



Identification des meilleures pratiques dans les marinas de l'Arc Manche

Rapport d'enquête CAMIS

Une enquête a été menée auprès de plus de 50 marinas dans le nord de la France et le sud de l'Angleterre avec l'intention d'en identifier les forces et les faiblesses et de comparer les meilleures pratiques. Les résultats constitueront la base d'ateliers de travail visant à renforcer l'impact économique des marinas et à encourager les relations professionnelles transfrontalières.

Auteur : Dawn Robins



Sommaire

Sommaire.....	2
Illustrations.....	3
Tableaux.....	3
1. Résumé.....	5
Résultats.....	5
Conclusions et recommandations.....	8
Travaux complémentaires.....	9
2. Résultats de l'enquête menée auprès des marinas.....	10
2.1. Introduction.....	10
3. Méthodologie.....	11
4. Taille, localisation et propriété.....	13
4.1. Taille de la marina.....	13
4.2. Propriété et localisation.....	14
5. Objectifs de développement des marinas.....	17
6. Sources de financement.....	20
7. Prestations de service.....	22
7.1. Locaux d'activité.....	24
7.2. Relations avec les entreprises.....	28
8. Coopérations transfrontalières entre marinas.....	32
8.1. Résultats de l'étude en ce qui concerne les collaborations.....	33
9. Conclusions et recommandations.....	37
10. Annexes.....	40
10.1. Annexe 1 : Présentation du projet CAMIS.....	40
10.2. Annexe 2 : Enquête Ports 2010.....	41

Illustrations

Illustration 3-1 - Localisation des marinas ayant répondu à l'enquête au Royaume-Uni et en France	12
Illustration 5-1 - Occupation moyenne.....	19
Illustration 6-1 - Quantité de financement public reçu	20
Illustration 7-1 – Locaux commerciaux dans la zone d'étude	27
Illustration 8-1 – Collaborations entre marinas.....	34
Illustration 8-2 – Collaborations entre mes marinas et leur environnement local	35

Tableaux

Tableau 4-1 - Taille des marinas et total de réponses.....	13
Tableau 4-2 - Total des postes d'amarrage par type et taille de marina.....	14
Tableau 4-3 - Propriété des marinas	15
Tableau 4-4 - Emplacement des marinas par propriété et pays	16
Tableau 5-1 - Objectifs de développement	17
Tableau 7-1 - Prestations de service liées à la marina.....	22
Tableau 7-2 – Locaux d'activité dans une marina	26
Tableau 7-3 - Perception du rôle des marinas.....	30

Vous pouvez obtenir de plus amples informations sur la présente étude auprès de :

Dawn Robins, tél. : 01243 793407, adresse électronique : d.robins@chi.ac.uk

ou

Dr David Cooper, tél. : 01243 812193, adresse électronique : d.cooper@chi.ac.uk

University of Chichester, Bognor Regis Campus, Upper Bognor Road, Bognor Regis PO21 1HR

1. Résumé

Les marinas ont évolué et se sont développées considérablement ces 20 dernières années, devenant une partie intégrante de l'économie maritime. En dépit de cette croissance et de cette diversification constante, les marinas des deux côtés de la Manche doivent encore exploiter pleinement les opportunités économiques et commerciales qu'offre ce développement. Pour maintenir une croissance durable, les acteurs principaux du secteur des marinas doivent s'attaquer aux obstacles fondamentaux de la croissance économique, tels que le manque de confiance et les pratiques concurrentielles inappropriées, et collaborer pour créer des activités durables, ainsi que des partenariats avec les entreprises et les autorités locales et régionales.

Le rapport suivant présente les principaux résultats d'un sondage effectué en ligne sur l'activité et l'impact des marinas le long des côtes du sud de l'Angleterre et du nord de la France, traite des problèmes identifiés et propose des solutions durables. L'étude a été menée pendant l'hiver 2010/11 et visait à identifier les similitudes et les différences de fonctionnement dans les marinas afin d'évaluer les meilleures pratiques.

Nous avons enregistré un retour de 38 % au questionnaire en ligne au Royaume-Uni et de 24 % en France, ce qui est assez représentatif de la population en matière de taille, de propriété et de localisation. Nous avons demandé aux marinas des statistiques factuelles, telles que les espaces de poste d'amarrage, l'occupation moyenne et les activités, ainsi que leur vision de leurs forces et de leurs faiblesses en ce qui concerne leurs activités économiques et commerciales, et leur sentiment concernant certaines activités. Une analyse statistique a été menée selon trois facteurs : la taille, la propriété et la localisation. Les résultats de la comparaison montrent de nettes différences dans la propriété, les sources de revenu et les pratiques professionnelles dans de nombreux domaines clés.

Résultats

Les marinas du Royaume-Uni disposent d'un plus grand nombre de locaux d'activité que leurs équivalents français ; pourtant les marinas françaises semblent être plus ouvertes à la collaboration avec les entreprises locales. En ce qui concerne le financement, les marinas françaises sont principalement gérées et financées par les collectivités locales, tandis que les marinas du Royaume-Uni présentent différentes structures de gestion et de propriété, mais ont toutes une orientation commerciale. La diversification des sources de financement a été considérée comme un élément clé de l'avenir des marinas, mais la façon d'y parvenir n'a pas été

précisée. Les sections suivantes récapitulent les principaux résultats de l'étude dans des domaines spécifiques.

Prestations de service

Il existe des différences considérables dans les services et les prestations à valeur ajoutée disponibles dans chaque marina et entre les frontières. Le tableau ci-après récapitule les résultats obtenus :

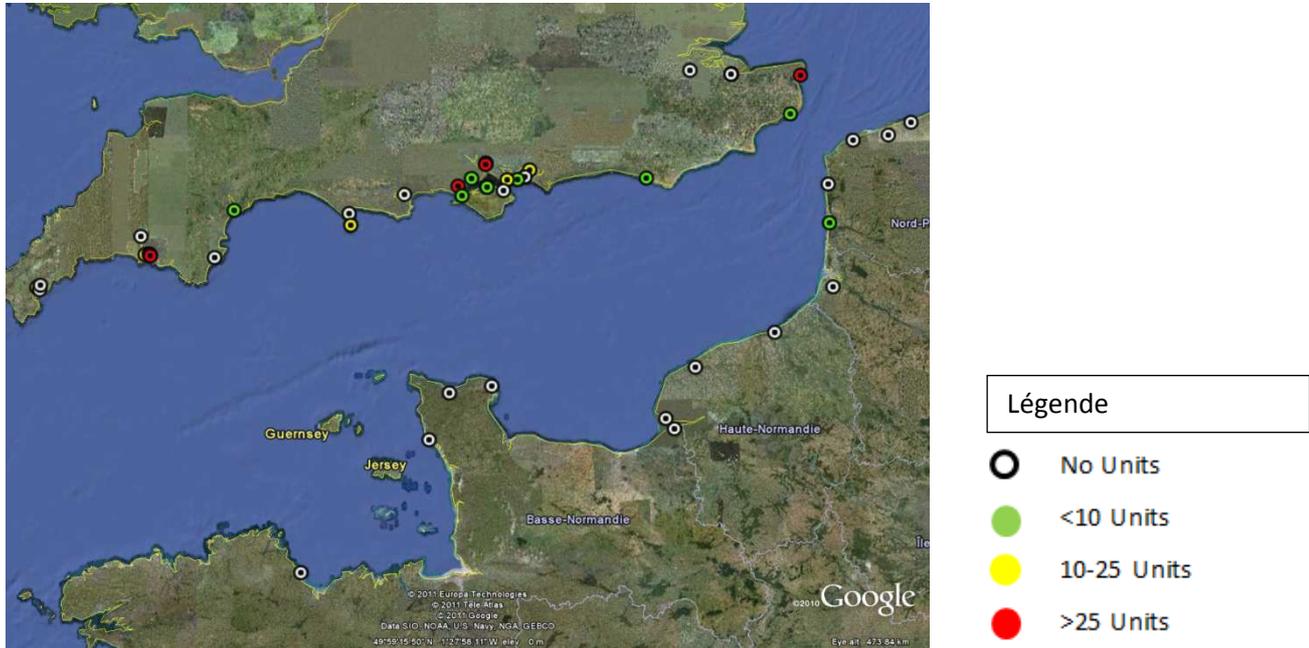
Services	Royaume-Uni	France
Services de base (carburant, ingénierie, etc.)	Géré en partie par la marina et en partie de manière indépendante, mais principalement sur site.	Principalement géré de manière indépendante et généralement hors site.
Vente de bateaux et accastillage	Principalement sur site et géré de manière indépendante.	Hors site, géré de manière indépendante.
Commerce/divertissement	Sur site et géré de manière indépendante.	Hors site et géré de manière indépendante.
Services annexes (transport / formation / recherche)	Hors site.	Hors site.

Les marinas françaises ont tendance à impliquer les entreprises locales dans la prestation de services, plutôt que de fournir les services sur site. Bien que de nombreuses entreprises locales au Royaume-Uni travaillent avec les marinas, la majorité des services sont concentrés dans l'enceinte de la marina.

Locaux d'activité

Alors que la moitié des marinas françaises disposent de locaux d'activité, le nombre maximal est de neuf pour une marina. Ceci contraste nettement avec les marinas du Royaume-Uni qui totalisent 338 locaux d'activité, sur lesquels 152 sont destinées à une exploitation commerciale. Cette différence importante peut être représentée graphiquement :

Différences dans l'activité commerciale



Les résultats de l'enquête montrent que malgré leur manque de locaux d'activité, les marinas françaises souhaitent travailler avec les entreprises locales (33%).

Activités de collaboration

Bien que les marinas françaises aient peu d'opportunités pour travailler avec des entreprises localisées sur leur site, elles bénéficient davantage de la collaboration avec l'industrie locale en termes de dynamique d'entraînement, de formation et de mise en réseau. Ceci peut s'expliquer en partie par l'influence des autorités locales. Le Royaume-Uni bénéficie d'un plus grand nombre d'opportunités, mais ne semble pas en profiter pleinement en termes de valeur ajoutée et manque de soutien des autorités locales.

Coopérations

Les coopérations existent sous la forme du réseau TransEurope Marinas. Les marinas qui y participent partagent la commercialisation de produits et fournissent un amarrage à prix réduit à leurs membres. Il existe également un partenariat commercial entre MDL (Royaume-Uni) et SODEPORTS (France) qui partagent leurs meilleures pratiques afin de maximiser leur rentabilité économique. Les politiques et recherches sont abordées dans le projet Nautisme Espace Atlantique (NEA II), une initiative de l'UE qui aborde les meilleures pratiques en vue d'une efficacité et d'une préservation environnementale améliorée. Au Royaume-Uni, nous avons

constaté peu d'activités de collaboration entre marinas, à l'exception des chaînes de marinas (telles que Premier et MDL) qui développent des initiatives communes en tant que groupe. Le maintien d'un avantage concurrentiel et le manque de compréhension des bénéfices constituent le principal obstacle aux collaborations.

Conclusions et recommandations

Nous avons observé que les marinas constituaient une localisation idéale pour le développement de clusters locaux dans divers secteurs maritimes, tels que les énergies renouvelables, la protection de l'environnement et les loisirs marins. Les marinas constituent un point d'ancrage naturel pour la formation et la mise en réseau, et sont à même de fournir le soutien nécessaire aux secteurs industriels locaux plus modestes. Les autorités locales au Royaume-Uni ne semblent pas apprécier pleinement ce rôle de cluster local. Un soutien visant à encourager les activités de collaboration doit être mis en place pour qu'un développement puisse être durable. En France, l'influence des autorités locales est visible, mais l'étendue des collaborations est limitée par le financement et l'orientation politique. C'est pourquoi une collaboration basée sur les meilleures pratiques pourrait répondre à ces problèmes et améliorer les opportunités des deux côtés de la Manche.

Les recherches effectuées ont permis d'identifier d'importantes opportunités en montrant que des pratiques collaboratives entre marinas ou bien entre marinas et entreprises locales peuvent être mises en place ou développées. Pour l'heure, les marinas au Royaume-Uni ne semblent pas avoir pris conscience des bénéfices potentiels qu'elles génèrent au niveau local et les autorités locales n'apprécient pas non plus la valeur ajoutée qu'une marina peut apporter à l'économie locale. Les principales recommandations pour exploiter ces opportunités sont les suivantes :

- En octroyant des financements et en apportant leur soutien, les collectivités locales au Royaume-Uni pourraient encourager les marinas à organiser des formations et des événements d'information, à collaborer avec les entreprises locales, ainsi qu'à améliorer la croissance et le potentiel de leur activité.
- Les collectivités locales en France doivent reconnaître l'importance des collaborations entre entreprises au sein d'une marina et augmenter ce potentiel via le développement d'activités commerciales.
- Les marinas des deux pays doivent collaborer avec les marinas voisines pour rechercher des opportunités dans le domaine de l'achat en gros, du transport, du marketing et des

Identification des meilleures pratiques dans les marinas de l'Arc Manche

initiatives de formation commune, en réduisant ainsi les coûts et en augmentant leur visibilité commerciale.

- Il est recommandé aux marinas du Royaume-Uni d'envisager de soutenir les unités commerciales qui y sont localisées en organisant des événements de mise en réseau et d'information, et en présentant la marina comme un pôle d'activités potentiel.

L'étude effectuée a déterminé que les marinas des deux côtés de l'Arc Manche disposent de connaissances spécifiques sur les meilleures pratiques et les marchés de niche qui ont évolué en fonction de la géographie et de la démographie de chaque région. Il ne ressort pas de ces travaux que l'un ou l'autre de ces modèles (le français ou le britannique) constitue un exemple de bonne pratique, car chacun est porteur de ses propres opportunités et menaces. Il est recommandé de mener des recherches complémentaires afin de confirmer ces résultats et permettre le transfert des meilleures pratiques et des connaissances. Ces recherches prendront la forme d'une étude des perspectives des marinas pour 2020.

Travaux complémentaires

Les résultats de cette enquête ont permis de déterminer des objectifs politiques en termes d'activités de collaboration pour la région Arc Manche. Ces derniers seront développés grâce des activités spécifiques visant à faciliter le développement de ces collaborations. Cela prendra la forme d'une étude des perspectives des marinas pour 2020. Celle-ci aura lieu l'année prochaine et comprendra un plan d'action détaillé comportant des activités et des événements favorisant le transfert des meilleures pratiques et la collaboration transfrontalière. Un portail maritime en ligne est également en cours de développement. Il permettra d'aider les entreprises maritimes à identifier des contacts spécifiques, des marchés, des chaînes d'approvisionnement, ainsi que des opportunités de coopération et de financement qui contribueront au développement durable des pratiques de collaboration locales et régionales.

2. Résultats de l'enquête menée auprès des marinas

2.1.Introduction

Ce rapport fait partie d'une étude plus large concernant les impacts des clusters pour l'industrie maritime, dans le cadre du projet CAMIS financé par l'UE (voir l'annexe 1). Ce rapport concerne le volet « Marinas » de cette étude et présente les résultats d'un sondage mené auprès des ports de plaisance afin de mieux comprendre leur impact économique potentiel ainsi que celui des activités collaboratives qui s'y développent. Les marinas représentent un domaine de croissance économique majeur, qui favorise l'industrie de plaisance. Elles constituent des clusters naturels en raison de leur localisation, mais les activités de collaboration ne sont pas toujours visibles. De par leur nature, les marinas ont une incidence majeure sur l'environnement et la gestion portuaire examinés par ailleurs dans le projet CAMIS, et peuvent également jouer un rôle prépondérant dans le secteur des énergies renouvelables. Le secteur des marinas a été étudié à de nombreuses reprises, mais les recherches ont tendance à se concentrer sur les impacts économiques au niveau local dans les domaines du tourisme et des services. La présente étude vise à améliorer notre compréhension de ces impacts, mais également à identifier les domaines potentiels de collaboration et les meilleures pratiques. Elle a aussi pour but d'accroître l'impact économique des marinas en favorisant les activités collaboratives de cluster ; ce qui permettra de mettre en évidence l'importance des activités de collaboration pour la croissance économique.

Bien que le cluster défini comme outil économique générateur de croissance soit largement accepté et encouragé au Royaume-Uni et en France, aucune politique formelle sur laquelle s'appuyer n'a été établie. La British Marine Federation a réalisé une analyse complète du secteur des marinas au Royaume-Uni¹. Le rapport a mis en évidence la structure de gestion et la croissance de ce secteur, ainsi que son impact au niveau local au travers d'études de cas et d'analyses de ce secteur. Les principaux objectifs de l'étude menée par la British Marine Federation étaient les suivants :

1. Donner un aperçu complet de l'économie maritime et côtière.
2. Évaluer les retombées économiques des marinas côtières.
3. Réaliser 9 études de cas de marinas côtières à des fins de comparaison.

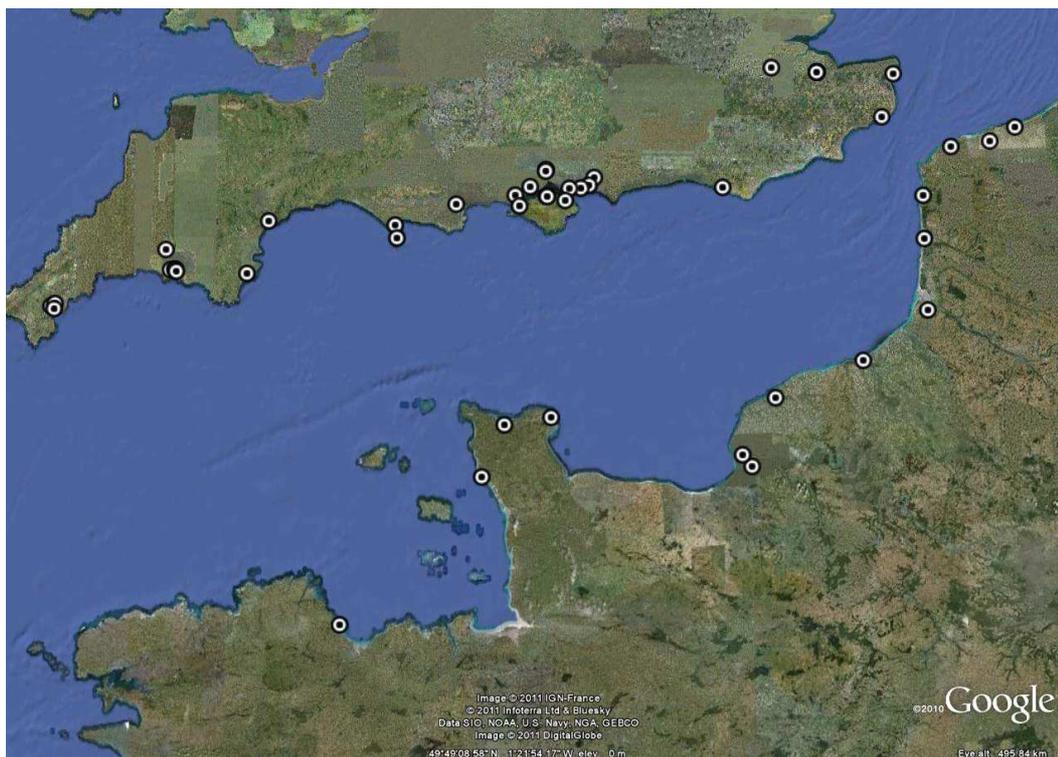
¹ BMF (2007) Economic Impacts of Coastal Marinas: UK & Channel Islands

L'étude CAMIS offre la possibilité de compléter ces résultats et d'examiner les opportunités qui pourraient être exploitées afin de renforcer le positionnement et l'impact économique du secteur le long de la côte sud de l'Angleterre grâce aux activités collaboratives de cluster.

3. Méthodologie

Pour atteindre les objectifs principaux de cette étude, nous devons recueillir suffisamment d'informations provenant de différents types et de différentes localisations de marinas le long de la côte sud anglaise et de la côte nord française. La méthode retenue pour cette étude a été un questionnaire en ligne comportant principalement des questions fermées pour faciliter la comparaison ainsi que quelques questions ouvertes pour recueillir des points de vue. Le questionnaire a été envoyé à 100 marinas/ports/entreprises de stockage de bateaux le long de la côte sud de l'Angleterre, ainsi qu'à tous les responsables de marina et autorités régionales dans le nord de la France. Sur les 100 organisations contactées au Royaume-Uni, 12 ont répondu qu'elles n'étaient pas en mesure de remplir notre questionnaire, car elles ne commercialisaient pas actuellement d'espaces de stockage de bateaux. Trois propriétaires de marina possédaient également d'autres marinas/sites de stockage et ont répondu au questionnaire pour les 2 sites, ce qui a encore réduit le nombre total de réponses de 3. Le nombre final de réponses reçues pour le Royaume-Uni est de 32, dont 2 incomplètes. L'échantillon final pour le Royaume-Uni représente donc 38 % du total des marinas de la côte sud de l'Angleterre. Le nombre total de réponses françaises est de 16, dont 2 incomplètes ou en double. Le nombre total de marinas du nord de la France est de 58 ; ce qui nous donne un échantillon représentant 24 % des marinas. L'illustration 3-1 présente la localisation des marinas ayant répondu à l'enquête.

Illustration 3-1 - Localisation des marinas ayant répondu à l'enquête au Royaume-Uni et en France



Nous disposons d'un panel relativement représentatif en termes de types de propriété et de localisation, à l'exception du West Sussex où aucune réponse n'a été communiquée ; toutes les régions françaises sont représentées. 19 marinas ont donné leur accord pour faire l'objet d'une étude de cas si nécessaire et 17 autres ont demandé des informations complémentaires avant de s'engager.

Les résultats du questionnaire ont été collectés et analysés à l'aide d'un logiciel d'analyse statistique permettant de générer des tendances. Nous avons également utilisé Google Earth pour la représentation graphique des localisations. Outre les résultats du questionnaire, le sondage ministériel annuel « Enquêtes Ports » (Observatoire des ports de plaisance) réalisé en France en 2010 a également été analysé (annexe 2). Ce dernier nous a donné un aperçu des capacités d'amarrage de toutes les marinas de la côte nord de la France, et nous a permis de confirmer que l'échantillon d'étude était représentatif des marinas françaises.

Les sections suivantes analysent les réponses données à différentes affirmations et demandes d'informations, et les rapportent à la taille des marinas, au type de propriété ou à la localisation. La première section explique comment ces catégories ont été conçues et les différences qui les caractérisent.

4. Taille, localisation et propriété

4.1. Taille de la marina

La taille des marinas est calculée en fonction du nombre d'« espaces - bateau » dont elles disposent. Cela inclut les places sur pontons, les mouillages, les mouillages organisés, les mouillages sur vase, les stockages à terre et les autres systèmes de stockage. La taille est divisée en plusieurs catégories : petite : < 100 espaces, moyenne : 101 < 300 espaces, grande : 301 < 500 espaces et très grande : plus de 500. Le tableau suivant (Tableau 4-1) présente les principales différences entre le nombre de postes d'amarrage et la taille des marinas. Le nombre total de postes d'amarrage disponibles au Royaume-Uni et en France est de 16 207. La plus grande marina dispose de 1 556 postes d'amarrage (France) et la taille moyenne des marinas est d'environ 350 postes d'amarrage.

Tableau 4-1 - Taille des marinas et total de réponses

	TAILLE : nombre de postes d'amarrage				Total
	< 100	101 < 300	301 < 500	500 +	
Pays France	1	5	2	6	14
Royaume-Uni	7	13	8	4	32
Total	8	18	10	10	46

D'après les résultats du sondage, il est clair que la France dispose de davantage de marinas très grandes que le Royaume-Uni, mais en possède moins en général. Le type de poste d'amarrage disponible dans les deux pays diffère également. Le Tableau 4-2 indique le total des espaces disponibles pour les différents types de poste d'amarrage selon les tailles de marina.

Tableau 4-2 - Total des postes d'amarrage par type et taille de marina

	Taille	Places sur pontons	Mouillages	Organisés	Sur vase	A terre	Totaux
France	Petite	80	0	15	0	0	95
	Moyenne	1 247	20	95	170	375	1 907
	Grande	470	0	0	0	0	470
	Très grande	5 500	0	0	0	320	5 820
	Total	7 747	20	110	170	695	8 742
Royaume-Uni	Petite	200	100	690	153	355	1 498
	Moyenne	2 590	122	511	21	500	3 744
	Grande	3 160	40	35	0	240	3 475
	Très grande	2 510	23	0	0	170	2 703
	Total	8 460	285	1 236	174	1 265	11 420
Fr. et R-U	Total	16 207	305	1 346	344	1 960	20 162

Le type de poste d'amarrage des marinas de taille moyenne varie fortement en France et au Royaume-Uni, mais la majorité des marinas françaises fournissent des espaces d'amarrage standard uniquement. La variation du type d'espace d'amarrage s'explique par les différences démographiques entre les deux pays. Le sud de l'Angleterre a une population très dense et une industrie des loisirs dominante en raison de son climat et de son patrimoine maritime historique. Le nord de la France n'est pas une région privilégiée pour le tourisme, en comparaison avec le sud de la France, et d'un point de vue démographique, la population au km² est inférieure à celle du sud de l'Angleterre. Par conséquent, dans le nord de la France, l'espace destiné aux marinas et aux postes d'amarrage sur pontons est plus limité par la géologie que par la géographie.

4.2. Propriété et localisation

La propriété est également un aspect important à prendre en compte et il est essentiel que cette étude comporte un éventail homogène des types de propriété. La propriété des marinas est un autre point de démarcation entre la France et le Royaume-Uni. Une grande proportion des marinas du Royaume-Uni est possédée et gérée de manière privée, tandis qu'en France, la propriété revient soit totalement aux autorités locales, soit dans quelques cas à un groupement (c'est-à-dire à un groupe de propriétaires). Nous ne trouvons pas en France de sociétés de développement, telles que Premier Marinas et MDL. Au Royaume-Uni, de nombreuses marinas sont gérées de façon privée par des familles ou des partenariats. La côte sud compte quelques marinas gérées par des autorités locales, ainsi que par des autorités portuaires ou des

Identification des meilleures pratiques dans les marinas de l'Arc Manche

groupements. Au cours de ces 20 dernières années, il y a eu une tendance au développement de « chaînes » de marinas par des sociétés de développement de marinas commerciales, à travers l'achat de marinas privées ou le développement de nouveaux complexes de marinas. Les principales sociétés de développement et de gestion des marinas (MDMC, Marina Development Management Companies) sur la côte sud sont : MDL, Premier, Dean & Reddyhoff et Yacht Havens. Le Tableau 4-1 indique les différents types de propriété.

Tableau 4-3 - Propriété des marinas

		Propriété				Total
		Privé (indépendant)	Autorité locale	Société de développement de marina	Groupement	
Pays	France	0	11	0	3	14
	Royaume- Uni	16	3	8	5	32
Total		16	14	8	8	46

Il existe également des différences au niveau de la localisation des marinas dans les deux pays. Le Royaume-Uni dispose d'un bon équilibre entre les marinas rurales et urbaines, que ce soit en amont, dans un estuaire ou sur la côte. Aucune des marinas françaises ayant répondu ne se situait en amont d'un fleuve et la majorité des marinas (ayant répondu) se trouve localisée en zone urbaine. Le Tableau 4-4 montre le nombre total de marinas et les pourcentages que cela représente par localisation et par type de propriété.

Tableau 4-4 - Emplacement des marinas par propriété et pays

Pays			Emplacement urbain			Emplacement rural			Total
			Amont	Estuaire	Côtier	Amont	Estuaire	Côtier	
France	Autorité locale	Nombre		3	6		2		11
		% du total		21,4 %	42,9 %		14,3 %		78,6 %
	Groupement	Nombre		0	3		0		3
		% du total		0 %	21,4 %		0 %		21,4 %
	Total	Nombre		3	9		2		14
		% du total		21,4 %	64,3 %		14,3 %		100 %
Royaume-Uni	Privé (indépendant)	Nombre	3	2	5	1	5	0	16
		% du total	9,4 %	6,3 %	15,6 %	3,1 %	15,6 %	0 %	50 %
	Autorité locale	Nombre	0	1	2	0	0	0	3
		% du total	0 %	3,1 %	6,3 %	0 %	0 %	0 %	9,4 %
	Société	Nombre	0	1	5	1	0	1	8
		% du total	0 %	3,1 %	15,6 %	3,1 %	0 %	3,1 %	25 %
	Groupement	Nombre	0	0	1	1	3	0	5
		% du total	0 %	0 %	3,1 %	3,1 %	9,4 %	0 %	15,6 %
	Total	Nombre	3	4	13	3	8	1	32
		% du total	9,4 %	12,5 %	40,6 %	9,4 %	25 %	3,1 %	100 %

La différence du type de propriété est un facteur qui devra être pris en compte dans tout projet de collaboration entre les deux pays. Les différences de propriété impliquent d'autres obstacles, tels que la disponibilité des financements, la réglementation et l'orientation politique. Un groupe a réussi à établir un partenariat collaboratif au-delà des frontières : il s'agit du réseau TransEurope Marinas. Ce réseau permet d'offrir des réductions de coût d'amarrage aux membres des marinas du réseau qui souhaitent amarrer ailleurs que dans leur marina d'origine. Jusqu'à présent, il s'agit de la seule action collaborative de ce réseau. Toutefois des projets sont à l'étude pour offrir d'autres avantages transnationaux, même s'il est évident que les différences de politique et de réglementation entre les pays membres sont difficiles à surmonter.

Les différences dans la propriété influent également sur la stabilité de la propriété. 50 % des marinas du Royaume-Uni sont toujours gérées par leur développeur d'origine, mais ce chiffre augmente jusqu'à plus de 75 % en France en raison de l'absence de sociétés de développement de marinas et de marinas privées. La propriété peut également avoir une incidence sur les raisons du développement de marinas et sur l'importance de certains objectifs. La section suivante analyse ces objectifs et leur importance pour le développement local.

5. Objectifs de développement des marinas

Des marinas sont développées pour différentes raisons et l'objectif initial passe parfois au second plan au vu des autres avantages générés lors de leur développement. Le tableau Tableau 5-1 présente les principaux résultats du sondage en ce qui concerne l'importance des différents objectifs de développement pour chaque marina, et indique si ces objectifs étaient les objectifs initiaux ou si des modifications ont été apportées à l'orientation de départ.

Tableau 5-1 - Objectifs de développement

Objectif de développement	Importance	Commentaires
Accroître le développement économique	81 % ont jugé cet objectif important.	90 % des sondés français étaient conscients de cet avantage contre seulement 70 % des britanniques. Il s'agissait cependant rarement d'un objectif initial, mais plutôt d'un effet positif supplémentaire.
Comblent un manque sur le territoire	78 % ont jugé que cet objectif était important et, dans de nombreux cas, il s'agissait du principal motif de développement.	Peu de différences d'opinions entre le Royaume-Uni et la France.
Revitaliser un site	Bien que 82 % aient jugé cet objectif important, il s'agissait rarement d'un objectif initial.	Il ne semble pas s'agir du premier motif d'utilisation du site au Royaume-Uni comme en France.
Revitaliser l'économie locale	78 % ont jugé cet objectif important et que c'était une retombée classique.	Il ne s'agissait pas d'un objectif initial, ni en France ni au Royaume-Uni.
Étendre le périmètre de la marina	24 % ont jugé cet objectif important, mais peu de marinas se sont réellement étendues.	Peu de cas d'extension, principalement en raison du manque de terrains.
Attirer les touristes	74 % ont jugé cet objectif important d'un point de vue commercial.	La majorité de ceux ayant jugé cet objectif important se trouvait dans les marinas du Royaume-Uni.
Mettre à disposition un équipement	80,5 % ont jugé cet objectif important en tant qu'objectif de développement initial.	Peu de différences entre le Royaume-Uni et la France.
Créer des emplois	80,5 % ont considéré cet élément comme une retombée supplémentaire découlant du développement plutôt que comme un objectif.	Les marinas semblent avoir conscience des avantages qu'ils procurent à leurs clients, mais doutent de leur impact au niveau local.
Fournir de nouveaux services aux clients	Seule la moitié des sondés a considéré cet objectif comme	Variable sous-estimée et opportunité de croissance.

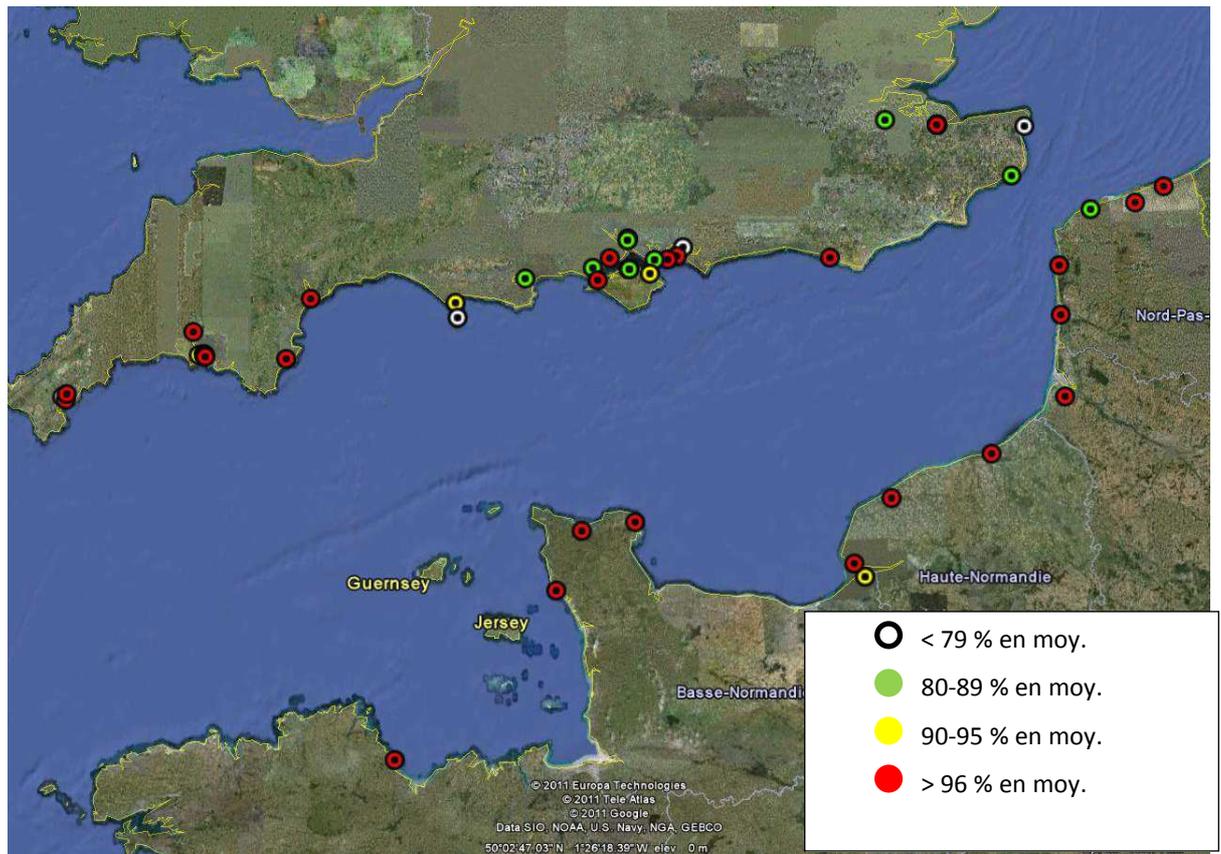
	important.	
Développer l'offre de loisirs et de divertissements	Bien que 61 % aient jugé qu'il s'agissait d'un avantage supplémentaire, ils ne pensaient pas que c'était un objectif initial.	80 % de ces réponses provenaient de la France, ce qui montre une différence entre les deux pays.
Développer l'enseignement et la formation	41 % ont jugé cet objectif important.	Aucune différence entre la France et le Royaume-Uni.
Créer un club de voile	Seuls 30 % ont jugé cet objectif important.	Principalement un objectif des marinas françaises.

Il est intéressant de constater que les deux pays comptent plus de similitudes que de différences. Ces dernières semblent plus marquées dans le domaine des prestations de service. Cela peut être dû à la différence de propriété qui influe sur l'orientation à long terme. Fournir des équipements pour les loisirs ou les activités de voile peut être considéré comme une orientation plus locale que commerciale. Dans la mesure où la majorité des marinas françaises sont la propriété de collectivités locales, leurs objectifs concernent peut être davantage le développement local que le seul développement de la marina.

Le taux d'occupation dépend de la localisation et de l'objectif de développement. Les marinas qui dépendent uniquement des frais d'adhésion de leurs membres doivent maintenir un taux d'occupation plus élevé que celles recevant des financements externes ou présentant des objectifs commerciaux diversifiés. Les marinas ayant tendance à enregistrer une moyenne d'occupation plus faible semblent être des marinas qui constituent des centres d'activités ou qui disposent de nombreux postes d'amarrage pour les visiteurs. Deux marinas présentaient un taux d'occupation moyen de seulement 50 % ; il s'agissait principalement de marinas réservées aux visiteurs (Illustration 5-1).

Identification des meilleures pratiques dans les marinas de l'Arc Manche

Illustration 5-1 - Occupation moyenne

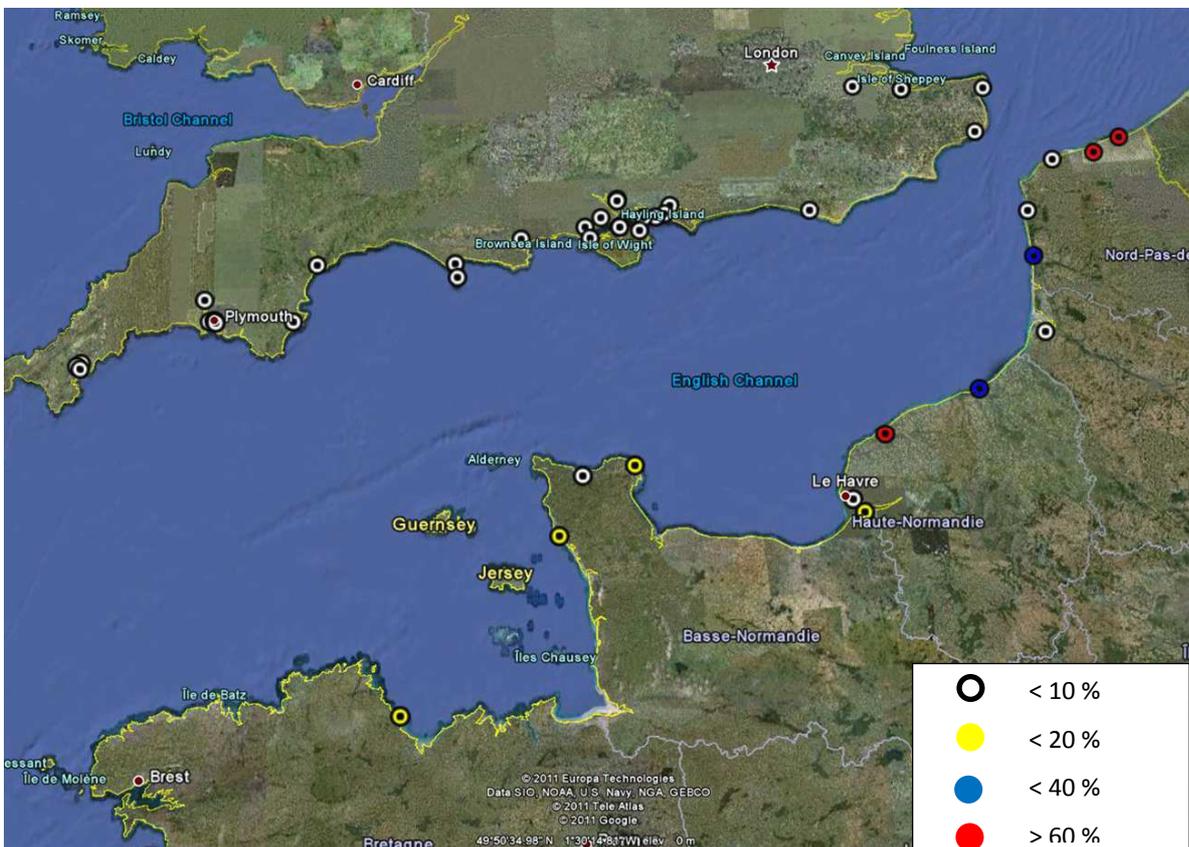


Il est évident que la propriété, la localisation et la taille sont tous des facteurs influant sur le développement et l'objectif des marinas. La propriété et les financements sont étroitement liés. La section suivante analyse les différences dans ces domaines.

6. Sources de financement

Les différences de propriété ont également une incidence sur les financements en général. Il a été demandé aux marinas quel était leur financement, ainsi que la part des différentes sources de financement sur leur budget total. Toutes les marinas du Royaume-Uni sont des groupes commerciaux privés et ne reçoivent aucun financement ni aucune subvention des collectivités locales ou de l'Etat. Les marinas françaises sont sous propriété publique et par conséquent présentent les sources de financement sont très différentes. Une seule marina française ne reçoit aucun financement public, mais 30 % des marinas françaises tirent entre 40 et 60 % de leurs ressources des financements publics (Illustration 6-1).

Illustration 6-1 - Quantité de financement public reçu



Seules deux marinas du Royaume-Uni reçoivent des fonds privés au travers de groupements et la plupart dépendent des frais d'adhésion pour la majorité de leurs ressources : 53 % des marinas britanniques reposent presque totalement sur les frais d'adhésion contre seulement 14 % des marinas françaises. En dépit des différences d'adhésion et de financement public entre le Royaume-Uni et la France, les marinas des deux pays bénéficient de quelques recettes générées

Identification des meilleures pratiques dans les marinas de l'Arc Manche

par les locaux d'activité, même si seulement la moitié des marinas françaises indiquent avoir loué des locaux d'activité à des entreprises.

Les recettes engendrées par les locaux d'activité au Royaume-Uni concernent principalement les propriétaires privés indépendants de marinas et les sociétés de développement et de gestion des marinas (MDMC). Le plus intéressant est toutefois de noter que les marinas bénéficiant le plus de cette source de revenus sont les marinas moyennes à grandes, et non les très grandes marinas. Cela donne une bonne indication de l'étendue des possibilités en termes de financement d'une marina et montre également que, quel que soit le type de propriété, c'est la taille et la localisation qui priment en termes de diversification. Lorsque le type de financement est réparti par taille et par pays, les différences sont moins visibles. Au Royaume-Uni et en France, il apparaît que les marinas de taille moyenne disposent de plus de flexibilité dans leurs sources de financement que les petites ou grandes marinas.

Les différences de financement mettent en évidence un problème potentiel pour les collaborations. Le financement peut dépendre de résultats spécifiques et la flexibilité peut être moins évidente en termes de couverture des coûts. Cela pourrait dissuader certaines marinas d'adopter les meilleures pratiques si les objectifs ne correspondent pas au plan d'action de l'entreprise. Dépendre du financement des collectivités locales peut nécessiter également d'atteindre des objectifs de service spécifiques, et cela peut entraver les collaborations et les diversifications. Les prestations de service dépendent de la localisation (une marina rurale n'accueillera probablement pas de cinémas multiplexes et une marina urbaine sera limitée par l'espace) et du type de propriété. La culture de l'entreprise et les pratiques professionnelles peuvent également jouer un rôle dans la fourniture de certains services et dans le soutien apporté.

7. Prestations de service

Les prestations de service représentent une partie essentielle de l'activité d'une marina. Les adhérents et les visiteurs orientent probablement leur choix de marina en fonction des services disponibles dans la marina elle-même ou dans la localité. Ceci est particulièrement vrai au Royaume-Uni, où la grande majorité des marinas de la côte sud proposent un large éventail d'options aux clients potentiels. On peut penser que, dans le cadre du développement d'une marina, les entreprises fournissant un service aux propriétaires de bateau s'implantent dans les environs immédiats afin d'attirer une nouvelle clientèle. Selon la taille et la localisation de la marina, les services peuvent être des services de base (carburant et entretien des bateaux) ou des services supplémentaires n'étant pas liés à l'activité maritime, tels que des divertissements et des équipements de loisirs.

Les services de la marina jouent un rôle essentiel, non seulement pour l'attractivité de la marina et l'usage des clients, mais aussi pour la vitalité économique de la localité. Les services fournis dans le secteur des marinas sont généralement le fait de très petites entreprises et leur importance sur l'économie locale peut être sous-estimée. Le questionnaire demandait si les services étaient fournis au sein de la marina ou dans la localité et, le cas échéant, s'ils étaient gérés par la marina elle-même ou par un prestataire indépendant. Le tableau suivant (Tableau 7-1) présente les services fournis, la localisation et le type de propriété.

Tableau 7-1 - Prestations de service liées à la marina

Service	Propriété et localisation	Commentaires
Accastillage	Géré de manière indépendante, et à la fois sur site et hors site en France. Principalement géré de manière indépendante mais également sur site au Royaume-Uni.	Seulement disponible dans moins de la moitié des marinas françaises contre deux tiers des marinas du Royaume-Uni.
Services maritimes	Fournis par des marinas privées indépendantes et aussi par des entreprises privées situées dans la localité au Royaume-Uni. Peu de différences en France.	Les services maritimes de base sont fournis dans la marina (si celle-ci est en mesure de fournir ces services), sinon ils le sont par des entreprises privées situées dans la localité.
Ingénierie maritime	60 % des marinas du Royaume-Uni fournissent ce service sur site. 83 % des marinas françaises bénéficient d'une prestation privée assurée	Nettes différences entre les deux pays. Bien que la propriété soit similaire (principalement privée), l'emplacement varie fortement.

Identification des meilleures pratiques dans les marinas de l'Arc Manche

	dans la localité.	
Carburant	70 % des marinas assurent une prestation sur site.	Aucune différence entre les deux pays.
Ventes/Affrètement de bateaux	60 % des marinas du Royaume-Uni disposent de ce service sur site (mais il est principalement géré de manière indépendante). Géré de manière privée et hors site à 70 % en France.	Nettes différences entre les deux pays, soulignant les objectifs différents d'adhésion.
Garde-côtes	Principalement hors site.	Aucune différence, à l'exception près que 30 % des marinas du Royaume-Uni jugent que ce service n'est pas assuré dans la région, tandis que seulement 2 marinas françaises ont indiqué que cela posait problème.
Construction navale	Principalement hors site et géré de manière indépendante.	N'est pas considéré comme un service de marina dans aucun des 2 pays.
Services en mer	50 % des marinas françaises fournissent des services en mer contre seulement 10 % des marinas du Royaume-Uni.	Les marinas françaises semblent être mieux équipées pour l'exploitation des énergies renouvelables que les marinas du Royaume-Uni. Plus de 40 % des marinas du Royaume-Uni ont indiqué que ce service n'était pas non plus assuré dans la région.
Transport et logistique	15 % des marinas du Royaume-Uni disposent de ce service sur site, mais seulement la moitié est gérée par la marina. Ce service n'est pas fourni dans les marinas françaises.	Il semble exister un écart significatif entre le Royaume-Uni et la France. Bien que certaines marinas du Royaume-Uni fournissent ce service sur site, il est totalement absent dans 33 % des zones considérées. En France, ce service est intégralement assuré hors site, mais la plupart des régions en bénéficient.
Recherche et développement	Hors site.	Aucune différence entre les pays.
Enseignement et formation	Service principalement assuré hors site, mais 30 % des marinas du Royaume-Uni le fournissent sur site.	Peu de différences entre les deux pays.
Protection de l'environnement	Le Royaume-Uni et la France présentent chacun 2 marinas mettant fortement l'accent sur ce service, mais 40 % des marinas britanniques (contre seulement 18 % des marinas françaises)	Les marinas françaises semblent considérer la préservation de l'environnement comme un service faisant partie intégrante de la marina plus que leurs homologues du Royaume-Uni.

	n'assurent pas ce service dans la localité.	
Divertissement	Bien que ce service soit principalement assuré hors site, il est davantage présent en France qu'au Royaume-Uni.	Deux facteurs doivent être pris en compte : les deux grandes marinas dédiées au divertissement au Royaume-Uni n'ont pas répondu au questionnaire et il existe une plus grande proportion de marinas rurales au Royaume-Uni, où ce service ne peut être que limité.
Commerce	Principalement hors site dans les deux pays.	Les marinas rurales au Royaume-Uni manquent de ce service.
Café/restaurant	40 % des marinas du Royaume-Uni disposent de services de restauration sur site, tandis que 91 % des marinas françaises ne disposent de ces services que dans la localité où ils se trouvent.	Il existe une nette différence dans le commerce de restauration entre les deux pays : le Royaume-Uni considère que ce service est important tandis qu'il repose sur une prestation extérieure en France.

Les autres services fournis dans les marinas du Royaume-Uni représentent plutôt un ensemble de services supplémentaires pour leurs adhérents et les entreprises et n'ont pas de lien avec l'industrie maritime. Ces services sont les suivants : équipements de cure thermale, affrètement de pêche, piscine, confectionneurs de voile à bateau et électriciens, ainsi que services marketing, studios d'artistes, association navale, éditeurs, programmeurs informatiques et « autres entreprises sans lien avec les activités maritimes qui apprécient la proximité de l'eau »². Concernant ce dernier aspect, l'avantage est donné aux marinas par rapport aux autres sites industriels en raison de la beauté et de la tranquillité des lieux. Les locaux d'activité deviennent une composante majeure de l'activité de nombreuses marinas et, dans certains cas, une source principale de revenus, en particulier pour celles gérées par des sociétés de développement et de gestion de marinas (MDMC). Il est essentiel que ces « clusters » soient reconnus et encouragés, ce qui ne semble pas être le cas, de façon officielle ou informelle. Les prestations de service ne semblent pas avoir le même poids en France. La plupart des services annexes et des « services à valeur ajoutée » sont fournis plutôt dans la localité que dans l'enceinte de la marina elle-même. Le nombre réel de locaux disponibles dans les marinas fait l'objet de la section suivante.

7.1. Locaux d'activité

Il existe une nette différence entre les marinas françaises et britanniques en ce qui concerne le nombre de locaux d'activité disponibles destinés aux activités commerciales. Alors que la moitié des marinas françaises disposent de locaux d'activité, le nombre le plus important est de 9 par

² Tiré d'une réponse britannique.

Identification des meilleures pratiques dans les marinas de l'Arc Manche

marina. Ceci contraste nettement avec les marinas du Royaume-Uni qui totalisent 338 unités, dont 152 sont destinées à une exploitation commerciale. Le tableau suivant indique le nombre total d'unités dans l'échantillon faisant l'objet de l'étude et, en raison du nombre limité d'unités pour la France, répertorie le total des unités françaises disponibles dans une colonne distincte (Tableau 7-2 – Locaux d'activité dans une marina).

Tableau 7-2 – Locaux d'activité dans une marina

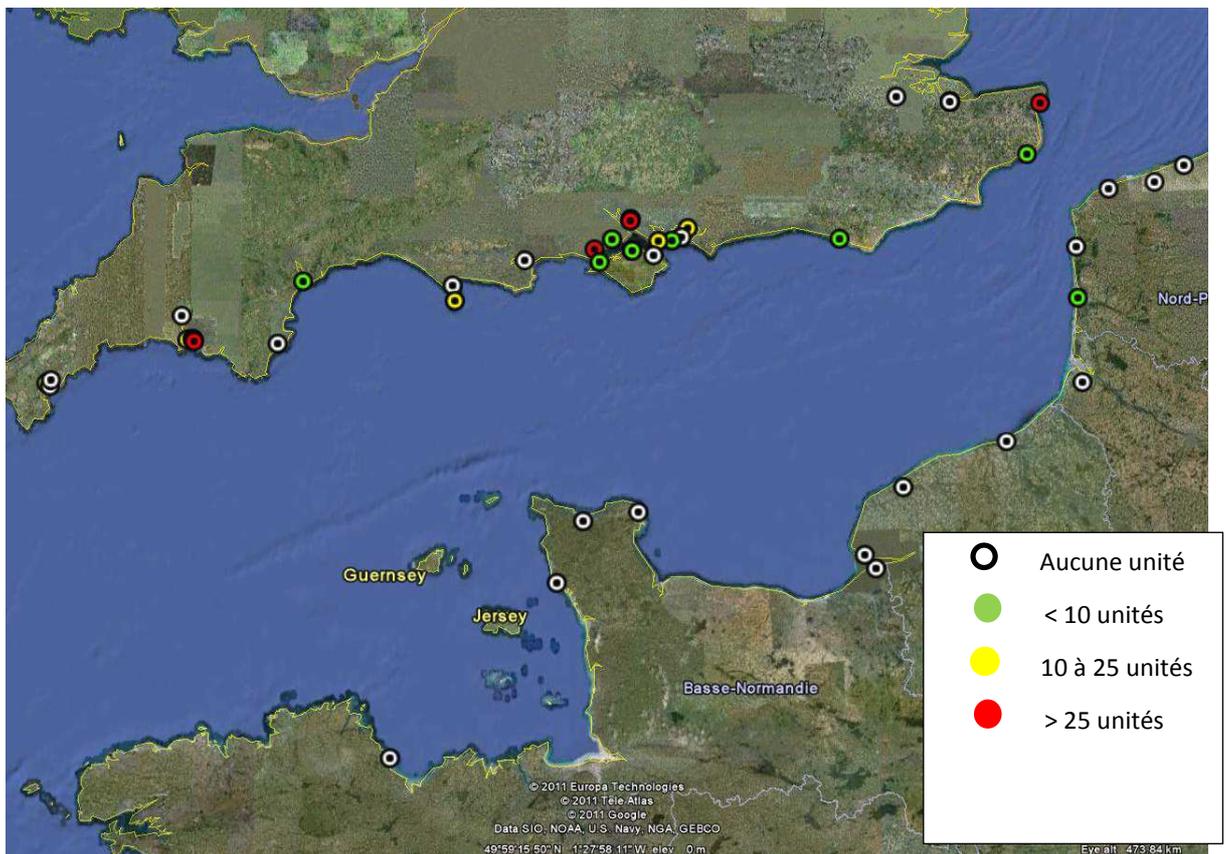
	Nombre maximal par marina	Total de tous les locaux disponibles	Nombre de locaux disponibles en moyenne	Total des locaux disponibles en France
Total des locaux	50	344	10,12	6
Total des locaux administratifs	34	88	2,67	0
Total des locaux commerciaux	25	165	5,16	12
Total des locaux vacants	16	29	0,85	0
Total des locaux pour le seul usage de la marina	7	63	1,66	8
Total des locaux administratifs de la marina	5	26	0,76	4
Total des locaux commerciaux de la marina	4	19	0,59	1
Total des locaux vides pour le seul usage de la marina	0	0	0	0
Total des locaux à louer	43	228	6,16	1
Total des locaux administratifs à louer	11	13	0,41	0
Total des locaux commerciaux à louer	30	92	2,88	1
Total des locaux vacants à louer	3	5	0,16	0

Au Royaume-Uni, 12 marinas ne disposent d'aucun local commercial à louer et 1 marina en possède un total de 50. Toutes les marinas gérées par des sociétés de développement et de gestion de marinas (MDMC) disposent de locaux à louer, tandis que 68 % des marinas du Royaume-Uni (ayant répondu au sondage) n'ayant aucun local dans la marina sont gérées par des propriétaires privés indépendants. 63 % des marinas gérées par des MDMC comptent au moins 20 locaux sur site, contre seulement 18 % des marinas gérées de manière indépendante. 25 % des marinas gérées par des MDMC ont plus de 2 locaux vacants, alors qu'une seule marina indépendante n'a pas du tout de locaux vacants. L'étude menée par la British Marine Federation (en 2007) montrait que les locaux d'activité situés dans les marinas avaient un fort impact sur

Identification des meilleures pratiques dans les marinas de l'Arc Manche

l'économie locale. Elle a estimé qu'il y avait un total de 11 800 emplois générant 260 millions de livres sterling de valeur ajoutée sur l'ensemble de la zone côtière, selon les résultats de son étude de cas. Lorsque la valeur des activités logistiques est prise en compte dans les impacts globaux, le total augmente de 4 300 emplois avec 102 millions de livres sterling de valeur ajoutée en plus. Estimer le bénéfice économique des marinas françaises pour l'économie locale n'est pas si simple. Néanmoins des activités de coopération sont mises en place entre les marinas françaises et britanniques, et permettent d'aborder la perspective commerciale du développement des marinas en France. L'illustration 7-1 présente la localisation et le nombre de locaux disponibles à louer. Bien que certaines marinas aient indiqué qu'elles disposaient de locaux disponibles, ceux-ci n'ont pas été pris en compte lorsqu'ils étaient destinés uniquement à l'usage de la marina et non à des fins commerciales.

Illustration 7-1 – Locaux commerciaux dans la zone d'étude



Il existe des différences significatives entre les marinas des deux pays sur le plan des objectifs et orientations de leur activité. Pour qu'une coopération puisse fonctionner, les acteurs devront mieux comprendre ces différences. La section suivante présente la manière dont les marinas perçoivent leur rôle au sein du tissu économique local.

7.2. Relations avec les entreprises

Les approches divergent entre les deux pays en ce qui concerne les relations que les marinas établissent avec les entreprises et la perception de leur rôle dans la croissance et le développement durable local. En règle générale, les marinas semblent entretenir de bonnes relations avec les entreprises présentes sur leur site. 48 % des marinas du Royaume-Uni sont tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle la marina est un « centre » d'activité économique et 10 % sont simplement d'accord avec cette affirmation. En revanche, 100 % des marinas françaises sont convaincues que la marina constitue un élément central du tissu économique. En ce qui concerne l'aide directe apportée aux entreprises basées sur la marina, aucun sondé du Royaume-Uni n'a exprimé de désaccord, bien que plus de la moitié n'ait indiqué aucune opinion. Les marinas françaises considèrent que cela fait partie de leur rôle avec plus de 60 % des sondés en accord avec cette affirmation.

Probablement en raison de la source de financement en France, 75 % considèrent que leurs collectivités locales fournissent un bon soutien, contre seulement 40 % au Royaume-Uni. Cela est confirmé par le fait que 100 % des marinas françaises sont convaincues de leur rôle moteur pour l'économie locale, tandis que seulement 55 % des marinas britanniques le pensent. Les affirmations suivantes ont donné lieu à davantage d'avis similaires entre les deux pays. Elles concernaient la collaboration avec les entreprises et les activités communes. Les opinions des marinas divergent des deux côtés de la Manche sur le bénéfice de la collaboration avec les entreprises locales pour la marina elle-même. Bien que plus de la moitié des marinas reconnaissent que la collaboration est avantageuse, elles pensent que le coût en temps et en effort pour la mise en place et le suivi de ces activités peut contrebalancer les avantages. Les marinas françaises ont tendance à travailler en collaboration avec les entreprises locales bien plus que les marinas au Royaume-Uni et elles considèrent également qu'il est de leur responsabilité de soutenir l'économie locale, plus que leurs homologues britanniques. Toutefois, il ne semble pas que des activités réelles soient pour autant menées.

La nette divergence d'opinions entre les deux pays comparée aux différences entre les marinas elles-mêmes nous amène à nous poser la question de la culture et des objectifs organisationnels dans les deux pays. Est-ce dû au fait que la propriété et les sources de financement sont si différents, que les opinions et objectifs sont également contradictoires, ou existe-t-il d'autres raisons expliquant ces différences ? Il serait logique qu'une marina partiellement financée et gérée par les collectivités locales ait une orientation qui prenne en compte les objectifs des politiques locales et, comme mentionné précédemment, il est également possible que le

Identification des meilleures pratiques dans les marinas de l'Arc Manche

financement soit accordé en fonction de l'orientation et des objectifs adoptés. Nous devons également prendre en considération les aspects historiques et culturels de ce domaine d'activité lorsque nous analysons les différences entre les marinas françaises et britanniques, ce qui nous conduit à considérer l'intérêt d'échanger les meilleures pratiques afin d'élargir les possibilités de croissance économique à partir de cette diversité. Le tableau 7.3 présente la perception qu'ont les responsables du rôle des marinas.

Tableau 7-3 - Perception du rôle des marinas

		Tout à fait d'accord	En partie d'accord	Sans opinion	En partie pas d'accord	Pas du tout d'accord
a. La marina est un centre important pour les entreprises qui y travaillent.	Royaume-Uni	48 %	10 %	39 %	3 %	0 %
	France	83 %	17 %	0 %	0 %	0 %
b. Vous êtes prêt à aider les petites entreprises en réduisant les formalités si vous le pouvez.	Royaume-Uni	10 %	36 %	55 %	0 %	0 %
	France	17 %	50 %	25 %	0 %	8 %
c. La commune doit faire plus pour aider les entreprises locales.	Royaume-Uni	16 %	32 %	48 %	3 %	0 %
	France	25 %	50 %	25 %	0 %	0 %
d. La marina a un rôle moteur en termes de soutien à l'économie locale.	Royaume-Uni	13 %	42 %	39 %	3 %	3 %
	France	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %
e. La marina souhaiterait avoir des opportunités pour travailler avec plus d'entreprises.	Royaume-Uni	3 %	36 %	52 %	10 %	0 %
	France	33 %	33 %	17 %	8 %	8 %
f. La marina développera des collaborations seulement si cela permet d'économiser du temps et de l'argent.	Royaume-Uni	10 %	16 %	45 %	23 %	7 %
	France	8 %	42 %	33 %	8 %	8 %
g. Nous souhaiterions travailler davantage avec les entreprises sur la formation et les normes sanitaires et de sécurité.	Royaume-Uni	3 %	23 %	58 %	13 %	3 %
	France	17 %	33 %	33 %	0 %	17 %
h. Ce que font les entreprises n'intéresse pas la marina.	Royaume-Uni	0 %	7 %	29 %	39 %	26 %
	France	0 %	8 %	25 %	25 %	42 %
i. Nous devrions organiser des événements permettant des échanges au niveau local.	Royaume-Uni	0 %	29 %	55 %	16 %	0 %
	France	42 %	33 %	17 %	8 %	0 %
j. La marina n'a pas de responsabilité particulière en termes de soutien aux entreprises.	Royaume-Uni	3 %	7 %	48 %	32 %	10 %
	France	0 %	25 %	17 %	33 %	25 %

Identification des meilleures pratiques dans les marinas de l'Arc Manche

k. Les entreprises contribuent à l'amélioration de l'offre de services du port de plaisance.	Royau me-Uni	32 %	29 %	36 %	3 %	0 %
	France	58 %	33 %	8 %	0 %	0 %
l. La marina et les entreprises qui y sont localisées travaillent de concert et se renforcent mutuellement.	Royau me-Uni	32 %	23 %	39 %	7 %	0 %
	France	33 %	50 %	17 %	0 %	0 %
m. Il existe un sentiment d'appartenance à une communauté d'intérêt pour tous les acteurs de la marina.	Royau me-Uni	13 %	39 %	45 %	3 %	0 %
	France	46 %	36 %	18 %	0 %	0 %
n. Si un espace (ou bâtiment) devient vacant, nous cherchons à assurer une certaine diversité des entreprises présentes.	Royau me-Uni	13 %	26 %	55 %	7 %	0 %
	France	42 %	8 %	42 %	8 %	0 %

Il apparaît que si les marinas françaises accueillent peu d'entreprises, elles se considèrent comme le point central de ces entreprises. Les marinas françaises sont également plus ouvertes à la collaboration avec les entreprises locales que les marinas du Royaume-Uni, et pensent qu'elles doivent organiser des événements de mise en réseau pour encourager les meilleures pratiques. Les résultats de l'enquête montrent que les marinas françaises sont particulièrement conscientes de leur rôle potentiel pour la communauté économique locale, mais manquent d'entreprises basées en leur sein même. Les marinas au Royaume-Uni ont diversifié et augmenté leur sources de financement potentiel, mais la situation ne semble pas si avantageuse en ce qui concerne les possibilités d'optimisation des coûts et de durabilité.

Ces résultats mettent en évidence un important potentiel de coopération. L'échange des meilleures pratiques et la connaissance des différences permettra aux marinas d'établir des relations de travail tant avec les autres marinas locales que celles de l'autre pays. Les marinas doivent d'abord comprendre la manière dont les autorités locales et les autres acteurs clés perçoivent ce potentiel, et la façon dont celui-ci correspond aux objectifs des politiques locales. La section suivante présente les coopérations actuelles et identifie de futures coopérations potentielles.

8. Coopérations transfrontalières entre marinas

Des coopérations existent dans certains domaines du secteur. Les marinas membres du réseau TransEurope Marinas ont collaboré au niveau des offres aux adhérents. Ce réseau compte 47 marinas membres en Europe de l'Ouest. Sa réussite s'explique par la simplicité du processus d'adhésion : les marinas n'étant pas situées à proximité les unes des autres, la concurrence n'entre pas en jeu quant à l'adhésion ; les offres d'adhésion sont simplifiées et facilement traduisibles ; le coût d'administration et, par conséquent, le coût d'adhésion est ramené au minimum. Les marinas du réseau TransEurope Marinas sont un bon exemple d'un regroupement n'étant pas lié à la localisation, où les avantages sont l'augmentation des recettes, la réduction des coûts et des pratiques de travail communes (marketing commun).

MDL (Royaume-Uni) et SODEPORTS (France) se sont associés en 2010 avec l'objectif d'offrir une gamme d'options commerciales, un soutien à la gestion des marinas et des conseils aux marinas internationales. L'alliance de l'expérience de MDL en matière de marinas internationales et des connaissances locales approfondies de SODEPORTS, ainsi que son expertise particulière dans le développement des marinas, devrait permettre la mise en place de services variés sur le marché des marinas de plaisance en France³. Tandis que le réseau TransEurope Marinas collabore spécifiquement sur les questions d'adhésion et par sur la gestion ou l'organisation des marinas membres, cette initiative porte moins sur les adhésions et s'intéresse directement aux meilleures pratiques de gestion et à la croissance durable. La propriété et le financement des marinas françaises n'encouragent pas les projets commerciaux de la même manière qu'au Royaume-Uni. L'introduction d'un avantage concurrentiel dans les sources de financement plutôt que dans les adhésions conduirait à un changement positif dans l'impact économique des marinas françaises au niveau local. Voilà un parfait exemple de transfert des meilleures pratiques et des connaissances permettant d'augmenter les opportunités de croissance économique. Bien que ne constituant pas spécifiquement un cluster localisé et n'associant que deux entreprises, le nombre de marinas au sein de ces entreprises accroît les possibilités d'émergence d'activités de clustering.

Les coopérations existent également dans le domaine de la recherche et des politiques mises en place avec le projet Nautisme Espace Atlantique (NEA II) : développement durable des loisirs et sports nautiques dans la zone Atlantique. Le projet NEA2 porte une vision ambitieuse du développement durable du secteur des loisirs et des sports nautiques dans la zone Atlantique. 23 partenaires dans 8 régions de la zone Atlantique collaborent aux opérations suivantes : évaluer

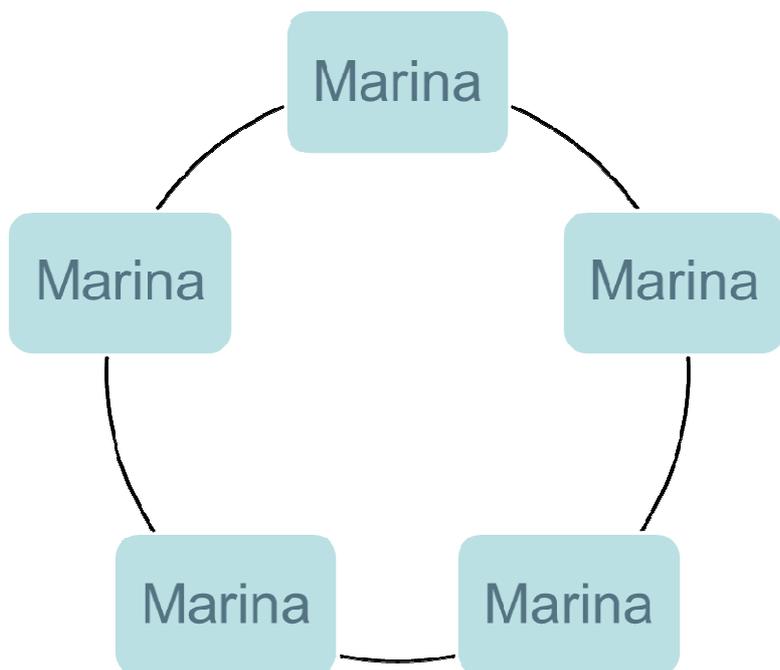
³ Site Web de MDL Marina : <http://www.mdlmarinas.co.uk/mdl-news/displayarticle.asp?id=67043> Consulté en avril 2011.

la situation actuelle de l'industrie des loisirs nautiques, identifier et partager les meilleures pratiques, travailler avec les entreprises et les prestataires de service de loisirs nautiques pour améliorer leur statut environnemental/énergétique/d'équité sociale, soutenir l'innovation, évaluer les compétences nécessaires aux entreprises du secteur, ainsi que développer et assurer des formations, soutenir la participation aux événements, échanges et conférences de l'industrie des loisirs et sports nautiques, et assurer la promotion de ce secteur au niveau mondial (NEA 2011). Ce projet est un bon exemple de la façon dont les politiques et les recherches peuvent faire prendre conscience d'un potentiel et promouvoir la performance par la mise en place des meilleures pratiques dans un secteur spécifique, de façon transfrontalière.

8.1. Résultats de l'étude en ce qui concerne les collaborations

Les collaborations peuvent prendre différentes formes entre deux marinas et d'autres marinas (Illustration 8-1), ainsi qu'avec les entreprises locales (Illustration 8-2). Les marinas peuvent servir de point de convergence pour des activités de mise en réseau et de d'approvisionnement, offrir des sites de formation et d'information sur des thèmes généraux, tels que dans les domaines de l'hygiène et de la sécurité, ou pour le développement de compétences plus spécifiques au monde maritime.

Illustration 8-1 – Collaborations entre marinas



Les marinas qui collaborent peuvent gagner en rentabilité, tout en améliorant leurs compétences et niveau d'information de différentes façons. L'achat en gros ou en commun permet de réduire le coût total des matériaux et services nécessaires, tels que le carburant, la gestion des déchets et la formation. Les plans d'adhésion permettent d'augmenter le renouvellement et l'occupation des postes d'amarrage, tandis que, par une plus grande diffusion des informations, les marinas peuvent économiser du temps et des ressources en respectant et en appliquant les meilleures pratiques.

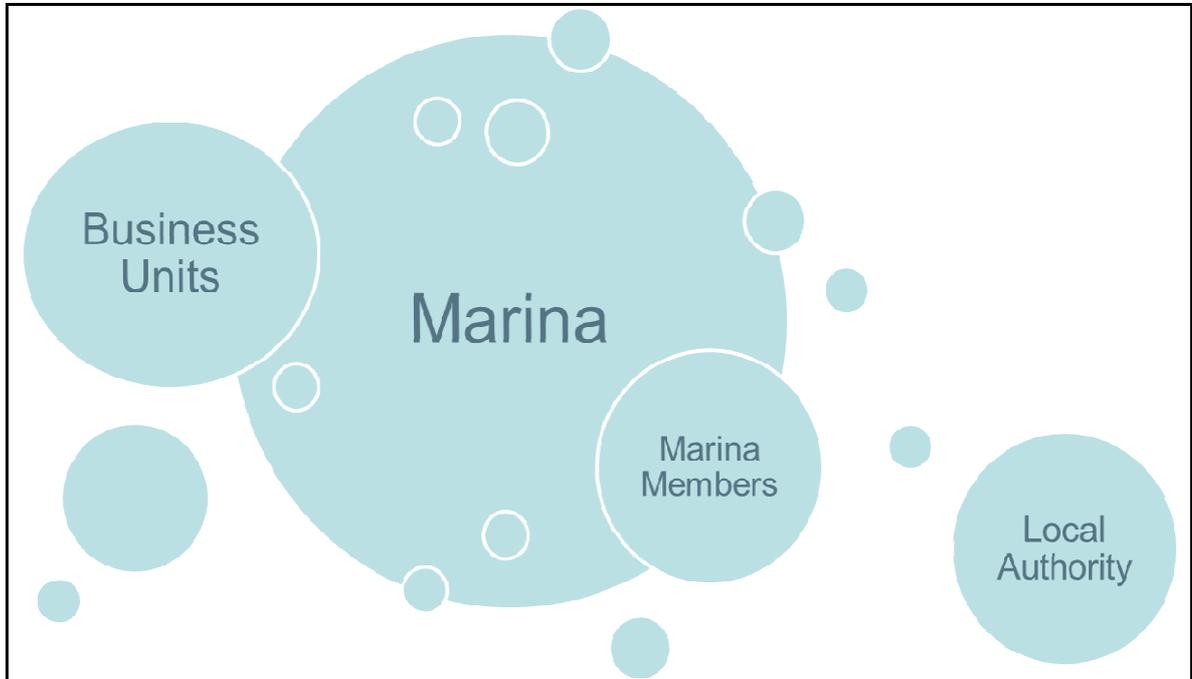
Les marinas situées à proximité les unes des autres peuvent partager les informations législatives et celles relatives à l'hygiène et à la sécurité, soutenir des opportunités de formation commune et optimiser l'occupation grâce à des systèmes collaboratifs de disponibilité des postes d'amarrage. La collaboration au niveau des transports et de la logistique peut réduire le temps et le coût des transports de marchandises nécessaires, et ainsi augmenter l'efficacité des marinas.

Les marinas isolées des autres peuvent également bénéficier de collaborations, mais dans la mesure où la compétition liée à la localisation n'entre pas en jeu, la confiance requise pour les activités de collaboration est plus facile à obtenir. Cette méthode fonctionne en effet très bien pour les marinas du réseau TransEurope Marinas, qui sont généralement éloignées d'au moins 55 kms de la marina membre la plus proche.

Identification des meilleures pratiques dans les marinas de l'Arc Manche

Les marinas peuvent également collaborer avec les entreprises locales et les collectivités de chacune de leur région, comme indiqué dans l'illustration 8.2.

Illustration 8-2 – Collaborations entre mes marinas et leur environnement local



Les marinas peuvent bénéficier de ce type de collaboration en développant leurs propres activités de mise en réseau et de chaîne d'approvisionnement. Elles peuvent également collaborer sur des activités destinées à augmenter l'adhésion et les visites, les économies sur la chaîne d'approvisionnement et le transfert de connaissances. En tirant profit des avantages spécifiques de leur localisation, les marinas peuvent devenir des centres de formation et de mise en réseaux, servir de portail d'information pour ce qui concerne les informations législatives, politiques et économiques du secteur, et avoir un rôle d'entraînement nécessaire pour développer des activités de collaboration durables. Encourager ces activités au niveau local permettra d'augmenter la performance de chaque entreprise et, par conséquent, d'accroître la croissance économique et la durabilité du secteur dans son ensemble.

Les obstacles à la collaboration sont d'ordre général et ne sont pas spécifiques aux marinas. En effet, les avantages concurrentiels en termes de nombre d'adhérents peuvent dissuader les marinas de collaborer de la même manière que les avantages concurrentiels peuvent empêcher les collaborations dans d'autres secteurs. Les avantages découlant des activités de collaboration, ainsi que l'augmentation globale de la performance et de la croissance obtenues grâce à celles-ci, doivent être mieux connus. La confiance et les raisons de ces collaborations doivent être promues pour que ces activités soient porteuses de succès et s'inscrivent dans la durée. Obtenir le soutien

des collectivités locales est également essentiel pour la mise en place d'initiatives de collaboration durables. Les collectivités locales peuvent fournir le soutien politique et financier nécessaire au développement d'initiatives de collaboration et à la création d'opportunités de collaboration dans les secteurs et les régions identifiés.

Pour garantir la réussite et le caractère pérenne d'une collaboration, les bénéfices apportés à ses membres et à l'économie locale dans son ensemble doivent être évalués. Les implications économiques, sociales et politiques, à court et à long terme, ainsi que les impacts sur les parties prenantes à cette collaboration, les entreprises locales et le tissu économique régional au sens large, doivent également être étudiés en vue d'identifier des objectifs économiques spécifiques, ainsi que les freins à la croissance.

9. Conclusions et recommandations

L'étude menée des deux côtés de la Manche a mis en évidence divers domaines potentiels de coopération. De bonnes pratiques existent dans les deux pays dans différents domaines de la gestion des marinas. Le partage de ces bonnes pratiques permettra à toutes les marinas d'augmenter leurs recettes et leur durabilité, tout en réduisant leurs coûts.

Nous avons observé une collaboration entre MDL et SODEPORTS, ainsi que dans le réseau TransEurope Marinas. Les marinas travaillent également en étroite collaboration avec les différentes associations et sociétés qui les représentent, participent à des activités et adhèrent aux services de conseil juridique à disposition. Au Royaume-Uni, il existe des regroupements collaboratifs ayant une appellation de cluster, tels que le Cowes Cluster et le Cornwall Marine Network, qui fournissent des opportunités de mise en réseau avec d'autres entreprises locales du secteur maritime. Les activités de cluster ne doivent pas nécessairement avoir un caractère formel ; elles peuvent prendre la forme d'événements informels et d'opérations d'information.

Il existe une forte probabilité pour que la performance et la durabilité des marinas soient accrues grâce aux activités de collaboration. Les principaux problèmes détectés lors de l'étude sont les suivants :

- Reconnaissance du potentiel d'un point de vue politique :
 - Les collectivités locales ne paraissent pas estimer pleinement l'impact économique potentiel des marinas sur l'économie locale.
 - En apportant des financements et leur soutien, les collectivités locales au Royaume-Uni pourraient encourager les marinas à organiser des formations et des opérations d'information, à collaborer avec les entreprises locales, ainsi qu'à améliorer la croissance et le potentiel de leurs activités.
 - Les collectivités locales en France pourraient reconnaître l'importance des collaborations entre entreprises au sein d'une marina et augmenter ce potentiel via le développement d'activités.
- Reconnaissance du potentiel du point de vue des pratiques du secteur :

- Les marinas doivent avoir une meilleure perception de leur impact potentiel sur l'économie locale.
- Les marinas du Royaume-Uni pourraient inciter les entreprises à collaborer entre elles en utilisant la marina comme un pôle d'activités et fournir des opportunités de mise en réseau.
- Bien qu'elles soient conscientes de leur potentiel, les marinas françaises ont peu d'opportunités de diversification de leurs sources de financement.
- Reconnaissance du potentiel du point de vue géographique :
 - Les marinas constituent des clusters naturels en raison de leur localisation et du potentiel de leur infrastructure.
 - Les marinas engendrent des recettes liées aux loisirs ; des installations et des opportunités supplémentaires pourraient accroître leurs revenus.
 - Les industries marines ne sont pas les seules à souhaiter travailler dans le cadre d'une marina : leur localisation géographique et des installations supplémentaires peuvent accroître le nombre et le type d'entreprises cherchant à y localiser leurs activités.
 - Les membres des marinas ne représentent pas seulement une source de revenu, ils sont également porteurs de compétences.

Pour résoudre les problèmes identifiés précédemment, les recommandations suivantes sont suggérées :

- En apportant des financements et leur soutien, les collectivités locales au Royaume-Uni pourraient encourager les marinas à organiser des formations et des opérations d'information, à collaborer avec les entreprises locales, ainsi qu'à améliorer la croissance et le potentiel de leurs activités.
- Les collectivités locales en France doivent reconnaître l'importance des collaborations entre entreprises au sein d'une marina et augmenter ce potentiel via le développement d'activités commerciales.
- Les marinas des deux pays doivent collaborer avec les marinas voisines pour rechercher des opportunités dans le domaine de l'achat de gros, du transport, du marketing et

Identification des meilleures pratiques dans les marinas de l'Arc Manche

des initiatives de formation commune, en réduisant ainsi les coûts et en augmentant leur visibilité commerciale.

- Il est recommandé aux marinas du Royaume-Uni d'envisager de soutenir les entités commerciales présentes dans la marina en organisant des événements de mise en réseau et d'information, et en positionnant la marina comme pôle d'activités potentiel.

L'étude réalisée a mis en évidence que les marinas des deux côtés de l'Arc Manche disposent de savoirs spécifiques sur les bonnes pratiques et les marchés de niche qui ont évolué en fonction de la géographie et de la démographie locale. Il est recommandé de mener des recherches complémentaires afin de corroborer ces résultats et de permettre le transfert des bonnes pratiques et des savoirs.

Les résultats analysés dans ce rapport peuvent nous permettre de dégager des perspectives concernant les marinas dans la région Arc Manche pour 2020. Des manifestations à caractère prospectif seront organisées des deux côtés de la Manche. Ils encourageront les marinas à participer au transfert de bonnes pratiques et à mettre en place des activités collaboratives pour contribuer au développement des perspectives futures des marinas de l'Arc Manche. Le suivi et l'évaluation de cette action d'animation économique permettront de mettre en avant les meilleures pratiques constatées, afin de guider l'orientation des politiques à mettre en place dans la région Arc Manche.

L'étude menée montre que les collectivités locales et les marinas appréhendent mal le type d'activités qui s'y déroulent, les bénéfices qu'en tirent les marinas et les opportunités de croissance économique pour l'économie locale qui peuvent résulter des collaborations. Comblé ce manque sera l'un des objectifs de l'étude sur les perspectives des marinas. Il sera essentiel de s'assurer que les marinas soient les principaux contributeurs de cette étude, tout en favorisant l'implication des collectivités locales afin que les actions aient une chance de se concrétiser. Les deux principaux objectifs en termes de collaboration identifiés dans l'étude (collaboration de marina à marina et collaboration avec les entreprises locales) permettront de mettre en place des actions telles que l'achat en gros, le marketing partagé, des services de transport et logistique communs, des formations en collaboration, ainsi que l'encouragement au développement de clusters locaux avec différentes industries maritimes, les propriétaires de locaux d'activité et d'autres marinas.

10. Annexes

10.1. Annexe 1 : Présentation du projet CAMIS

Le projet CAMIS (Channel Arc Manche Integrated Strategy) a été approuvé en juin 2009 dans le cadre du programme INTERREG IVA France (Manche) - Angleterre, à la suite de la réussite du projet Espace Manche Development Initiative (EMDI) (Buléon et Shurmer-Smith 2008). L'objectif du projet CAMIS est d'élaborer et de mettre en œuvre une politique maritime intégrée dans l'espace Manche tout en encourageant des projets concrets de coopération entre les acteurs français et britanniques. Le projet rassemble 19 partenaires britanniques et français, parmi lesquels figurent des collectivités locales et des universités, dont le but est de collaborer en prenant en compte les nouvelles exigences nationales et européennes (Devon CC 2010). Le projet est divisé en six parties traitant de différents sujets ayant une incidence sur l'espace Manche, tels que la sécurité, le transfert des connaissances, l'innovation et les clusters d'entreprises.

La partie relative aux clusters comprend quatre thèmes : les énergies marines renouvelables, les opérations maritimes, l'environnement marin et la plaisance. Le projet CAMIS est original dans la mesure où il vise non seulement à identifier les activités de collaboration dans quatre domaines, mais également à favoriser ce type d'activité en s'appuyant sur les bonnes pratiques identifiées. Le projet est ainsi divisé en trois axes :

1. 3a – Identification des possibilités de clusters transfrontaliers
2. 3b - Développement de clusters transfrontaliers
3. 3c - Activités comparatives thématiques

Bien que de nombreux travaux aient porté sur les activités de collaboration et les clusters maritimes, très peu de recherches ont été effectuées sur les avantages potentiels d'une collaboration transfrontalière. Le but de cette étude est d'explorer ce sujet, afin d'atteindre les objectifs suivants :

1. Promouvoir l'approfondissement des relations entre les entreprises de la région.
2. Partager les meilleures pratiques.
3. Identifier les facteurs et opportunités d'innovation au sein des clusters.

Identification des meilleures pratiques dans les marinas de l'Arc Manche

4. Favoriser le développement des clusters existants voire leur création lorsqu'ils sont absents.

5. Ouvrir de nouveaux débouchés et de nouvelles opportunités aux entreprises.

10.2. Annexe 2 : Enquête Ports 2010

La majorité des marinas françaises sont des ports maritimes (50) et seulement 6 marinas sont situées le long d'un fleuve. Les marinas françaises sont donc majoritairement des ports à mouillage et les cales sèches sont peu nombreuses. La capacité totale des marinas dans le nord de la France est de 19 964 postes d'amarrage. Le tableau suivant présente la répartition des postes d'amarrage dans le nord de la France (valeur maximale et moyenne).

Type de poste d'amarrage	Total	Nb max.	Nb moyen
Nb de postes permanents à flots	19 964	1 460	356,5
Nb de postes à sec	1 303	300	23,2
Nb de mouillages	4 332	834	77,3
Nb de postes saisonniers - places en pontons amovibles	1 643	500	29,3
Nb de postes saisonniers - places en corps morts	1 157	480	20,6
Nb de places offertes aux navires de taille inférieure à 6 mètres	6 734	425	120,2
Nb de places offertes aux navires de 6 à 10 mètres	12 067	854	215,4
Nb de places offertes aux navires de 10 à 14 mètres	2 755	384	49,1
Nb de places offertes aux navires de 14 à 18 mètres	508	258	9
Nb de places offertes aux navires de 18 à 24 mètres	50	15	0,8
Nb de places offertes aux navires de plus de 24 mètres	19	8	0,3
Liste d'attente (nombre de demandes non satisfaites en attente)	13 082	1 400	233,6

Seule une marina a indiqué être gérée par une société privée ; les autres étaient gérées par des collectivités locales (90 %) ou par un groupement (groupe de collectivités ou d'organisations). La majorité des marinas fournissent différents services pour les bateaux, mais plus de la moitié des marinas ne dispose d'aucun système de levage. Il existe 5 très grandes marinas dans la région, qui emploient de 8 à 18 employés permanents, tandis que toutes les autres marinas comptent moins de 5 employés à temps plein. Seulement 25 % des marinas ne disposent d'aucun site commercial ou bureau d'accueil. Des projets d'élargissement sont programmés dans 17 marinas et plus de la moitié des marinas souhaitent s'étendre. Les marinas situées dans une zone à pavillon bleu font généralement partie d'une réserve ou d'un parc naturel, et sont moins susceptibles de prévoir une extension que les marinas urbaines.