

## SYNTHESE N°27

### LES CROISIERES DEFIS PORTUAIRES ET ENJEUX TOURISTIQUES

ISEMAR organisait le 30 juin 2000 une journée d'études sur les croisières intitulée « défis portuaires et enjeux touristiques ». Elle réunissait des spécialistes (consultants, journalistes) ou professionnels (responsables croisière de Chambre de Commerce et d'Industrie ou de port) afin de déterminer les conditions de développement de la croisière dans les villes-ports.

#### Liste des intervenants

- **M. BAGOT**, Journaliste, Croisières du Monde
- **Mme BELANGER**, Port de Québec (Canada)
- **Mme BRODIER**, Association Rouen Croisières
- **Mme CAILLE**, Mille et Une Croisières
- **M. CHARPENTIER**, Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux
- **Capitaine DE WILDE**, Autorité Portuaire de Gand (Belgique), Directeur Exécutif de Cruise Europe
- **Mme ELMAR**, Cruise Rotterdam
- **M. MONSAINGEON**, Chambre de Commerce et d'Industrie de Nice
- **M. MOUNIER**, Directeur des ventes France, Compagnie des Iles du Ponant
- **M. PAGES**, Consultant
- **M. RIVOIRE-PERROCHAT**, Royal Caribbean Cruise Line
- **M. SUINAT**, Responsable marketing, relations internationales, Chantiers de l'Atlantique
- **M. HAENTJENS**, Modérateur

La journée a été articulée autour de 4 thèmes : un état des lieux du marché de la croisière, la définition des attentes des armateurs, les stratégies proposées par les villes et ports, l'évaluation des retombées pour les villes et ports.

#### 1. Etat des lieux :

##### Croissance forte et diversité des marchés des opportunités à saisir

La journée a débuté par un état des lieux : les marchés, les navires et la clientèle. **Michel BAGOT, journaliste, Croisières du Monde**, a rappelé en quelques mots l'accélération du rythme de développement de la croisière. De quelques centaines de mille de croisières au début des années 70, on est passé à environ 10 millions de croisières (d'une semaine) proposées en 2000, chiffre qui atteindra 18 millions de semaines en 2005 sur la base des capacités maritimes en service actuellement et des commandes fermes de navires (c'est-à-dire hors option ou projet). Michel BAGOT en conclut que les armateurs vont se livrer à une « bataille à mort » et qu'une concurrence sur tous les territoires va être livrée au bénéfice des régions les moins développées aujourd'hui.

**Paul SUINAT, directeur marketing – relations internationales des « Chantiers de l'Atlantique »** a précisé quelques grandes données du marché et décrit sa diversité.

En premier lieu, il ne faut pas perdre de vue que 4 armateurs, appelés les « Big 4 », Carnival, Royal Caribbean International et Celebrity, P&O Princess Cruise et Star Cruise représentent 90% des capacités en lits disponibles et en commande sur le marché. La croisière, dominée par ces groupes, est avant tout une industrie du tourisme. A côté coexistent les armateurs de niche avec une place de plus en plus petite, opérant dans des conditions de plus en plus difficiles sur le plan de la concurrence. Le marché de la croisière étant segmenté en plusieurs niveaux de qualité (Luxury, Premium, Budget, Contemporary, Exploration, Luxury, Sailing, Niche), il est possible pour une ville-port de capter un segment de clientèle. Cette diversité crée des opportunités.

La part des principaux armateurs est d'ailleurs en constante évolution. Les grandes compagnies procèdent à des regroupements (rachat, fusion, etc.) pour améliorer leur puissance d'achat, technique, d'exploitation et marketing. Ainsi, Carnival (associant les compagnies Cunard, HAL et Costa) parvient à disposer d'une force commerciale de 250 vendeurs, visitant 8 agences par jour. Cette tendance à l'industrialisation de la croisière se confirme, les armateurs exigeant des navires toujours plus grands, dotés de plus de technologie, mieux équipés en cabines extérieures ou de balcons, d'animations ou d'espaces de restauration plus sophistiqués.

C'est dans ce contexte d'une offre de qualité croissante que le rythme de développement des flottes a été supérieur à 10% dans les années passées. Les taux de remplissage des navires n'en ont pas fléchi pour autant : ce taux est d'environ 90% pour les « Big 4 », voire 100% pour les deux premiers armateurs mondiaux. Georges LESAVRE, directeur commercial des Chantiers de l'Atlantique, a confirmé que « la croisière est un marché infantile 'drivé' par l'offre. Le 'pricing' est fait par l'offre de bateaux afin de remplir les bateaux ». Cela explique l'absence de crises de surcapacité jusqu'à présent. Rappelant que l'Europe ne représente que 5% du marché, hors Méditerranée dont la part s'élève à 14%, Paul SUINAT a confirmé que, dans un contexte de forte croissance, il ne faut pas oublier que « la puissance de repositionnement des navires est forte » et devrait contribuer au développement de nouvelles régions de croisière.

**Monique CAILLE, gérante d'une agence de voyage** spécialisée dans les croisières, « Mille et Une Croisière », n'a pas hésité à vanter les mérites de la croisière pour en révéler tout le potentiel de croissance : « la croisière est un produit touristique pour lequel on en a plus que pour son argent », ce qui en fait un produit concurrentiel par rapport aux autres formes de tourisme en clubs de vacances en particulier. Les croisiéristes découvrent souvent la croisière à travers des produits appartenant aux segments du marché de niche. Ils repartent souvent en croisière, puisque le taux de satisfaction est très élevé. Monique CAILLE relève une certaine désaffection de la clientèle française, obligée de partir loin de chez elle, due aux nombres insuffisants de ports d'escale français, tout en soulignant une démocratisation de la croisière en raison d'une modification de la perception de ce produit touristique, d'une réduction de la durée, de la concurrence entre compagnies, de nouvelles offres tarifaires.

En complément, **Cédric RIVOIRE-PERROCHAT**, directeur marketing de RCCL en France, a indiqué que le marché de la croisière en Europe s'ouvre lentement à la clientèle européenne. Sur la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne, la clientèle est à 85% américaine aujourd'hui alors que ce taux était de 99,8% en 1995. Les évolutions en Europe sont variables. Michel BAGOT a indiqué des situations inégales en Europe. Prenant pour comparaison les prix de la croisière aux USA, une croisière aux Caraïbes est vendue à 3 000/ 4 000 FRF et 5 000/6 000 FRF pour une croisière en Alaska. Les prix en France demeurent relativement élevés et sont un frein à son développement. Cependant à terme, un prix concurrentiel devrait s'imposer. Ainsi, le chiffre de 100 US\$ par jour de croisière est envisagé en Méditerranée à terme.

En revanche, le développement de la croisière au Royaume Uni a suivi un autre modèle. Des tours-operators se sont positionnés sur le marché. Leur stratégie a consisté à affréter des navires anciens sur le marché. En comprimant l'ensemble des coûts, ils ont pu ainsi offrir des croisières à bas prix, comparables aux voyages traditionnels vers les stations balnéaires d'Espagne.

Si aucun intervenant n'a établi de corrélation immédiate entre l'évolution du marché, c'est-à-dire l'origine de la clientèle, et les destinations des navires des croisières, c'est-à-dire les villes et les ports d'escale, cette évolution semble favorable à l'ensemble des régions européennes. La côte Atlantique se situe dans une position particulière. Les escales correspondent à des navires en repositionnement ou des croisières de niche.

Le marché révèle à la fois une croissance forte du nombre de passagers, une grande diversité des produits dont de nombreux sont encore à inventer, une saturation des zones traditionnelles et une concurrence entre armateurs favorables à l'émergence de régions encore insuffisamment explorées par les armateurs.

## **2. Les attentes des armateurs :**

### **Des exigences fortes de services, une fidélité en contrepartie**

**Cédric RIVOIRE-PERROCHAT de l'armement RCCL** a mis à la fois l'accent sur la qualité des infrastructures portuaires et de la ville (taille des infrastructures portuaires, capacité d'accueil en hôtellerie pour les ports « tête de ligne », desserte routière, ferroviaire et en particulier aéroportuaire), la qualité des services (accueil des passagers, avitaillement, évacuation des déchets). L'accueil à quai est privilégié par les armateurs. Si les escales dans des ports d'estuaire ne soulèvent pas de difficultés réelles (jusqu'à 8/10 heures de remontée), en revanche, les contraintes de marée ou le franchissement d'écluses peuvent s'avérer rédhibitoires. Les armateurs sont exigeants et demandent à la fois des infrastructures de qualité mais aussi des prestations portuaires fiables. Le manque de fiabilité d'un port suffit, malgré la qualité de son hinterland touristique et de son attrait, à l'exclure des itinéraires définis par les armateurs.

**Emmanuel MOUNIER, directeur des ventes France de la Compagnie des Iles du Ponant**, a décrit les conditions de création d'une escale. La mise en place d'une escale repose sur la complémentarité entre les actions des ports, des armateurs et des « réceptifs » qui correspondent à l'ensemble des acteurs qui localement participent à la création de l'escale (entreprise de tourisme, collectivité locale, personnalité du monde institutionnel, etc.). Cette approche concertée est indispensable face à des armateurs effectuant une sélection rigoureuse des escales et procédant à des simulations draconiennes avant de retenir le port ou la ville d'escale. En fin de compte, à la rigueur d'organisation et la régularité des prestations, les armateurs répondent par une fidélité dans les escales. Il convient alors de combler parfois « le fossé qui sépare les autorités portuaires des professionnels du tourisme ».

## **3. L'offre des villes-ports :**

### **Des services de qualité égale aux prestations des armateurs**

#### **un équilibre entre les attentes régionales très fortes et les réalités du marché de la croisière**

Cette session a été l'occasion de découvrir les différentes approches en matière de développement de la croisière.

**Martine BELANGER du port de Québec (Canada)** a d'abord rappelé l'importance de cette activité : 15 lignes, 90 escales pour l'année 2000, 2 quais dédiés à la croisière, des navires de 1 000/1 200 passagers en moyenne, une inclusion dans des circuits de 7/10 jours depuis New York ou Boston pour découvrir le « Canada New England ».

En fait, le port de Québec bénéficie de plusieurs facteurs favorables, que l'on retrouve d'ailleurs dans d'autres régions du monde : la croissance de la flotte mondiale et la recherche de nouvelles destinations, la montée de la génération des baby-boomers, la répétition de décision d'achat des croisiéristes, l'attrait des espaces et de la culture. Martine BELANGER souligne que les villes et les ports sont sensibilisés aux retombées économiques de cette activité estimée à environ 650 FRF par passager (hors pré et post séjour) tout en soulignant que « les attentes régionales face au développement des croisières sont généralement trop grandes ». La Ville y voit l'occasion d'une revitalisation commerciale et immobilière, les élites associent les croisières à un prestige, les commerçants se félicitent d'une clientèle supplémentaire, le port peut y voir l'occasion de rentabiliser des espaces difficilement exploitables alors que la population associe voyage et aventure à la croisière.

Face à des armateurs volatiles et extrêmement exigeants, Martine BELANGER préconise que les ports s'associent et se vendent en tant que route pour les armateurs. C'est d'ailleurs tout le sens de la démarche engagée par le port de Québec depuis plusieurs années, qui a suivi plusieurs phases : i) travail individuel du port ; ii) association avec Boston-New-York-Montréal-Halifax-Saint-Laurent dans le cadre de « New Atlantic Frontier » afin de faire une publicité commune de l'itinéraire ; iii) création du « comité international des croisières du Saint-Laurent » en 1994, structure dite « multi sectorielle » associant des représentants du port, du tourisme, des Gouvernements régionaux et fédéraux, de Québec et Montréal ; iv) mise en place d'un nouveau plan stratégique et création d'un organisme à but non lucratif. Le but est de « rallier l'expertise maritime à l'expertise touristique » et de mobiliser la communauté régionale. Grâce à cette mobilisation et saisissant l'opportunité d'un transfert d'actif portuaire du gouvernement fédéral, le port de Québec est aujourd'hui engagé dans la construction d'une gare maritime pour un montant de 80 millions de FRF.

**Mai ELMAR de « Cruise Rotterdam »** a décrit l'expérience d'un port présent depuis seulement 3 ans et totalisant aujourd'hui un trafic de 10 000 passagers. « Cruise Rotterdam » « Cruise Rotterdam », défini comme un guichet unique à l'attention des armateurs souhaitant faire escale à Rotterdam, axe sa stratégie sur la qualité du service qui « est un processus continu qui ne s'arrête jamais ». Dans l'industrie de la croisière, le service est le mot. La communication, les facilités de transport et logistique, l'organisation, les distractions, l'atmosphère, la flexibilité et l'attention sont autant d'éléments qui composent la qualité du service offert.

Au delà des atouts que constituent la proximité d'un aéroport international ou l'existence d'une gare maritime (dont le financement a été pris en charge par la Ville et le port), Cruise Rotterdam s'emploie à améliorer constamment l'offre de services au bénéfice d'armateurs très exigeants : coordination des opérations lors des escales, développement de nouvelles prestations (par exemple, le dédouanement et le transport direct des bagages aéroport/navires), offre d'une palette d'excursions diverses s'appuyant sur toutes les possibilités touristiques régionales. L'intervention de Mai ELMAR a traduit un très grand professionnalisme à la mesure des exigences des armateurs.

**Le Capitaine de WILDE** a positionné d'emblée le **port de Gand**, dont il est **directeur général**, comme un port de niche, en opposition aux exemples précédents. L'activité principale du port de Gand étant les marchandises, notamment fortement créatrices de valeur ajoutée, l'activité croisière ne constitue pas une activité prioritaire : « La croisière n'est pas fondamentale ».

Néanmoins, le port de Gand y trouve l'occasion de promouvoir l'image du port, à moindre coût – en acceptant parfois de participer financièrement à l'escale -, à la fois sur le plan national et auprès de la population.

**Thierry CHARPENTIER de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux** a souligné les efforts engagés par Bordeaux depuis plusieurs années pour développer les croisières, à l'initiative de la CCI, d'un opérateur portuaire et d'une agence de voyage spécialisée. Partant du constat qu'« il ne faut pas attendre les armateurs, il faut aller les chercher », un travail de sensibilisation, voire d'éducation, a d'abord été engagé auprès des professionnels, y compris les responsables portuaires qui « ne sont pas vraiment impliqués dans la croisière » alors que l'approche conjointe ville-port est la condition sine-qua-non de la réalisation de l'escale. Ensuite, en travaillant sur chaque détail de l'escale, la CCI de Bordeaux a amélioré la notion d'accueil en mettant au centre de ses préoccupations la notion de qualité. Des outils ont été développés et leur qualité a été revue de façon continue pour coller aux besoins des passagers et des armateurs (« hospitality desk » à bord des navires, brochures ventant le « shopping » local, formation des guides-interprètes, etc.). La préoccupation permanente est de comprendre les attentes des passagers afin de leur apporter des réponses. C'est en travaillant chaque point de détail de l'escale, en validant les escales par des questionnaires d'évaluation que le port de Bordeaux, parfois confronté à l'exigence des armateurs, s'est imposé sur le marché particulier de la côte atlantique puisque 80% des escales sont le fait de navires qui se repositionnent.

#### **4. les retombées :**

##### **Des retombées économiques vérifiées**

**Jean-Paul PAGES, consultant**, auteur d'une étude sur le marché des croisières, pour le compte de l'Agence Française d'Ingénierie Touristique (AFIT) a donné quelques chiffres sur les retombées financières. En moyenne nationale, un passager génère une dépense de 750 FRF dans la métropole contre 300 FRF dans les Antilles. Cette évaluation moyenne est bien sûr variable selon la position du port (tête de ligne ou d'escale), la taille du navire et l'origine des passagers à bord. Il n'est pas alors possible d'établir de relation proportionnelle entre le volume de clientèle et la retombée créée par une escale. Un voilier de luxe génère 250 000 FRF de dépenses pour environ 250 passagers alors qu'un navire de 1300 passagers va générer 500 000 FRF de dépenses. Ainsi, une multitude de situations intermédiaires existent entre un port « tête de ligne » avec une retombée de 1 500 FRF / jour et un port de transit avec une excursion d'une demi journée pour une clientèle de « tours opérateurs » où les retombées ne sont alors estimées qu'à 150 FRF par passager. Au delà de ces chiffres, Jean Paul PAGES estime que chaque situation s'analyse au cas par cas. Le consultant attire l'attention aussi sur les dépenses d'équipage puisque entre un tiers et la moitié de l'équipage descend à terre lors des escales avec une dépense moyenne de 150 FRF chacun. A la question « à qui profitent les retombées ? », Jean Paul PAGES répond par la formule « les faux-frais des passagers sont les vrais recettes de l'armateur ». Par exemple, lors des excursions, il est estimé que l'armateur réalise une marge qui s'élève à 40%.

**Christine. BRODIER** dans le cadre du **Club Croisière à Rouen**, réunissant les acteurs de la croisière (port autonome, CCI, Union des Usagers, Pilotes, Office de Tourisme, etc.) s'est livrée à une évaluation de l'impact des escales de navires de croisière sur le plan local. Le nombre d'escales est de 21 en 2000, le volume de croisiéristes oscille entre 6 000 et 10 000 passagers par an, composé de touristes américains à 80% et allemands principalement pour le solde, plus de la moitié des navires sont d'une taille inférieure à 200 passagers. Au total, les retombées sont estimées à 900 FRF par passager. Il existe quelques postes significatifs. Sur la base de 14 navires, les coûts portuaires sont estimés à 1,1 million de FRF (droits de port : 50% ; pilotage : 37% ; lamanage-remorquage : 13%).

Les excursions représentent 400 à 500 FRF par passager sachant qu'elles ne profitent pas toujours aux opérateurs locaux, un certain nombre d'excursion sur Paris étant organisées directement depuis Paris. Aujourd'hui, à l'instar d'autres ports, le Club Croisière de Rouen s'est engagé dans une redéfinition de ses actions afin de promouvoir les escales, d'assister les armateurs et les opérateurs et de faciliter l'accueil des croisiéristes.

**Laurent MONSAINGEON, responsable croisière de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nice**, responsable des ports de Nice, Canne, Villefranche, a rappelé l'importance d'une juste évaluation des retombées pour justifier l'investissement dans des infrastructures de croisière, semble-t-il indispensables pour s'imposer parmi les ports méditerranéens. S'appuyant sur quelques exemples de la région, Laurent MONSAINGEON établit une corrélation entre le montant des investissements dans des infrastructures de croisière et le volume de croisiéristes. Cela explique en grande partie la bonne position, en Méditerranée occidentale, de l'Espagne (Barcelone, Palma) maîtrisant 55% des escales en « tête de ligne » de la région et de l'Italie (Gênes, Rome) avec une part de 33% alors que la France, avec Marseille et Nice, ne totalise que 12% de part de marché.

Aujourd'hui, le port de Nice a un projet d'investissement de 900 millions de FRF dont il convient aujourd'hui de démontrer la rentabilité. Financé à hauteur du tiers par les revenus de la concession qui sera accordée sur les 20 ans à venir, une partie des financements repose sur les contributions des collectivités locales et régionales. Or, indique Laurent MONSAINGEON, si la rentabilité d'infrastructures aéroportuaires ou routières ne soulève pas de difficultés, il est plus difficile de convaincre les institutions de la pertinence de l'investissement (le terme de subvention n'est pas retenu, n'étant pas associé au terme de rentabilité qui doit s'imposer dans de tels projets) dans des infrastructures de croisière malgré l'ensemble des données aujourd'hui réunies (emplois générés, achats et effets induits, séjours différés des croisiéristes qui reviennent dans la région, etc.). Si ces retombées ne sont pas garanties, s'il faut par ailleurs s'assurer qu'elles ne sont pas « canalisées » par quelques corporations ou agents économiques, elles doivent justifier la formulation d'une stratégie par un ensemble de collectivités, à défaut d'être assurées d'une rentabilité immédiate. Finalement, une combinaison des attentes des responsables territoriaux et des responsables privés doit être trouvée.

Cette journée d'étude a démontré que le marché de la croisière en Europe se situe à une phase de décollage. De nombreux éléments sont favorables aujourd'hui aux villes-ports (pressions côté offre, diversité des marchés) à condition que les acteurs régionaux (villes, administrations et opérateurs portuaires, agences de tourisme) se concertent pour définir une stratégie de développement et engagent des actions appropriées sur le plan des services et des infrastructures face aux exigences des armateurs.

ISEMAR