d'un ensemble d'actions transversales axées sur le développement durable et la digitalisation des opérations.

PREMIÈREMENT

la promotion de la durabilité comme vecteur du développement du Port, qui s'articule autour de trois piliers : le développement économique, social et environnemental. Cette tendance, d'une portée globale inégalée, n'affecte pas uniquement les trafics portuaires mais l'ensemble de l'activité humaine. Le Port doit d'une part, stimuler la création de valeur ajoutée dans son environnement et la compétitivité de son *hinterland*, et d'autre part, encourager la transition énergétique, la décarbonisation, la réduction d'émissions polluantes et l'économie circulaire, en favorisant la création de postes de travail de qualité, l'égalité, la non-discrimination et le développement de talents dans le domaine de l'innovation.

DEUXIÈMEMENT

favoriser la diversification de l'activité, l'une de nos principales forces et aussi l'une des opportunités d'avenir les plus prometteuses : c'est le principal moyen de faire face aux bouleversements de plus en plus nombreux susceptibles de se produire et à un avenir incertain, dont la crise de la COVID-19 n'est qu'un exemple. Cette diversification implique de miser sur le maintien et le renforcement de la diversité des trafics et des sources de revenus, caractéristique de notre port, mais également de s'engager dans de nouveaux modèles économiques restés jusque-là en marge de l'activité portuaire, comme la production et la gestion énergétique, l'innovation ou le développement de l'activité logistique, y compris au-delà de la zone de services du port, tout en stimulant la zone d'activités logistiques, le *cluster* nautique et de manière générale, l'ensemble de l'écosystème du Port Vell.

En ce sens, les trafics que Barcelone doit privilégier, conformément à l'étude réalisée et à l'écosystème logistique de notre environnement, sont dans l'ordre :

- Importation et exportation de marchandises diverses
- Trafics intermodaux
- Passagers
- Importation et exportation de vracs liquides et solides
- Transbordement
- Autres chargements

TROISIÈMEMENT

encourager l'interaction Port-ville, par le biais d'activités à valeur ajoutée qui resserrent les liens entre Barcelone et la mer, et le transfert progressif de l'activité plus industrielle vers le sud en favorisant l'usage de la partie nord du port pour des activités plus compatibles avec la métropole.

ET QUATRIÈMEMENT

encourager la digitalisation de l'ensemble de l'activité portuaire, comme moyen d'offrir un service plus performant et personnalisé aux clients du port et à toute la chaîne logistique en général, et pour nous démarquer de la concurrence.





LA PROPOSITION STRATÉGIQUE

03

01 La mission

02 La vision

03 Positionnement stratégique

04 Axes stratégiques: Le port durable

La mission du Port de Barcelone, sa raison d'être, demeure quasiment inchangée au terme des trois plans stratégiques qui ont régi l'activité du Port ces dernières années (1998 – 2020).

« Contribuer à la compétitivité des clients du Port en fournissant des services performants couvrant leurs besoins en transport maritime et terrestre et en services logistiques ».

Le IV^e Plan Stratégique, tout en conservant l'essence des plans précédents, comporte deux modifications majeures :

- Il intègre la durabilité déclinée sous trois volets (environnemental, social et économique) au cœur même de sa mission. Il cesse d'être uniquement un attribut de ses principes d'action.
- Il établit que l'ultime objectif du port est la création de bien-être pour la communauté qui le compose et l'accueille à travers ses fonctions de port et de *hub* logistique.

La nouvelle mission du Port est :

GÉNÉRER DE LA PROSPÉRITÉ
DANS NOTRE COMMUNAUTÉ, EN
DÉVELOPPANT LA COMPÉTITIVITÉ DE
NOS CLIENTS GRÂCE À LA PRESTATION
EFFICACE ET DURABLE DE SERVICES
LOGISTIQUES ET DE TRANSPORT.

La mission du Port de Barcelone qui s'applique au port de commerce, logistique et extérieur est complétée par la mission spécifique du Port Vell, qui découle de la mission globale mais s'adapte aux spécificités de la zone la plus proche et intégrée de la ville de Barcelone dans la partie nord du port.

« La mission du Port Vell vise à jeter les bases d'un rapprochement du port de la ville grâce à la formulation de projets qui, comptant sur l'implication des acteurs économiques et sociaux et des citoyens et institutions, parviennent à renforcer le positionnement du Port en tant que zone accueillante, durable et harmonieuse ».

La vision définit nos aspirations pour l’avenir, en restant fidèles à notre mission et en fixant des priorités parmi les diverses options qui s’offrent à nous. Il s’agit d’un objectif ambitieux à moyen et long terme et non pas d’un objectif partiel, quantitatif ou à court terme.

Ce Plan Stratégique va au-delà de la vision du III^e Plan Stratégique, fondamentalement axée sur la croissance du marché du Port, et définit une nouvelle vision ayant pour but de doter l’écosystème logistique portuaire d’une série d’attributs complémentaires et innovants.

HUB LOGISTIQUE SMART

The SMARTest logistics hub in the MED

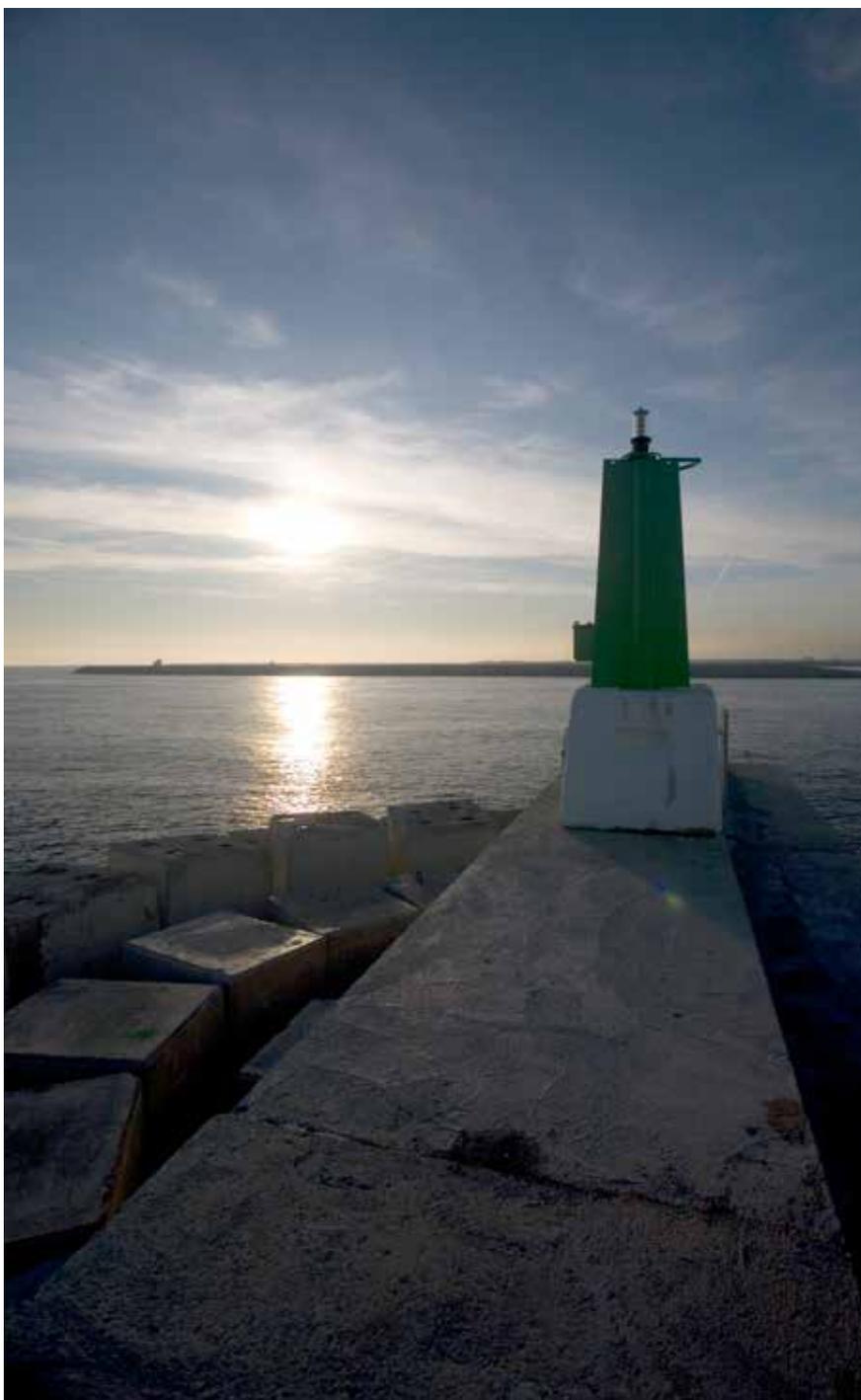
La vision vise à consolider le Port en tant que *hub*, une fonction qui transcende la fonction classique de port exclusivement orienté vers le trafic maritime pour se développer et se renforcer en tant qu’espace multidisciplinaire où confluent tous les modes de transport, indépendamment de l’origine et de la destination des marchandises. Cela signifie être un port mais également un *hub* ferroviaire et pôle de transport terrestre péninsulaire et européen pour tout type de marchandises, ainsi qu’un point de connexion reliant la mer et l’aéroport pour les marchandises et passagers. La fonction de *hub* logistique le distingue des ports de transbordement mais également des ports *gateway* par lesquels la marchandise ne fait que transiter en provenance ou à destination d’une position excentrée, Barcelona disposant de services logistiques à forte valeur ajoutée (dépotage/empotage de conteneurs, *picking*, *packaging*, différenciation retardée). Dans notre cas, ces processus sont effectués au sein même du port (ZAL) ou dans l’écosystème logistique barcelonais, pour ensuite faciliter la distribution aux consommateurs finaux.

Ce *hub* logistique est caractérisé par cinq attributs qui définissent le concept SMART, et qui sont, par ordre d’importance : durable (dans ses trois volets)(Sustainable en anglais), Multimodal (*hub* de tout type de modes de transport incluant également le transport autonome, les trains du réseau intra-européen, l’autoroute ferroviaire, les drones et la microdistribution à titre personnel), Agile (flexible et rapide), Résilient (capacité de faire face aux perturbations et de s’adapter aux changements brusques pour retrouver par la suite un fonctionnement normal et efficace) et Transparent (envers les clients et la société).

S	M	A	R	T
Durable	Multimodal	Agile	Résilient	Transparent

Cette vision à long terme s’applique au port de commerce, logistique et extérieur et requiert une adaptation pour la zone du Port Vell, qui se traduit comme suit :

« Être un port - ville caractérisé par un développement durable, attractif sur le plan culturel, qui imprègne la ville de Barcelone de son caractère maritime, un pôle de connaissance et de talent dans le secteur nautique et maritime, un référent en matière d’innovation et clairement inclusif avec l’ensemble des citoyens et opérateurs ».



03.03 POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

L'Objectif Stratégique Général

L'Objectif Stratégique définit l'étape majeure que le Port souhaite franchir avant la date d'échéance du IV^e Plan Stratégique, en 2025. Cet objectif doit être non seulement cohérent avec sa vision à long terme, *Hub Logistique SMART*, mais aussi quantifiable, mesurable et s'inscrire dans le cadre d'un suivi annuel ou semestriel.

Le IV^e Plan Stratégique mise sur un Objectif Stratégique à trois dimensions correspondant aux trois piliers de la durabilité, le premier attribut du *hub* logistique de Barcelone : économique, environnemental, et social. Ces trois composantes sont indissociables, et l'objectif ne sera considéré comme atteint que si elles sont toutes les trois accomplies simultanément. Une croissance économique n'est pas concevable sans réduction de

l'empreinte environnementale de l'activité portuaire et sans consolider l'emploi de qualité.

L'Objectif Stratégique du Port s'aligne sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies. Les ODD s'articulent également autour des trois volets du développement durable définis dans ce Plan Stratégique et le Plan d'Action du prochain quinquennat.

La poursuite de l'Objectif Stratégique est un défi majeur, compte tenu de la stagnation du commerce extérieur européen, de la difficulté à agrandir l'hinterland du port en trafic de conteneurs, véhicules finis et camions de short sea shipping, des processus de digitalisation et automatisation et de la situation délicate de nombreux segments de l'activité liée à la crise de la COVID-19.

L'OBJECTIF STRATÉGIQUE GÉNÉRAL D'ICI 2025 SE RÉSUME EN TROIS CHIFFRES : 70/50/40

Durabilité économique	Durabilité environnementale	Durabilité sociale
70 milliards € de valeur du commerce extérieur	50 % des quais à conteneurs et à navires rouliers électrifiés	40 000 personnes travaillent dans l'enceinte portuaire
Commerce extérieur et cabotage (hors transbordement) qui transitent par le Port	Réseau provisoire et connexions pilotes OPS (Alimentation électrique à quai) renforcées ou via des projets d'électrification en cours	Employés y travaillant physiquement, quotidiennement ou régulièrement
L'augmentation de la valeur du commerce extérieur qui transite par le port constitue un indicateur important (bien que non définitif) des résultats satisfaisants de la Communauté Logistique Portuaire de Barcelone dans la fourniture de services logistiques et de transport performants, compétitifs et à forte valeur ajoutée.	L'avancée des travaux d'électrification des terminaux qui permettra aux navires de se raccorder au réseau électrique lorsqu'ils sont amarrés dans le port, est la principale mesure mise en place, en conformité avec les recommandations d'organisations et experts en la matière, afin de réduire l'impact de l'activité portuaire sur le réchauffement climatique et la pollution.	Le redressement économique au niveau pré-COVID-19 et une légère hausse de l'emploi sont cruciaux en sus des processus intensifs de digitalisation et de télétravail mis en place. Les emplois de qualité de l'enceinte portuaire sont le principal bénéfice qu'offre le Port à la Communauté qui l'héberge, en compensation des externalités négatives et de la frontière physique et morale qu'implique sa présence dans un lieu privilégié pour les habitants.
À la fin du premier trimestre de chaque année, un calcul de la valeur du commerce extérieur qui transite par le Port (hormis transbordement) est effectué en se basant sur les données de la Douane et de la propre Autorité Portuaire.	L'état d'avancée des travaux de l'infrastructure électrique fera l'objet d'un suivi annuel. En outre, dès qu'il sera possible de raccorder des navires au réseau électrique, même dans le cas d'installations provisoires, le nombre de raccordements annuels fera également l'objet d'un suivi.	Une étude ad hoc annuelle sera réalisée, en utilisant la même méthode qu'en 2019, afin de définir le nombre de personnes travaillant dans l'enceinte portuaire, par le biais de données fournies par l'APB (laissez-passer et autorisations) et d'entretiens personnalisés.

Qu'est-ce que le Port ne doit pas faire afin d'atteindre cet objectif ?



Il ne veut pas mesurer son succès uniquement par le biais des indicateurs traditionnels de l'activité portuaire (chiffrés en tonnes et caisses), qui ne sont pas représentatifs de la création de valeur et de la prospérité de l'activité.



Il ne veut pas d'augmentation de trafics de n'importe quelle manière, mais souhaite se centrer sur les trafics stratégiques à forte valeur ajoutée qui génèrent de la prospérité et des postes de travail qualifiés dans son environnement (voir conclusions de l'analyse stratégique). La croissance des trafics est encore nécessaire dans certaines branches afin d'assurer une bonne connectivité et des volumes suffisamment importants pour générer des économies d'échelle menant à une réduction du coût des services sans pénaliser pour autant la durabilité, l'agilité et la résilience.



Il ne veut pas concentrer ses efforts sur une seule activité, mais renforcer la diversification de ses services et intégrer de nouvelles activités logistiques et nautiques qui aillent au-delà de l'activité traditionnelle de chargement et déchargement.



Il ne veut pas se contenter d'être uniquement un hub maritime ni un hub de transport.



Il ne souhaite pas s'agrandir en termes d'infrastructures, en augmentant sa capacité de chargement et déchargement, à l'exception des créneaux de marché à forte valeur ou jouissant d'importantes perspectives de croissance. La nouvelle infrastructure destinée au vrac liquides, conteneurs, voitures et navires de croisières a pour objectif d'améliorer le rendement et la durabilité environnementale des opérations.



Il ne doit pas s'isoler de la ville de Barcelone mais améliorer davantage sa perméabilité et s'intégrer dans le paysage urbain métropolitain.

BARCELONE COMME VALEUR

Barcelone est à elle seule une marque internationale de renom et l'une des villes d'Europe les plus attractives sur le plan des investissements internationaux, conformément aux publications du FDI du *Financial Times* et du *Savills Report* « European Port Logistics : Where next to invest ? » qui la place en seconde position des villes portuaires les plus intéressantes pour investir en Europe, derrière Rotterdam.

Barcelone est une conurbation de près de cinq millions d'habitants dans un rayon d'environ 50 kilomètres autour du Port. Elle se place au sixième ou septième rang des aires métropolitaines d'Europe et représente ainsi la ville côtière du bassin méditerranéen jouissant du plus important marché immédiat de consommateurs, à l'exception d'Istanbul et d'Alexandrie en Méditerranée orientale.

Dernièrement, son image a été ternie par des crises politiques et économiques, mais elle continue à bénéficier d'une évaluation positive de la part des chefs d'entreprise et dirigeants européens et internationaux. Cela s'explique par la proposition de valeur de Barcelone qui comporte un ensemble de facteurs d'excellence qui ne dépendent pas de situations conjoncturelles d'ordre politique ou économique. Ces facteurs peuvent malgré tout être affaiblis substantiellement en cas de périodes prolongées d'instabilité économique et politique.

Barcelone jouit d'une renommée internationale en tant que ville de taille moyenne, une ville d'affaires, une ville entreprenante, dotée d'un marché de l'emploi multiculturel et qualifié, à la pointe de la technologie, bien desservie et offrant une qualité de vie élevée. Ce sont les principaux éléments qui la distinguent de certains de ses concurrents les plus importants.

Barcelone est un *hub* logistique singulier en Méditerranée et dans le sud de l'Europe grâce à quatre caractéristiques complémentaires qui constituent une offre logistique unique dans la région.

- **Spécialisation industrielle et dans la distribution à grande échelle** dans des secteurs traditionnels et émergents (pharmacie, chimie, mobilité, agro-alimentaire, commerce électronique, grande distribution, mode et automobile).
- **Écosystème logistique diversifié**, à dimension nationale et internationale, qui fournit un vaste éventail de services à forte valeur, spécialisés dans ces secteurs économiques et industriels.
- **Concentration d'infrastructure à forte connectivité** à l'échelle internationale (port, aéroport et réseau ferroviaire à écartement ibérique et UIC).
- **Réseau régional de commercialisation et de distribution** pouvant atteindre plus de 200 millions de consommateurs dans une dizaine de pays européens et du Maghreb dans un délai de 24/48 h par voie maritime, ferroviaire, routière ou aérienne.



Sur le plan logistique portuaire, la proposition de valeur du port face aux clients et à la concurrence se concrétise à travers le décalogue suivant :

- 01 **Un hub de transport** (pas uniquement maritime). Dans le Port, les trafics ferroviaires et terrestres sans lien avec le monde maritime sont en croissance, ce qui renforce son rôle de hub ferroviaire péninsulaire et intra-européen. Le Port joue également un rôle déterminant en tant que nœud de communication entre le maritime et l'aérien pour les marchandises et passagers. La fonction de *hub* ferroviaire péninsulaire et intra-européen pour les trafics maritimes et continentaux va être renforcée par la construction des nouvelles infrastructures prévues dans le lit du fleuve Llobregat et la croissance progressive des trafics ferroviaires intra-européens et avec la Chine dans le cadre de la *Belt and Road Initiative* (BRI).
- 02 **Un hub logistique** d'offre de services logistiques à forte valeur ajoutée aux industries de l'*hinterland* actuel et aux secteurs émergents en Europe grâce à la transition vers une économie durable et innovante. Plateforme intégrée créant le lien entre offre logistique et demande. Seul site portuaire de Méditerranée proposant une offre logistique de services à forte valeur ajoutée spécialisée par secteur, comme l'automobile, la mode, la chimie, la pharmacie et l'agroalimentaire. Dans le cas de Barcelone, la plupart de ces services sont fournis à l'intérieur même du port, au sein de la zone d'activités logistiques (ZAL).
- 03 **Une forte diversification de l'activité portuaire**, qui permet de mieux résister aux perturbations et crises systémiques sectorielles. Forte activité dans tous les segments majeurs de trafics de marchandises et de passagers, cluster nautique leader en Europe et première zone logistique de Méditerranée.
- 04 **Un hinterland solide, dynamique et diversifié** (nord-ouest de la péninsule, qui comprend avant tout la Catalogne, l'Aragon, La Rioja, La Navarre, Castille et León) pour ce qui est des conteneurs, voitures, vracs liquides et solides, semi-remorques et passagers. Cet *hinterland* est source d'un volume de trafic stable qui garantit le maintien de certaines économies d'échelle et la durabilité financière des concessions et de l'Autorité Portuaire de Barcelone.
- 05 **Capacité de mener la transition énergétique** du secteur logistique en Espagne grâce à l'impact réduit des externalités actuelles de l'activité portuaire, au puissant *cluster* portuaire de l'énergie et à l'existence d'une usine de regazéification.
- 06 **Un port à la pointe de la technologie** et doté d'installations portuaires modernes et d'un site aménagé où activités et trafics sont clairement segmentés.
- 07 **Une Communauté Logistique Portuaire sachant s'adapter** aux exigences changeantes de la demande et à l'évolution économique de l'environnement.
- 08 **Des services techniques nautiques productifs** (manutention, entreposage, amarrage, lamanage et remorquage).
- 09 **Capacité de desservir un vaste marché** couvrant l'Espagne, la France, le Portugal et l'Andorre pour les conteneurs ; l'Espagne, la France et l'Allemagne pour les voitures ; l'Espagne, l'Afrique du Nord, l'Italie et l'Europe de l'Est pour les camions ; port tête de ligne des croisières et hub pour les hydrocarbures ; port en réseau consolidé et connexions intermodales compétitives, fréquentes et fiables.
- 10 **Implantation à Barcelone de groupes industriels leaders à l'échelle mondiale ou européenne dans des marchés tels que le ro-ro, l'industrie nautique, les croisières, les loisirs et l'hôtellerie.**

Les principes d'action

Une diversification de l'activité portuaire. Il faut approfondir l'acquisition de surface portuaire en vue de développer de nouvelles activités compatibles avec le *core business* du port, centré sur la logistique et l'industrie nautique. La forte diversification du port fait sa force au sein du bassin méditerranéen et constitue un élément de résilience majeur en périodes de crises et de fréquentes perturbations.

Une offre différenciée grâce à l'innovation.

Les offres portuaires en matière de chargement et déchargement, entreposage et transport tendent à s'uniformiser, les ports devenant ainsi facilement interchangeables. La possibilité de procéder à des opérations de réacheminement de marchandises augmente au fur et à mesure que l'on s'éloigne des côtes. Il faut différencier l'offre du port en renforçant ses avantages concurrentiels par le biais d'une recherche permanente en innovation. Il ne faut pas craindre la méthode essai-erreur dans le domaine des start-up, des services numériques et d'essais pilotes sur le plan technologique, environnemental et logistique.

Étant donné qu'à moyen terme, les offres portuaires dédiées à la gestion de trafics de marchandises diverses seront sensiblement identiques, la différenciation représente un avantage temporel. À moyen terme, il s'estompe au fur et à mesure que la concurrence intègre dans ses offres portuaires les mêmes innovations. Tous les terminaux s'alignent en matière de normes d'automatisation, de robotisation, de digitalisation, de gestion efficace des données et de multimodalité. La différenciation nous oblige donc à être pionniers dans l'adoption et la mise en œuvre d'innovations, notamment dans les domaines technologiques et de digitalisation. À moyen terme en revanche, la différenciation est plus durable dans le domaine du capital humain.

Une approche de l'innovation axée sur les personnes et non pas uniquement sur la technologie est nécessaire.

Ce sont les personnes qui gèrent et supervisent les processus technologiques en cours et à venir qui apporteront de la valeur et feront la différence. Dans ce domaine, la plupart des études universitaires et internes aux entreprises soulignent une plus grande capacité d'innovation et d'adaptation aux changements (sans offrir aucune résistance ni opposition à ceux-ci) en présence d'équipes hautement qualifiées, multiculturelles, intégrant la parité hommes-femmes et composées principalement de personnes jeunes.

Orientation client. Cette notion a été, est et doit être un élément de différenciation du port, c'est l'élément majeur qui émane de la mission et de la vision. Les clients s'entendent au sens large du terme : armateurs et consignataires, opérateurs logistiques (3PL et 4PL, transitaires, transporteurs, etc.) et chargeurs (exportateurs et importateurs) mais également la communauté qui nous entoure, principalement la population de Barcelone.

Collaboration. Solide esprit de partenariat avec tous les organismes publics et privés avec lesquels le port doit interagir. Notamment avec les deux villes qui l'hébergent, Barcelone et El Prat de Llobregat. Il faut renforcer la coopération avec les organismes voisins du port et en particulier avec le Consortium de la Zone Franche, Mercabarna et l'aéroport de Barcelone. Il faut tirer profit des synergies de ces trois entités pour générer richesse et emploi. Collaborer avec d'autres ports de notre environnement proche (en premier lieu, Tarragone) et éloigné ainsi qu'avec les opérateurs logistiques situés hors des frontières du port, puisqu'ils représentent l'une des principales valeurs ajoutées de Barcelone par rapport à d'autres ports concurrents, mais aussi avec des centres de formation et organismes de recherche.

Flexibilité et adaptabilité à un marché en évolution constante et exposé à des perturbations récurrentes. Être très attentifs et réactifs aux changements.

Une autonomie de gestion. L'Autorité Portuaire de Barcelone doit prendre à bras le corps les facteurs clés de compétitivité future et stimuler la collaboration entre les différentes parties prenantes de ces secteurs, en priorité dans les domaines de la gestion des réseaux électriques, des télécommunications et de l'intermodalité et en tant qu'aspects transversaux, la promotion de l'innovation et de la formation, entre autres.

03.04 AXES STRATÉGIQUES : LE PORT DURABLE

Le principal moteur de développement du Port pour les cinq prochaines années est la durabilité déclinée dans ses trois volets : **économique, social et environnemental**. Ce moteur s'articule autour de trois grands axes stratégiques. Pour chacun d'entre eux, 4 objectifs stratégiques ont été définis ainsi qu'une cinquantaine d'objectifs opérationnels et projets de référence.

AXES STRATÉGIQUES

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Durabilité environnementale : Transition énergétique

Le Port doit être une référence en matière de transition énergétique, non seulement à Barcelone mais également en Méditerranée et dans la péninsule. Il doit baser sa stratégie sur ce thème, sur la décarbonisation de l'activité portuaire par le biais de l'électrification des quais, la promotion de carburants de substitution propres, l'augmentation de l'efficacité énergétique et la gestion et production d'énergies renouvelables.

- Développer un nouveau modèle énergétique
- Décarboniser l'activité maritime portuaire
- Réduire la pollution
- Accroître l'intermodalité

Durabilité économique : Compétitivité

Le Port doit continuer à générer de la richesse pour son environnement, en diversifiant son activité et dans le cadre du port de commerce, grâce à la fourniture de services et d'infrastructures favorisant la compétitivité des chaînes d'approvisionnement de ses clients, et facilitant la production, le transport et la consommation. Il est donc indispensable de renforcer la différenciation de l'offre portuaire, en misant sur l'innovation constante et son déploiement performant. Dans un contexte où les offres sont sensiblement identiques, la différenciation repose fréquemment sur le déploiement rapide et performant d'innovations.

- Diversifier l'activité portuaire
- Différencier l'offre de services
- Attirer les activités logistiques
- Développer les infrastructures nécessaires

Durabilité sociale : Capital humain

Le Port doit placer les personnes au premier plan, en se fixant comme objectif majeur de sa stratégie, la cohésion sociale à travers la création d'emplois de qualité et diversifiés. Il doit axer sa stratégie sur les intérêts des deux grands collectifs : les travailleurs du port et la population des deux villes qui l'accueillent, Barcelone et El Prat de Llobregat.

- Encourager la formation, l'emploi, l'entreprenariat et l'attraction de talents.
- Encourager l'égalité des chances
- Intégrer le Port dans son environnement urbain et métropolitain
- Garantir la santé et sécurité des personnes et des installations





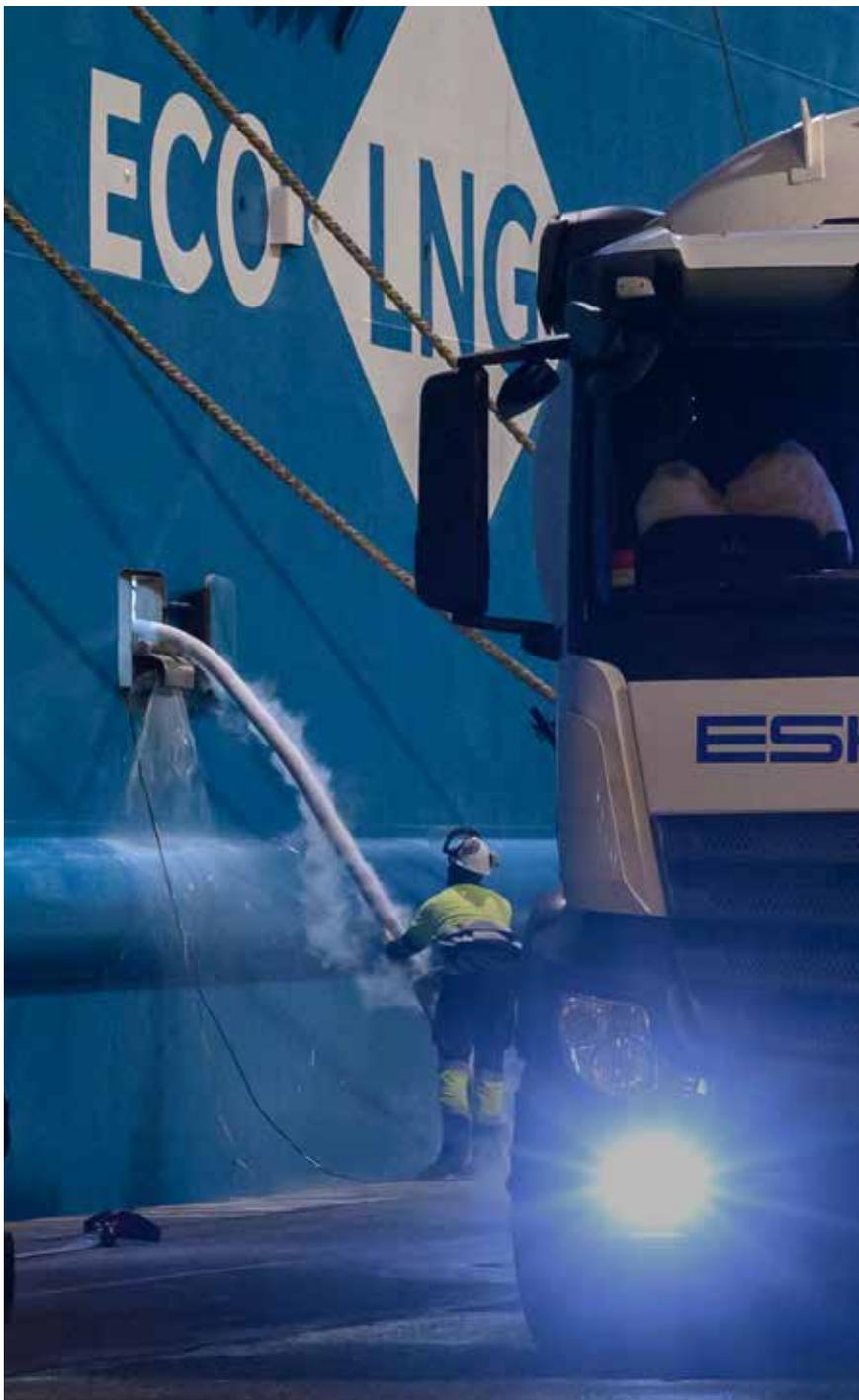
PLAN D'ACTION

04

⁰¹ Durabilité environnementale : transition énergétique

⁰² Durabilité économique: compétitivité

⁰³ Durabilité sociale: le capital humain



Le Plan d'Action du IV^e Plan Stratégique du Port de Barcelone 2021 – 2025 est présenté ci-dessous. Afin d'optimiser la structuration du Plan et son suivi ultérieur, les objectifs stratégiques et opérationnels incluent un acronyme. L'acronyme est composé des initiales de Objectif Stratégique de Durabilité (OES), les initiales du pilier de durabilité auquel il correspond (MA = Environnement / E = Économique / S = Social), suivi de deux chiffres : le premier correspond au numéro d'Objectif Stratégique au sein de chaque axe et le second, à la numération de l'objectif opérationnel de chaque Objectif Stratégique.

Pour chaque objectif opérationnel, une sous-catégorie a été ajoutée indiquant le degré de priorité (de faible à élevée), la difficulté de déploiement (de très simple à difficulté extrême) et pour finir, un indicateur temporel (court, moyen et long terme, selon la date de réalisation prévue : avant 2025, 2030 ou 2040).

Objectif stratégique			
Développer un nouveau modèle énergétique			
OESMA1	Jeter les bases d'une profonde transformation qui s'orientera vers l'électrification des quais, le développement progressif de combustibles propres, la production d'énergies renouvelables dans l'enceinte du Port et l'installation d'un réseau électrique intelligent.		
Objectifs opérationnels			Projet de référence 2025
OESMA1.1	Master Plan /Plan Directeur de Transition Énergétique du Port de Barcelone	Priorité très élevée Difficulté moyenne Court terme	Approbation du Master Plan / Plan Directeur de Transition Énergétique du Port de Barcelone en 2022
OESMA1.2	Création d'une entité responsable de la gestion du réseau de distribution des énergies du Port	Priorité très élevée Difficulté moyenne Court terme	Création d'une entité dotée de la personnalité juridique afin de gérer les projets énergétiques du Port
OESMA1.3	Production d'énergie renouvelable sur le sol portuaire	Priorité très élevée Difficulté moyenne Long terme	Création de l'île de l'énergie renouvelable destinée à l'autoconsommation sur le quai des Pêcheurs

Objectif stratégique			
Décarboniser l'activité maritime portuaire			
OESMA2	Mettre en marche des initiatives innovantes afin de réduire substantiellement les émissions de gaz à effet de serre dans le cadre de l'activité portuaire. Dans ce domaine, l'électrification des quais représente l'intervention la plus importante.		
Objectifs opérationnels			Projet de référence 2025
OESMA2.1	Électrification de quais	Priorité très élevée Difficulté extrême Long terme	Fin de la construction de la sous-station électrique de Cerdà-Port et phase initiale du projet d'électrification du Port avec escales pilotes de branchement au réseau électrique de navires porte-conteneurs et ro-ro consolidées et intégrées
OESMA2.2	Promouvoir l'utilisation de combustibles plus durables	Priorité très élevée Difficulté extrême Long terme	Réalisation d'au minimum un essai pilote d'approvisionnement en combustible propre = zéro carbone
OESMA2.3	Promouvoir les véhicules et équipements électriques dans l'enceinte du Port	Priorité très élevée Difficulté extrême Moyen terme	Mise en marche d'un service de navettes maritimes jusqu'à la nouvelle embouchure et de transbordeur maritime entre le quai d'Espanya et le quai des Pêcheurs
OESMA2.4	Renforcer l'efficacité et les économies d'énergie des bâtiments APB et des concessions situées dans l'enceinte portuaire	Priorité élevée Difficulté moyenne Moyen terme	Approbation d'un protocole d'efficacité énergétique et d'économie d'énergie dans le cadre des concessions et installations du Port
OESMA2.5	Promouvoir l'économie circulaire dans l'enceinte portuaire	Priorité élevée Difficulté moyenne Long terme	Conceptualisation du projet de récupération de froid de l'usine de regazéification destiné à être utilisé pour la conservation et congélation dans des entrepôts logistiques frigorifiques

Objectif stratégique			
Réduire la pollution			
OESMA3 Réduire substantiellement les polluants issus de l'activité portuaire et notamment les émissions de NO _x , PM2,5, PM10 et SO _x .			
Objectifs opérationnels			Projet de référence 2025
OESMA3.1	Augmenter les escales de navires utilisant du GNL	Priorité élevée Difficulté moyenne Court terme	Présence permanente dans le Port d'une péniche pour la livraison de GNL
OESMA3.2	Encourager les escales des navires plus durables	Priorité élevée Difficulté faible Court terme	Renforcer la politique volontariste de bonifications et réductions de l'APB qui récompense les navires au Port n'utilisant pas de combustibles fossiles
OESMA3.3	Promouvoir la mobilité durable de l'ensemble des entreprises portuaires	Priorité élevée Difficulté faible Court terme	Promouvoir le label de garantie de qualité environnementale de la flotte de véhicules, accordé par la Generalitat auprès de l'ensemble des entreprises de la Communauté Logistique Portuaire
OESMA3.4	Améliorer la qualité des eaux portuaires	Priorité élevée Difficulté faible Court terme	Mise en place de l'outil ROM 5.1 relatif à la qualité des eaux littorales dans des environnements portuaires

Objectif stratégique			
Augmenter l'intermodalité			
OESMA4 Développer les infrastructures et services ferroviaires nécessaires afin d'accroître les volumes ferroviaires du Port grâce à de nouveaux trafics continentaux, de courte distance, internationaux et de la filière agroalimentaire. Promouvoir les autoroutes maritimes avec l'Italie, le Maghreb et le bassin méditerranéen oriental.			
Objectifs opérationnels			Projet de référence 2025
OESMA4.1	Digitalisation du fret ferroviaire de marchandises en conteneur terminée	Priorité élevée Difficulté moyenne Court terme	Système ROC opérationnel dans un terminal de conteneurs du Port et dans un terminal intermodal intérieur
OESMA4.2	Lancement d'une navette ferroviaire intermodale régulière et de proximité	Priorité très élevée Difficulté moyenne Court terme	Shuttle ferroviaire régulier pour conteneurs opérationnel dans un terminal de la région du Vallès ou du Penedès
OESMA4.3	Création de services ferroviaires réguliers pour les vrac solides de l'industrie agroalimentaire	Priorité élevée Difficulté moyenne Court terme	Service ferroviaire régulier avec plusieurs fréquences quotidiennes pour les vrac de la filière agroalimentaire avec l'Aragon et/ou la Catalogne
OESMA4.4	Construction du terminal Est en remplacement du terminal de Morrot et du terminal d'autoroute ferroviaire dans l'ancien lit du fleuve Llobregat	Priorité très élevée Difficulté extrême Moyen terme	Approbation des projets de construction des terminaux Est et de l'autoroute ferroviaire
OESMA4.5	Début de la construction des nouveaux accès routiers et ferroviaires dans la zone sud du Port	Priorité très élevée Difficulté extrême Court terme	Début des travaux de construction des nouveaux accès ferroviaires
OESMA4.6	Réalisation des travaux nécessaires à la circulation de trains de 750 m sur l'axe Barcelone-Saragosse	Priorité très élevée Difficulté moyenne Court terme	Phase d'exécution des travaux dans les dix embranchements prévus
OESMA4.7	Équiper les terminaux intérieurs du Port de nouvelles installations et services installations et services	Priorité élevée Difficulté moyenne Court terme	Fin des travaux d'agrandissement du TMZ (Terminal Maritime de Saragosse)
OESMA4.8	Promotion des autoroutes de la mer	Priorité très élevée Difficulté moyenne Moyen terme	Obtenir un service quotidien ro-ro pour les marchandises avec le Maroc

Objectif stratégique			
Diversifier l'activité portuaire			
OESE1	Poursuivre la diversification de l'activité portuaire, source d'excellents résultats en matière de durabilité du commerce portuaire et de création d'emplois variés et de qualité, en intégrant dans l'enceinte portuaire de nouvelles activités logistiques et maritimes, et de secteurs émergents.		
Objectifs opérationnels			Projet de référence 2025
OESE1.1	Développer la logistique avancée sur le territoire portuaire	Priorité très élevée Difficulté moyenne Moyen terme	Élaboration du Plan de développement du <i>Port Centric Logistics</i> de Barcelone
OESE1.2	Électrifier le Port et générer de l'énergie renouvelable sur le territoire portuaire	Cet objectif a été développé dans le chapitre relatif à la durabilité environnementale	
OESE1.3	Nouveaux services liés à la connaissance, à l'innovation et aux loisirs au Port Vell	Cet objectif a été développé dans le chapitre relatif à la durabilité sociale	
OESE1.4	Promouvoir le déploiement de nouvelles activités automobiles	Priorité élevée Difficulté moyenne Court terme	Nouvelle concession du secteur automobile dans le terminal Príncipe d'Espanya axée sur les trafics internationaux, intermodaux, électriques et de mobilité partagée
OESE1.5	Positionner le Port comme <i>hub</i> ferroviaire maritime, européen et péninsulaire	Priorité élevée Difficulté moyenne Moyen terme	Augmenter le trafic ferroviaire continental qui crée des synergies avec le trafic ferro-portuaire

Objectif stratégique			
Différencier l'offre de services			
OESE2	Innovation permanente dans tous les domaines de l'activité logistique et portuaire et déploiement performant afin d'éviter toute « marchandisation » des offres portuaires et de pouvoir distinguer l'offre logistique portuaire de Barcelone.		
Objectifs opérationnels			Projet de référence 2025
OESE2.1	Automatisation de processus et usage intensif de l'intelligence artificielle	Priorité élevée Difficulté moyenne Moyen terme	Prototype reposant sur l'IA pour la gestion et fourniture de services de mobilité des personnes et des passagers
OESE2.2	Approfondir la transparence des processus, des données et des services pour les clients et la société	Priorité élevée Difficulté moyenne Court terme	Nouvelle plateforme technologique pour Portic, plus évolutive, qui permet le développement sécurisé des services essentiels qu'elle propose déjà et des nouveaux services prévus dans le cadre des processus de digitalisation
OESE2.3	Équiper les voies et le bassin du Port de technologie sans fil 5G	Priorité élevée Difficulté moyenne Court terme	Déploiement du réseau 5G dans l'ensemble du Port
OESE2.4	Aménagement des accès et de la mobilité	Priorité élevée Difficulté moyenne Moyen terme	Premier prototype de <i>Twin-port</i> disponible

OESE2.5	Plan de Télécommunications de l'APB	Priorité élevée Difficulté moyenne Court terme	Déploiement du Plan de Télécommunications de l'APB
OESE2.6	Poursuivre le réaménagement et l'exploitation de l'activité ferroviaire	Priorité très élevée Difficulté extrême Court terme	Mise en place du CCT (Contrôle Centralisé du Trafic)
OESE2.7	Créer une entité publique-privée pour la promotion de solutions intermodales	Priorité élevée Difficulté moyenne Court terme	Création de l'entité <i>Port Intermodal Solutions</i> , sous le modèle de participation public/privé afin de dynamiser les services intermodaux de courte distance et internationaux
OESE2.8	Promouvoir le transport autonome de marchandises	Priorité moyenne Difficulté moyenne Long terme	Première mise en circulation d'un camion autonome de marchandises dans l'enceinte du Port
OESE2.9	Améliorer la compétitivité des services portuaires/technico nautiques	Priorité moyenne Difficulté moyenne Court terme	Développement de la darse 35 pour la fourniture de services portuaires/techniques nautiques

Objectif stratégique			
OESE3	Attirer les activités logistiques		
	Offrir des propositions de valeur de différenciation par segments de marché et basées sur les principales zones de production afin de stimuler l'activité logistique, en tirant profit de la position de Barcelone en tant que plateforme de distribution multipays. Libérer de nouvelles surfaces logistiques dans la petite couronne métropolitaine.		
Objectifs opérationnels			Projet de référence 2025
OESE3.1	Créer des offres logistiques compétitives et différentielles	Priorité très élevée Difficulté moyenne Court terme	Création d'une structure permanente exclusivement destinée à capter des projets logistiques et de distribution, dirigée par le Port de Barcelone
OESE3.2	Promouvoir Barcelone à l'international comme plateforme multi-pays de secteurs émergents	Priorité très élevée Difficulté moyenne Court terme	Propositions de valeur articulées autour de cinq secteurs émergents
OESE3.3	Libérer des surfaces logistiques	Priorité très élevée Difficulté extrême Court terme	Création d'un nouveau parc logistique de plus de 100 hectares dans l'aéroport Josep Tarradellas -Barcelona – El Prat
OESE3.4	Destiner la surface logistique limitrophe du Port aux trafics maritimes	Priorité très élevée Difficulté moyenne Court terme	Stimuler la transformation d'actifs logistiques attenants au Port en espaces destinés aux trafics maritimes et non pas aux trafics continentaux

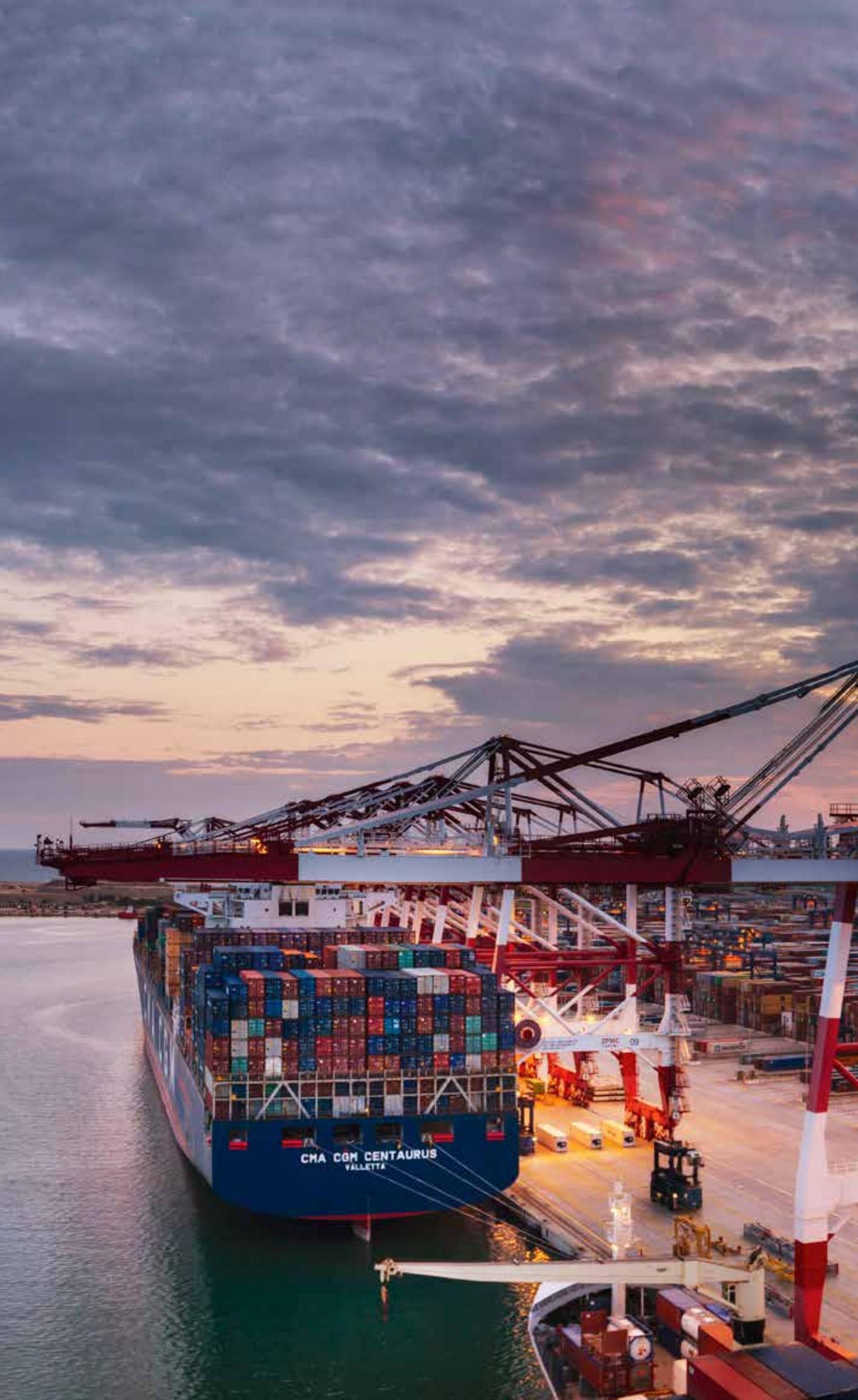
Objectif stratégique			
OESE4	Développer les infrastructures nécessaires		
Conformément aux conclusions de l'analyse stratégique, huit actions liées à des infrastructures nécessaires afin d'opérer et de garantir de correctes conditions de travail sur le plan de la sécurité, efficacité et durabilité, sont actuellement en attente. Ces actions concernent le quai Energia, les terminaux pour conteneurs, les dragages du Port, de l'ancien lit du fleuve Llobregat et du quai Adossat.			
Objectifs opérationnels			Projet de référence 2025
OESE4.1	Nouveau Morrot – Port ville	Priorité très élevée Difficulté extrême Moyen terme	Élaboration du projet Nouveau Morrot.
OESE4.2	Agrandissement et modernisation du quai Adossat	Priorité élevée Difficulté moyenne Moyen terme	Construction d'un quai pour accueillir un terminal ro-pax dans la zone Adossat
OESE4.3	Amélioration des accès au quai Adossat	Priorité très élevée Difficulté moyenne Moyen terme	Rédaction du projet de construction de dédoublement du pont de la zone Adossat
OESE4.4	Réaménagement du quai Energia	Priorité très élevée Difficulté moyenne Court terme	Constructions de trois nouveaux postes d'amarrage (34C, 34D y 34E)
OESE4.5	Agrandissement du quai Prat Nord	Priorité élevée Difficulté moyenne Moyen terme	Travaux de prolongement du quai de l'alignement 36A du côté nord
OESE4.6	Concentration du trafic de conteneurs dans la zone d'extension. Construction du quai Catalunya	Priorité très élevée Difficulté extrême Moyen terme	Élaboration du projet de la darse du Prat - quai 38 et automatisation complète des opérations liées aux conteneurs
OESE4.7	Modernisation des installations du quai Contradic	Priorité élevée Difficulté moyenne Court terme	Installations permanentes sur le quai Contradic pour le chargement de train de vrac solides pour la filière agroalimentaire
OESE4.8	Dragage du fond des eaux des nouvelles infrastructures portuaires	Priorité très élevée Difficulté moyenne Court terme	Dragage du canal principal de l'embouchure Sud et de la digue Est

DURABILITÉ SOCIALE : LE CAPITAL HUMAIN

Objectif stratégique			
OESS1 Promouvoir la formation, l'emploi, l'entrepreneuriat et l'attraction de talents			
Promouvoir l'employabilité des personnes de notre environnement immédiat, favoriser la création de nouvelles entreprises à travers le partenariat et le développement d'un écosystème d'innovation dans le domaine de la logistique et du transport, qui favorise l'attraction de talents pour ainsi compenser la destruction nette d'emplois qu'induisent les processus d'automatisation et de digitalisation.			
Objectifs opérationnels			Projet de référence 2025
OESS1.1	Créer des emplois dans le secteur portuaire en promouvant l'Économie Bleue	Priorité très élevée Difficulté moyenne Moyen terme	Redressement de l'emploi dans la zone du Port Vell en vue d'atteindre un niveau identique à celui d'avant la crise de la COVID-19
OESS1.2	Promouvoir le développement de formations sectorielles de qualité	Priorité très élevée Difficulté moyenne Moyen terme	Création d'un centre intégré de formation logistique portuaire dans le cadre du hub de la connaissance, de l'innovation et de la formation du Port de Barcelone
OESS1.3	Promouvoir la RDI dans l'activité logistique-portuaire pour créer un écosystème innovant et pionnier	Priorité très élevée Difficulté extrême Moyen terme	Conforter le Congrès Smart Ports à Barcelone en tant qu'événement leader à l'échelle du continent
OESS1.4	Attirer les talents et générer des connaissances	Priorité très élevée Difficulté moyenne Moyen terme	Nouveau centre intégré de la connaissance, de l'innovation et de la formation en matière de logistique d'Économie Bleue et de nautisme, doté d'installations propres situées près de la nouvelle embouchure du Port
OESS1.5	Promouvoir la coopération internationale et les partenariats publics-privés	Priorité élevée Difficulté moyenne Moyen terme	Conserver la place de leader du Port dans le cadre du programme d'actions international des ports pour le climat (<i>WPCAP- World Ports Climate Action</i>)
Objectif stratégique			
OESS2 Promouvoir l'égalité des chances			
Promouvoir et instaurer la parité femmes-hommes et garantir l'intégration socioprofessionnelle des personnes souffrant de handicap et en risque d'exclusion sociale.			
Objectifs opérationnels			Projet de référence 2025
OESS2.1	Promouvoir activement la parité au sein du Port	Priorité très élevée Difficulté moyenne Moyen terme	Accroître la présence des femmes dans les organes de direction des associations portuaires
OESS2.2	Garantir l'intégration socio-professionnelle des personnes souffrant de handicap et en risque d'exclusion sociale.	Priorité élevée Difficulté moyenne Moyen terme	Doubler les effectifs de la <i>Fundación Cares</i> , consacrée à des projets développés en collaboration avec la Communauté Logistique Portuaire
OESS2.3	Fournir des informations véridiques et transparentes relatives à l'activité portuaire.	Priorité élevée Difficulté faible Court terme	Créer un <i>Port Operating System</i> , c'est-à-dire une plateforme de services de données et d'informations relatives au Port qui repose sur la spécification OpenAPI (interface de programmation d'applications ouvertes et standardisées)

Objectif stratégique		
OESS3	Intégrer le Port dans son environnement urbain et métropolitain	
Mener des actions visant à promouvoir la connaissance et la démarche de transparence du Port auprès des citoyens et à mieux intégrer les installations portuaires dans le paysage urbain.		
Objectifs opérationnels	Projet de référence 2025	
OESS3.1	Adapter les espaces du Port Vell et autres au tissu urbain et repenser, au niveau de la direction du Port Vell, le modèle de gouvernance dans ce domaine	Priorité élevée Difficulté moyenne Court terme
OESS3.2	Améliorer la perméabilité et la mobilité entre le Port et l'environnement métropolitain	Priorité élevée Difficulté moyenne Moyen terme
OESS3.3	Promouvoir la culture et l'identité portuaire et favoriser la découverte du Port auprès des citoyens	Priorité élevée Difficulté moyenne Court terme
		Terminer les travaux de rénovation du quai d'Espanya, à la suite de la démolition du bâtiment abritant le cinéma
		Créer plus de 30 ha d'espaces verts, qui permettront de relier le Parc agraire du Baix Llobregat au parc de Montjuïc par des corridors verts
		Fin des travaux de construction du Port Center et inauguration du Centre d'interprétation

Objectif stratégique		
OESS4	Garantir la santé et la sécurité des personnes et des installations	
Le Port est une infrastructure essentielle pour la société et son correct fonctionnement est essentiel afin de garantir les droits fondamentaux des citoyens. Il faut assurer la sécurité des installations, des travailleurs et de la communauté qu'il abrite par le biais d'actions et de projets tirant profit des nouveaux moyens technologiques à disposition.		
Objectifs opérationnels	Projet de référence 2025	
OESS4.1	Améliorer la sécurité industrielle (<i>safety</i>)	Priorité très élevée Difficulté moyenne Court terme
OESS4.2	Améliorer la protection portuaire (<i>security</i>)	Priorité élevée Difficulté moyenne Court terme
OESS4.3	Renforcer la cybersécurité	Priorité très élevée Difficulté moyenne Moyen terme
OESS4.4	Promouvoir la santé, le bien-être et la sécurité du collectif de travailleurs du port	Priorité très élevée Difficulté moyenne Long terme
		Fermer le réseau de bouches à incendie publiques du Port de Barcelone par le biais du raccordement sous-marin des embranchements du quai Energia et du quai Adossat et garantir les débits réglementaires sur tout le réseau
		Nouveaux équipements et Centre de Contrôle pour la police du Port
		Ouverture du nouveau Bureau Technique de Sécurité (OTS)
		Promouvoir l'aménagement d'espaces d'assistance et d'accueil des équipages au sein des nouveaux terminaux de passagers du Port



CMA CGM CENTAURUS
VALLETTA



VISION DU PORT 2040

05

01 Scénarios

02 Objectifs stratégiques 2040

03 Chronologie

04 Cartes de l'évolution des usages du Port de Barcelone



Compte tenu des tendances actuelles dont l'impact potentiel sur le secteur logistique portuaire de Barcelone à long terme est relativement important, **il est possible d'envisager quatre scénarios d'avenir pour le Port de Barcelone à l'horizon 2040**. Ces scénarios sont représentés par des couleurs permettant de mieux les identifier :

SCÉNARIOS 2040**À QUOI PEUT RESSEMBLER LE PORT DE BARCELONE ?****Bleu**

– Hub logistique pionnier en Europe

Vert

– Port fortement diversifié aux multiples usages

Orange

– Port commercial dans un marché régional fort

Rouge

– Port en perte de vitesse dans un environnement hyper concurrentiel

Le scénario réel ne ressemblera bien évidemment à aucun de ceux que nous proposons ici mais sera le résultat de la combinaison de certains ou de l'ensemble d'entre eux. Le poids de chacun d'entre eux à l'avenir reste une grande inconnue. Le scénario du futur repose davantage sur des contraintes externes (l'évolution de l'économie mondiale et de la démographie européenne et espagnole, l'étendue de la digitalisation dans la société, la transition énergétique, etc.) que sur les propres actions menées par le Port de Barcelone. Toutefois, les politiques et décisions de la Communauté Logistique Portuaire de Barcelone continuent à influencer fortement sur les tendances et il est essentiel de prendre les décisions appropriées afin de nous rapprocher des scénarios d'avenir souhaités.

La démarche de planification s'impose, tout comme celle de construire un port qui se rapproche des scénarios bleu (croissance de l'activité logistique) et vert (croissance de l'activité dérivant principalement d'autres activités), compatibles avec la vision du port à long terme définie dans le Plan Stratégique et se résumant au *Hub* Logistique SMART, en évitant toute action et projet nous rapprochant du scénario rouge et dans une moindre mesure, orange.

Scénario BLEU : *hub* logistique leader en Europe

LE PORT EN BLEU

Barcelone s'est positionnée comme un *hub* eurorégional SMART en Méditerranée occidentale. Ce positionnement en tant que porte d'entrée de l'Europe s'est traduit par une augmentation de l'activité logistique dans notre environnement. La surface logistique ainsi que les services de valeur ajoutée pour les marchandises se sont multipliés. L'activité principale du port demeure la gestion de marchandises, même si de nouveaux services logistiques dédiés aux marchandises se sont développés convertissant Barcelone en un exemple régional du *Port Centric Logistics*. Barcelone s'est imposée comme référence régionale en innovation logistique et grâce à un écosystème logistique portuaire et technologique de pointe, elle se positionne comme leader dans le déploiement de nouveaux services et processus qui font du port l'un des plus modernes d'Europe en matière de services. Le Port de Barcelone est le théâtre habituel de tests dans le domaine des innovations technologiques, environnementales et opérationnelles du secteur logistique.

La valeur du commerce extérieur qui transite par le port a augmenté de 50 % par rapport aux chiffres de 2019. Près de 45 000 personnes travaillent dans le port, ce qui représente une hausse de 22 % par rapport à 2019. Il s'agit d'une augmentation significative, compte tenu de l'automatisation et de la digitalisation de nombreuses fonctions. L'augmentation du nombre d'emplois est essentiellement le fruit de l'intégration de nouvelles activités logistiques au sein du port (immobilier logistique, logistique de précommercialisation) et de la consolidation et croissance du hub d'innovation qui compte plusieurs installations dans la zone du Port Vell. Dans le port de commerce, désormais converti en port logistique, de nombreuses nationalités de travailleurs se croisent et de plus en plus de clients et opérateurs mondiaux d'Asie et d'Afrique ont établi leurs principaux centres de décision à Barcelone.

La perméabilité Port-ville s'est intensifiée et il existe une bonne interaction entre ces deux acteurs. La plupart des infrastructures et services de mobilité électrique se trouvent dans l'enceinte portuaire et la ZAL s'est affirmée comme pôle de distribution urbaine essentielle au sein de la conurbation.



Stimuler l'innovation, agent déterminant du développement de services logistiques à valeur ajoutée différenciants, augmenter l'efficacité opérationnelle et réduire les coûts.



Se centrer sur le service : un port efficace et efficient.



Être le chef de file de la digitalisation en Méditerranée. Optimiser l'utilisation et la gestion des données issues de l'activité logistique portuaire afin d'anticiper les opérations et d'améliorer les flux portuaires de marchandises.



Réduire pratiquement à zéro les émissions de carbone de l'activité portuaire de Barcelone.



Atteindre une plus grande autonomie des grands Ports d'Intérêt Général grâce à la réforme de la législation portuaire espagnole.



Élaborer des offres de valeur dans le domaine logistique, axées sur les nouveaux segments commerciaux en croissance (télécommunications, mobilité électrique, filière agroalimentaire, commerce électronique, etc.).



Mettre en œuvre des projets et essais pilotes dans divers domaines liés à la logistique : transport autonome, nouveaux carburants marins, nouveaux moyens de transport terrestre, entrepôts de cinquième génération, partenariats commerciaux, etc.



Créer de solides partenariats commerciaux, financiers et de sociétaires avec des opérateurs et clients globaux ayant un pouvoir d'influence sur l'acheminement des flux et les décisions d'investissement.



Rompre les barrières commerciales, intermodales, réglementaires, douanières et fiscales qui entravaient la commercialisation du Port de Barcelone dans les pays européens tiers et simplifier et optimiser le commerce avec les pays du Maghreb.



Promouvoir l'égalité hommes-femmes et le multiculturalisme dans l'environnement portuaire, deux facteurs décisifs permettant aux organisations de devenir des porte-drapeaux et des exemples d'innovation.



Soutenir le secteur industriel du nord-est de la péninsule en intensifiant les relations intermodales, commerciales et de sociétaires.



Augmenter la surface logistique dans l'agglomération, en Catalogne, Aragon et dans les Pyrénées Orientales.



Renforcer la stratégie en vue de capter de nouveaux trafics africains et européens. Miser sur de nouveaux terminaux intérieurs et tout particulièrement sur des liaisons et terminaux dans le sud de l'Europe et renforcer considérablement la présence commerciale en Afrique et en Asie, ainsi qu'en Amérique latine.



Accroître de manière significative le transport intermodal, notamment l'utilisation des lignes ferroviaires avec l'Europe et des autoroutes maritimes avec le Maghreb, la Turquie et l'Égypte et construire les infrastructures nécessaires correspondantes.



S'adapter parfaitement aux besoins du tissu industriel de son hinterland, par le biais d'offres de services personnalisées pour chaque branche d'activité, notamment pour l'exportation.



Transférer l'activité vers le Sud, en regroupant l'activité de conteneurs au sud du port pour ainsi favoriser le développement de services intermodaux, créer des synergies entre les différents opérateurs de conteneurs et libérer de l'espace pour de nouvelles opérations de logistique et pour le *Port Centric Logistics*.



Décentraliser l'activité logistique vers des centres connectés qui répondent au concept de Port 2.

Scénario VERT : un port fortement diversifié aux multiples usages

LE PORT DE BARCELONE EN VERT

Le Port a montré la voie de la transition énergétique à Barcelone et il est l'une des grandes références portuaires en matière de durabilité en Europe et en Méditerranée. Il existe une bonne interaction entre la ville et le port, notamment dans le domaine de la mobilité des personnes et des marchandises. La ville de Barcelone a renforcé son prestige en tant que ville d'affaires offrant une bonne qualité de vie tout en s'affirmant comme l'un des pôles d'innovation les plus importants d'Europe.

Le Port de Barcelone ne fait plus seulement office de port maritime. C'est un *hub* de la connaissance en matière logistique et nautique qui a élargi son activité hors des frontières du port. La stratégie de diversification et de différenciation de l'activité a porté ses fruits et le Port s'est définitivement imposé comme la structure portuaire aux usages les plus diversifiés et proposant une offre performante dans la plupart des segments, notamment dans le domaine de la durabilité environnementale.

L'espace portuaire accueille des services logistiques variés, qui commencent par le chargement et déchargement de marchandises (et de passagers) jusqu'à la distribution du « dernier kilomètre » aux clients finaux. En parallèle, un nombre illimité d'opérations à valeur ajoutée pour la marchandise peut être effectué dans le port. La valeur du commerce extérieur qui transite par le port s'est accrue par rapport aux chiffres de 2019 et représente une progression de 20 % en 20 ans.

Sur le plan commercial, le port est de plus en plus performant et automatisé et constitue un espace où se côtoient la logistique avancée et des solutions de distribution de marchandises ainsi que des *hubs* d'innovation, un puissant *cluster* nautique, des espaces dédiés à la production d'énergies renouvelables et activités de production de pointe liées à l'économie circulaire, l'impression 3D et de nouveaux modèles d'assemblage et d'adaptation de produits aux marchés locaux. La zone portuaire réunit 50 000 travailleurs dont la plupart développent leurs compétences dans le cadre des nouvelles activités que l'écosystème innovant du Port de Barcelone a su capter.

QU'À FAIT LA COMMUNAUTÉ LOGISTIQUE PORTUAIRE POUR PARVENIR À CE RÉSULTAT ?



Planifier en amont de nouveaux usages portuaires en collaboration avec les administrations locales, régionales et nationales.



Constituer des partenariats avec des organisations privées leaders en innovation et en solutions flexibles dans divers secteurs.



Se démarquer à l'échelle nationale et internationale en tant que port technologiquement avancé et leader en matière de déploiement de l'innovation.



Stimuler activement la recherche et le recrutement de talents, la création de nouvelles sociétés à vocation technologique et le partenariat dans l'optique de créer de nouvelles branches d'activité permettant de diversifier l'offre portuaire.



Utiliser les ressources financières de l'APB pour créer de nouvelles opportunités d'affaires portuaires.



Créer des structures portuaires autonomes et souples afin de gérer et de stimuler des aspects clés, comme l'énergie, l'innovation, la recherche d'investissements et de projets d'intégration sociale.



Favoriser activement la production d'énergie dans l'enceinte portuaire et encourager la transition énergétique en ouvrant la voie en matière de développement et d'approvisionnement d'énergie à Barcelone et en Méditerranée.



Décentraliser le port en libérant des espaces permettant de développer de nouvelles activités et en réduisant le nombre de déplacements de camions, y compris dans l'enceinte du port, associé à l'enlèvement et livraison de marchandises. Celles-ci peuvent être déposées et enlevées dans Port 2, pour une distribution sur l'ensemble du territoire.



Favoriser les activités à valeur ajoutée complétant les services standards du port.



Attirer des activités logistiques industrielles liées à l'impression 3D et à l'économie circulaire.

Scénario ORANGE : un port de commerce axé sur un marché régional puissant

LE PORT DE BARCELONE EN ORANGE

Le Port de Barcelone est un port centré sur un *hinterland* proche comprenant la zone nord-est de la péninsule, dont l'offre logistique portuaire est la plus compétitive du marché, que ce soit en matière de conteneurs, véhicules finis, vracs pour la filière agroalimentaire ou ro-ro. Cette zone, qui couvre essentiellement l'Aragon, La Rioja, la Navarre, Castille-León et la Catalogne, demeure le principal moteur de commerce extérieur maritime espagnol. La valeur annuelle du commerce extérieur qui transite par le port se maintient à un niveau identique à l'année 2019. Le Port est parvenu à décentraliser une partie de son activité.

Près de 30 000 personnes travaillent dans le Port, ce qui représente une baisse de 20 % par rapport à 2019. De nombreuses tâches ont été automatisées et robotisées et une autre partie des postes de travail se trouve dans le port décentralisé. La majorité des personnes travaillant dans le port est concentrée au Port Vell, sachant que les entrepôts de la zone d'activité logistique ont également été automatisés de manière progressive et que le port n'accueille pas de nouvelles activités liées à des processus logistiques à forte valeur ajoutée.

Le port a conservé la même distribution des espaces qu'en 2020 et aucune des trois grandes zones d'activité (port de commerce, Port Vell et port logistique) n'a observé une quelconque croissance en matière d'activité et de surface. Grâce à l'automatisation et à une plus grande performance des opérations, certains espaces du port ont été libérés mais ne sont pas exploités.



Développer des services logistiques par segments de marché spécifiques qui s'adaptent aux besoins des clients et font obstacle à l'arrivée d'autres concurrents dans l'*hinterland* dominé par Barcelone.



Renforcer l'offre intermodale de Barcelone avec le nord-est de la péninsule et améliorer sa compétitivité grâce au transport autonome et au déploiement de trains plus longs.



Ne pas avoir réussi à éliminer les barrières sur le plan commercial, administratif et des infrastructures dans les marchés tiers tels que la France.



Digitaliser les processus logistiques et portuaires de manière appropriée à la même cadence que les autres ports de pointe de la zone.



Améliorer le rendement et les opérations, ce qui a permis d'éviter la création de nouvelles infrastructures et d'augmenter la capacité des installations existantes afin d'accueillir et de gérer de nouveaux trafics de marchandises.



Forger des partenariats efficaces avec les ports les plus proches afin de prévenir la cannibalisation entre offres portuaires et le dédoublement inutile d'infrastructures, notamment de terminaux intermodaux et de conteneurs.



Augmenter la compétitivité de la ZAL, grâce à un blocage des prix et à la construction d'entrepôts autonomes sur le plan énergétique et 100 % renouvelables.



Étoffer l'offre du *cluster* nautique de Barcelone en matière de formation et d'innovation associée au secteur, dans l'enceinte même du port.



Optimiser la perméabilité et l'interaction Port-ville, de manière à assurer une cohabitation harmonieuse entre les deux parties.



Céder à la ville des espaces non utilisés, issus de l'optimisation des opérations.



Capter de nouveaux trafics, en remplacement d'autres trafics en déclin.

Scénario rouge : un port en perte de vitesse dans un environnement hyper concurrentiel

LE PORT DE BARCELONE EN ROUGE

Le port subit lourdement les conséquences de la baisse du commerce extérieur maritime espagnol et de la baisse de demande liée au transport maritime et logistique. Malgré tout, la diversification de son activité le maintient encore à flot. Les perspectives du volet commercial se réduisent par manque d'activité, et les espaces libres du port non occupés par les marchandises, sont envahis par des installations liées aux loisirs et au tourisme. Le Port a également fini par céder des espaces situés en ville en vue du développement de services communautaires et zones de loisirs. La valeur du commerce extérieur qui transite par le port a considérablement baissé et est inférieure de 30 % aux chiffres de 2019.

Les clients du port de commerce sont exclusivement concentrés en Catalogne, Aragon et dans les autres communautés autonomes du nord-est de la péninsule. Toutefois, l'existence d'un environnement industriel significatif bien que plus réduit qu'en 2019, et d'une population importante dans l'aire métropolitaine garantissent un certain niveau d'activité commerciale dédiée aux marchandises, étant donné que ces zones continuent d'accueillir une importante activité en matière d'importation et d'exportation.

Les autres ports de la péninsule et de pays tiers assurent la prestation de services performants à l'*hinterland* du port et nous prennent des parts de marché, en particulier au fur et à mesure que nous nous éloignons du littoral.

Un peu plus de 25 000 personnes travaillent dans le Port, dont la plupart dans la zone du Port Vell. La digitalisation et l'automatisation ont considérablement réduit les emplois liés aux opérations logistiques portuaires de chargement et déchargement et aucune amélioration qualitative des offres d'emploi n'est observée. Barcelone ne se distingue pas des autres ports en matière d'innovation et de digitalisation.

La Communauté Logistique Portuaire a diminué, notamment les petites et moyennes entreprises. Les marges et la rentabilité ont fléchi pour l'ensemble du secteur logistique.

Les concessions portuaires dans le port de commerce changent régulièrement de propriétaires entre fonds spéculatifs, et les redressements judiciaires et faillites sont monnaie courante face à la diminution des marges dérivant de la contraction de la demande.



Ne pas avoir éliminé les barrières commerciales, administratives et liées aux infrastructures qui empêchaient de positionner l'offre logistique portuaire de Barcelone au-delà des Pyrénées.



Ne pas avoir attiré à Barcelone les principaux acteurs de la logistique et du transport maritime international et les intérêts, investissements et concessions dont disposent nombre d'entre eux, sont ainsi passés au second plan dans le cadre de son portefeuille d'activités et devenus bien souvent superflus et interchangeables dans les processus de négociation.



Ne pas avoir positionné Barcelone comme acteur clé de la BRI. Absence des grands opérateurs maritimes asiatiques et africains.



Ne pas être parvenue à faire de Barcelone un pont entre l'Asie et le continent latino-américain, ou l'Afrique. Les services de *short sea shipping* avec l'Afrique du Nord sont insuffisamment utilisés pour le transport de marchandises.



Ne pas avoir misé sur l'innovation et ne pas s'être positionné comme chef de file dans ce domaine en Méditerranée.



Ne pas avoir participé à la transition énergétique en laissant d'autres ports jouer un rôle de premier plan dans l'approvisionnement en nouveaux carburants et la gestion de volumes de marchandises associées à ce nouveau secteur.



Ne pas être parvenue à décarboner l'activité portuaire, et de ce fait, la plupart des navires faisant escale dans le port continuent à utiliser les combustibles fossiles et une grande partie d'entre eux ne se raccorde pas au réseau électrique durant la période d'amarrage.



Ne pas être parvenue à décentraliser l'activité portuaire ni à mettre en œuvre le développement de terminaux intermodaux type Port 2, reliés par le biais de shuttles ferroviaires nocturnes. Le terminal de La Llagosta n'a pas encore été construit et celui de Granollers continue à présenter des dysfonctionnements.



Ne pas être parvenue à élaborer des offres de valeur pouvant séduire les nouveaux segments de marché en croissance, comme la mobilité électrique à usage collectif ou individuel, les télécommunications, les énergies renouvelables et le commerce électronique, en général.



Ne pas avoir compensé la baisse des trafics traditionnels (vracons liquides d'hydrocarbures, automobiles d'exportation, etc.) par de nouveaux trafics.



Ne pas être parvenue à nouer des partenariats et des liens avec les autres administrations locales et régionales désireuses de transférer l'activité logistique hors de l'aire métropolitaine au profit d'autres usages citoyens.



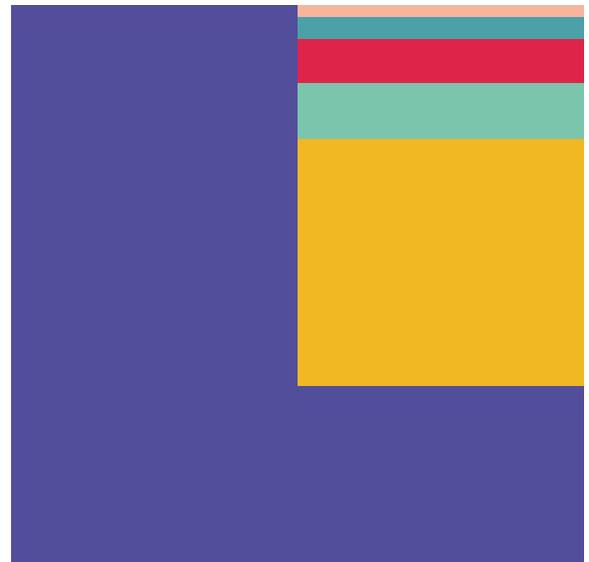
Ne pas être parvenue à libérer de nouvelles surfaces logistiques dans la petite et la grande couronnes métropolitaines, tandis que d'autres pôles d'activité logistique d'Espagne observent une forte croissance.



Ne pas être parvenue à mener des campagnes de communication portant sur le port efficace, conduisant les citoyens à le considérer comme un espace obsolète et peu attractif qui ne parvient pas à attirer les talents ni à être source de motivation professionnelle pour les nouvelles générations.

Distribution des espaces du Port de Barcelone 2040

Situation actuelle

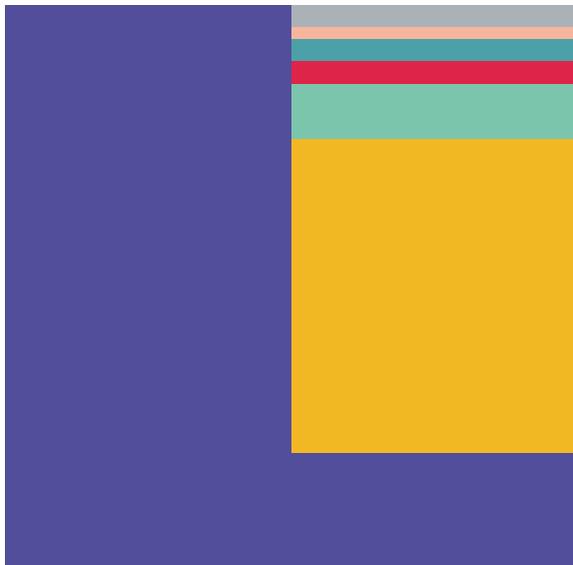


Situation actuelle

Activités nouvelles (logistique)	0 %
Croisières	1 %
Industrie	2 %
Services portuaires et autres	4 %
Loisirs/Nautique	5 %
Logistique	22 %
Chargement / déchargement	66 %

	2021	2040			
	Situation actuelle	Scénario Bleu	Scénario Vert	Scénario Orange	Scénario Rouge
Zones non utilisées	0 %	0 %	0 %	9 %	21 %
Activités nouvelles (logistique)	0 %	2 %	11 %	6 %	10 %
Croisières	1 %	1 %	2 %	4 %	2 %
Industrie	2 %	2 %	5 %	2 %	2 %
Services portuaires et autres	4 %	2 %	2 %	2 %	4 %
Loisirs/Nautique	5 %	5 %	7 %	7 %	6 %
Logistique	22 %	28 %	20 %	21 %	15 %
Chargement / déchargement	66 %	60 %	53 %	49 %	40 %

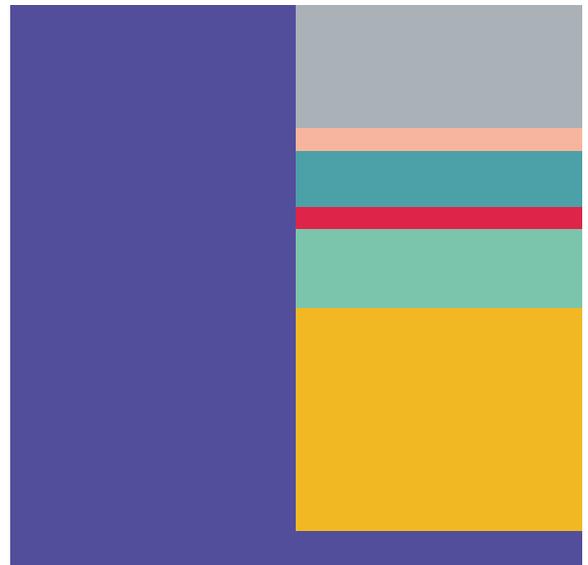
Scénario bleu



Port 2040

Activités nouvelles (logistique)	2 %
Croisières	1 %
Industrie	2 %
Services portuaires et autres	2 %
Loisirs/Nautique	5 %
Logistique	28 %
Chargement / déchargement	60 %

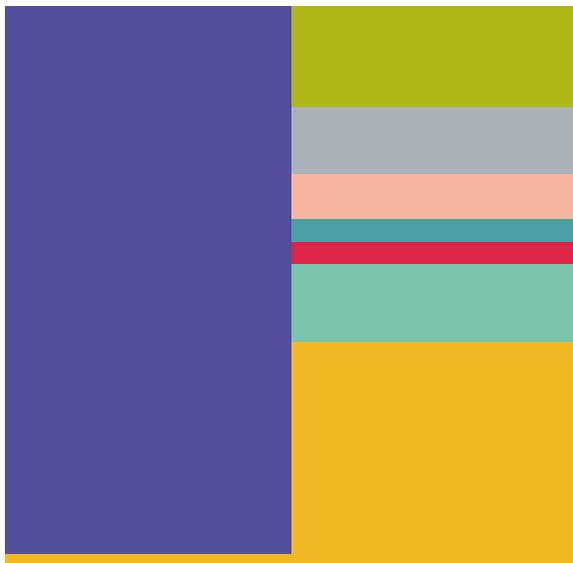
Scénario vert



Port 2040

Activités nouvelles (Energie, 3D, R&D&I, CDU, etc.)	11 %
Croisières	2 %
Industrie	5 %
Services portuaires et autres	2 %
Loisirs/Nautique	7 %
Logistique	20 %
Chargement / déchargement	53 %

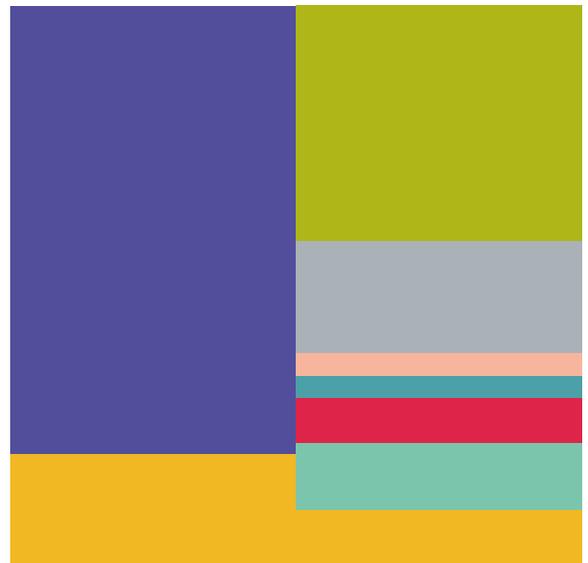
Scénario orange



Port 2040

Zones non utilisées	9 %
Activités nouvelles (loisirs et services collectifs)	6 %
Croisières	4 %
Industrie	2 %
Services portuaires et autres	2 %
Loisirs/Nautique	7 %
Logistique	21 %
Chargement / déchargement	49 %

Scénario rouge



Port 2040

Zones non utilisées	21 %
Activités nouvelles (services communautaires)	10 %
Croisières	2 %
Industrie	2 %
Services portuaires et autres	4 %
Loisirs/Nautique	6 %
Logistique	15 %
Chargement / déchargement	40 %

Conclusions de l'analyse stratégique

Faire de Barcelone le *SMARTest Logistics Hub in the Med*, c'est-à-dire le *Hub* Logistique le plus Durable, Multimodal, Agile, Résilient et Transparent de la Méditerranée, peut paraître un enjeu ambitieux pour certains et mineur pour d'autres. Certains diront qu'il y a peu de ports dans la région offrant les dimensions et la diversité du Port de Barcelone, et qu'il est donc facile de relever ce défi. Toutefois, comme nous l'avons constaté précédemment, les offres portuaires sont sensiblement identiques et les processus intensifs de digitalisation, automatisation et robotisation de tout type d'activité font la différence en matière d'agilité, de flexibilité, de transparence et de coûts. Bien que la valeur du commerce extérieur qui transite par le Port de Barcelone, tout comme celle de certains ports italiens, est supérieure aux autres ports méditerranéens, les volumes de marchandises nettement supérieurs que gèrent d'autres ports leur permettent de bénéficier de meilleures économies d'échelle et d'être en capacité d'augmenter la pression sur les coûts portuaires.

En revanche, aucun autre port de Méditerranée ne peut offrir autant d'avantages que Barcelone en matière de gestion logistique : une conurbation de cinq millions d'habitants, à proximité d'un port et d'un aéroport tous deux dotés d'une forte connectivité internationale et d'espaces logistiques annexes de près de 400 hectares. Aucun d'entre eux ne dispose d'un tel réseau d'opérateurs logistiques, de petite et de grande taille, nationaux et internationaux, spécialisés dans des segments industriels et de distribution à forte valeur.

Compte tenu de ces avantages concurrentiels, il convient de privilégier les actions qui nous rapprochent des scénarios souhaités (vert et bleu) et nous éloignent des deux autres scénarios, notamment celui de couleur rouge. Tout en étant conscient que le Port dans son ensemble, n'a qu'une faible influence sur l'orientation à venir, par rapport aux macro tendances globales et régionales dont l'effet sera beaucoup plus impactant. Comme nous l'avons vu dans le IV^e Plan Stratégique 2021 – 2025, le secteur du commerce extérieur se situe à un tournant décisif qui peut également contribuer à définir un nouveau système logistique européen.

Il existe divers éléments communs essentiels permettant de se rapprocher des scénarios souhaités, quelle que soit l'évolution des principales tendances.

Différencier l'offre portuaire par le biais de l'innovation et de la digitalisation. Être les premiers, les plus audacieux et performants dans le déploiement d'innovations, et ce dans l'objectif d'optimiser l'agilité, la flexibilité, la résilience, la transparence et la réduction des coûts des services logistiques. Devenir un port pilote dans le domaine des nouvelles technologies et de l'innovation.

Diversifier l'activité pour mieux résister aux crises mondiales et sectorielles. Exploitation appropriée des espaces disponibles pour limiter le trafic maritime européen et optimiser les opérations. La diversification peut seulement être axée sur le secteur logistique (immobilier logistique avancé, activités de précommercialisation, différenciation retardée et distribution urbaine) ou s'étendre à de nouvelles activités qui, malgré leur caractère strictement logistique, sont compatibles et créent des synergies avec le secteur. Parmi celles-ci, citons les *hubs* d'innovation et de la connaissance, la production d'énergie, l'économie circulaire et l'impression 3D.

Partenariats avec des opérateurs globaux performants. Dans tous les segments, le marché dominant est celui des grands opérateurs multinationaux qui s'allient entre eux pour prendre des décisions en termes d'investissements et d'acheminement des marchandises. Il convient de rechercher les bons partenaires dans chacun de ces secteurs et d'encourager plus fortement ces opérateurs globaux à investir dans le port tout en renforçant leur positionnement sur le marché.

Prioriser les projets offrant une grande rentabilité économique. La baisse prévue des revenus liée au trafic maritime de marchandises conduit la Communauté Logistique Portuaire de Barcelone et les administrations concernées à faire des choix parmi les nouvelles activités, et si elles sont compatibles avec le core business du port, à sélectionner celles qui génèrent davantage de revenus.

Être le chef de file de la décarbonisation du transport et des activités logistiques. La transition énergétique est une réalité, du moins en Europe, et elle va s'intensifier dans les années à venir. Pour des motifs d'ordre environnemental, commercial, marketing ou de bon sens, le hub logistique de Barcelone doit activement participer à cette transformation. Le fait d'être pionnier dans ce secteur constitue un élément différentiel inestimable permettant de nous démarquer auprès de la société et de nos clients.

Encourager les partenariats locaux. Renforcer la collaboration avec les autres « détenteurs » d'avantages concurrentiels à Barcelone, tels que l'aéroport, les opérateurs logistiques présents sur Barcelone et les gestionnaires de parcs logistiques.

Être orienté vers le client de la marchandise. Renforcer les liens avec les armateurs, opérateurs logistiques et chargeurs afin de pouvoir connaître à tout moment leurs besoins et attentes. Cela permettra par exemple de pouvoir élaborer des offres logistiques de valeur par segment émergent.

Créer des structures de gestion autonomes et plus dynamiques relatives aux éléments décisifs de la compétitivité du port : l'innovation, la gestion de la connaissance, l'énergie, la multimodalité et la recherche d'investissements. L'Autorité Portuaire de Barcelone doit jouer un rôle moteur dans le développement de ces activités, étant donné que le secteur privé n'est pas en mesure de le faire par manque d'envergure ou d'intérêt initial, mais cette tâche sera ardue. Il faut créer des structures spécifiques afin d'encourager ces activités, sans pour cela dupliquer des organisations existantes ou des agences dissociées des activités quotidiennes inhérentes au port.

Renforcer les mécanismes de sécurité, prévention et contrôle des personnes, marchandises, installations et de l'environnement. Dans la mesure du possible, il faut évoluer vers un port complètement sécurisé, en tirant profit des moyens numériques mis à disposition et en renforçant notamment la cybersécurité.

Profiter des synergies potentielles avec la ville dans divers domaines tels que la mobilité électrique, les technologies numériques, le tourisme et la distribution urbaine. Barcelone doit aspirer à être un modèle à suivre en matière de distribution de marchandises, mobilité des personnes, etc. La collaboration avec la ville s'impose en ce sens.

Renforcer la compétitivité des services logistiques et portuaires dans l'hinterland du nord-est de la péninsule, notamment en matière d'intermodalité, de transport autonome, de terminaux intérieurs et de démarches administratives. Quel que soit le scénario adopté, il demeurera le principal marché du port dans les segments des conteneurs, voitures, autoroutes maritimes. La compétitivité des services du Port de Barcelone auprès des entreprises de l'hinterland doit être au cœur des préoccupations de la Communauté Logistique Portuaire de Barcelone.

Promouvoir le développement de services maritimes et logistiques orientés vers le marché africain, d'Asie du Sud-Est et du sous-continent indien. Il faut accroître la présence commerciale, les services maritimes et les projets de collaboration, tout en exploitant la capacité de Barcelone à faire office de pont entre ces marchés et l'Amérique latine.

Favoriser la libération de surface logistique et sensibiliser à l'importance du secteur dans la création d'emploi. Les avantages concurrentiels de Barcelone ne servent à rien en absence de nouvelles surfaces où accueillir de nouveaux opérateurs, clients et industries.

Achever les travaux de construction des grandes infrastructures en attente. Notamment ceux liés au transport ferroviaire et au transfert d'activité commerciale de conteneurs vers le sud dans l'objectif de devenir un port durable et pleinement intégré à la ville.

Décentraliser le port. Étendre l'activité du port hors de ses frontières naturelles, dans des domaines tels que le Port 2, l'immobilier logistique, la mobilité et les terminaux intérieurs.

La mise en œuvre de ces mesures permettrait de transformer le Port de Barcelone en un espace doté des principaux attributs suivants :

Plateforme logistique régionale	<i>Hub</i> multipays de distribution logistique SMART, la capitale logistique de la Méditerranée. Principal pôle de services logistiques de l'Europe du Sud dans les domaines du commerce électronique, mobilité électrique, grande distribution, automobile, électronique, mode, etc.
Hub intermodal européen et péninsulaire	Pôle principal du transport terrestre de marchandises, notamment du transport ferroviaire et transport autonome, que ce soit en matière de trafics maritimes ou continentaux.
Hub de carburants de substitution propres	Production, stockage et approvisionnement en énergie renouvelable par le biais du vecteur de l'hydrogène « vert ». Barcelone et son port font partie des capitales européennes dotées d'installations axées sur la production et l'approvisionnement en hydrogène « vert ».
Hub de fabrication additive appliquée aux chaînes logistiques	Pôle industriel d'imprimantes 3D à forte valeur ajoutée grâce au passage de marchandises. Barcelone devient l'un des maillons de la chaîne de production des biens de consommation, en apportant la « personnalisation » finale des produits.
Hub d'économie circulaire	Eco-usine opérant une gestion énergétique et des déchets optimale, permettant de réduire à zéro l'empreinte carbone des marchandises et passagers qui transitent par le port et dont le bilan positif contribue à décarboner les chaînes logistiques.
Hub intermodal autonome	Infrastructure desservie par un réseau de véhicules autonomes pour marchandises et passagers. Dans certaines zones, il arrive que ce réseau soit séparé du trafic conventionnel, dans un souci d'efficacité et de sécurité.
Centre DUM métropolitain associé à la ZAL	<i>Hub</i> métropolitain de distribution urbaine de marchandises, doté de véhicules durables, conventionnels et autonomes.
Hub d'innovation et de formation dans les domaines de la robotique et de l'automatisation	<i>Hub</i> d'innovation et de formation dans le domaine de la robotique permettant de programmer, contrôler et effectuer la maintenance des robots logiciels (RPA) et robots physiques (robots autonomes, machines et autres robots).
Quartier technologie de l'Économie Bleue	Le Port Vell s'est imposé comme nouveau quartier technologique lié à l'économie bleue en réunissant de nombreux centres de formation à haut rendement, des incubateurs et accélérateurs de start-up et en attirant les entreprises et talents dans l'objectif d'apporter innovation et valeur à l'ensemble de l'activité portuaire, maritime et logistique en général.
Gestion commune des ports situés sur la même façade maritime	Les deux ports principaux de la façade maritime catalane (Barcelone et Tarragone) ont développé une stratégie commune et de partenariat en vue d'optimiser le développement durable (économique, environnemental et social) de leur environnement.
Port décentralisé	Transport autonome durable et par convois pour acheminer la marchandise vers le Port 2, à proximité des sites industriels et de consommation. Ces convois viennent compléter l'offre de services ferroviaires réguliers, nombreux et de grands volumes.
Espace Port - ville mieux intégré et étendu	Extension de l'espace Port-ville d'environ 30 % par rapport à la surface occupée en 2020. En conséquence, le port ne représente plus une frontière physique entravant la mobilité sur le front de mer de Barcelone mais tout au contraire, il est devenu un nouveau centre métropolitain d'activité économique et de loisirs.
Parité femmes-hommes	Parité femmes-hommes, que ce soit au niveau des postes de direction ou de tout autre type de fonction occupée au sein du port.

Après avoir étudié tous les scénarios possibles du Port à l'horizon 2040, une feuille de route a été élaborée et illustre, d'une part, les tendances conjoncturelles sur le plan international dans la partie de gauche et d'autre part, les différents faits saillants et événements qui marqueront le Port de Barcelone pour la période 2021 – 2040.



20

Tendances du contexte

1

Fin de la crise de la COVID-19

2

Stagnation du commerce import/export européen

3

Croissance exponentielle de l'impression 3D

4

Croissance annuelle à deux chiffres du commerce extérieur africain

5

Prolifération des camions autonomes dans les ports

21

2022

2023

2024

2021 — Création de l'entité d'innovation, connaissances et formation logistique de Barcelone

2021 — Création de l'entité *Barcelona Intermodal Solutions*

2022 — Réseau 5G dans le port

2022 — Essais pilotes de *Onshore Power Supply* (porte-conteneurs et navires rouliers)

2022 — Création de l'entité Énergie du Port (production, stockage, approvisionnement)

2022 — Approbation du Plan Directeur de la Transition Énergétique

2023 — Nouvelle concession automobile à Príncipe d'Espanya avec une approche intermodale, électrique, internationale et de mobilité partagée

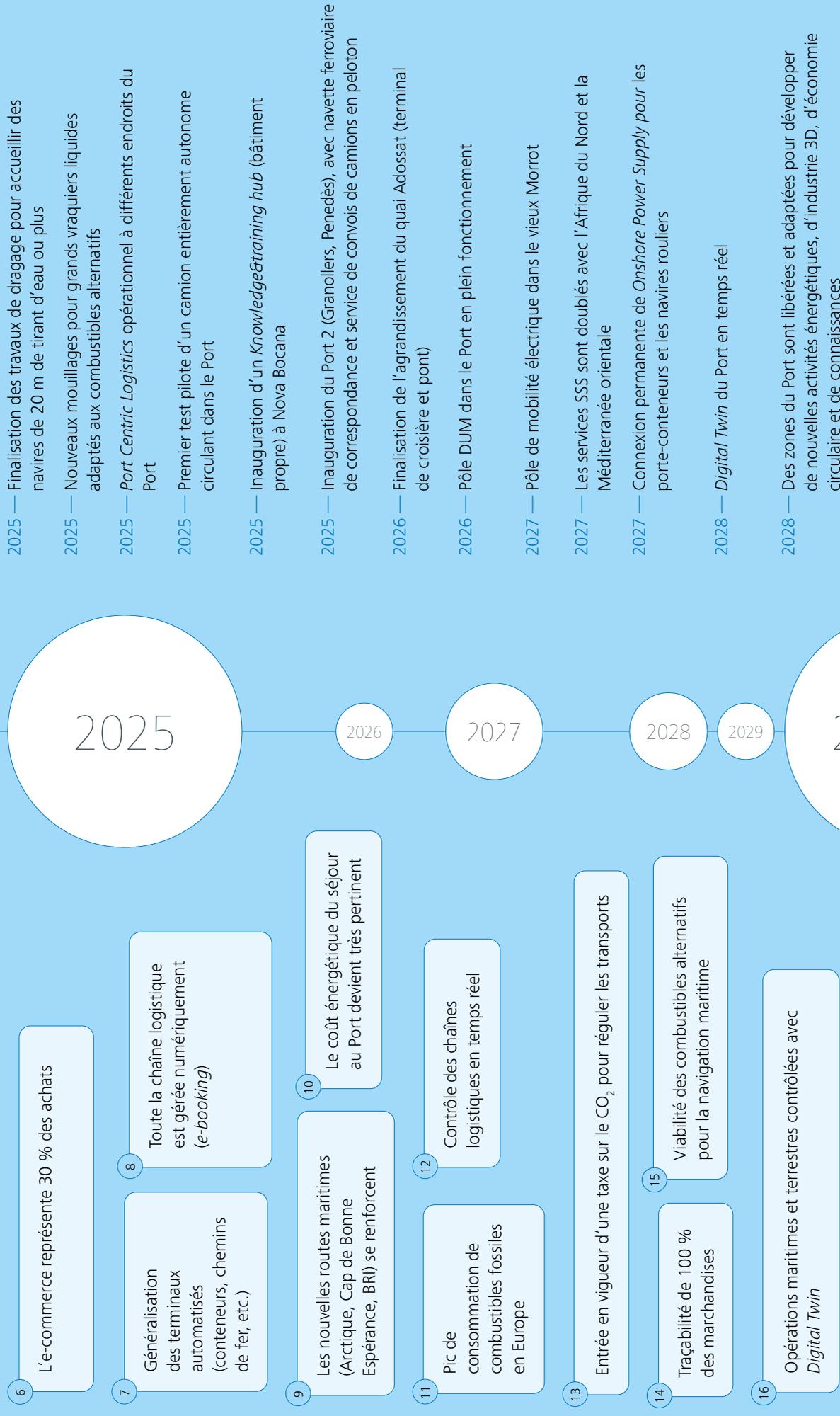
2023 — Ancrage à Barcelone d'un opérateur asiatique mondial supplémentaire

2024 — Renforcement du positionnement investisseur et de marché des deux grands opérateurs de conteneurs

2024 — Projet pilote de navigation maritime avec combustibles neutres en carbone

2024 — Première industrie d'impression 3D dans le Port

2024 — Disponibilité de nouvelles surfaces à usage logistique de grande taille dans la zone métropolitaine



Tendances du contexte

30

17

Consolidation de l'impression 3D

18

80 % de la consommation est numérique grâce au *e-commerce*

19

Réurrence d'épisodes météorologiques perturbateurs

20

Production de biens de consommation avec imprimantes 3D sur site et à la demande

21

Les ports deviennent une marchandise grâce à l'automatisation, la numérisation et l'intelligence artificielle

22

La consolidation de l'Afrique dans le commerce international équilibre le sens du commerce est-ouest et nord-sud

2031

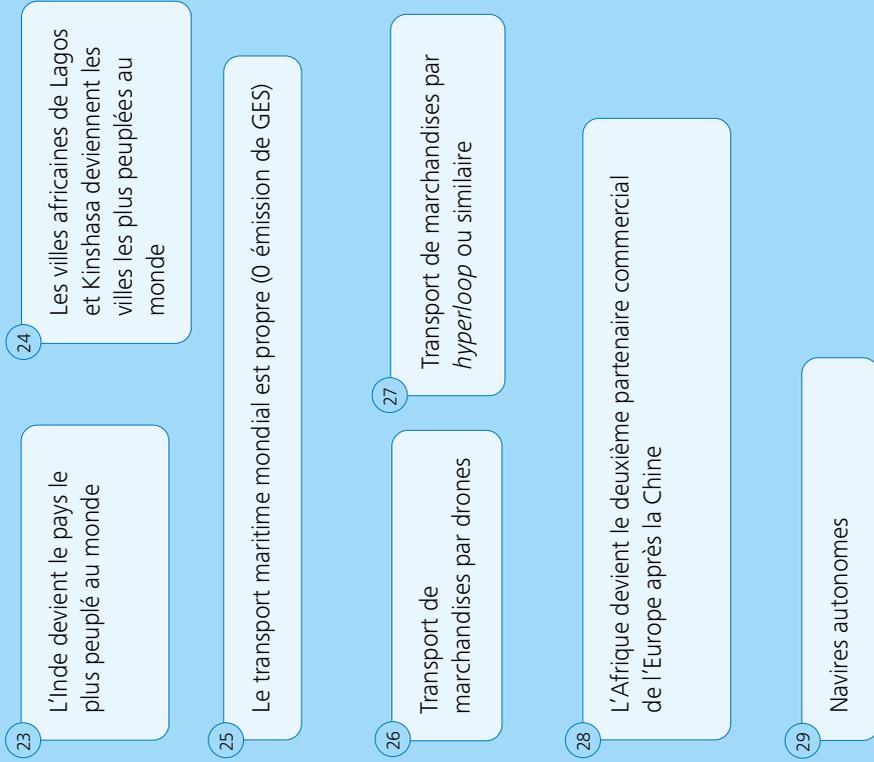
2032

2033

2034

2035

- 2030 — Nouveau terminal intermodal dans l'ancien lit du fleuve Llobregat et terminal d'autoroute ferroviaire
- 2030 — Projet d'automatisation du 2^{ème} terminal de conteneurs du Port
- 2030 — Premier pilotage à distance d'un navire faisant escale au port
- 2030 — 50 % de réduction des émissions
- 2031 — Plusieurs industries d'impression 3D s'installent dans le Port et effectuent un postponement de produits
- 2032 — Première escale d'un navire neutre en carbone (électrique, H₂)
- 2033 — Le Port devient le principal pôle métropolitain de mobilité électrique
- 2033 — La plupart des terminaux du Port produisent de l'énergie renouvelable
- 2034 — 70 % des camions qui circulent dans le Port sont autonomes
- 2034 — 100 % *Onshore Power Supply* pour porte-conteneurs, navires de croisière et navires mixtes
- 2035 — 80 % de la gestion opérationnelle maritime et terrestre se fait via un *Digital Twin* portuaire en temps réel



2036 — 20 % des marchandises qui transitent par le Port ne touchent pas la mer

2037 — 25 % des navires qui arrivent au Port sont autonomes

2038 — Tous les véhicules qui circulent dans le Port produisent 0 émission

2039 — 10 % des routes maritimes qui font escale dans le Port passent par l'Arctique et le Cap de Bonne Espérance

2040 — Connexion au port 2 via *hyperloop* ou similaire

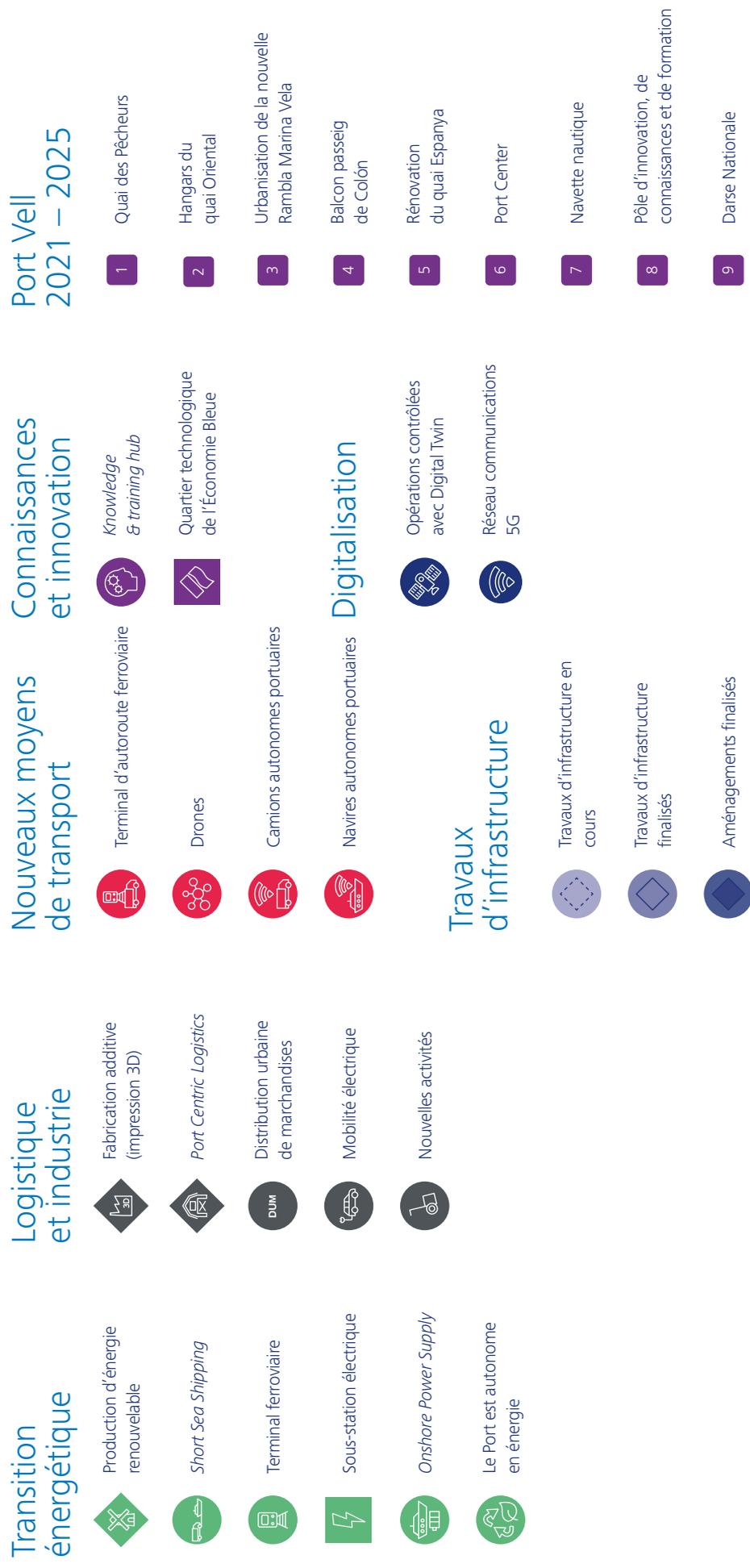
2040 — Transport de marchandises par drones

2040 — Adaptation des infrastructures en raison de la montée du niveau de la mer

2040 — Le Port est autosuffisant en énergie

À noter que les jalons ou objectifs retenus sont ceux qui conduisent le Port vers les scénarios Vert (Port hautement diversifié à usages multiples) et Bleu (Pôle logistique leader en Europe) décrits ci-dessus, les scénarios les plus souhaitables stratégiquement pour garantir le développement durable social, économique et environnemental de l'activité portuaire à long terme.

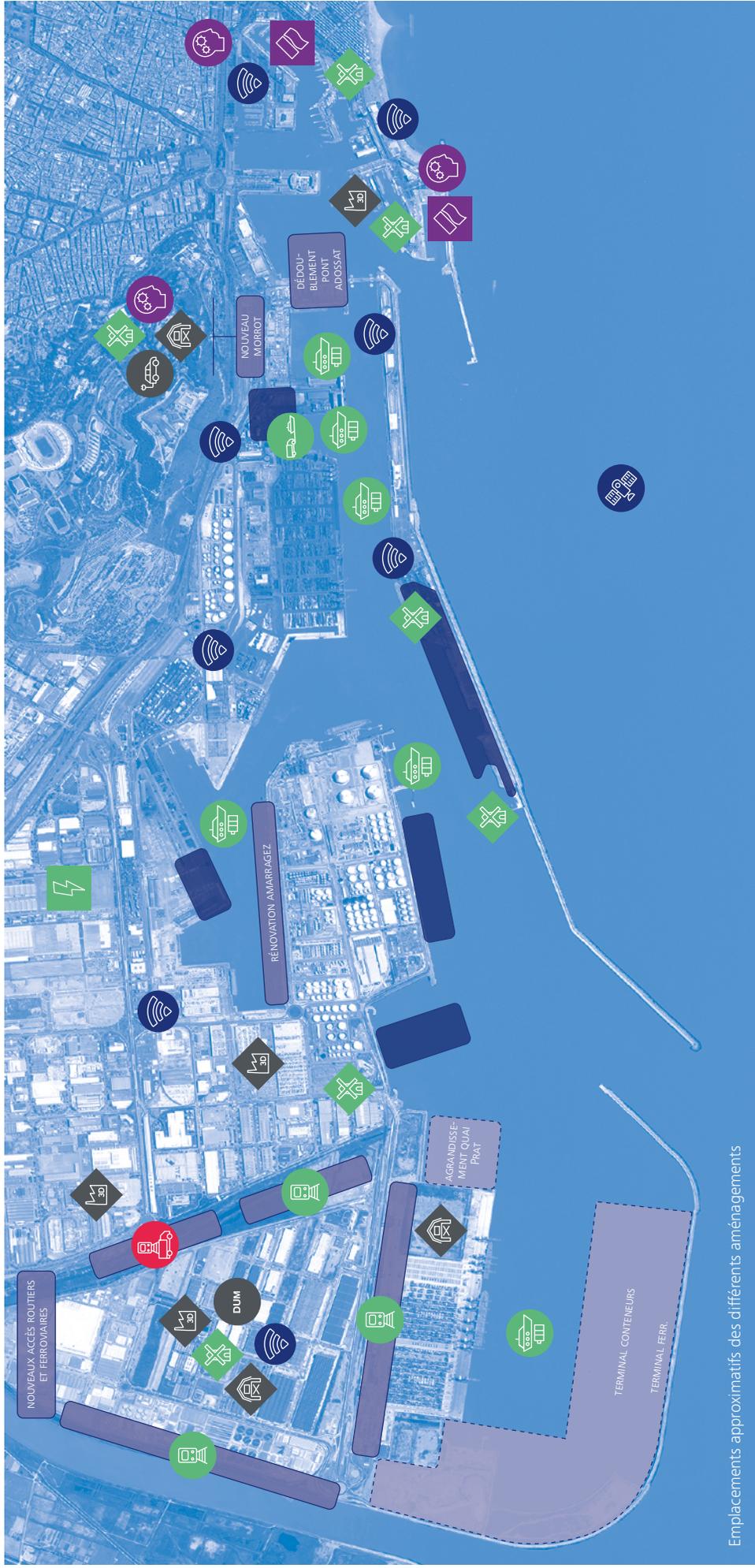
CARTES DE L'ÉVOLUTION DES USAGES DU PORT DE BARCELONE



Tests pilote 2026 – 2030

- Onshore Power Supply (bateaux de croisière)
- Pilotage à distance d'un navire faisant escale
- Navires autonomes au Port
- Trafic régulier de camions autonomes
- Distribution urbaine de marchandises (DUM)
- Approvisionnement mobilité électrique collective et individuelle

2030



Emplacements approximatifs des différents aménagements

Ive Plan Stratégique du Port de Barcelone 2021 – 2025

Vision du Port 2040