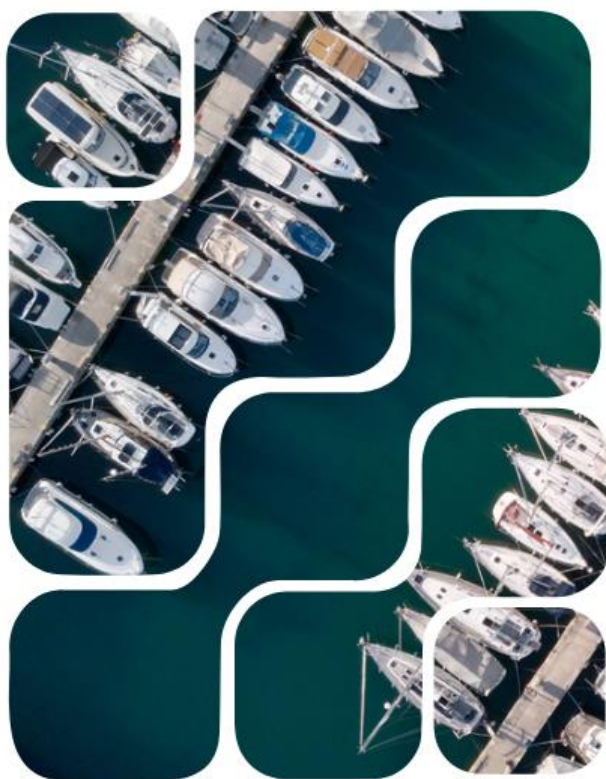




Association des ports de plaisance de Bretagne



Pistes d'amélioration pour l'exploitation portuaire & ingénierie financière des ports de demain

Périmètre : Bretagne et Loire-Atlantique

Équipe rédactionnelle : Blue Arches x Wiinch



Table des matières

Table des matières	2
Table des illustrations	3
1. Introduction	4
1.1. Des ports au cœur de leur territoire	4
1.2. Pourquoi cette étude ?	5
1.3. Une démarche collaborative s'appuyant sur un échantillon de ports représentatifs	6
1.4. Le contenu	8
2. Le défi du maintien d'un équilibre économique	9
2.1. Quelques faits marquants sur le modèle économique des ports.....	9
2.2. Un modèle historique qui doit évoluer	17
2.3. La nécessité d'optimiser les conditions d'exploitation.....	19
2.4. Un marché de la plaisance en transformation, avec des écarts importants d'un territoire à l'autre.....	20
3. Un changement nécessaire de modèle	23
3.1. Solidifier le modèle économique des ports	23
3.2. Rassembler et mobiliser ses partenaires	40
3.3. Exploiter de nouvelles opportunités pour mobiliser des ressources significatives.....	54
3.4. Poser la question du devenir de certains ports	56
4. Concrètement, que dois-je faire ?.....	57

Table des illustrations

Figure 1 – une équation économique complexe.....	5
Figure 2 – échantillon de ports étudiés	7
Figure 3 – chiffre d'affaires moyen par place	9
Figure 4 – chiffre d'affaires moyen par place	10
Figure 5 – Méthode développée par l'Airport Council International pour estimer les retombées économiques d'un aéroport appliquée aux ports de plaisance	14
Figure 6 – Illustration – estimation des retombées économiques sur les ports de La Baule Pouliguen et Piriac-sur-Mer	14
Figure 7 – Exemple d'étude sur les retombées économiques de la plaisance privée (VNF)	16
Figure 8 – Agir autrement – les quatre axes	24
Figure 9 – Benchmark de tarifs appliqués sur un échantillon de ports de plaisance en France et en Europe	33
Figure 10 - quelques données sur des ombrières aéroportuaires récentes.....	38
Figure 11 – L'impact économique des ports de plaisance par acteur.....	41
Figure 12 – Carte des EPCI ayant décidé de prélever la taxe GEMAPI en 2021	44
Figure 13 – Agences de l'Eau en France métropolitaine	46
Figure 14 – Les principes de financement de la Banque des Territoires.....	53
Figure 15 – répartition des redevances dans un échantillon d'aéroports français	55
Figure 16 – Démarche pour se mettre en mouvement	57

1. Introduction

1.1. Des ports au cœur de leur territoire



Allez, venez, on va faire le tour du port !

Les bretons, avec leur identité maritime profondément ancrée, ont depuis toujours entretenu un lien très fort avec leurs ports. Ces derniers, véritables zones d'interface entre la mer et la terre, ne sont pas que de simples infrastructures. Ils sont des lieux de vie, de promenade et de contemplation, cumulant des fréquentations importantes, permanentes et diversifiées. Plus largement, ils incarnent l'âme de la Bretagne et de ses bretons. Ils sont le témoin de l'esprit d'ouverture, d'aventure et de passion pour la mer. En parcourant ces espaces, les résidents continuent à honorer leur héritage maritime.

La présence des bateaux de plaisance dans ces ports est évidemment un motif de visite, pour les voir, observer les marins et plus largement rêver de large et d'évasion. Les bretons sont donc viscéralement attachés à "leurs ports".

Plus largement, les ports sont des outils de développement, d'animation et de valorisation des territoires, par les effets d'image, de notoriété qu'ils génèrent et par les richesses qu'ils créent.

Le modèle actuel des ports de plaisance bretons et ligériens est la conséquence directe de cette approche qui positionne ports et activités de plaisance au cœur des dynamiques de territoires. Les ports de plaisance sont accueillants, ouverts sur l'extérieur, animés et dynamisés par des événements et des acteurs locaux, ils peuvent être directement intégrés dans leurs villes et de nombreux efforts sont faits par les collectivités locales pour les rendre encore plus attractifs pour tous les publics.

1.2. Pourquoi cette étude ?

Dans ce modèle portuaire spécifique, de nombreux ports de plaisance font face à une équation économique de plus en plus complexe à résoudre, avec une stagnation des recettes commerciales, une baisse des contributions publiques, des besoins augmentés en ressources humaines afin d'accompagner la professionnalisation du secteur, une augmentation des charges d'entretien et de renouvellement des infrastructures et superstructures portuaires et la nécessité de porter des investissements importants, notamment en prévision des adaptations nécessaires pour la transition écologique et climatique.

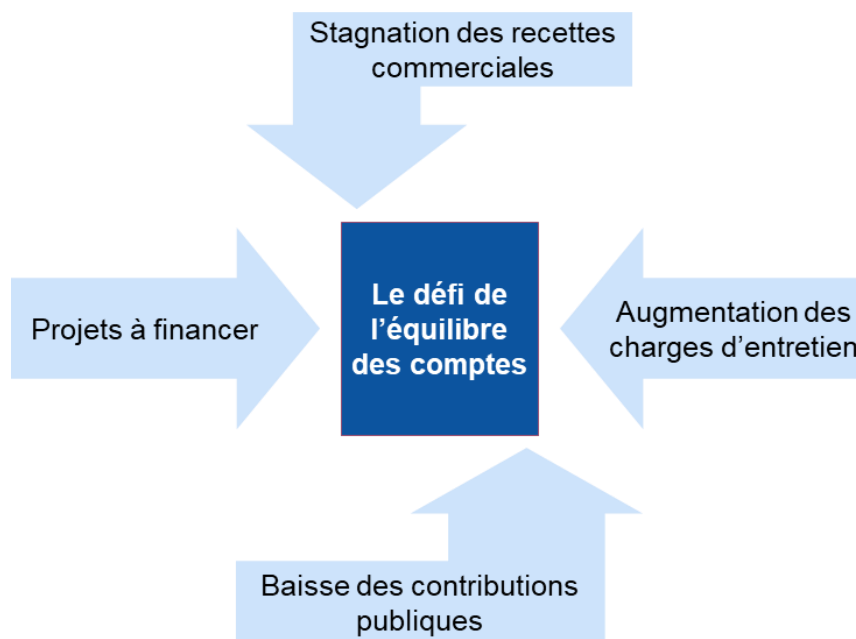


Figure 1 – une équation économique complexe

Après une analyse détaillée des causes de ces difficultés et l'identification des enjeux à relever, le présent rapport propose une vision renouvelée du modèle économique des ports de plaisance afin de donner les moyens à leurs gestionnaires et propriétaires de faire face aux défis de demain.

Ce rapport a vocation à décortiquer un modèle très singulier, positionné au cœur d'enjeux économiques, d'attractivité et de territoires parfois antagonistes. Il vise à la fois à fournir des éléments de compréhension et des pistes pour répondre aux différents besoins.

1.3. Une démarche collaborative s'appuyant sur un échantillon de ports représentatifs

Les 130 ports adhérents de l'APPB (et les futurs ports adhérents) se caractérisent par une très grande diversité, qui se reflète à la fois dans :

- Le bassin de navigation et son niveau d'attractivité (conditions de navigation, présence d'îles, niveau de complexité de la navigation ...)
- La taille du port (nombre d'anneaux) et la nature des emplacements (ponton VS mouillage et places en eau VS échouage notamment)
- Les conditions d'accès nautiques au port : port en eau profonde accessible 24H/24 , port à flot accessible uniquement quelques heures par jour, places à terre... Ces conditions sont très impactantes sur les recettes (niveau de tarif dépendant fortement de l'accessibilité nautique) et les charges d'exploitation et les besoins d'investissements (fonctionnement et entretien des écluses ou des seuils...)
- Le niveau de remplissage, les fréquentations annuelles, saisonnières et de passage et la pression de la demande, en lien avec l'épaisseur et la diversité de la zone de chalandise du port
- Les modalités de gestion : concession, régie, concession à société publique locale regroupant plusieurs ports
- L'historique du port : port bien entretenu depuis sa création, port n'ayant pas provisionné les budgets nécessaires à la réalisation des opérations de renouvellement...

Pour s'assurer une bonne représentativité des ports de l'APPB, l'élaboration de ce rapport s'est appuyée sur :

- L'analyse du modèle économique d'un échantillon représentatif de 16 ports de la Région Bretagne et de la Loire Atlantique

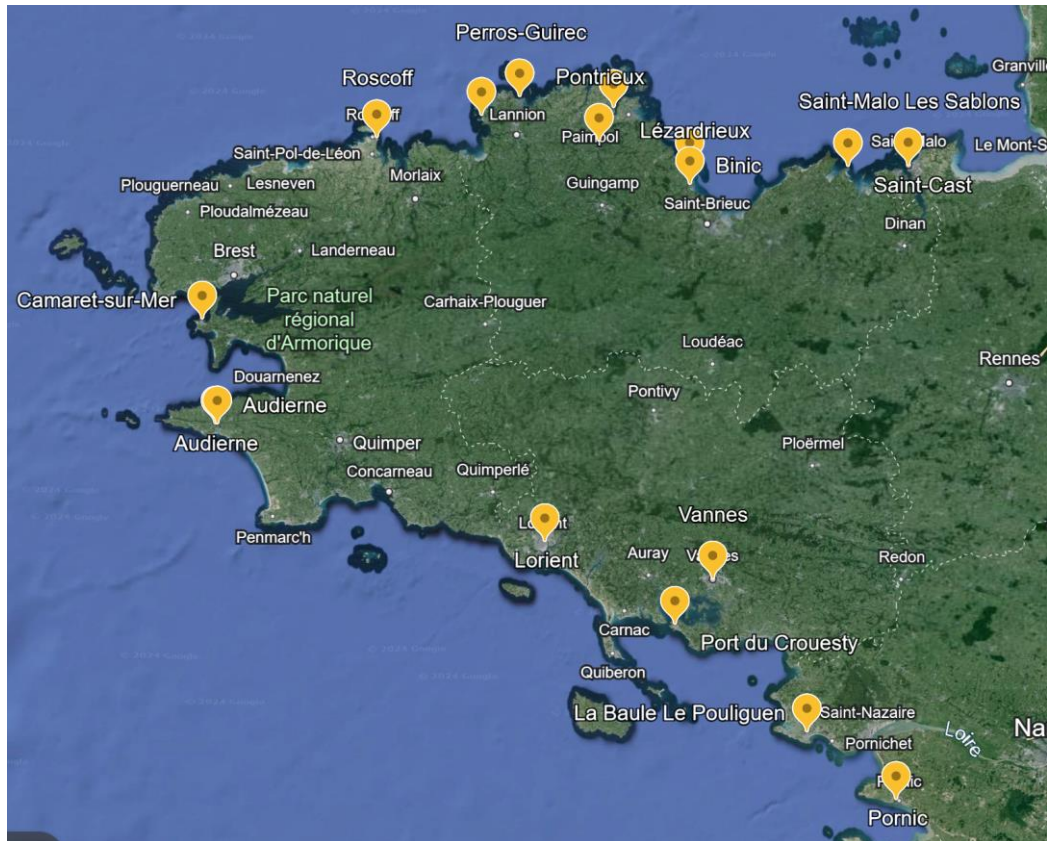


Figure 2 – échantillon de ports étudiés

- Un atelier de travail avec des membres de l'APPB représentatifs de la diversité des ports
- Un regard élargi sur les conditions de fonctionnement de l'ensemble des ports
- L'analyse de solutions mises en œuvre dans d'autres secteurs présentant des similitudes avec les ports de plaisance

1.4. Le contenu

Le rapport est structuré de la manière suivante :

- Le premier chapitre rappelle les raisons des difficultés économiques actuelles rencontrées par certains ports et amène des éléments de prospective sur les dynamiques du marché
- Le second chapitre explore des hypothèses d'évolution possible du modèle des ports et identifie des opportunités de financement nouvelles
- Le dernier chapitre propose une feuille de route opérationnelle de mise en œuvre des recommandations du présent rapport

D'autre part, afin de rendre ce rapport le plus opérationnel possible pour les membres de l'APPB et tenir compte de la diversité des situations évoquées ci-avant, les conclusions de chaque chapitre seront déclinées pour 4 ports fictifs représentatifs de la diversité des ports de l'APPB, à savoir :

Nom (fictif)	Taille	Caractéristiques
Port Kalonig	Petit port	Port dans au fond d'un estuaire derrière une écluse, avec d'importants besoins de dragages. Le personnel des écluses est pris en charge par la collectivité concédante. Le port dispose de foncier avec du stationnement gratuit, un occupant à titre gratuit et du bâti en mauvais état, Le bassin s'inscrit dans un environnement urbain de qualité.
Port Bihan	Petit port	Port d'échouage avec un faible niveau de service et besoins en investissement limités. Le port a un peu de foncier, qu'il loue à des professionnels, ce qui lui permet d'équilibrer ses comptes. Néanmoins, un risque fort existe sur la pérennité de l'activité des professionnels, qui ont un équilibre économique fragile.
Port Gale	Port de taille moyenne	Port accessible via une porte à marée nécessitant une main d'œuvre importante. Le port souffre d'un déficit d'entretien et de renouvellement des équipements. Le port se situe dans une zone très touristique et attire beaucoup de monde. Il dispose de très peu de foncier, sur un espace excentré par rapport au cœur de ville.
Port Chans	Grand port	Port très attractif, avec du foncier, bien entretenu mais devant trouver de nouvelles ressources pour des travaux lourds d'entretien et un projet d'extension. Historiquement, le port était géré par la collectivité locale, dont l'objectif n'était pas de gagner de l'argent. La gestion du port est donc perfectible.
Port Solut	Grand port	Port attractif géré par une structure forte exploitant plusieurs ports, avec un foncier limité, bien entretenu. Le port doit toutefois s'adapter en permanence à l'évolution de la demande, du contexte réglementaire et environnemental, et à la baisse des contributions publiques pour les gros travaux d'entretien portuaire.

2. Le défi du maintien d'un équilibre économique

2.1. Quelques faits marquants sur le modèle économique des ports

2.1.1. Des recettes peu diversifiées

L'illustration ci-dessous présente le chiffre d'affaires moyen par place de l'échantillon étudié :

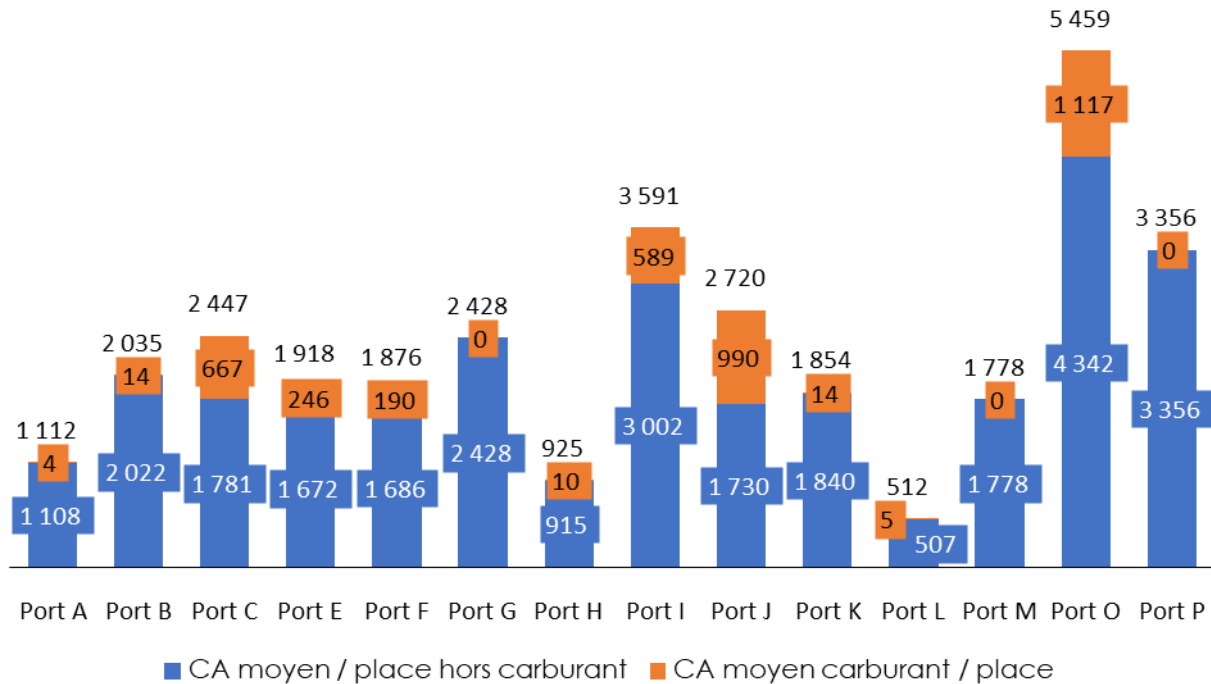


Figure 3 – chiffre d'affaires moyen par place

Les recettes de location des emplacements (annuelles, mensuelles et escales) représentent en moyenne 82% du chiffre d'affaires, avec une forte domination des contrats annuels, qui offre un rabais significatif aux plaisanciers par rapport aux contrats à la nuitée ou saisonniers. En effet, en moyenne, le tarif d'un contrat annuel peut être ramené à 4-8€ par jour, tandis que le tarif à la nuitée pour les escales en saison haute est de 24-34€ à la journée, soit 4 à 6 fois plus. Une place réservée aux escales pourrait donc être plus intéressante financièrement qu'une place à l'année en étant louée 2 mois par an.

On constate également une forte variation dans la recette moyenne, qui dépend notamment de l'attractivité du port. Cette dernière impacte directement les niveaux de tarifs et le niveau de services proposés sur chaque port. Ainsi, les ports cumulant une position géographique privilégiée, des activités connexes (manutention et zone technique notamment) et des recettes foncières significatives ont des recettes par place beaucoup plus importantes que les autres. *A contrario*, les ports d'échouage ou avec une accessibilité limitée ont des recettes plus faibles ramenées à la place.

On notera que certains ports présentent aussi des tarifs particulièrement bas pour des raisons historiques. Néanmoins, augmenter les tarifs reste un véritable défi pour les gestionnaires de port. D'une part, ces augmentations peuvent parfois être substantielles (rattrapage des années antérieures) ; et d'autre part les ports ont un fonctionnement particulier : les plaisanciers sont consultés sur les éventuelles évolutions tarifaires dans le cadre des Conseils Portuaires. Or, de manière générale, il est rare que des clients soient favorables à l'augmentation des prix.

2.1.2. Les ports nécessitent des moyens humains importants, quelle que soit leur taille

La répartition des charges par nature sur l'échantillon de ports étudié est reprise dans l'illustration ci-dessous :

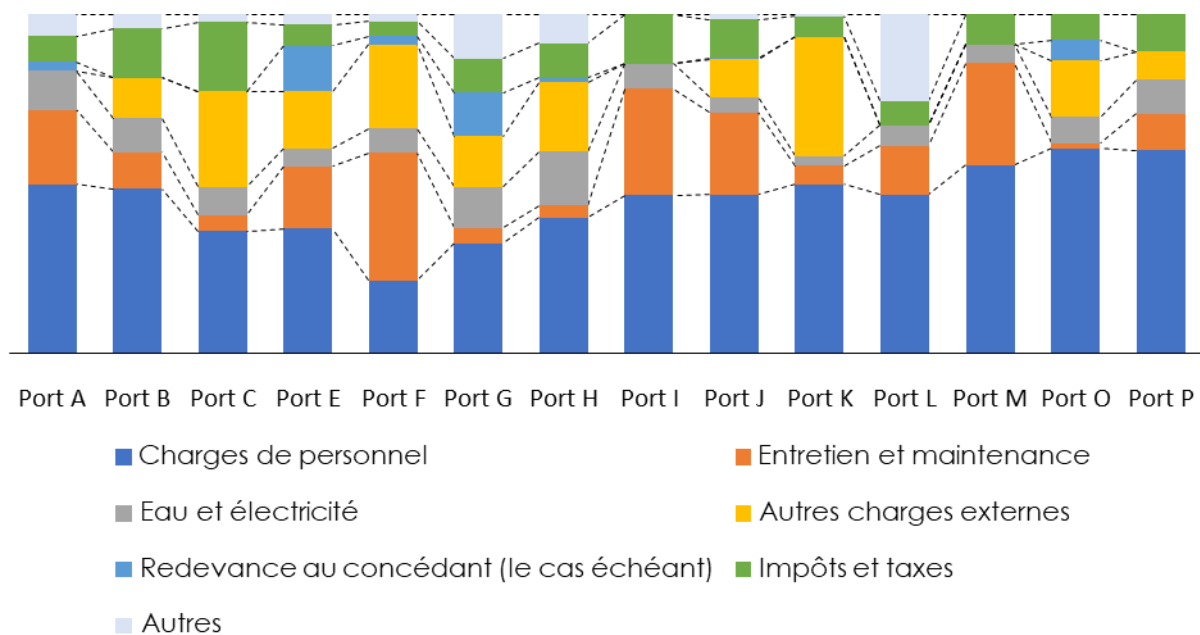


Figure 4 – chiffre d'affaires moyen par place

Les investissements de régénération sur les infrastructures et les équipements – lorsque le port est en mesure de les supporter – figurent en général dans les charges d'entretien et de maintenance.

Malgré les écarts significatifs d'un port à l'autre, on retrouve tout de même quelques ratios communs entre ports :

- Sur les charges de personnel, autour de 45% en moyenne
- Sur l'eau et l'électricité, entre 5 et 10%
- Sur les impôts et taxes, autour de 10%

Ces charges sont difficilement compressibles, et représentent déjà plus de 60% des charges globales du port.

Le poids des autres postes de charge est beaucoup plus variable, du fait :

- De l'éventuel besoin de dragage
- De la répartition des missions sur le gros entretien de l'infrastructure (qui restent parfois du ressort du concédant)
- D'un retard dans les investissements de régénération
- ⇒ **Ces trois premiers points affectent fortement les charges d'entretien et de maintenance**
- De la prise en charge de charges de personnel par un tiers, notamment le concédant (ex : éclusiers)

Globalement, les niveaux de charge à la place augmentent de manière significative dans le temps : accroissement des exigences environnementales, des exigences en termes de qualité de la relation client.

Enfin, il convient de signaler que le budget des ports étudiés est en général à l'équilibre, mais cette situation est trompeuse : **en effet, les ports ne dépensent pas plus qu'ils ne gagnent, mais cela ne veut pas dire qu'ils dépensent ce qui est nécessaire pour assurer un bon entretien de l'infrastructure.**

L'essentiel des recettes de **Port Kalonig** provient des contrats annuels. Le foncier pourrait être davantage valorisé, mais beaucoup d'occupations sont historiquement gratuites (se garer, accueillir des régates en plein été, avoir accès à la salle de réunion...), et il est très difficile de revenir sur cette pratique. Au niveau des charges, Port Kalonig n'est ni capable de supporter le personnel des écluses donnant accès au port, ni capable de prendre en charge l'intégralité des coûts de dragage.

Port Bihan a une structure de recettes un peu particulière, avec une part importante des recettes foncières lui permettant d'équilibrer ses comptes. Néanmoins, les occupants sont dans une situation économique préoccupante, et pourraient ne pas renouveler leur AOT à la fin de leur titre. Étant un port d'échouage, les marges de manœuvre sont très réduites sur le niveau de tarif, mais ces derniers ne parviennent même pas à suivre l'inflation, contrairement aux charges. Cet effet ciseau conjugué au risque de non-renouvellement des AOT pose la question de la survie du port à moyen terme.

Les tarifs de **Port Gale** sont très en-dessous des tarifs pratiqués sur le bassin. En effet, le port était auparavant géré par la commune qui délégait la gestion aux plaisanciers. Ces derniers ont fait le choix de limiter au maximum les augmentations tarifaires ainsi que les investissements requis pour maintenir le port en bon état. Par ailleurs, la conception initiale est défailante, avec une porte à marée nécessitant une main d'œuvre importante.

Les tarifs de **Port Chans et Port Solut** sont alignés avec ceux du bassin ; néanmoins compte tenu de la demande ils pourraient sans doute être à un niveau supérieur. Historiquement, les tarifs ont évolué un peu moins vite que l'inflation, tandis que les charges évoluaient un peu plus vite que l'inflation. Avec le temps, cette évolution a réduit les capacités financières du port, qui doit pourtant faire face à des investissements : il doit donc retrouver des marges de manœuvre.

2.1.3. Les ports de plaisance génèrent des retombées socio-économiques bien au-delà de leur périmètre portuaire

Les ports de plaisance jouent un rôle important pour leurs territoires et les filières économiques associées, par la création de valeur, d'emplois, d'animation et par leurs effets d'image et de notoriété.

L'activité génère ses propres impacts à l'intérieur du périmètre portuaire, certains étant directement prélevés par l'exploitant (places à flot...), d'autres n'étant que partiellement valorisés par l'exploitant (Chiffre d'affaires généré par les entreprises localisées à l'intérieur du périmètre portuaire).

Les ports génèrent également des retombées en dehors des périmètres portuaires, ce qui justifie l'implication des acteurs publics dans le développement historique des ports puis dans leur fonctionnement au quotidien et la mise en œuvre de projets de développement.

Il n'existe aucune règle pour qualifier et mesurer de manière précise ces impacts sur le périmètre portuaire et au-delà, mais certains acteurs se sont déjà livrés à l'exercice (cf. retours d'expérience ci-dessous).

A noter également que certains ports accueillent des entreprises « exportatrices », qui vendent leurs produits au-delà du port (métier de la construction et de la production notamment).

Enfin, il convient de rappeler que sur certains sujets, les gestionnaires de ports « subissent des coûts » générés par des activités extra-portuaires ; contamination des sédiments par le bassin versant, pression automobile liée à la proximité avec la ville, rôle dans la défense contre les submersions... Cela génère des charges importantes pour les gestionnaires.

Retours d'expérience

La Région Bretagne réalise actuellement une étude socio-économique sur le port de Saint-Brieuc, Le Légué. Ce dernier est un port multi-activités, avec un peu de plaisance (environ 200 places), de la réparation navale et du commerce.

Le port du Légué fait aujourd'hui face à un mur financier, car l'infrastructure portuaire coûte cher et doit évoluer pour s'adapter aux trafics. La Région Bretagne, autorité délégante, doit faire des choix. L'objectif de l'analyse socio-économique est d'apporter des éléments objectifs pour éclairer la prise de décision.

Pour ce faire, il convient de bien identifier le public cible à qui l'analyse sera restituée, avec des personnes peu au fait de l'activité portuaire, et d'autres qui bien que conscientes de la valeur ajoutée du port, ne souhaitent pas forcément participer à son financement.

L'analyse s'est déroulée en quatre temps :

- Dans un premier temps, un diagnostic poussé de l'activité portuaire a été réalisé, afin d'identifier les principaux enjeux liés au développement du port
- Dans un second temps, plusieurs scénarii contrastés ont été construits, par exemple un scénario proposant un développement plus significatif de l'activité commerce, un autre un développement plus significatif de la réparation navale, etc.
- Ces scénarios ont ensuite été évalués. Les sujets analysés portent sur :
 - Les emplois directs, indirects et induits
 - La destination des marchandises
 - La monétarisation des activités du port et le nombre d'emplois générés par activité
 - La monétarisation des impacts environnementaux, en particulier les émissions de CO2
- Enfin ces scénarios ont été comparés selon plusieurs enjeux stratégiques pré-identifiés. Par exemple :
 - Le coût total du projet
 - Son impact socio-économique
 - Son impact environnemental
 - Le besoin de financement public

Cette analyse permet d'apporter de la nuance dans les débats et dans la compréhension du lien entre le port et le territoire : en effet, au final, aucun scénario n'est positif sur tous les aspects. Mais l'analyse a le mérite de poser les choses, de donner une vision stratégique pour le port et de permettre d'envisager une combinaison et un phasage des scénarii, assorti de clauses de revoyure.

D'autre part, l'analyse économique a permis de mieux quantifier l'impact du port sur les commerces et les espaces autour du port ; or c'est dans cette zone que se situent les principaux leviers pour accroître les ressources du port, en démontrant les retombées économiques pour chacun de ces acteurs.

La CCI de Nantes Saint-Nazaire a déjà réalisé deux études d'impact sur deux ports de plaisance : une pour le port de Piriac-sur-Mer en 2005, et une autre pour le port de La Baule – Le Pouliguen en 2013. Ces deux études s'appuient sur la même méthodologie, mise au point par l'Airport Council International pour mesurer l'impact des aéroports, adaptée aux ports de plaisance. Cette méthodologie distingue trois types d'impacts :

- L'impact direct : l'équipement structurant favorise l'implantation d'entreprises dont l'activité est directement liée à son existence. L'ensemble ainsi constitué génère des flux économiques : consommations, masse salariale, impôts et taxes, investissements qui profitent en tout ou partie à l'économie locale.
- L'impact indirect : les usagers de l'équipement du fait de leurs dépenses injectent des flux dans l'économie locale
- L'impact induit : les flux économiques des impacts directs et indirects génèrent une diffusion de nouveaux flux de revenus par étapes successives allant en décroissant. On évalue ces flux par l'application d'un coefficient multiplicateur à la somme des impacts directs et indirects

Cette méthodologie est reprise dans le schéma ci-dessous :

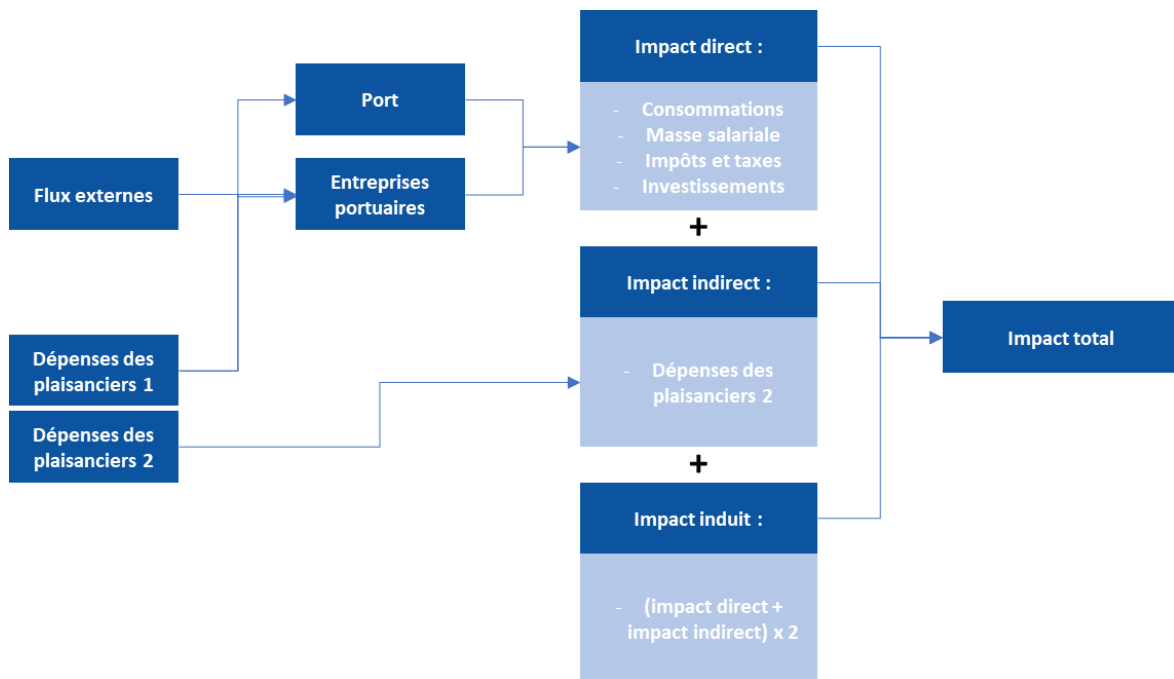


Figure 5 – Méthode développée par l'Airport Council International pour estimer les retombées économiques d'un aéroport appliquée aux ports de plaisance

L'impact direct est calculé à partir des consommations, des salaires et charges sociales, des impôts et taxes et des amortissements des investissements réalisés par le port et par les entreprises portuaires.

L'impact indirect correspond :

- A la dépense des plaisanciers à l'année, hors achat initial du bateau,avitaillement et gasoil (attention toutefois au risque de double compte avec l'impact direct des entreprises portuaires)
- Aux dépenses des plaisanciers de passage

Comme indiqué ci-dessus, les impacts induits sont ensuite calculés à partir des impacts directs et indirects. Néanmoins, cette méthode ne permet pas de comprendre finement la structure des retombées économiques locales.

	Les retombées directes	Les impacts indirects	Les retombées induites
Port de La Baule le Pouliguen	estimé à 3,4 M€	estimé à 4 M€	estimé à 14,8 M€
Port de Piriac sur mer	estimé à 2,8 M€	estimé à 2,3 M€	estimé à 10,2 M€

Figure 6 – Illustration – estimation des retombées économiques sur les ports de La Baule Pouliguen et Piriac-sur-Mer

Pour aller plus loin, **d'autres gestionnaires d'infrastructures comme VNF réalisent tous les deux ans une étude nationale de ce type**, déclinée par filière (plaisance privée, plaisance locative, paquebots fluviaux, etc.) afin de pouvoir communiquer sur les retombées économiques générées par la plaisance fluviale et mobiliser les collectivités pour le développement des activités sur et autour de la voie d'eau, avec par exemple le développement du tourisme fluvestre le long des canaux. Cela permet également de mesurer les effets liés à la mise en œuvre des différents projets.

Un montant :

Des retombées économiques nationales évaluées à 100 millions d'euros

Un format communiquant :

Quelques chiffres clefs pour communiquer facilement



La plaisance privée en quelques chiffres...

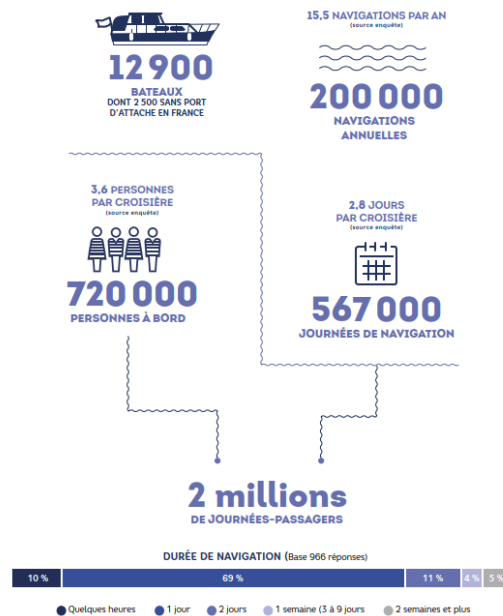


Figure 7 – Exemple d'étude sur les retombées économiques de la plaisance privée (VNF)

2.2. Un modèle historique qui doit évoluer

Comme évoqué ci-dessus, les ports de plaisance de l'APPB présentent une grande diversité. Leur seul point commun est certainement de tous s'inscrire dans une triple logique :

Être une entité de gestion à l'intérieur d'un périmètre portuaire qui lui est confié, avec une approche d'entreprise de recherche de rentabilité ¹	Être un outil de développement du territoire, par la création d'emplois, de valeur et de notoriété	Être une « partie de ville », avec des enjeux associés d'intégration, d'interfaces urbaines et d'animation.
---	--	---

Cette logique a généré un modèle très spécifique, accordant une place importante à la notion de "services publics", n'intégrant pas la notion de rareté (*a contrario* de modèles privés anglo-saxons par exemple qui pratiquent des niveaux de prix 3 à 4 fois supérieurs) et fondé sur un financement mobilisant des ressources autres que les revenus liés à l'exploitation, en particulier les subventions des collectivités locales. **Ces subventions ont porté et portent sur l'investissement**, pour la construction initiale du port, les éventuelles extensions (comme par exemple à Audierne), et le renouvellement et la modernisation de l'infrastructure (en particulier sur les grosses infrastructures comme les digues ou sur les sujets environnementaux).

Mais **les budgets de fonctionnement des ports bénéficient également parfois de subventions**, pour couvrir de l'entretien, en particulier pour les charges de dragage (exemple des ports des Côtes d'Armor ou du port de La Baule Le Pouliguen), ou encore de l'exploitation, avec la prise en charge dans certains cas de personnels d'écluses nécessaires au fonctionnement du port (certains ports costarmoricains par exemple). Sans ces contributions, les gestionnaires des ports ne seraient pas en mesure d'assurer leur fonctionnement et leur entretien de manière satisfaisante. Cette situation s'explique aisément par le triple rôle des ports et la volonté des collectivités locales de s'impliquer dans la vie du port et son développement.

Imaginez le port d'Auray sans ses bateaux !

Dans un contexte de recherche de réduction des dépenses publiques, tant en investissement qu'en fonctionnement, il est probable que le niveau d'accompagnement des ports dans la mise en œuvre de leurs projets par les collectivités soit amené à diminuer, alors que les ports sont dans l'incapacité de financer eux-mêmes l'intégralité de leur programme d'investissements.

¹ Ce débat est ancien, on pourra rappeler la réponse du Ministre de la Consommation et du Tourisme du 3 septembre 2009 sur la fiscalité des ports de plaisance (<https://questions.assemblee-nationale.fr/q13/13-18664QE.htm>)

Cette plus grande sélectivité dans les financements risque de davantage impacter les ports les plus fragilisés, car un accompagnement financier sur un port dynamique (et qui crée de la valeur, de l'emploi, de la notoriété...) risque d'être plus facile à justifier que pour un port en difficulté. De même, la capacité financière du propriétaire du port pourrait jouer sur les moyens mis à disposition : par exemple, les finances des départements ont fortement souffert en 2023².

Or les ports de plaisance font aujourd'hui face à un mur d'investissements, qui peuvent être de différentes natures :

- **Les charges de dragage**, le budget actuel des ports ou des contraintes réglementaires n'ayant pas permis d'assurer un dragage suffisant ces dernières années. Un dragage important est donc à prévoir pour redonner un tirant d'eau suffisant. Plus largement, les coûts de dragage à iso-périmètre tendent à augmenter de manière importante depuis de nombreuses années
- **Des renouvellements de pontons, pannes, chaînes mères et chaînes filles** pour les ports et mouillages construits il y a trente ou quarante ans. Ces superstructures arrivent en fin de vie, et les montants nécessaires à leur renouvellement n'ont malheureusement pas été provisionnés dans de nombreux cas.
- **Des travaux de confortement des infrastructures** : réparation de digues, réhausse du niveau des quais, etc. En effet, les ports de plaisance commencent à souffrir des effets du réchauffement climatique et de la multiplication de violentes tempêtes. Ce contexte de changement climatique entraîne des besoins de travaux pour adapter et rendre plus résilientes les infrastructures portuaires (allongement de pieux, mise en place de dispositifs anti-submersion...)
- **Des investissements en faveur de la transition écologique et énergétique des ports de plaisance** sont régulièrement cités par les gestionnaires, pour la mise aux normes d'aires de carénage par exemple ou pour le déploiement de bornes « intelligentes » pour la distribution d'eau et d'électricité, permettant de faire des économies sur les dépenses de fluide.
- L'évolution des profils de clients amènent également des besoins d'investissement pour améliorer la qualité du parcours client (digitalisation, confort d'usage...)

Les gestionnaires des ports bretons et ligériens ne sont pas en mesure de supporter seuls cet effort sans évolution de leur modèle économique.

² <https://www.banquedesterritoires.fr/les-finances-des-departements-enregistrent-un-retournement-de-tendance-marque>

2.3. La nécessité d'optimiser les conditions d'exploitation

L'optimisation des charges est une préoccupation constante des gestionnaires de ports. Parmi les principaux sujets évoqués, on notera :

- La limitation des consommations d'eau et d'électricité (qui était entièrement gratuite et "à volonté" dans de nombreux cas jusqu'à récemment)
- La mutualisation de moyens : fonctions back-office, expertise technique pointue, etc.

Globalement, ces solutions sont déjà mises en œuvre dans de nombreux cas :

- Déploiement de bornes intelligentes pour l'eau et l'électricité (solution qui reste toutefois coûteuse à mettre en œuvre) ou déploiement de dispositifs avec badges ou temporisateurs
- Création de structures de gestion de plusieurs ports (SPL par exemple)
- Contrats de fourniture en eau et électricité pour les bateaux habités

Par ailleurs, la collectivité, le grand public et les clients ont de plus en plus d'attentes envers les gestionnaires de ports : meilleure prise en compte des sujets environnementaux, exigences plus fortes en termes de relation client, animation autour du port et développement des événements et la gestion des partenariats... Ceci nécessite des besoins supplémentaires en ressources humaines, *a minima* sur les compétences et la gestion des personnels.

L'effort doit donc porter vers la recherche de nouvelles sources de financement.

2.4. Un marché de la plaisance en transformation, avec des écarts importants d'un territoire à l'autre

L'essentiel du chiffre d'affaires des ports de plaisance est aujourd'hui lié à la commercialisation des emplacements. Cela amène nécessairement à s'interroger sur les perspectives possibles d'évolution de la demande et des effets en termes de fréquentation.

Pour cela, il conviendra de bien dissocier :

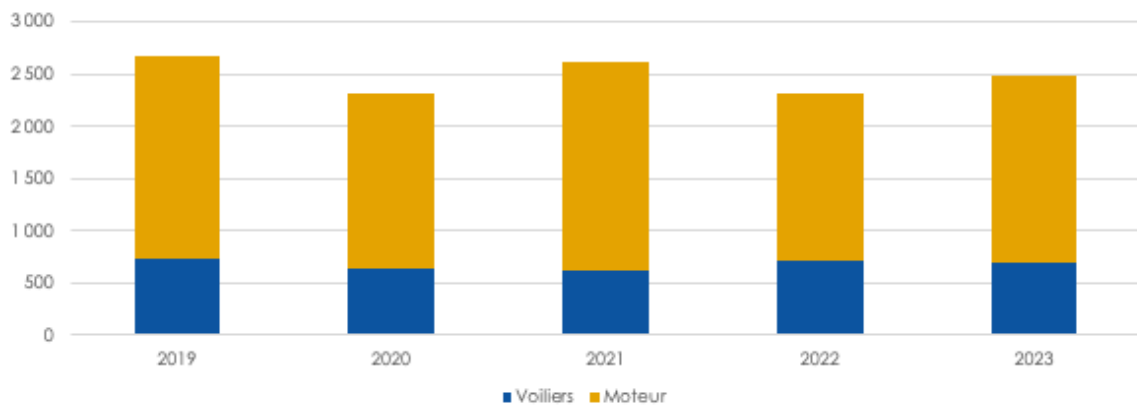
1. L'accueil des bateaux de passage pour des séjours de courte durée
2. La commercialisation des emplacements pour des durées plus longues : contrat saisonnier et annuel
3. La commercialisation des emplacements pour les autres formes de pratique que la propriété (Location, boat-club...)

Quelques indicateurs sur les dynamiques du marché

Source : "La plaisance en chiffres" par le Secrétariat d'État chargé de la mer et de la biodiversité (Données du 1^{er} octobre au 30 septembre)

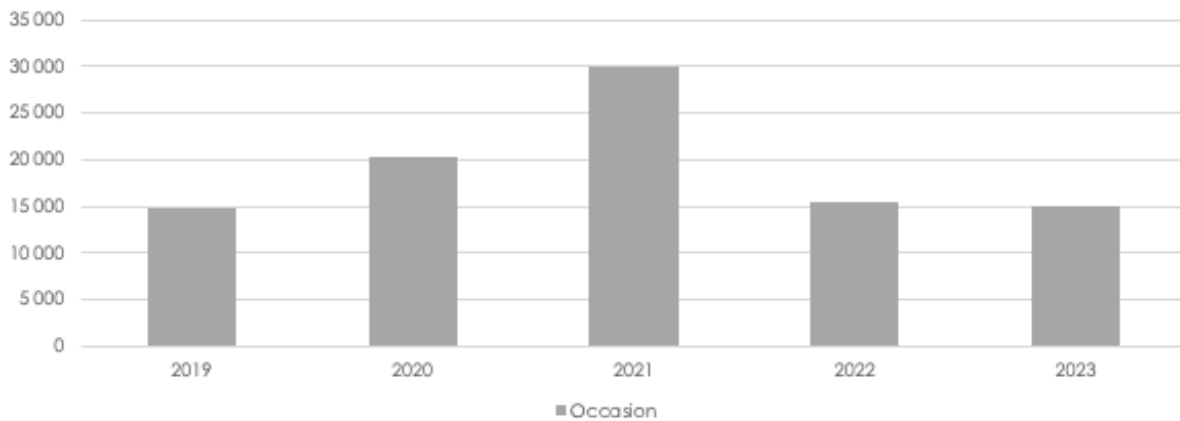
Les immatriculations de bateaux neufs en Région Bretagne

En moyenne, 2478 unités nouvelles immatriculées annuellement entre le 1^{er} octobre 2018 et le 30 septembre 2023, avec quelques variations d'une année sur l'autre.



Les transferts de propriété, révélateurs du dynamisme du marché de l'occasion

19 065 transferts de propriété en moyenne sur cette même période mais avec des variations plus importantes, et notamment un véritable "effet rebond" en sortie de Covid (et un retour à la normale sur 2023)



Dans le contexte d'inconnues et de transformation actuel, cet exercice prospectif est délicat à réaliser, d'autant plus que le marché de la plaisance évolue plus lentement que certains autres marchés.

Plusieurs signaux faibles peuvent néanmoins être évoqués :

1. Sur le marché de l'escale :

Les volumes globaux de fréquentation ne devraient pas évoluer de manière significative, le nombre total de bateaux fréquentant les bassins de navigation bretons et ligériens devrait rester assez proche de la situation actuelle. A noter que sur ce marché, les ports de plaisance sont historiquement inscrits dans des logiques concurrentielles et que de nombreuses actions ont été menées pour développer ces fréquentations. On peut considérer que le marché de l'escale participe à dynamiser l'exploitation portuaire.

2. Sur le marché des propriétaires de bateaux, en contrat annuel et saisonnier

Ce marché connaît déjà des évolutions, mais avec des variations importantes selon les ports et les bassins de navigation. Globalement, la demande se concentre, et s'est même renforcée en sortie de Covid, dans les ports et les plans d'eau qui cumulent les atouts (accessibilité nautique, qualité du plan d'eau, diversité de la zone de chalandise...). A *contrario*, certains ports présentant des faiblesses et des handicaps connaissent des difficultés de remplissage depuis quelques années.

Après un effet rebond significatif en sortie de Covid, le marché semble ralentir fortement depuis début 2023, pouvant entraîner une érosion de la tension en places et donc le renforcement des logiques de concurrence entre les ports. A l'inverse, certains indicateurs permettent d'identifier des perspectives plutôt favorables : résidentialisation des littoraux, cohérence de la plaisance avec les nouvelles attentes en termes de loisir...

Il est en tout cas probable que la pression continue d'évoluer différemment entre les différents ports et bassins de navigation en fonction de leur attractivité. Certains ports devront chercher à valoriser autrement leurs plans d'eau tandis que d'autres vont devoir continuer à trouver des solutions pour continuer à répondre à la demande.

Plus que jamais, il va falloir mettre en place :

- Des actions pour suivre de manière précise l'évolution des profils des clients et de la demande afin de bien comprendre les phénomènes et anticiper
- Des démarches visant à fidéliser les clients actuels et à conquérir collectivement de nouveaux clients

3. Sur le marché des formes de pratique alternatives à la propriété

Ce sujet est structurant pour l'avenir des ports car il amène à déconnecter la notion de client, de bateaux et donc de besoins en emplacements. Un bateau de boat-club sert à 10 clients sur une année et ne nécessite qu'une place pour fonctionner. Dans un modèle de propriété classique, il faut 10 bateaux pour gérer 10 clients, et donc 10 emplacements.

Dans les faits, le développement de ce type de pratique s'observe, mais de manière plus lente qu'imaginée par certains acteurs qui pensaient « disrupter » le marché au début des années 2000 !

Ces modèles alternatifs semblent néanmoins gagner en popularité et permettent d'attirer des nouveaux clients que la propriété ne parvenait pas à attirer, et pour différentes raisons : un rapport moins fort à la propriété, la recherche d'une solution moins engageante et moins onéreuse...

Achat rationnel VS achat irrationnel ? : Étant donné qu'il existe de très nombreuses raisons pour ne pas devenir propriétaire d'un bateau tout en cherchant pour autant une solution de pratique régulière, il est possible que ces segments de marché continuent à se développer en parallèle d'un marché plus classique de propriétaires de bateaux.

Cette opportunité de marché peut se regarder de manière différente selon les ports

- Elle va se concentrer dans les ports qui cumulent les atouts ; ceux qui ont du mal à attirer des profils de clients traditionnels n'arriveront pas à se positionner sur ces marchés
- Le port peut se limiter à commercialiser des espaces commerciaux et emplacements à des opérateurs en charge du développement et de la gestion de ces activités
- Ou ils peuvent décider de devenir eux-mêmes opérateurs, et donc s'inscrire dans une démarche de diversification de leurs recettes

3. Un changement nécessaire de modèle

Les ports de plaisance sont confrontés à de nombreux défis d'avenir : transition écologique, transformations du marché, renforcement de leur rôle pour les territoires, évolution du métier de gestionnaire...

Le modèle actuel des ports ne permet pas de relever la plupart de ces défis, car il n'offre pas suffisamment de marges de manœuvre pour porter les investissements et absorber de nouvelles charges.

En réponse, trois axes de progrès complémentaires doivent s'envisager :

1. Solidifier le modèle économique existant pour se donner de nouvelles marges de manœuvre
2. Rassembler davantage les différents partenaires concernés par l'évolution du port et de ses différentes fonctions
3. Exploiter les différentes opportunités de financement

3.1. Solidifier le modèle économique des ports

L'optimisation du modèle économique des ports doit leur permettre d'améliorer leur rentabilité et leur capacité à porter seuls certains investissements ou absorber des augmentations de charge. Le champ des possibles est relativement large mais très différent d'un port à l'autre.

L'engagement de cette démarche nécessitera d'évoluer vers une dimension plus commerciale et de changer d'état d'esprit. Cette démarche cherchera à valoriser les ressources existantes ou mobilisables.

3.1.1. Agir autrement

Comme évoqué précédemment, la notion de service public est souvent attachée au port de plaisance. Mais la situation financière actuelle des collectivités incite à faire évoluer cette logique et à développer un nouvel état d'esprit au sein des gestionnaires de port, afin de les inciter à diversifier et augmenter les recettes, optimiser les charges et à gagner de l'argent.

La nouvelle approche proposée se base sur quatre axes :

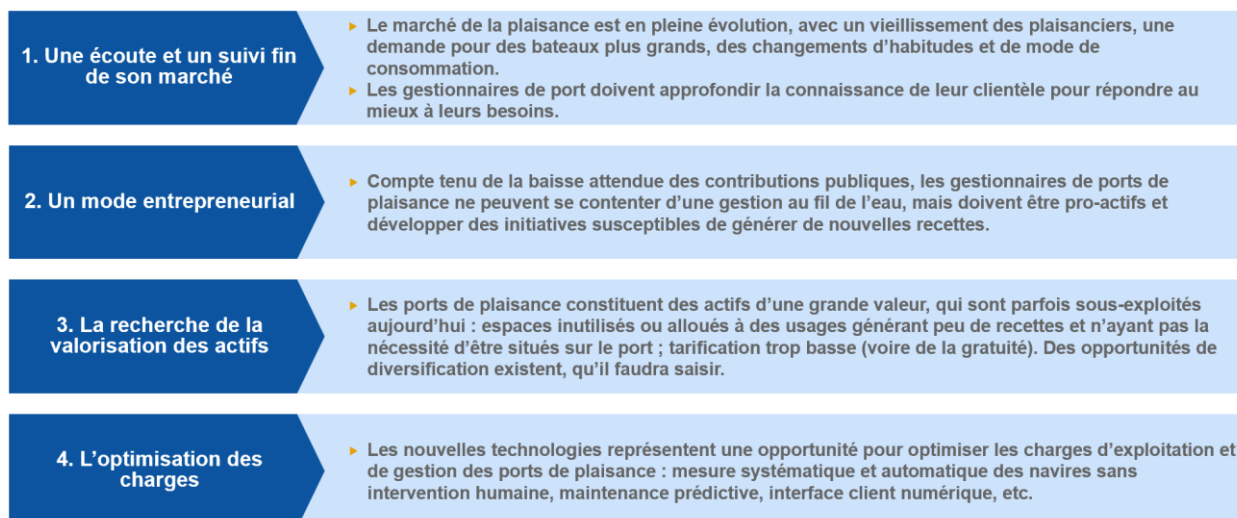


Figure 8 – Agir autrement – les quatre axes

3.1.2. Écouter et suivre le marché / l'intérêt d'une démarche collective ?

Le suivi de l'évolution des marchés de la plaisance est un exercice compliqué en l'absence de données fiables, précises et régulièrement mises à jour. Dans le contexte d'inconnues actuel, il apparaît indispensable de mettre en place des outils et des méthodes pour pouvoir suivre l'évolution du marché local (à l'échelle des ports, des bassins et de la Région) pour anticiper et s'adapter.

Chaque port devra ainsi mettre en place des outils qui lui permettent de préciser sa connaissance des clients et des prospects et de pouvoir suivre les évolutions (âge, origine géographique, attentes de services...).

3.1.3. Une nouvelle posture à faire infuser dans les équipes

La mise en œuvre d'un nouveau modèle implique de faire adopter une nouvelle posture aux équipes, notamment en termes de tenue des comptes et de proactivité commerciale.

En effet, le responsable de port est aujourd'hui également gestionnaire de « business unit » : il est responsable de la préparation du budget, du suivi de son exécution mais aussi du développement commercial du port.

Cette évolution du métier nécessite :

- de nouvelles compétences, et donc des formations pour les gestionnaires et personnels du port
- la mise en place d'outils et de méthodes permettant de répondre à ces nouvelles exigences (définition d'objectifs, communication auprès des équipes, mise en place de tableaux de bord...)

En adoptant une approche méthodique, il sera possible d'instiller une nouvelle posture au sein des équipes du port. Cela peut prendre du temps et nécessiter des ajustements en cours de route, mais une communication claire, une formation appropriée et un engagement continu seront essentiels pour favoriser l'adhésion des employés et assurer le succès du changement.

Afin de pouvoir tenir ses objectifs de développement, un nouvel état d'esprit doit être instillé aux équipes de **Port Chans**. Le Directeur du port a donc lancé un projet avec une équipe interne afin de faire le bilan de la situation, définir les objectifs et élaborer la stratégie.

La prochaine étape consiste à expliquer cette stratégie aux équipes, réaliser un bilan de compétences et identifier les formations adéquates.

3.1.4. Adopter une posture plus stricte dans la collecte des produits, et plus rationnelle dans l'allocation des ressources

Certains héritages du passé font que les recettes des ports sont parfois inférieures à ce qu'elles devraient être, ou que les moyens alloués à une activité sont décorrélés du chiffre d'affaires généré. Une application plus rigoureuse des règles tarifaires, bien qu'impopulaires, permettrait de redonner de la marge de manœuvre à certains ports. Il conviendra préalablement de réaliser un exercice comptable pour bien mesurer la "rentabilité" inhérente à chaque composante de l'activité (Un port de plaisance est composé de plusieurs "business units" : la manutention, l'escale...).

A titre d'exemple, les actions suivantes pourraient être mises en œuvre relativement rapidement :

- **La mesure systématique des bateaux** : aujourd'hui, de nombreux ports s'appuient sur du déclaratif ou des documents non vérifiés. Les ports ayant réalisé des mesures ont pu constater des écarts entre la longueur déclarée et la longueur réelle des bateaux présents sur le port.
- **La commercialisation des espaces commerciaux** : certains ports n'appliquent pas systématiquement une part variable (proportionnelle au chiffre d'affaires par exemple) aux occupants du domaine public. Ce terme est pourtant vertueux : il permet de faire payer moins cher les activités les moins rentables ou en démarrage, et d'obtenir un meilleur partage de la valeur ajoutée générée pour les activités les plus profitables.
- **La mise en adéquation du niveau de service avec les recettes générées par l'activité** : par exemple, s'il paraît légitime qu'un port avec de nombreuses escales affecte des moyens conséquents à l'accueil des plaisanciers, il n'en est pas de même pour d'autres ports avec essentiellement des occupants annuels.
- **Analyse fine de sa structure de recettes / charges** : beaucoup de ports ne rentrent pas assez dans le détail et consacrent des moyens importants sur certains sujets ne présentant pas d'enjeu majeur en termes de chiffre d'affaires (et inversement n'en consacrent pas assez sur des sujets critiques)

Port Chans était géré par la commune, dont l'objectif premier n'était pas de gagner de l'argent mais de maintenir les tarifs le plus bas possible. A sa prise de fonction, le nouveau directeur de Port Chans a donc décidé :

- De lancer une campagne de mesure des bateaux, qui a entraîné une augmentation des recettes de 10%
- De revoir les titres d'occupation des acteurs économiques et associatifs présents sur le port, afin de vérifier la bonne application des tarifs contractuels (y compris modalités d'indexation), et de préparer le renouvellement des AOT par une mise en concurrence comme l'impose le cadre réglementaire
- De dynamiser la gestion des places pour libérer davantage de capacités pour de l'escale et pouvoir commercialiser des contrats saisonniers (avec un tarif *per diem* augmenté VS annuel)

3.1.5. Mieux connaître ses clients et ses prospects

Les gestionnaires de port connaissent très bien **les bateaux de leurs clients, mais pas toujours ces derniers**. Ils ont globalement su mettre en œuvre des actions pour fidéliser leurs clients historiques. Néanmoins, les gestionnaires ont peu de prise sur la capacité à renouveler le stock.

Les variations, parfois rapides du marché, impactent le niveau de tension en places. Beaucoup de ports ont « regarni leurs listes d'attente » à la suite de la crise Covid. Mais le marché semble s'arrêter brutalement.

En tout état de cause, **la liste d'attente seule ne constitue pas un critère suffisant pour juger de la pression de la demande sur un port**. D'autres facteurs doivent être pris en compte : niveau de turnover (nombre de places libérées et capacité à trouver un nouveau client), caractère payant de la liste d'attente, nécessité de s'inscrire tous les ans, âge des personnes sur liste d'attente, demande par type de bateau (moteur / voilier), demande par taille de place et taux d'acceptation des propositions de places.

Un suivi plus fin des clients actuels et des prospects pourrait également être mis en place. Tous ces indicateurs mériteraient d'être collectés puis consolidés dans un observatoire régional de la plaisance, qui permettrait de mieux comprendre les tendances du marché et d'anticiper les évolutions de la demande.

3.1.6. Agir pour réduire les externalités négatives

Les ports de plaisance et les activités associées peuvent être la source de nuisances pour le voisinage mais aussi pour l'environnement au sens large, notamment en raison des impacts possibles des pratiques sur la mobilisation de la ressource en eau et sa qualité. Les gestionnaires de port ont engagé depuis de nombreuses années des actions pour réduire ces externalités, notamment au travers de labellisation « Pavillon Bleu » ou de certification « Ports Propres »®.

Ces actions ont une double vertu : d'une part elles permettent d'améliorer l'image du port et donc son attractivité pour les plaisanciers mais aussi pour les promeneurs, et d'autre part elles permettent également de limiter les consommations de fluide et le traitement des éventuelles pollutions accidentelles et donc de réduire les charges.

Certification « Ports propres »

La certification « Ports Propres », créée en 2011, vise à encourager toutes les opérations qui concourent à l'amélioration de la qualité environnementale des ports. Elle est délivrée aux ports qui ont mis en place un ensemble de mesures pour mieux gérer les déchets et les pollutions des activités portuaires.

Pour les plaisanciers, la certification est gage de qualité, de gestion durable et de préservation de l'environnement.

Depuis 2018, les ports certifiés Ports Propres peuvent gravir une marche supplémentaire en agissant en faveur de la biodiversité et obtenir la certification « Ports Propres actifs en biodiversité ».

A noter que depuis le 4 juin 2024, cette certification est devenue une norme mondiale, dénommée norme ISO 18725.

Pour obtenir la certification, les gestionnaires de port doivent suivre cinq étapes

1. **Une étude de diagnostic environnemental** : état des lieux, sources de pollution, programme d'actions pour améliorer la protection de l'environnement.
2. **La mise en œuvre d'installations pour gérer les pollutions chroniques** : eaux de carénage, déchets spéciaux, déchets ménagers, eaux usées.
3. **La mise en œuvre d'installations pour gérer les pollutions accidentelles** : hydrocarbures, substances nocives, conteneurs, macrodéchets...
4. **La formation du personnel portuaire.**
5. **La sensibilisation de tous les usagers du port** : plaisanciers, promeneurs, professionnels du nautisme, professionnels du tourisme, pêcheurs...

Sources : <https://mer.gouv.fr/cap-sur-la-certification-europeenne-ports-propres>,
<https://www.ports-propres.org/>

3.1.7. Diversifier son offre

De nombreux ports proposent déjà des services complémentaires, certains gratuits, certains payants, parfois en direct, parfois via un prestataire présent sur le port, comme la location ou le prêt de vélos (normaux ou électriques), des laveries, des réductions pour des divertissements en ville, etc.

De nouveaux produits pourraient également être développés, comme par exemple³ :

- de la **location de matériel de petit entretien ou de véhicules** (cf. §0 ci-dessous)
- des **prestations de nettoyage de bateaux et de préparation avant la sortie en mer**
- des **prestations de gardiennage**. Les équipes des ports assurent parfois cette prestation sur leur propre domaine : elles pourraient les proposer à des entreprises avoisinantes
- de **nouveaux services de conciergerie** (cf. §3.1.7.2 ci-dessous)
- des **prestations d'accompagnement renforcé des clients** (cf. §3.1.7.3 ci-dessous)
- des prestations de marketing pour les prestataires présents sur le port : exposition en vitrine / flyers au bureau du port, publicité sur le site du port, etc.

D'autre part, les opportunités de positionnement sur de nouveaux marchés existent (location, boat-clubs ...), mais dans des modèles de développement pas toujours évidents, et surtout uniquement dans les ports qui présentent des caractéristiques adaptées. Pour d'autres ports, le positionnement vers des activités extra nautiques est une piste à explorer (hébergement flottant...).

A noter que les recettes de ces nouveaux services resteront sans doute marginales ; leur intérêt réside essentiellement dans leur capacité à renforcer la satisfaction client et à fidéliser la clientèle. D'autre part, ces nouvelles offres nécessitent des moyens humains importants ; elles ne pourront être proposées que si le gestionnaire du port estime qu'il y a une demande suffisante. Par ailleurs, pour le lancement de ces services, plusieurs modalités pourraient être envisagées :

- Une expérimentation pendant une durée limitée, afin de tester l'appétence du marché
- Des partenariats avec d'autres acteurs, afin de partager les risques et limiter la mobilisation de ressources internes

L'intérêt de ces services est également de diffuser dans les équipes une nouvelle culture orientée sur la relation client.

³ D'autres suggestions sont également identifiées dans le rapport de l'APPB « La plaisance collaborative, et après ? – Esquisse du port de demain »
https://www.portsdebretagne.fr/wp-content/uploads/2019/04/Etude-APPB-2019_La-Plaisance-collaborative-et-apres_esquisse-du-port-de-demain.pdf

3.1.7.1. La mise à disposition de matériel

Ces services devront être différenciés en fonction de la clientèle ciblée :

- Pour les clients à l'année : nettoyeurs haute pression, ponceuse... (avec également l'idée de faire utiliser du matériel plus performant en termes environnemental et énergétique) voire du matériel de navigation que le client louerai ponctuellement (moteur électrique d'annexe, radeau de survie, barbecue...).
- Pour les bateaux de passage : vélos, vélos électriques, scooters, voitures...

A noter qu'il n'est pas toujours possible de faire payer ces services, qui constituent également des facteurs d'attractivité des ports – notamment les ports moins bien situés géographiquement.

3.1.7.2. Le déploiement de nouveaux services de conciergerie

Ces nouveaux services portent à la fois sur :

- La gestion de l'avant / après navigation : préparation du bateau, avitaillement, nettoyage, séchage des voiles...
- Un accompagnement pendant les interventions plus techniques : passage du nettoyage haute pression, conseils pendant opération de carénage...

3.1.7.3. Un accompagnement renforcé des clients

L'accompagnement renforcé des clients recouvrent :

- Les propositions de coaching et d'accompagnement : les manœuvres, la navigation au départ du port...
- Les sessions de formation sur certaines thématiques : pêche en mer, utilisation de l'électronique, entretien du bateau, contexte réglementaire...
- Une proposition de surveillance renforcée : vérification amarres à l'annonce d'un coup de vent, envoi d'une photo après le passage d'un coup de vent... et commercialisation de capteurs permettant de surveiller l'état du bateau (capteur de départ d'incendie...)

Afin de s'adapter au renouvellement de la clientèle par des plaisanciers moins aguerris et n'habitant pas à proximité du port, les équipes de Port Solut ont décidé de mettre à leur disposition un ensemble de services permettant de faciliter la pratique de la croisière (avitaillement, prise en charge du bateau à son retour ...) et de renforcer la surveillance du bateau.

3.1.8. Se positionner sur le marché de la plaisance collaborative

Se positionner dans un rôle comparable à un service de conciergerie externalisée dans le modèle Air BnB, c'est à dire faciliter les conditions de mise en location de certains biens et d'améliorer la qualité de l'accueil.

Le positionnement sur une activité de location entre particuliers de bateaux navigants peut présenter certains risques. En revanche, le port pourrait avoir intérêt à se positionner sur le marché de la location de bateaux à quai, et pour plusieurs raisons :

- Fermer les yeux est rarement une bonne idée, cela laisse la place à des pratiques non souhaitées
- Intérêt d'échanger avec les clients, *a minima* pour leur préciser les enjeux de sécurité et d'environnement liés à une présence dans un port (utilisation des sanitaires, de gilets de sauvetage pour les enfants ...)
- Diversifier le métier de gestionnaire et positionner progressivement les équipes dans une approche davantage orientée clients

Ce service de conciergerie externalisée devra *a minima* couvrir ses coûts, et si possible générer quelques recettes supplémentaires. Il est également à considérer comme un service pour les clients habituels du port.

3.1.9. Mettre à profit les nouveaux outils numériques

Les outils numériques représentent des opportunités pour améliorer la gestion des ports de plaisance, comme par exemple :

- Des logiciels métiers "nouvelle génération" qui permettent aux équipes de gagner du temps
- Des nouveaux outils permettant d'améliorer la qualité de la relation client et de digitaliser le parcours client
- Des outils permettant d'externaliser certaines fonctions en lien avec la relation client
- Le suivi de consommation en eau et énergie et la gestion à distance de l'avitaillement en eau et électricité
- La mesure automatique des bateaux
- Le suivi de l'occupation des places en temps réel (identification des places libres / occupées)
- Le déploiement de capteurs qui permettent "d'instrumenter" les bateaux (départ de feu, intrusions...)
- Des outils qui permettent de mettre en œuvre une maintenance plus préventive des installations (type GMAO)

3.1.10. Développer de nouvelles offres de consommation

Enfin, le développement de nouvelles offres (de type boat-club par exemple) proposées par le port lui-même peut être considéré comme une évolution naturelle d'un gestionnaire. L'idée est de diversifier son activité mais également d'être pro-actif dans la recherche de nouvelles clientèles pour assurer le renouvellement de ses clientèles "historiques".

Deux approches sont possibles pour engager cette diversification :

- Commercialiser l'offre et externaliser la prestation à une entreprise. La force d'un gestionnaire est de disposer d'un fichier client exhaustif et de certaines facilités pour toucher les clients, à la différence d'un professionnel. Cela nécessite de se positionner en tant que tiers de confiance et de pouvoir mobiliser des prestataires privés, en respectant les règles de mise en concurrence (si statut public du gestionnaire) et en s'assurant de la qualité de la prestation qui sera délivrée.
- Commercialiser et réaliser en interne certaines tâches, et notamment les plus simples

Et des modèles partenariaux spécifiques aux contextes portuaires locaux pourront aussi s'envisager.

3.1.11. Renouveler son ingénierie tarifaire

La tarification des ports de plaisance en France fait également écho à la notion de service public évoquée plus haut. Ainsi, les tarifs pratiqués en 2023 sur les ports bretons (en bleu clair ci-dessous) sont significativement inférieurs à ceux qui peuvent être observés sur la Côte d'Azur ou au Royaume-Uni :

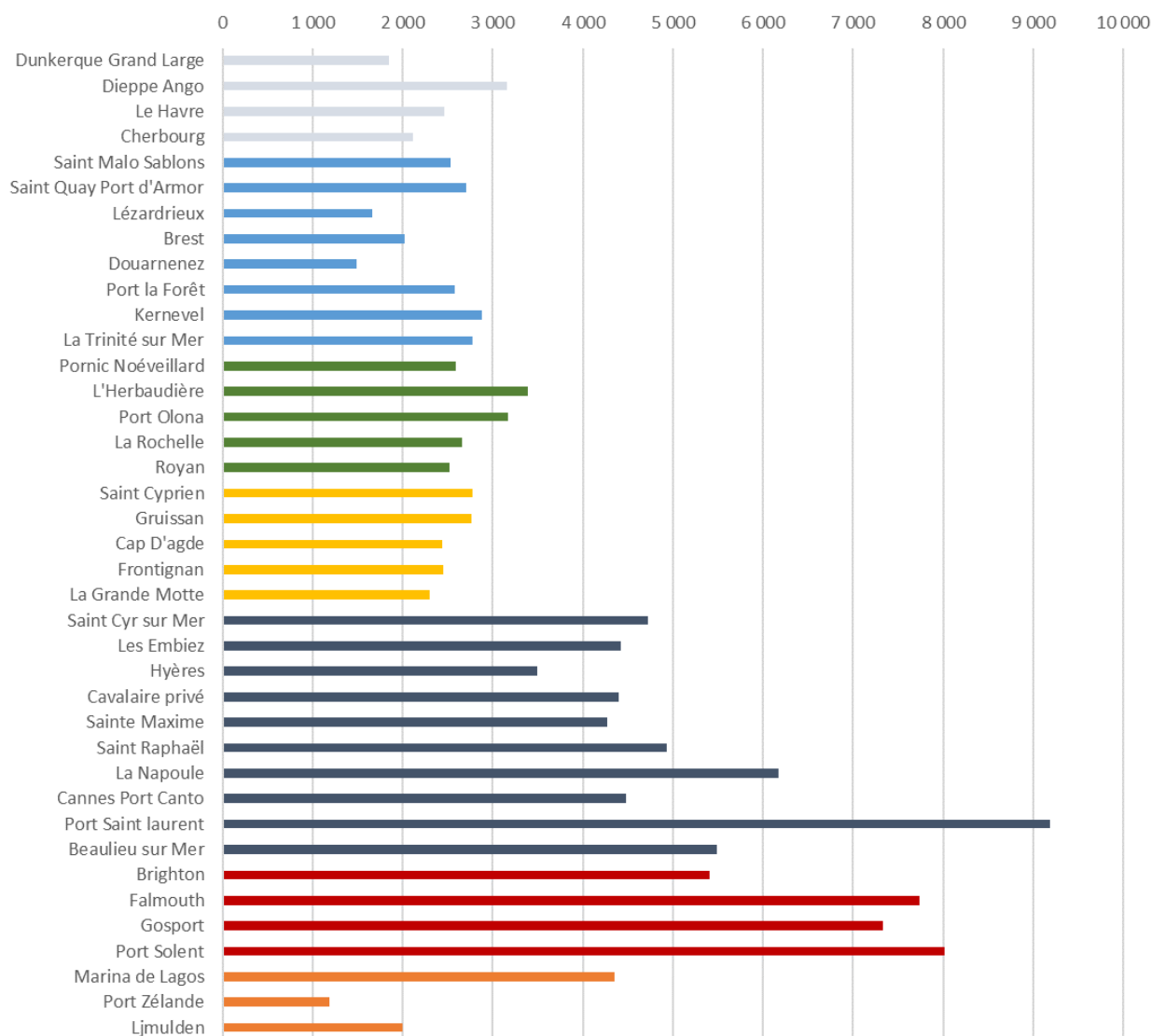


Figure 9 – Benchmark de tarifs appliqués sur un échantillon de ports de plaisance en France et en Europe⁴ (bateau de 9,35 x 3,3m)

On peut également citer cet extrait du guide sur le financement des ports de plaisance réalisé en 2007⁵, et qui est toujours d'actualité :

« Il faut à ce niveau souligner l'aberration du point de vue du marketing et l'incohérence de gestion dans la situation de saturation des ports, que constitue la pratique dominante de location à l'année renouvelable tacitement. Si cette pratique se justifiait dans la période de construction et de recherche de remplissage des ports, elle revient à attribuer une valeur nulle à la rareté actuelle.

⁴ Seuls les ports avec un accès 24H/24 ont été retenus dans l'échantillon. Tous ces ports présentent un certain niveau d'attractivité

⁵ « Le financement des ports de plaisance – Indicateurs, impacts économiques et possibilités de montages financiers », ODIT, 2007

Dans un univers de tarification fondé sur l'analyse de la valeur pour le client, la location à l'année tarifée X ne serait assortie d'aucun droit à reconduction, ce qui permettrait de proposer des contrats de longue durée tarifés plus cher que la place à l'année multipliée par la durée, pour tenir compte de cette valeur de rareté. »

De manière caricaturale, on peut dire que si un port est plein, c'est qu'il n'est pas assez cher, et que la place à l'année est une offre promotionnelle par rapport au prix de la place à la journée !

Le modèle de tarification pourrait être revu, avec par exemple :

- Une évolution de la structure tarifaire fonction de la surface occupée, au m² (au lieu de la longueur du bateau, pour mieux tenir compte de la place occupée sur le plan d'eau) et exploiter une nette tendance à l'élargissement des bateaux
- La mise en place sur une partie des places de modèles de tarification inspirés d'autres secteurs, comme l'aérien, l'hôtellerie ou la location de voitures pourraient être envisagés dans les ports de plaisance. Le prix pourrait être modulé en fonction de la durée du contrat, du nombre de places se libérant l'année en question, de la pression de la demande sur chaque type de place (longueur, place à flot / échouage, etc.). Les autres places resteraient à un tarif plus abordable pour permettre l'accès à la plaisance au plus grand nombre
- Le développement d'une gamme tarifaire élargie (en lien avec le développement de nouveaux services évoqués ci-dessus) : tarifications spécifiques pour les professionnels, les associations, la copropriété, l'accès aux cales de mise à l'eau, l'énergie, etc.
- La mise en place d'une commission de réservation pour les escales, non remboursable que l'escale soit réalisée ou pas
- La mise en place d'une offre low-cost, avec des prix très attractifs, pour un niveau de service plus faible et *a contrario* de prestations premium intégrant des services connexes

Port Bihan entre typiquement dans cette dernière catégorie : c'est un port d'échouage, avec une offre de service limitée. Peu de charges (pas de besoin de dragage, peu d'infrastructures et de superstructures), et des tarifs très raisonnables.

De la même manière, cette ingénierie tarifaire devra s'intéresser au volume de commercialisation des différents types de contrats. Ramené à la journée, le tarif annuel est très avantageux par rapport à une offre d'escale. Pourtant ce contrat annuel est généralement plus compliqué à trouver qu'une place de passage pour quelques jours. La notion de rareté n'est donc pas prise en compte dans la structure tarifaire.

L'évolution des modalités de commercialisation des places constitue une piste intéressante, notamment avec l'idée de réduire le nombre de places commercialisées à l'année et d'augmenter le volume des contrats saisonniers, vendus à un niveau tarifaire *per diem* beaucoup plus élevé. Plusieurs ports de la Côte d'Azur positionnés sur la grande plaisance ne commercialisent plus de contrats à l'année, mais uniquement des formules hivernage de plusieurs mois couplées à des tarifs mensuels très élevés en saison.

Des ports étrangers proposent des niveaux de tarifs différents en fonction du niveau d'engagement dans le temps du client. Plus l'engagement est important plus le prix est bas. Le déploiement de ce type de logique dans les ports présentant un fort turnover pourrait avoir un intérêt.

Port Chans vient de recruter une nouvelle directrice formée aux méthodes du « revenue management » dans le secteur aérien. Elle a récemment soumis au dernier conseil portuaire une modification de la structure tarifaire visant à intégrer les principes du « revenue management » dans la gestion commerciale des places.

Segmentation clients : des services davantage personnalisés sont proposés aux clients du port, une zone low-cost sans eau et électricité et avec peu de facilités de stationnement a été développée ainsi qu'une prestation premium associant l'accès aux places à des services de conciergerie.

Tarifification adaptée : le coût lié à l'accueil des voiliers est nettement supérieur à celui des bateaux à moteur en raison de la nécessité de surcreuser certaines zones. Une tarification spécifique a été établie en conséquence.

Dynamisation des emplacements : le nombre de contrats annuels commercialisés a diminué pour permettre d'augmenter le nombre de contrats courts commercialisés, avec des effets immédiats sur le chiffre d'affaires. En complément des offres de stockage à terre ont été proposées en dehors du périmètre portuaire.

Elle a accompagné ces nouvelles mesures de nouveaux outils de gestion permettant de suivre avec précision son activité et pouvoir ajuster en permanence son offre.

3.1.12. Se diversifier en valorisant ses actifs

La valorisation des actifs existants est un enjeu critique pour les gestionnaires de ports. On va distinguer différents types d'actifs :

- Le plan d'eau, pour accueillir des bateaux mais avec des opportunités de diversification à explorer
- Les terre-pleins portuaires qui offrent différentes possibilités, et notamment la capacité à s'adapter dans leurs usages en fonction des périodes de l'année.
- Les bâtiments portuaires qui pourraient être diversifiés dans leurs usages compte tenu de leur localisation et de la qualité des vues (en tenant compte du cadre réglementaire néanmoins)

Tous ces actifs ont de la valeur car ils se situent généralement dans des environnements très attractifs, ce qui génère des opportunités de valorisation évidente.

Ajoutons également à cette liste le fichier client complet et actualisé en permanence du port et des prospects en liste d'attente qui peut intéresser des entreprises et des porteurs de projet (valorisation de la Data).

Concernant les terre-pleins, le premier sujet à regarder pour les gestionnaires de port disposant de zones de stationnement est l'éventuelle gratuité des parkings. Si elle peut éventuellement s'entendre pour les plaisanciers (ou être proposée en service additionnel), maintenir la gratuité pour tous les publics est une aberration économique, notamment en saison. Des nouveaux outils de gestion permettent de gérer de manière plus dynamique les espaces de stationnement des ports en adaptant en permanence le nombre de places ouvert aux clients du port et celui ouvert au grand public. A Vannes, le parking Moitessier est pris d'assaut les jours de marché par le grand public, en pleine saison, le gestionnaire conserve un nombre de places suffisant pour répondre aux besoins de ses clients. La commercialisation de stationnements pour d'autres clientèles que les plaisanciers est une piste d'accroissement des revenus importants compte tenu de la localisation des ports.

Par ailleurs, le foncier portuaire pourrait également être valorisé au travers d'activités extra portuaires temporaires, comme des food trucks, des marchés, des brocantes, location d'espaces pour shooting photo, des concerts ou d'autres événements en période estivale.

L'usage des terre-pleins techniques se concentre pendant les périodes d'hivernage et de carénage. En dehors de ces périodes, et notamment en pleine saison, des possibilités d'exploitation peuvent se regarder (stationnement automobile notamment...).

Notons également le potentiel de recettes liées aux pratiques de mise à l'eau des bateaux transportables. Certains ports offrent encore un service gratuit de mise à l'eau, qui pourtant génère des charges (entretien cale, amortissements...). La contrainte de déploiement liée à certains contrats concessifs (mise à l'eau gratuite imposée) peut souvent être contournée en tarifant le stationnement automobile et de la remorque

L'accueil (payant) de camping-cars pourrait également être envisagé, ces derniers pouvant bénéficier des équipements présents sur le port.

Port Kalonig a mis en place le stationnement payant en période estivale sur son foncier. Le coût d'investissement associé a été remboursé en une année seulement, et le parking lui assure désormais une recette substantielle. Il garantit néanmoins un nombre de places évolutif pour les clients du port, à qui le service est proposé en service additionnel.

Les AOT des professionnels de **Port Bihan** arrivent bientôt à échéance. Afin d'anticiper leur renouvellement, les équipes du port ont organisé des rencontres avec les professionnels occupant actuellement le port, afin d'échanger sur leurs perspectives de développement. Elles ont également pris attache avec la direction du développement économique de l'Établissement Public de Coopération Intercommunale dont dépend le port, afin d'identifier de nouveaux acteurs ou de nouvelles activités susceptibles d'être intéressés par ce foncier. Enfin, un échange a été organisé avec la collectivité locale pour étudier la possibilité d'étendre le périmètre portuaire à terre, ce qui lui permettrait de conforter son équilibre économique et de maintenir des tarifs particulièrement attractifs pour la population locale.

Concernant le plan d'eau, certains ports ont déjà pris des initiatives intéressantes en développant de l'activité flottante comme de l'hébergement insolite, des bureaux sur l'eau ou des espaces événementiels. La location de paddles pourrait également être envisagée, notamment pour les ports à marée, car il n'y a pas de navigation quand le port est fermé.

Les bâtiments des ports de plaisance, généralement localisés dans des environnements très attractifs, peuvent parfois présenter des opportunités de développement de nouvelles recettes (location de salles, lieu de séminaire, restauration, animation, boutiques éphémères, espaces de coworking, etc.).

La recherche de partenaires (publics et privés) pour financer la réhabilitation de ces lieux permettrait de débloquer la situation et d'apporter aux ports des ressources complémentaires, potentiellement substantielles, en attirant des entreprises liées à la plaisance ou des activités tertiaires.

D'autre part, la valorisation des titres en fin d'occupation permettrait d'inciter les occupants à maintenir les bâtiments occupés en bon état. La valorisation patrimoniale des titres, comme la reconnaissance d'un fonds de commerce (loi Pinel), permet d'établir une soulte de fin de contrat. Cette soulte est non seulement autorisée par le CGPPP mais elle permet également, via un droit d'entrée payé par l'occupant suivant, de valoriser les investissements réalisés.

Les occupants sont généralement plus enclins à réaliser, sur le temps d'occupation, des aménagements susceptibles de développer la qualité du service rendu et à payer une redevance, notamment variable, plus importante. Il peut être ainsi envisagé une valorisation globale du fonds de commerce et des investissements via un droit d'entrée indexé sur la méthode « discounted cash flow ».

Port Kalonig dispose de bâtiments en mauvais état, que le port ne peut plus mettre en location. Par ailleurs, le terrain occupé par ces bâtiments n'est plus constructible : si les bâtiments sont détruits, ils ne pourront être reconstruits. Les équipes du port se sont donc associées avec les collectivités locales pour monter un projet de réhabilitation du bâtiment, afin de pouvoir installer de nouvelles entreprises génératrices d'emplois au niveau local et qui paieront une redevance au port.

Les zones de stationnement et les terre-pleins, pourraient également être valorisés au travers de la production d'énergie, notamment grâce **au photovoltaïque**. A titre de comparaison, sur les aéroports, on observe surtout deux types de centrales photovoltaïques :

- Les centrales au sol ;
- Les centrales en ombrières de parking⁶

Les centrales en toitures concernant essentiellement les constructions neuves. La réglementation française est particulièrement complexe sur ce sujet (assurance décennale, urbanisme...) et rend l'installation de panneaux photovoltaïques quasi impossible sur des bâtiments qui n'ont pas été construits à cet effet.

Les ratios de coûts du photovoltaïque (PV uniquement sans autres coûts supplémentaires) sont de :

- 800-950 €/kWc pour une installation sur le toit
- 650-800 €/kWc pour une installation au sol
- 1200-1600 €/kWc pour une installation en ombrière de parking

Puissance	Surface (m ²)	Investissements	Revenus annuels	TRB EBITDA
198KWC	1100	290K€	25K€	12 ans
297KWC	1600	450K€	55K€	9 ans
496KWC	2700	700K€	68K€	12 ans

Figure 10 - quelques données sur des ombrières aéroportuaires récentes

Le modèle juridique : la création d'une structure ad hoc en « contrôle étroit »

- Création d'une société dédiée avec un développeur et un prêteur

Le gestionnaire de **Port Solut** explore la possibilité de déployer des panneaux solaires sur l'ensemble des ports dont il est gestionnaire. Sa taille lui permet :

- De disposer de l'ingénierie technique pour faire lui-même les études préalables
- De disposer des équipes achats lui permettant de lancer une telle procédure, plus complexe
- De mutualiser plusieurs projets et donc d'offrir un ensemble plus attractif pour les acteurs du marché

⁶ A noter que la loi du 10 mars 2023 oblige les parkings de plus de 10 000 m² à s'équiper en ombrières avant le 1^{er} juillet 2026.

3.1.13. Développer des recettes annexes

Certains ports ont fait le pari de valoriser leur image en proposant des produits dérivés dans la capitainerie ou les boutiques autour du port. Ces produits ont connu un vif succès auprès des usagers, générant ainsi des revenus additionnels pour les ports, bien que ces gains restent modestes en regard de l'effort consenti.

De manière générale, la question du périmètre confié au gestionnaire du port mérite d'être posée : d'autres activités liées au tourisme et génératrices de recettes pourraient ainsi être ajoutées, afin de développer les synergies et de faire croître les ressources du gestionnaire.

Port Gale et Port Chans ont décidé de faire fabriquer des produits dérivés qui sont vendus dans les boutiques autour du port et qui rencontrent un franc succès, du fait de l'attractivité du site. Ces produits génèrent des recettes marginales mais à un coût tout aussi marginal.

3.1.14. Valoriser son fichier client et sa visibilité

A la manière d'un Office de Tourisme ou d'un bureau des guides à la montagne, le port de plaisance peut évoluer vers un modèle de market-place, qui mettra *a minima* en valeur les différentes offres proposées par les professionnels et qui pourra aller jusqu'à leur commercialisation. Le port pourra directement se rémunérer dans ce cadre.

Le gestionnaire pourra également créer des offres commerciales pour permettre à des entreprises de se faire connaître auprès des clients du port ou des prospects (donnée très intéressante pour un porteur de projet de Boat Club par exemple).

3.2. Rassembler et mobiliser ses partenaires

La singularité du modèle portuaire breton et ligérien impose la mobilisation financière de partenaires pour porter certains travaux, notamment parce que ces derniers participent systématiquement à renforcer l'attractivité des territoires autour du port : un nouveau bâtiment pour accompagner un projet urbain autour du port, un dragage pour garantir l'image de carte postale et l'accueil de beaux bateaux avec du tirant d'eau, un projet à dimension environnementale pour être cohérent avec les autres actions mises en œuvre sur le territoire...

Le niveau d'implication financier des **partenaires des ports (concédants, Commune, EPCI, Département et Région)** est très variable d'un territoire à l'autre. Il dépend notamment du niveau d'ambition et de priorité par niveau des différentes strates territoriales. Certaines collectivités positionnent le nautisme comme des leviers de développement structurants alors que d'autres attendent de leur gestionnaire une totale autonomie financière.

La mise en œuvre d'une démarche structurée pour rassembler et mobiliser les partenaires autour des projets apparaît nécessaire dans certains territoires (certains territoires bretons semblent déjà convaincus de l'importance d'accompagner les gestionnaires, même s'ils vont nécessairement demander à ces derniers d'être plus autonomes dans la mise en œuvre de certains projets).

- Cela va notamment passer par la mise en évidence des retombées socio-économiques liées à l'activité portuaire. Certains décideurs publics peuvent simplement avoir une vision déformée de la réalité d'un port de plaisance. La pesée de ces impacts constitue un préalable indispensable pour justifier l'implication des acteurs publics et pouvoir ensuite suivre les effets liés à la mise en œuvre des projets
- Ensuite, il conviendra de mettre en œuvre des démarches de projets collectives et "prenant de la hauteur" par rapport au périmètre portuaire global afin de bien appréhender les effets des projets sur les dynamiques de territoire
- Le mode de gestion le plus adapté au projet devra ensuite être identifié, en tenant à la fois compte du contexte réglementaire (qui est le propriétaire du port ?) et des attentes des partenaires privés pour les impliquer dans le financement du port
- Enfin, des sources de financement complémentaires devront être recherchées, tenant compte du rôle étendu des ports, notamment en termes de protection contre les submersions ou de préservation de la ressource aquatique.

Au-delà des partenaires publics, l'autre enjeu consiste à **mobiliser les partenaires financiers, au premier rang desquels les banques**. Pour cela, il convient de construire des projets robustes, avec les garanties nécessaires et un cadre contractuel proposant une juste allocation des risques, pour permettre aux gestionnaires de ports de lever des emprunts sur des durées cohérentes avec la durée d'amortissement des investissements.

3.2.1. Qualifier et quantifier l'impact économique des ports

Les ports de plaisance sont bien plus que des « parkings à bateaux ». Des écosystèmes en lien avec la plaisance se développent à proximité de nombreux ports. D'autre part, ils constituent des lieux de vie et d'animation au cœur des villes, attirant de nombreux promeneurs et générant des retombées économiques importantes. Les ports servent de support au développement d'événements et d'animation et participent directement à renforcer la notoriété d'un territoire. Ils sont également le support de nombreux métiers et activités en lien avec l'activité : concessionnaires, shipchandler, prestataires de services...

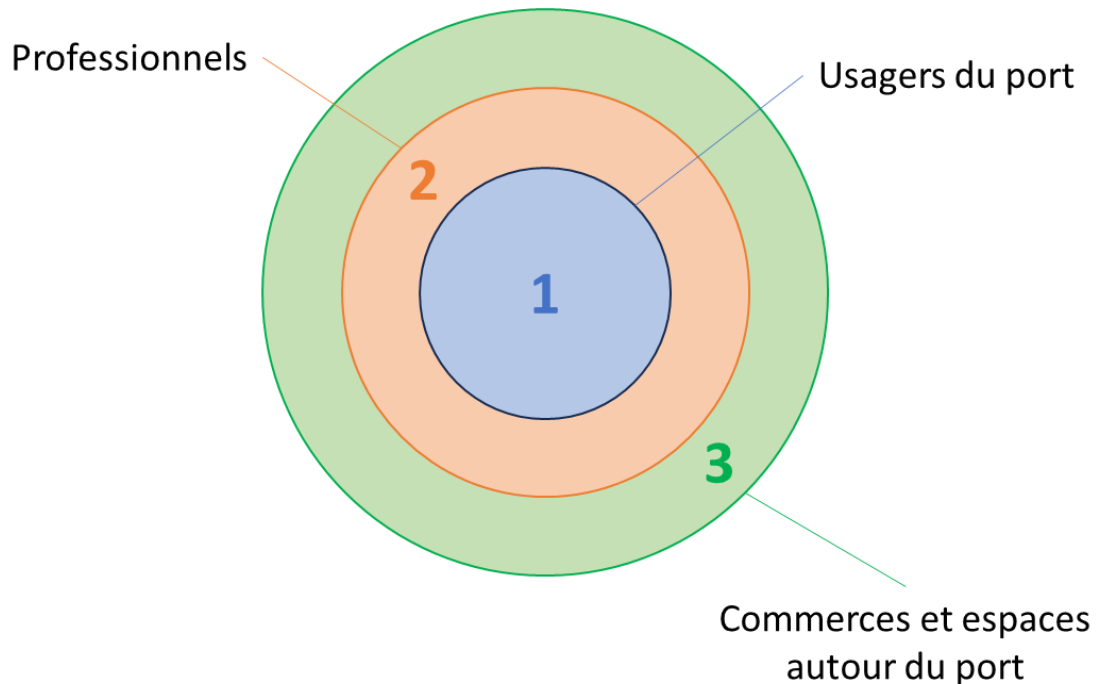


Figure 11 – L'impact économique des ports de plaisance par acteur

Par ailleurs, les ports jouent parfois un rôle important dans la protection des populations, en particulier dans le contexte actuel d'adaptation au changement climatique. Ainsi, les ouvrages portuaires comme les digues protègent de nombreuses habitations lors des tempêtes.

Ce positionnement justifie l'implication des collectivités dans l'accompagnement des gestionnaires de ports et la mobilisation de ressources publiques élargies.

Néanmoins, il existe aujourd'hui peu d'études permettant de valoriser les retombées économiques globales générées par les ports de plaisance.

Port Gale joue un rôle majeur dans l'économie locale, mais ce rôle n'est pas reconnu par les pouvoirs publics qui restent récalcitrants à aider financièrement le port. Les équipes du port ont donc décidé de lancer en partenariat avec la collectivité une étude sur les retombées économiques de ce dernier. Cette étude porte à la fois sur :

- Les plaisanciers en contrat annuel
- Les plaisanciers en escale (dépenses locales)
- Les professionnels de la plaisance présents sur le port ou à proximité (chiffre d'affaires, emplois)
- Les commerces autour du port (chiffre d'affaires, emplois)

L'ensemble des ports sous la responsabilité du gestionnaire de **Port Solut** représente un atout majeur pour l'attractivité touristique du département, non mesuré à date. Le gestionnaire a donc décidé de lancer une étude sur le sujet, en lien avec le département, afin de mieux apprécier le poids des ports dans l'économie locale.

3.2.2. Mettre en œuvre des démarches de projet collectives

Dans la continuité des études socio-économiques, des démarches de projet spécifiques devront être organisées afin de bien appréhender les différentes composantes des projets : l'exploitation, les services offerts, les dynamiques territoriales, la qualité des interfaces ville / port...

Cela renvoie à la mise en place de démarches de projet collectives et organisées de manière à explorer le sujet de la manière la plus transversale possible.

Ce travail devra également tenir compte des compétences et attentes du gestionnaire du port : en effet, la Région, le Département ou les communes n'auront pas forcément les mêmes ambitions en la matière, ni les mêmes ressources, notamment humaines. Par exemple, une commune pourra avoir pour ambition de privilégier la clientèle locale, une autre d'utiliser le port comme un moyen de promotion et d'attractivité via l'organisation d'événements par exemple, un département sera plus attentif au sujet du développement touristique et aux effets d'image, etc.

3.2.3. Choisir un mode de gestion adapté au modèle économique portuaire

Les ports de plaisance sont par essence des infrastructures très capitalistiques. Ceci a bien entendu un impact fort sur le choix du mode de gestion :

- Une première solution consiste pour la collectivité à conserver les investissements dans les infrastructures, qui s'inscrivent sur le temps long, et de déléguer la gestion des ports à un privé sur une courte durée
- Une seconde solution pourrait être de confier la gestion de l'intégralité du port sur une durée longue, afin de lui permettre d'amortir ses investissements, et d'emprunter sur des durées cohérentes avec sa capacité de remboursement

D'autres solutions existent bien entendu, avec :

- La possibilité de regrouper des ports plus rentables avec des ports plus fragiles économiquement, ce qui permet également de disposer de ressources humaines plus importantes et spécialisées pour la gestion du port.
- La possibilité de mettre en place des sociétés public-privé type SEMOP, permettant à l'acteur public de s'impliquer davantage dans la gestion du port
- La possibilité de regrouper plusieurs collectivités dans une structure de type Société Publique Locale, bénéficiant de contrats de longue durée

Il n'y a pas de réponse unique pour tous les ports de plaisance : le choix du mode de gestion dépendra de plusieurs facteurs : le projet de développement, les ambitions de son propriétaire, ses propres compétences, ses moyens financiers, la volonté d'associer d'autres partenaires publics ou privés, l'équilibre économique actuel du port, les exigences des établissements bancaires, la capacité à travailler en réseau, etc.

3.2.4. Mobiliser de nouvelles ressources publiques

3.2.4.1. La taxe GEMAPI

La taxe associée à la Gestion des Milieux Aquatiques et Prévention des Inondations (GEMAPI) est une taxe facultative levée par les EPCI à fiscalité propre et qui a permis aux collectivités locales de percevoir 274,9 M€ en 2021, soit 7,5 € par habitant assujetti⁷. En 2021, 665 Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) avaient mis en place cette taxe, mais peu en Bretagne et en Loire-Atlantique :

Carte 1 - EPCI à FP décidant de prélever la taxe GEMAPI, année après année, entre 2017 et 2021

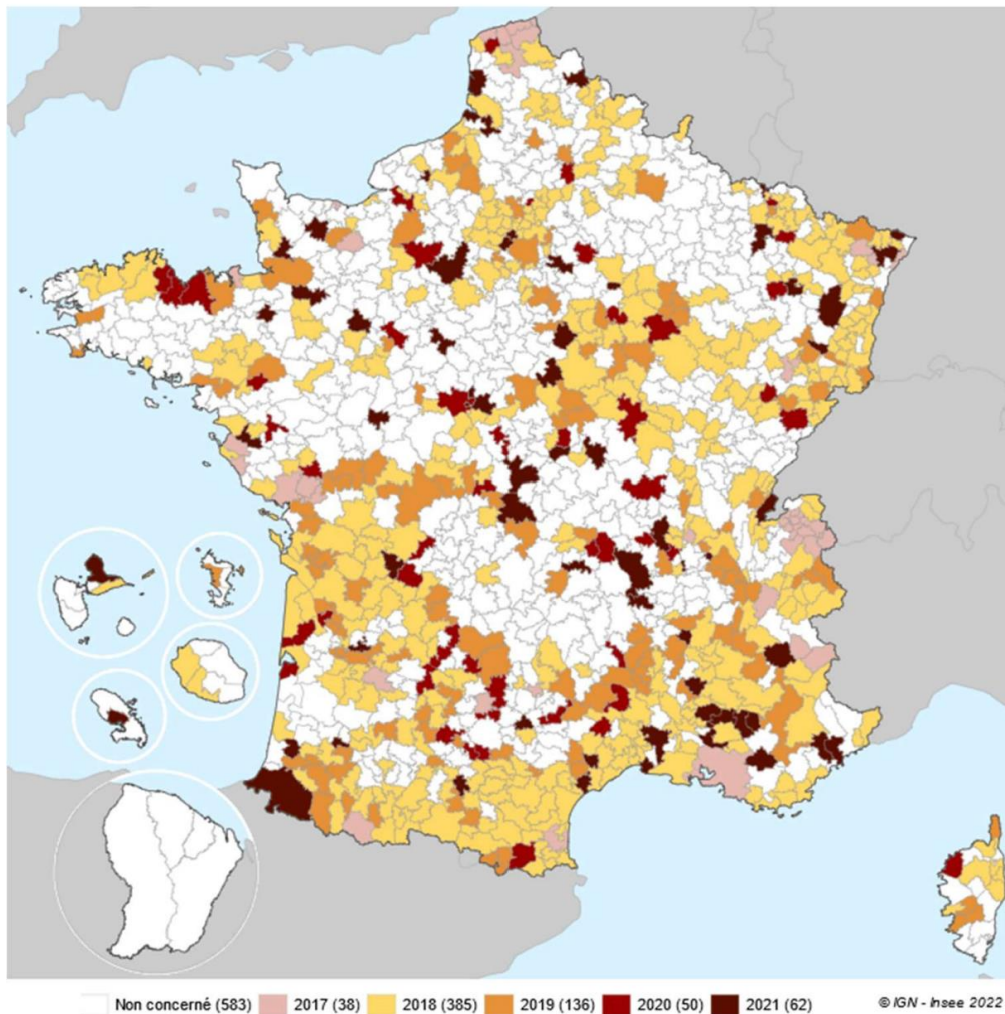


Figure 12 – Carte des EPCI ayant décidé de prélever la taxe GEMAPI en 2021

⁷https://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/Accueil/DESL/2023/Bis%20Gemapi%20VF_web.pdf

La taxe GEMAPI permet de financer :

- L'aménagement d'un bassin ou d'une fraction de bassin hydrographique
- L'entretien et l'aménagement d'un cours d'eau, canal, lac ou plan d'eau, y compris les accès à ce cours d'eau, à ce canal, à ce lac ou à ce plan d'eau
- La défense contre les inondations et **contre la mer**, dont :
 - **la définition et la gestion des systèmes d'endiguements** ;
 - la mise en place de servitudes sur des terrains d'assiette d'ouvrages de prévention des inondations ;
 - les opérations de gestion intégrée du trait de côte contribuant à la prévention de l'érosion des côtes.
- La protection et la restauration des sites, des écosystèmes aquatiques et des zones humides ainsi que des formations boisées riveraines

Or comme indiqué ci-dessus, les ports jouent parfois un rôle important dans la protection contre les inondations. **Il semble donc légitime que les ports puissent bénéficier du produit de cette taxe pour financer une partie des travaux d'entretien.**

3.2.4.2. Les Agences de l'Eau

Créées par la loi sur l'eau de 1964, les agences de l'eau sont des établissements publics de l'État. Elles assurent une mission d'intérêt général visant à gérer et à préserver la ressource en eau et les milieux aquatiques. Les 4 grandes priorités des Agences de l'Eau sont :

- Gérer et partager les ressources en eau
- Restaurer les milieux aquatiques, leur fonctionnement naturel et la biodiversité
- Garantir le bon état des eaux en réduisant les pollutions de toutes origines et par temps de pluie
- Agir pour préserver et restaurer la qualité et les habitats naturels des eaux côtières

Les Agences de l'Eau fonctionnent par programmes pluriannuels d'intervention de 6 ans. Le 11^{ème} programme d'intervention, couvrant la période 2019-2024, mobilise plus de 12 milliards d'euros, dont 40% consacrés à l'adaptation au changement climatique.

6 Agences de l'Eau couvrent l'ensemble du territoire, correspondant aux grands bassins hydrographiques :

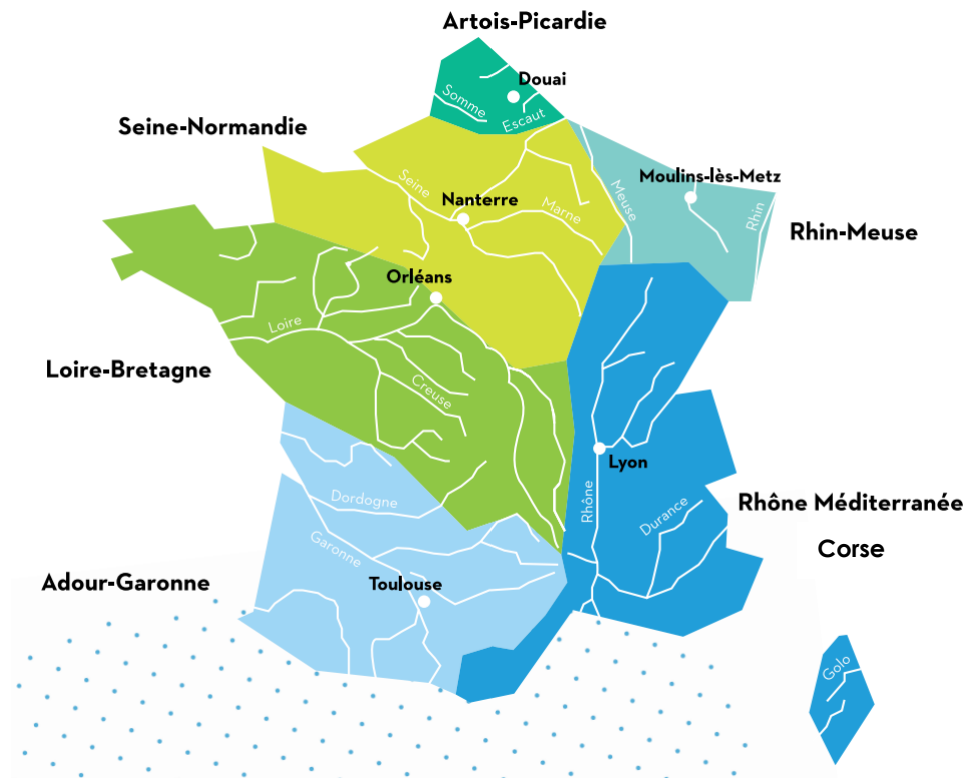


Figure 13 – Agences de l'Eau en France métropolitaine

Dans chacun de ces bassins, un comité réunit toutes les catégories d'usagers. Son rôle est notamment d'élaborer la politique de l'eau. Ces comités de bassin sont composés :

- De représentants des parlementaires, des conseils départementaux et régionaux, des intercommunalités et des communes (40%)
- De représentants de l'État et des établissements publics (20%)
- De représentants des usagers (industriels, agriculteurs, associations de consommateurs et de protection de l'environnement, personnes qualifiées) (40%)

L'Agence de l'eau Loire-Bretagne, en vert sur la carte ci-dessus, a attribué 436 M€ d'aides en 2023, et dispose d'une enveloppe globale de 2,49 milliards d'euros dans le cadre du 11^{ème} programme d'interventions.

Les ports contribuent à plusieurs priorités de ces Agences :

- De nombreux ports se situent à l'embouchure de cours d'eau ; ils sont amenés à collecter (via le dragage) et dépolluer les sédiments acheminés par les fleuves du bassin versant local ;
- Les ports agissent pour la préserver et restaurer la qualité et les habitats naturels des eaux côtières ;
- Enfin comme indiqué précédemment, les ports jouent un rôle majeur dans l'adaptation au changement climatique, en protégeant la ville de l'élévation du niveau de la mer.

Certains ports dépendant de l'Agence de l'Eau Loire Bretagne ont déjà pu bénéficier de subventions dans le cadre du 11^{ème} programme 2019-2020. Les opérations pouvant bénéficier de subventions (et le taux correspondant) sont reprises ci-dessous :

- Diagnostic portuaire global. Étude de faisabilité et d'aide à la décision (hors études réglementaires) : 50 à 70%
- Mise aux normes d'aires de carénage - études et traitements associés : 40 à 50%
- Mise en séparatif des réseaux (si l'opération conduit à une réduction significative des impacts sur l'environnement) : 30%
- Équipements de récupération des eaux grises/noires/de fond de cale : 30%
- Études et mise en place ou amélioration de process économes en eau : 50%
- Étude d'optimisation de la gestion des sédiments, de définition de filières de gestion alternatives à l'immersion ; Schéma directeur de dragage : 50%
- Programmes de sensibilisation dans le cadre d'une convention de partenariat pour sensibiliser aux enjeux du SDAGE (chapitre 10 dont orientation 10B) : 50%

Le gestionnaire de **Port Solut** a entamé des discussions auprès de l'agence de l'eau afin d'inscrire les investissements en faveur de la protection de l'environnement dans son prochain programme pluriannuel. Le sujet est en bonne voie ; les ports pourraient ainsi bénéficier d'un appui significatif, allant jusqu'à 60%, pour le financement de la mise aux normes des aires de carénage notamment.

3.2.4.3. Les appels à projets

Les appels à projets constituent des opportunités particulièrement intéressantes pour les ports de plaisance pour le financement d'une opération donnée. Ils peuvent être financés par l'Europe (INTERREG⁸), l'État ou les collectivités, et gérés par des agences du type ADEME ou CEREMA. Toutefois, il ne s'agit pas de ressources pérennes.

L'organisation de la veille sur ce type de dispositif – via les associations régionales par exemple – est une action indispensable pour assurer la bonne diffusion de l'information auprès des ports du territoire. Cette veille devra couvrir un périmètre assez large. En effet, les ports de plaisance sont susceptibles de s'inscrire dans des appels à projet qui ne leur sont pas dédiés, comme par exemple des appels à projet liés au patrimoine ou au sport.

Par ailleurs, la difficulté est que ces dispositifs évoluent rapidement et que les réponses nécessitent parfois de l'ingénierie de projet spécifique.

Quelques exemples d'appels à projets récents sont présentés ci-dessous.

⁸ Exemple des aides pour les « Projets nautiques intégrés », <https://europe.bzh/aides/fiches/tourisme-projets-nautiques-integres/>

Appel à projets « Ports de plaisance et bases nautiques d'avenir »

Le Gouvernement a lancé le plan de reconquête et de transformation du tourisme « Destination France » dédié au verdissement et à la modernisation des ports de plaisance maritimes et des bases nautiques. Une enveloppe de crédits de 20 millions d'euros pour les ports de plaisance était disponible de 2022 à 2024 pour accompagner la transformation et la modernisation de ces structures avec une exigence d'exemplarité environnementale.

Le CEREMA est l'opérateur désigné par le Secrétariat d'État chargé de la Mer pour ce programme.

Les sujets concernés par cet appel à projets sont :

- la transition énergétique et écologique ;
- la résilience au changement climatique ;
- l'offre de nouveaux services ;
- le renforcement de la qualité de l'offre touristique aux quatre saisons.

10 projets ont été retenus en 2022, représentant 6 M€ de subventions, et 11 en 2023 pour un montant équivalent. Parmi les projets sélectionnés, on retrouve 5 ports de Bretagne :

- Port-la-Forêt (1M€ de subventions)
- Port de la Roche Bernard (218 k€ de subventions)
- Port de Lesconil (118 k€ de subventions)
- Port de Brest
- Port de la Trinité sur Mer

Sources : <https://www.mer.gouv.fr/appel-projets-ports-de-plaisance-et-bases-nautiques-davenir>, <https://www.cerema.fr/fr/destination-france/port-plaisance-avenir>

Appel à projets « Pays de la Loire – Port de plaisance innovant »

La Région Pays de la Loire a déjà lancé 5 appels à projet de ce type, ce qui a permis d'accompagner 36 projets pour un montant global d'investissement de 9 M€ et un soutien régional de 2,3 M€.

Face au succès des années précédentes, la région a lancé un nouvel appel à projet qui s'est clôturé le 31 mai 2024. Il a pour objectif de soutenir les projets d'innovation dans les ports de plaisance pour permettre l'émergence du port du futur. Il est décomposé en trois volets :

- Volet 1 : le Port connecté
- Volet 2 : le Port lieu d'expérimentation
- Volet 3 : le Port durable

Trois types de dépenses sont éligibles :

- Les études de faisabilité, avec taux maximal de subvention de 50% et un plafond à 100 k€
- Les dépenses de R&D et de services connexes, avec taux maximal de subvention de 25% et un plafond à 200 k€
- Les investissements matériels, avec taux maximal de subvention de 25% et un plafond à 200 k€

Le budget global de l'appel à projet est de 800 k€, qui devrait permettre de financer environ 8 projets.

Sources : <https://www.emr-paysdelaloire.fr/actualites/appel-a-projets-pays-de-la-loire-port-de-plaisance-innovant/>, <https://www.paysdelaloire.fr/les-aides/appel-projets-pays-de-la-loire-port-de-plaisance-innovant>

3.2.5. Tirer parti de tous les outils de financement du marché

Pour financer leurs projets et couvrir des besoins de liquidité à court terme, les gestionnaires de port peuvent faire appel :

- aux banques, qui prêtent de l'argent aux acteurs économiques ;
- aux fonds d'investissement, susceptibles d'investir dans la structure de gestion des ports ;
- à du financement participatif ;
- à des institutions publiques, comme la Banque des Territoires ou la Banque Européenne d'Investissement, qui peuvent offrir le même type d'instrument que les banques et les fonds d'investissement, mais à des tarifs préférentiels.

3.2.5.1. Les emprunts bancaires

Les emprunts bancaires représentent une source de financement clé pour les projets portuaires, offrant une flexibilité et une stabilité importante pour la réalisation d'infrastructures et d'équipements nécessaires à leur développement et à leur modernisation.

Les banques interrogées ont une bonne image des ports de plaisance : elles considèrent que ce sont des actifs sûrs, générant des recettes pérennes et présentant de fortes garanties du fait de la présence dans de nombreux cas de collectivités dans la structure de gestion.

Les banques accompagnent déjà les ports de plaisance de la région Bretagne, notamment ceux gérés par des structures regroupant plusieurs ports comme **Eskale d'Armor** (SPL), la **Compagnie des Ports du Morbihan** (SPL), et la **Sellor** (SEM). Mais elles peuvent également intervenir auprès de CCI ou de collectivités locales.

L'accompagnement peut porter sur des multiples services : gestion des flux (avitaillement en carburant, redevances des plaisanciers, gestion des salaires, équipement en terminaux de paiement), ingénierie sociale (PPE, PERC, IFC) et bien entendu :

- Le crédit-bail, qui peut être utilisé pour financer le petit matériel (véhicules, semi-rigides) mais aussi les engins de manutention, ou encore les équipements pour les énergies renouvelables (comme par exemple les panneaux solaires, sous réserve d'avoir de la visibilité sur les aspects fonciers),
- Le financement des investissements :
 - Soit à court terme, via des autorisations de découvert (notamment du fait du décalage entre la perception des recettes et la date de réalisation de certains travaux)
 - Soit à moyen (15 ans) / long terme (plus de 15 ans), via des emprunts accordés aux gestionnaires de ports

Les banques peuvent prêter pour financer un large éventail d'actifs :

- Infrastructure portuaire (ex : pontons, dragage)
- Superstructure (ex : voirie, aménagement autour de la capitainerie)
- Bâtiments autour des ports (ex : structures d'accueil pour plaisanciers, yachts club)
- Infrastructure énergétique (ex : bornes de recharge, panneaux photovoltaïques)

Concernant **le montant** de l'emprunt, il n'existe pas de montant minimum, mais une rentabilité minimale qui sera recherchée. Les banques peuvent intervenir seules sur les petits projets, ou à plusieurs sur les plus gros projets (plus de 15 M€-20 M€), afin de partager les risques. A noter toutefois que chaque banque négocie aujourd'hui ses propres conditions : la pratique du « pool bancaire » (conditions communes pour tous les prêteurs, négociées par un des prêteurs) n'étant plus privilégiée par le marché.

Concernant **la durée** de l'emprunt, la politique diffère en fonction des banques. Certaines privilégient une durée de 15 ans, d'autres sont en mesure de s'aligner sur la durée du contrat de concession (le cas échéant) pour proposer des durées plus longues. Certains financements, liés à des investissements « verts », sont sur des durées plus courtes (5 à 10 ans).

Concernant **le taux appliqué**, il est aujourd'hui autour de 4-5% pour un emprunt sur 15 ans. Bien entendu, ce taux peut être modulé pour tenir compte :

- Des autres services fournis à l'emprunteur
- Du type de projet soutenu (prêts bonifiés pour des projets « verts »). A ce titre, il peut être intéressant pour un gestionnaire de port de découper plus finement son programme, afin d'identifier plus facilement les actifs susceptibles de bénéficier de prêts bonifiés.

Enfin, concernant les **garanties requises**, elles dépendent :

- Du mode de gestion : en cas de gestion en régie, c'est la qualité de signature de la collectivité qui sera regardée (fonction de sa taille)
- De l'actionariat du gestionnaire. Certaines banques demandent la garantie de l'actionnaire majoritaire. Ce n'est pas indispensable, mais cela facilite l'obtention d'un crédit.
- En cas de gestion déléguée, la banque étudiera en détail le contenu du contrat liant le gestionnaire du port et le délégant, en particulier le sort des biens et les clauses de résiliation

3.2.5.2. Les fonds d'investissement

Le modèle de financement des fonds d'investissement repose sur une série d'étapes clés. Les fonds collectent des capitaux auprès d'investisseurs institutionnels (comme les assurances et les fonds de pension) et privés. Ces capitaux sont ensuite utilisés pour financer divers projets ou actifs. Avant l'investissement, le fonds procède à une « due diligence » pour évaluer les risques et le potentiel de rendement. Les investissements peuvent prendre la forme de capitaux propres (equity), de dettes (debt), ou de structures hybrides, avec des conditions spécifiées telles que les montants investis, les taux d'intérêt et les rendements attendus. Une fois les investissements effectués, le fonds assure le suivi de leur performance et la gestion des actifs dans le but d'optimiser les rendements pour ses investisseurs.

Certains fonds s'intéressent aux ports de plaisance car ils présentent des opportunités intéressantes de revenus additionnels allant au-delà du stationnement des navires, parfois sous-exploités aujourd'hui : revenus issus des bâtiments, des parkings, et de l'énergie.

Les fonds peuvent financer un large éventail d'actifs :

- Infrastructure Portuaire : aménagements et modernisation des installations portuaires.
- Superstructure : bâtiments autour des ports et équipements connexes.
- Bâtiments : comprenant les structures portuaires et les services associés.
- Infrastructure énergétique : intégration de panneaux solaires et autres solutions énergétiques pour améliorer la rentabilité et soutenir la transition énergétique.

Concernant **la structure juridique**, la modalité d'intervention privilégiée des fonds est la prise de participation dans la structure de gestion du port (apport en fonds propres). Cela signifie que le fonds deviendra co-actionnaire du port.

Concernant **le montant minimum** de la participation envisageable pour un fonds, elle serait de l'ordre de 10 M€. Des projets plus petits pourraient être envisagés, à condition qu'ils soient regroupés.

Concernant **la durée de l'investissement**, elle serait de l'ordre de 10 ans. A l'issue de cette période, une sortie de l'actionariat du port serait envisagée.

Concernant **le taux de rendement recherché**, il serait aujourd'hui de l'ordre de 12%, en fonction du risque associé au projet.

3.2.5.3. Les solutions proposées par la Banque du Territoire

La Banque des Territoires (BdT) est une entité créée par la Caisse des Dépôts en 2018 pour répondre aux besoins des territoires en matière de financement et de développement. Elle a pour mission de soutenir les collectivités locales, les entreprises publiques, et les acteurs privés dans leurs projets d'investissement visant à améliorer les infrastructures, l'habitat, la transition énergétique, et les services publics. La Banque des Territoires s'est développée de par ses projets mais également autour de ses 37 implantations territoriales (dont 2 en Bretagne : Rennes et Brest) et 16 directions régionales.

La BdT offre des solutions financières sur mesure, telles que des prêts, des investissements en capital, et des conseils stratégiques, pour accompagner les projets territoriaux. Pour répondre aux enjeux des territoires elle prend des missions de conseil, d'ingénierie et d'appui aux territoires comme de financement, d'exploitation et de banque.

Concernant **les prêts**, les principes de financement de La Banque des Territoires sont les suivants :



Figure 14 – Les principes de financement de la Banque des Territoires

Un grand nombre d'acteurs est éligible aux financements de la Banques des Territoires, notamment :

- Les collectivités et leurs groupements
- Les établissements publics locaux ou nationaux
- Les entreprises publiques locales
- Les sociétés réalisant des investissements dans le cadre d'un marché de partenariat public-privé (PPP) ou d'une délégation de service public (DSP) sous conditions

En Bretagne, la Banque des Territoires a accordé des prêts à Port-La-Forêt et à Concarneau.

La Banque des Territoires est en mesure de financer une grande variété d'actifs : les infrastructures portuaires bien sûr, mais aussi les actifs associés à l'exploitation du port : parkings, capitainerie, signalétique, barrières de contrôle... Il n'y a pas de montant minimum pour obtenir un prêt de la Banque des Territoires.

Un des principaux avantages de l'offre de prêts proposée par la Banque des Territoires est leur durée, qui peut être très longue, alignée sur la durée de vie des actifs. Ainsi, la Banque des Territoires serait en mesure de proposer des prêts d'une durée de 50 ans pour le financement de digues.

Concernant les taux, la Banque des Territoires est en mesure de proposer des prêts à taux fixes, mais aussi des prêts à taux variables indexés sur le taux du livret A. La Banque des Territoires est également à même d'accorder des prêts bonifiés pour le financement d'investissement liés à la transition écologique (panneaux photovoltaïques, récupération des eaux usées, isolation thermique, etc.).

Concernant les investissements en fonds propres ou quasi-fonds-propres, elle intervient dans des sociétés projets où la position de la Banque des Territoires, en tant qu'investisseur avisé a une position minoritaire. A titre d'exemple, elle est aujourd'hui actionnaire de la Sellor. Pour ce type d'investissement, elle se réserve des droits de gouvernance protégeant l'intérêt général, patrimonial et social tout en cherchant à maximiser les impacts extra-financiers positifs.

La Banque des Territoires cherche à investir dans 4 grandes classes d'actifs en fonds propres ou quasi-fonds-propres :

- les infrastructures
- les équipements
- l'immobilier
- les entreprises

3.3. Exploiter de nouvelles opportunités pour mobiliser des ressources significatives

Enfin, les gestionnaires de port peuvent se montrer beaucoup plus ambitieux et rechercher de nouvelles sources de recettes plus importantes, dont quelques exemples sont présentés ci-dessous.

3.3.1. Étendre le périmètre portuaire

Les retombées économiques locales du port peuvent parfois sembler sous-exploitées. Les raisons évoquées sont les suivantes :

- L'absence de commerces ouverts certains jours à certains horaires, même en haute saison.
- L'absence de coordination entre les commerçants locaux.
- La peur de la concurrence pour des commerçants locaux vis-à-vis de certaines initiatives.
- Le manque de ressources humaines de la part du gestionnaire du port.

Au final, une grande partie de la valeur ajoutée générée par le port profite à des commerces et entreprises situés en-dehors du périmètre portuaire.

Deux solutions sont envisageables pour obtenir une meilleure répartition des retombées économiques portuaires. La première consiste à confier à la puissance publique le rôle de redistributeur. Au travers de l'impôt, l'État et les collectivités locales captent une partie de la valeur ajoutée générée par les ports. Ils sont donc en mesure d'en redistribuer une partie à ces derniers.

L'autre solution consiste à étendre le périmètre portuaire, en confiant davantage de foncier au port, sur le modèle de l'aéroportuaire par exemple. En effet, d'une certaine manière, les ports de plaisance peuvent être comparés aux aéroports : comme ces derniers, ils génèrent un important flux de transit, que ce soient les plaisanciers mais aussi l'ensemble des promeneurs venant profiter des espaces aménagés autour du port. La distribution des recettes pour un échantillon d'aéroport est reprise dans le schéma ci-dessous :

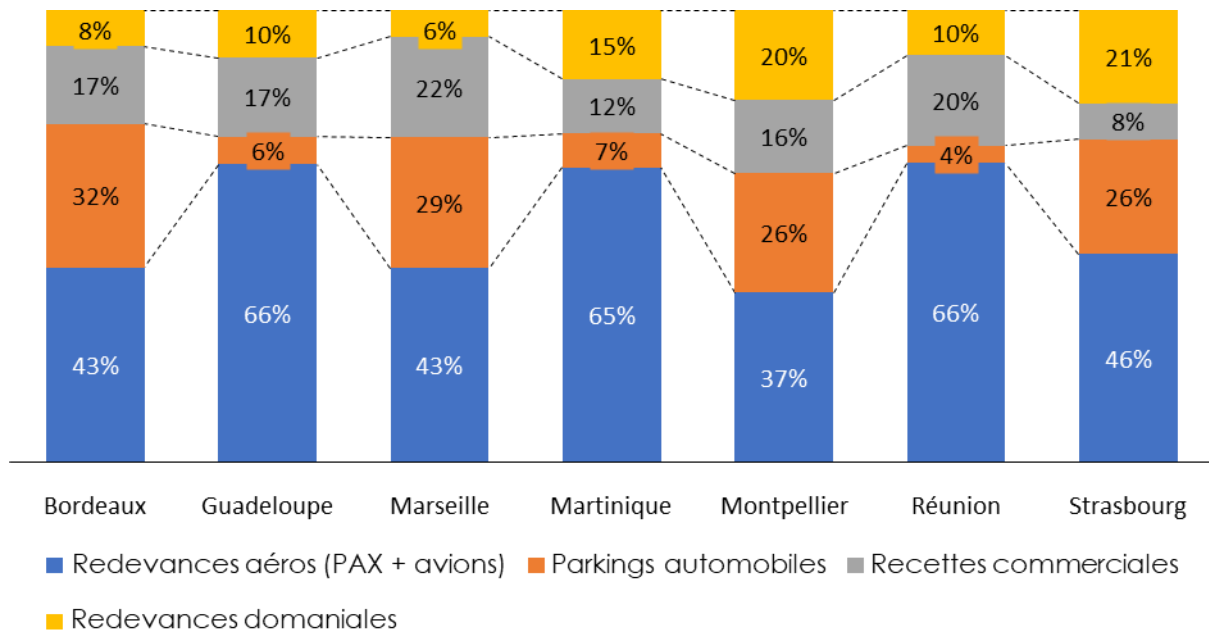


Figure 15 – répartition des redevances dans un échantillon d'aéroports français

Les redevances liées au foncier représentent de 34 à 63% des recettes des aéroports (hors recettes liées à la sûreté et la sécurité), et en moyenne 48% des redevances totales (5,55 € / PAX). Les redevances liées au parking représentent en moyenne 21% des redevances totales et 2,3 € / PAX. Les recettes commerciales représentent en moyenne 18% des recettes totales et 2,1 € / PAX. Les redevances domaniales représentent en moyenne 10% des recettes totales et 1,12 € / PAX.

A titre d'illustration, pour un port avec 2000 nuitées / an et 3 personnes à bord en moyenne, cela représenterait plus de 30 k€ de recettes / an⁹.

Ceci n'intègre pas les flux touristiques liés au port, qui sont bien supérieurs.

⁹ Ceci n'intègre pas les flux touristiques liés au port, qui sont bien supérieurs.

3.3.2. Vendre des Garanties d'Usage

Les ports pourraient également tirer profit du nouveau cadre réglementaire¹⁰, qui clarifie deux points :

- Les garanties d'usage (35 ans maximum) peuvent être mises en place par les ports décentralisés, propriété des collectivités ou de leurs groupements
- Peuvent être financés par des garanties d'usage : les bâtiments ou équipements portuaires ayant un rapport avec l'exploitation du port ou de nature à contribuer au développement de celui-ci (travaux neufs ou de réhabilitation).

La garantie d'usage doit prévoir que le droit attaché à la garantie ne peut faire l'objet d'une location que par l'entremise du gestionnaire du port ou avec son accord (pas de sous-location sans intervention de l'autorité portuaire ou son délégué).

Par ailleurs, lorsque la disposition privative de postes à quai est consentie à des entreprises exerçant des activités de commerce et de réparation nautiques ou à des associations sportives et de loisirs, la durée peut être de cinq ans (redevance capitalisée possible L.2125-4 CGPPP).

3.4. Poser la question du devenir de certains ports

Certains ports sont dans une situation particulièrement fragile, avec par exemple une situation géographique peu attractive, des conditions d'accès limitées, des charges d'entretien importantes, une baisse de fréquentation, etc. Sur ces ports, les pistes pour trouver de nouvelles recettes évoquées ci-dessus sont inopérantes ou auront au mieux un impact marginal.

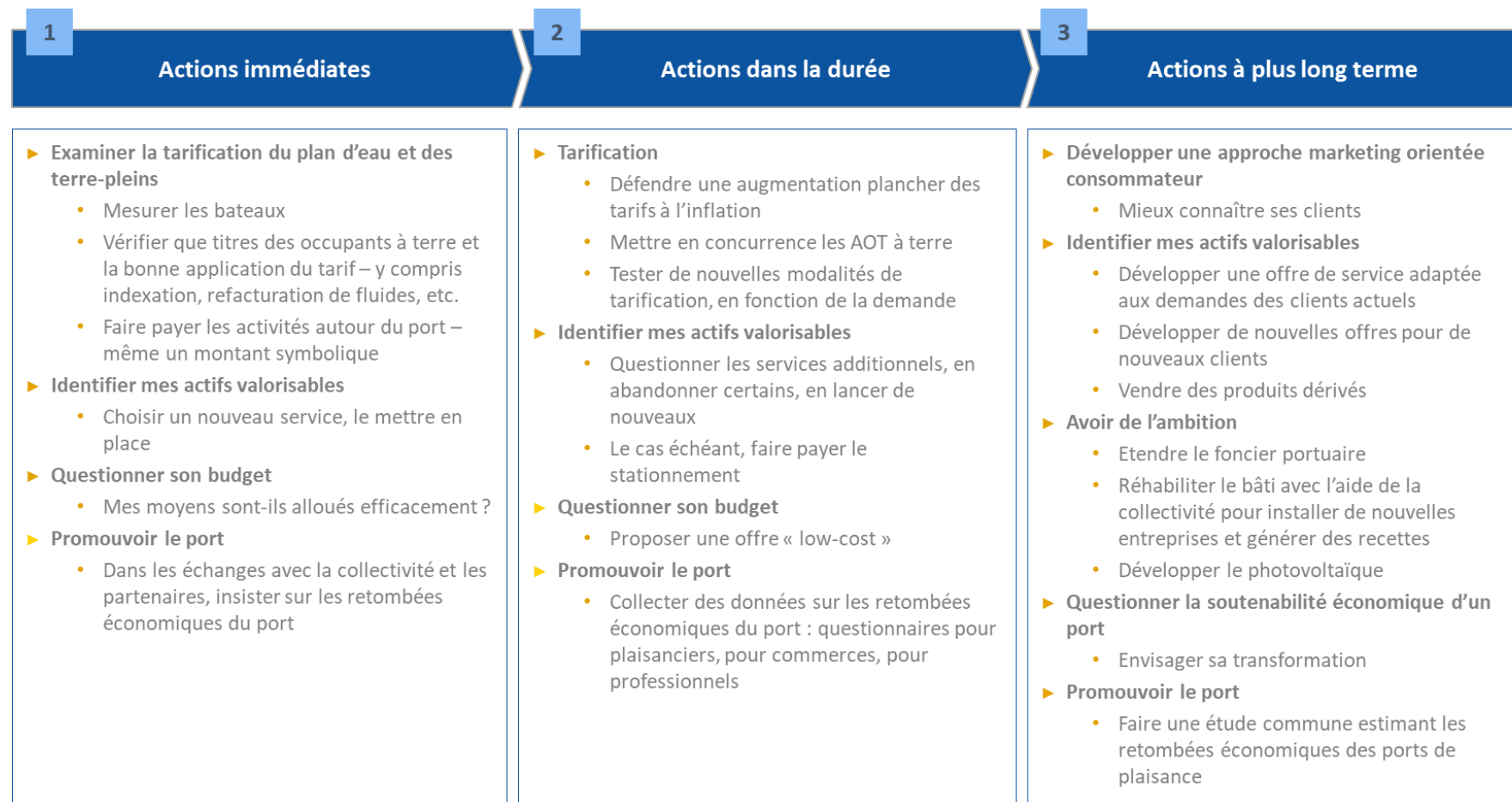
Il serait intéressant d'ouvrir la réflexion sur la possibilité d'envisager la transformation d'usage d'un port, en prévoyant bien entendu des mesures d'accompagnement, en particulier retrouver une place pour les bateaux actuellement présents sur le port dans les autres ports à proximité.

¹⁰ Décret n° 2023-1231 du 21 décembre 2023 / Nouvelle rédaction du R.5314.31 du Code des transports

4. Concrètement, que dois-je faire ?

De nombreuses pistes de développement de nouvelles recettes ont été identifiées ci-dessus ; néanmoins elles ne sont pas forcément adaptées à toutes les situations. Nous proposons ci-dessous une démarche en trois temps permettant en tirer le meilleur parti :

Figure 16 – Démarche pour se mettre en mouvement



Cette étude a été réalisée en partenariat avec la Région Bretagne et la Banque des Territoires.



Nous remercions les membres du groupe de travail et les personnes ayant accepté de donner de leur temps pour répondre à nos questions.

Étude réalisée en 2024