

Louvain School of Management

Les facteurs de compétitivité des marinas marocaines dans un contexte méditerranéen concurrentiel

Analyse stratégique et recommandations pour le développement du yachting au Maroc

Auteur : Anas BOULAKHRIF

Promoteur : Professeur Olivier VERCRUYSSSE

Année académique 2025-2026

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de Master en Sciences de gestion

Horaire de jour

Remerciements

*À l'issue de cette année enrichissante au sein de la **Louvain School of Management**, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers l'ensemble du corps enseignant et administratif de l'école, ainsi qu'à mes camarades et collègues pour leur soutien, leur bienveillance et leur collaboration tout au long de mon parcours.*

*Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères à **Monsieur Olivier Vercruysse**, pour son encadrement attentif, ses conseils éclairés et son soutien constant durant la réalisation de ce mémoire.*

*J'exprime également ma reconnaissance à **BWA Yachting Morocco** pour son accueil chaleureux, son appui constant et les nombreuses opportunités d'apprentissage qui m'ont été offertes tout au long de ma carrière au sein de cette entreprise.*

Enfin, je remercie du fond du cœur toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réussite de cette expérience académique. Leur soutien, leur confiance et leur engagement ont été essentiels à l'aboutissement de ce travail.

Résumé en français

Ce mémoire analyse les facteurs de compétitivité des marinas marocaines dans un contexte méditerranéen concurrentiel. L'étude s'appuie sur une revue de littérature, une analyse comparative et une enquête auprès de capitaines de yachts. Les résultats montrent que les critères les plus déterminants sont la fluidité des formalités, la qualité de service, la modernité des infrastructures et la visibilité internationale. Les marinas marocaines disposent d'atouts réels, notamment leur position géographique, leur cadre naturel, leur rapport qualité-prix et leur hospitalité, mais elles restent freinées par des limites organisationnelles et une digitalisation insuffisante. L'analyse SWOT permet de dégager des orientations stratégiques centrées sur l'efficacité opérationnelle, l'amélioration du service et le renforcement de l'image de destination.

Abstract in English

This thesis examines the competitiveness of Moroccan marinas in a highly competitive Mediterranean context. The study is based on a literature review, a comparative analysis, and a survey of yacht captains. The findings show that the most important criteria are smooth administrative procedures, service quality, modern infrastructure, and international visibility. Moroccan marinas have real strengths, including a strategic location, an attractive natural environment, good value for money, and strong hospitality, but they are still constrained by organizational weaknesses and insufficient digitalization. The SWOT analysis highlights strategic directions focused on operational efficiency, better service quality, and stronger destination branding.

Liste des figures

Figure 1 : Articulation entre tourisme nautique, yachting et marina	8
Figure 3 : Projection de croissance du marché mondial des marinas (2026–2030).....	9
Figure 2 : Taille du secteur du tourisme côtier en Europe (2009–2022)	9
Figure 4 : 5 Dimensions SERVQUAL	12
Figure 5 : Kano Model for Customer Satisfaction.....	12
Figure 6 : Processus de décision du consommateur.....	13
Figure 7 : Facteurs influence d'achat	14
Figure 8 : SWOT.....	14
Figure 9 : Les marinas marocaines situées sur la façade méditerranéenne.....	16
Figure 10 : Les marinas marocaines situées sur la façade atlantique	17
Figure 11 : Etapes de la recherche deductive.....	21
Figure 12 : Représentation schématique de modèle hypothétique.....	24
Figure 13 : Objectifs de l'analyse.....	26
Figure 14 : Processus de traitement de données	33
Figure 15 : Tableau de résultat de l'analyse quantitative.	34
Figure 16 : Synthèse des recommandations pratiques pour les marinas marocaines	46

Liste des tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques comparées des approches quantitative et qualitative retenues ..	22
Tableau 2 : Les hypothèses principales.....	22
Tableau 3 : Les hypothèses secondaires.....	23
Tableau 4 : Structure du questionnaire et articulation avec les modèles théoriques.....	27

Table des matières

<i>Remerciements</i>	2
Résumé en français	3
Abstract in English	3
Liste des figures	4
Liste des tableaux	4
Table des matières	5
CHAPITRE I. Le tourisme nautique et les marinas	7
1. Définition du tourisme nautique, du yachting et des marinas.....	7
2. Rôle économique et stratégique des marinas dans les destinations côtières.....	8
3. Le secteur des marinas en Méditerranée.....	9
4. Définition et typologies des marinas	10
5. . Les facteurs déterminants du choix d'une marina.....	11
6. Cadre théorique mobilisé.....	12
CHAPITRE II. Contexte marocain et positionnement des marinas	15
1. Le yachting au Maroc : potentiel et politique de développement	15
2. Présentation des principales marinas marocaines.....	16
3. Analyse comparative avec les marinas méditerranéennes concurrentes.....	18
CHAPITRE III : Méthodologie de recherche	20
1. Positionnement épistémologique et approche retenue.....	20
2. Design de la recherche	21
3. Collecte des données : questionnaire et données secondaires	25
CHAPITRE VI : Analyse des résultats	28
1 Traitement des données primaires	29
2 Analyse Qualitative des Données :	32
3 Interprétation des résultats.....	33
4 Vérification des hypothèses.....	37
CHAPITRE V : Analyse SWOT et orientations stratégiques	38
1 Diagnostic interne	39
2 Diagnostic externe.....	40
3 Matrice SWOT	42
4 Les directions stratégiques	43
5 Recommandations stratégiques	45
Conclusion générale	46
Bibliographie	47
Annexes	50

Introduction générale

Le tourisme nautique occupe aujourd'hui une place croissante dans les dynamiques du tourisme côtier et maritime, en raison de sa capacité à générer de la valeur ajoutée, à structurer des territoires littoraux et à attirer une clientèle internationale à fort pouvoir d'achat. Dans ce contexte, les marinas ne constituent plus de simples infrastructures d'accueil pour embarcations de plaisance, mais de véritables plateformes de services dont la compétitivité dépend à la fois de la qualité des installations, de l'efficacité opérationnelle et de l'expérience offerte aux usagers.

Le Maroc dispose d'atouts significatifs pour le développement du yachting et des activités nautiques, notamment une position géographique stratégique entre Atlantique et Méditerranée, un littoral étendu, ainsi qu'un potentiel touristique reconnu. Malgré ces avantages, les marinas marocaines restent confrontées à plusieurs défis apparaissent comme des enjeux majeurs. Dans un environnement méditerranéen fortement concurrentiel, la compréhension de ces facteurs devient essentielle pour évaluer la capacité des marinas marocaines à se positionner durablement sur le marché du yachting.

Ce mémoire s'inscrit dans cette perspective et cherche à identifier les principaux facteurs qui influencent le choix d'une marina par les capitaines. L'étude mobilise une approche combinant revue de littérature, analyse comparative et enquête empirique, afin de dégager des enseignements à la fois théoriques et opérationnels.

La problématique centrale de ce travail peut être formulée comme suit : dans quelle mesure les marinas marocaines répondent-elles aux attentes des capitaines de yachts et quels leviers stratégiques peuvent renforcer leur compétitivité dans l'espace méditerranéen ? Pour y répondre, l'analyse s'appuie sur plusieurs cadres conceptuels complémentaires qui permettent d'éclairer respectivement la qualité de service, la satisfaction, le processus décisionnel et le positionnement stratégique.

Ce mémoire est structuré en cinq chapitres. Le premier chapitre présente le cadre conceptuel relatif au tourisme nautique, aux marinas et aux facteurs de choix d'une marina. Le deuxième chapitre examine le contexte marocain et compare les marinas nationales aux destinations méditerranéennes concurrentes. Le troisième chapitre expose la méthodologie de recherche retenue. Le quatrième chapitre présente et interprète les résultats de l'enquête. Enfin, le cinquième chapitre propose une analyse SWOT ainsi que des orientations stratégiques et recommandations destinées à améliorer la compétitivité des marinas.

CHAPITRE I. Le tourisme nautique et les marinas

1. Définition du tourisme nautique, du yachting et des marinas.

Avant d'examiner les facteurs de compétitivité des marinas marocaines, il convient de définir avec précision les principaux concepts mobilisés dans ce mémoire ;

Le tourisme nautique peut être défini comme un sous-ensemble du tourisme côtier et maritime regroupant les activités de loisir, de séjour et de mobilité réalisées sur l'eau, telles que la plaisance, la croisière, le yachting et d'autres pratiques nautiques, ainsi que les services et infrastructures terrestres qui les accompagnent (European Commission, 2017)

Cette définition conduit à considérer le tourisme nautique non seulement comme une pratique récréative, mais également comme un système économique structuré autour d'équipements portuaires, de services spécialisés et d'activités territorialisées liées au littoral et à la mer (European Commission, 2017)

Le yachting renvoie plus spécifiquement aux pratiques de navigation, d'escale et de séjour réalisées à bord de yachts ou de superyachts à des fins de loisir, de croisière privée ou de charter, dans un environnement où la qualité de service, la sécurité et la fluidité opérationnelle occupent une place déterminante (Bleu)

Dans le cadre du présent mémoire, le yachting est ainsi appréhendé comme un segment spécifique du tourisme nautique, caractérisé par une forte exigence en matière d'accueil, d'infrastructures, de coordination portuaire et de prestations à valeur ajoutée (European Commission, 2017)

La marina, ou port de plaisance, peut être définie comme une infrastructure portuaire touristique destinée à accueillir les embarcations de plaisance et à fournir aux usagers des installations à flot et à terre adaptées à leurs besoins (Athanasios Pallis, 2024)

Dans cette perspective, la marina ne doit pas être réduite à un simple équipement portuaire, puisqu'elle représente aussi une plateforme de services dont la performance dépend de la qualité des installations, de l'organisation opérationnelle et de l'expérience offerte aux usagers (Athanasios Pallis, 2024)

Ces trois notions s'articulent de manière hiérarchisée, le tourisme nautique constitue le cadre global, le yachting en représente un segment spécifique à forte valeur ajoutée, et la marina en est l'une des infrastructures d'accueil essentielles.

Dès lors, l'analyse des marinas marocaines ne peut se limiter à leurs seules caractéristiques physiques, mais doit également porter sur leur capacité à offrir une expérience de service cohérente, compétitive et durable aux acteurs du yachting.

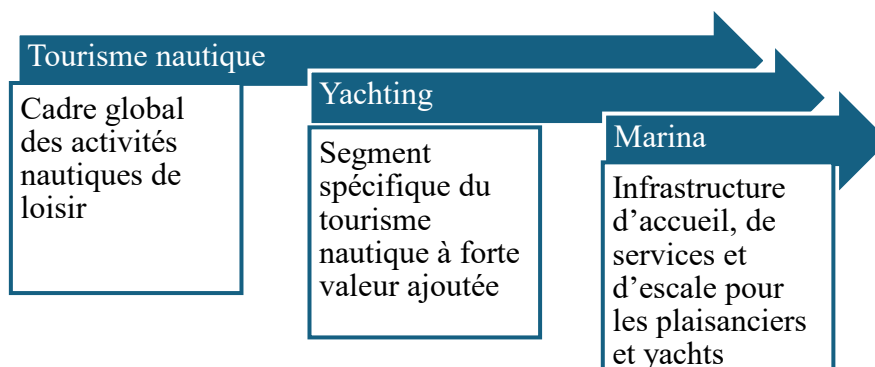


Figure 1 : Articulation entre tourisme nautique, yachting et marina

2. Rôle économique et stratégique des marinas dans les destinations côtières.

Les marinas ne se limitent plus à une simple fonction d'accueil des embarcations, mais s'affirment comme de véritables pôles économiques intégrés au tissu touristique des zones côtières (Dr. Athanasios Pallis, 2024)

En Europe et en Méditerranée, le tourisme nautique constitue un segment porteur de l'économie bleue, générant des flux financiers directs liés à l'avitaillement, la réparation, l'hébergement et les services de loisirs (European Commission, 2017). À ce titre, la marina joue un rôle de catalyseur économique local, en soutenant l'emploi et en stimulant les dépenses des plaisanciers dans l'ensemble de la destination (Dr. Athanasios Pallis, 2024)

Au-delà de leur contribution directe, les marinas exercent une fonction stratégique dans la compétitivité territoriale, en reliant l'offre nautique aux ressources culturelles, commerciales et touristiques du littoral. Cette articulation favorise l'allongement des séjours et accroît les dépenses moyennes par visiteur, renforçant ainsi le positionnement de la destination à l'échelle régionale et internationale (European Commission, 2017). Pensée dans une logique d'attractivité globale, la marina devient un levier de différenciation pour les territoires côtiers en concurrence (PEMP, 2024).

Leur dimension stratégique reste toutefois conditionnée à plusieurs facteurs, notamment la qualité des infrastructures, la diversité des services proposés et la capacité des acteurs publics et privés à co-construire une offre cohérente. De plus en plus, les marinas sont également évaluées à l'aune de critères environnementaux, incluant la gestion des déchets, le traitement des eaux usées et l'intégration des enjeux climatiques dans leur développement (Dr. Athanasios Pallis, 2024).

Ces exigences de durabilité s'imposent désormais comme une condition de légitimité et de pérennité pour les infrastructures nautiques modernes.

3. Le secteur des marinas en Méditerranée

Le tourisme côtier et maritime représente la composante dominante de l'économie bleue en Méditerranée, générant environ 300 milliards USD par an pour le seul tourisme côtier et 110 milliards USD pour le tourisme maritime au sens large, soit 92% de la production économique totale de la région (WFF, 2017). En 2023, le tourisme côtier et maritime a généré à l'échelle mondiale 1 500 milliards USD et soutenu 52 millions d'emplois, ce qui témoigne du poids structurel de ce secteur dans les économies littorales (Climate and Ocean: Quantifying coastal and marine tourism and protecting destinations , 2024). Dans ce contexte, les marinas méditerranéennes constituent un maillon essentiel de l'offre touristique nautique, accueillant des flux de plaisanciers en constante augmentation.

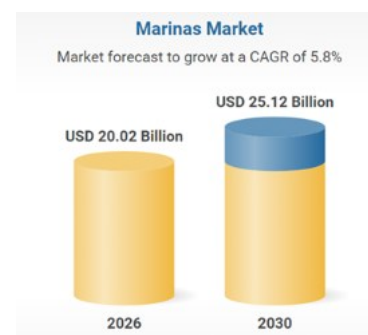
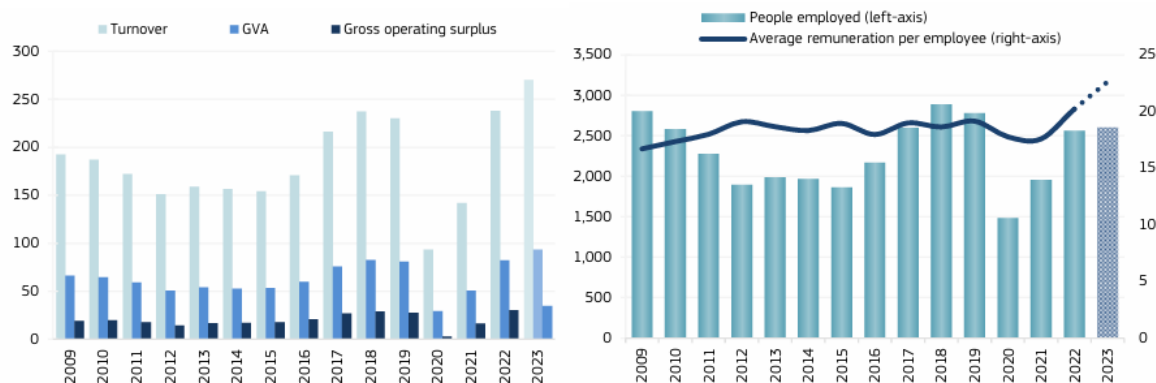


Figure 2 : Projection de croissance du marché mondial des marinas (2026-2030)



NB: Turnover and people employed in 2023 were estimated based on Eurostat's preliminary data; GVA, gross operating surplus and average remuneration were estimated assuming they follow the same trend as turnover.

Figure 3 : Taille du secteur du tourisme côtier en Europe (2009-2022) : chiffre d'affaires, VAB et emplois

À l'échelle mondiale, le marché des marinas est estimé à environ 20 milliards USD en 2026 et devrait atteindre 25,1 milliards USD d'ici 2030, avec un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 5,8% (Markets., 2026). Cette croissance est portée par l'essor du yachting de luxe, le développement des technologies de gestion portuaire intelligente et l'augmentation des investissements dans les infrastructures nautiques durables (Markets., 2026). En Méditerranée, cette dynamique se traduit par une concurrence accrue entre destinations pour attirer les plaisanciers haut de gamme, notamment dans les bassins occidental et oriental.

Les marinas méditerranéennes font cependant face à plusieurs défis structurels comme saturation de certains ports phares surtout dans les régions de Côte d'Azur, Baléares et Adriatique, pression foncière sur le littoral, et montée des exigences environnementales imposées par les réglementations européennes et internationales (Nezha Mejjad, 2022). Par ailleurs, les pays du sud et de l'est de la Méditerranée, dont le Maroc, cherchent à s'imposer comme des alternatives crédibles, en développant de nouvelles infrastructures portuaires et en améliorant leur offre de services aux plaisanciers.

4. Définition et typologies des marinas

La marina, ou port de plaisance, désigne un bassin artificiel ou aménagé destiné à l'accueil, l'amarrage et l'entretien des embarcations de plaisance de longueur inférieure à 24 mètres (SANDRE, 2004). Contrairement aux ports commerciaux, la marina se caractérise par une vocation touristique et récréative, intégrant des infrastructures flottantes c'est à dire des pontons et des corps morts ainsi terrestres tout ce qui est sanitaire, carburant, maintenance... adaptées aux besoins des plaisanciers. Cette définition officielle met en lumière la double fonction de la marina comme équipement portuaire technique et plateforme de services touristiques (Pallis, 2024).

La typologie des marinas s'établit selon la capacité d'accueil et les services proposés, selon la classification de l'Union des Ports de Plaisance (FFPP, 2016) et PIANC :

Étoiles	Capacité	Services principaux
★★	< 100 pl.	Eau/électricité
★★★	100-250 pl.	+ Carburant/sanitaires
★★★★	250-500 pl.	+ Chantier naval
★★★★★	> 500 pl.	Services complets

Table 1 : Typologie des marinas selon l'UIPP/PIANC

Cette classification hiérarchique distingue les marinas d'escale minimalistes des complexes touristiques intégrés, souvent associés à des projets immobiliers mixtes (Athanasios Pallis, 2024).

Une distinction complémentaire repose sur la fonction principale : marinas de plaisance (yachting récréatif), commerciales (charter), de pêche loisir ou sèches (stockage hors eau) (SANDRE, 2004). Dans le contexte méditerranéen, les marinas 4-5 ancrettes orientées yachting de luxe dominant, combinant infrastructure technique et services à haute valeur ajoutée.

Cette définition et typologie constituent le socle analytique pour évaluer la compétitivité des marinas marocaines face aux standards méditerranéens.

5. . Les facteurs déterminants du choix d'une marina

Le choix d'une marina par un capitaine de yacht est un processus multidimensionnel, influencé par un ensemble de critères fonctionnels, économiques, environnementaux et relationnels qui interagissent entre eux. La littérature académique identifie plusieurs catégories de facteurs déterminants, dont l'importance relative varie selon le profil du capitaine, le type d'embarcation et les objectifs de navigation.

Les facteurs infrastructurels et opérationnels occupent une place centrale dans la décision d'escale. La disponibilité et l'adéquation des postes d'amarrage, la qualité des équipements à quai, la profondeur d'eau et la facilité des manœuvres d'accostage constituent des critères prioritaires pour les capitaines (Wang, 2024). À ceux-ci s'ajoutent les facteurs de service, notamment la réactivité du personnel, la fluidité des procédures douanières et administratives, ainsi que la disponibilité de prestataires techniques pour l'entretien et la réparation. Des études récentes soulignent que le facteur temps c'est-à-dire la rapidité et la fiabilité des opérations portuaires constitue souvent le critère décisif, primant même sur la qualité des équipements (YOT, 2025).

Les facteurs économiques comme coût des postes, taxes portuaires et rapport qualité-prix influencent notamment les capitaines opérant avec des budgets contraints ou des itinéraires longs (DİKEÇ & TÖZ, 2017).

Les facteurs environnementaux gagnent en importance depuis l'entrée en vigueur de nouvelles réglementations internationales, dont les directives IMO¹ 2025 et la Directive européenne de protection côtière 2025, les ports qui communiquent clairement leur cadre réglementaire environnemental tendent à être préférés (YOT, 2025). Enfin, les facteurs sociaux et culturels ambiance du port, hospitalité du personnel et réputation dans la communauté des plaisanciers exercent une influence indirecte mais significative sur la fidélisation.

Une étude appliquant le *modèle de Kano* à quatorze attributs de marinas au Danemark et au Royaume-Uni révèle que les installations sanitaires propres, l'attitude du personnel, les connexions eau et électricité figurent parmi les critères les plus déterminants pour la satisfaction des plaisanciers, tandis que l'accès aux loisirs et aux restaurants est jugé secondaire (Shen, 2021). Ces résultats suggèrent que la compétitivité d'une marina repose avant tout sur la fiabilité et la qualité des services de base, avant d'être enrichie par des attributs différenciants à valeur ajoutée.

¹ **IMO** (*International Maritime Organization*) : Organisation intergouvernementale spécialisée des Nations Unies, créée en 1948 et dont le siège est à Londres. Elle est chargée d'élaborer et de maintenir un cadre réglementaire international pour le transport maritime, couvrant notamment la sécurité, la sûreté, l'efficacité de la navigation et la prévention de la pollution marine

6. Cadre théorique mobilisé

L'analyse de la compétitivité des marinas s'appuie sur quatre cadres complémentaires :

- SERVQUAL (Parasuraman, 1988),
- Kano (Kano, 1984),
- Comportement du consommateur (Kotler, 2016)
- Analyse SWOT (David, 2011).

6.1 Modèle SERVQUAL

Ce modèle largement utilisé évalue la qualité de service perçue par les clients en comparant leurs attentes à leurs perceptions sur cinq dimensions clés :

- **Fiabilité** : Capacité à fournir le service promis de manière fiable et précise.
- **Assurance** : Connaissance, courtoisie et compétence du personnel, capacité à inspirer confiance et sécurité.
- **Tangibilité** : Apparence des installations physiques, équipements, personnel et supports de communication.
- **Empathie** : Attention individualisée, compréhension des besoins des clients et volonté d'aider.
- **Réactivité** : Promptitude à fournir le service et à répondre aux demandes des clients



Figure 4 : 5 Dimensions SERVQUAL

6.2 Modèle de Kano

Ce modèle permet de classer les attributs d'un produit ou d'un service en trois catégories en fonction de leur impact sur la satisfaction client :

- **Attributs de base** : Attributs attendus par les clients et dont l'absence génère une forte insatisfaction.
- **Attributs de performance** : Attributs dont le niveau de performance est directement lié à la satisfaction du client.

Attributs d'enchantement : Attributs non attendus par les clients mais qui, s'ils sont présents, génèrent une forte satisfaction et un avantage concurrentiel.

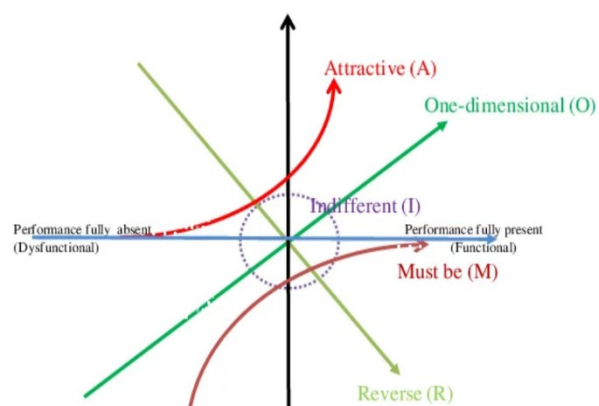


Figure 5 : Kano Model for Customer Satisfaction

Le modèle de Kano permet de aider les marinas à prioriser leurs efforts d'amélioration en se concentrant sur les attributs de base et les attributs de performance qui ont le plus grand impact sur la satisfaction client.

6.3 Comportement du consommateur

Le modèle du comportement du consommateur décrit le processus décisionnel en cinq étapes classiques :

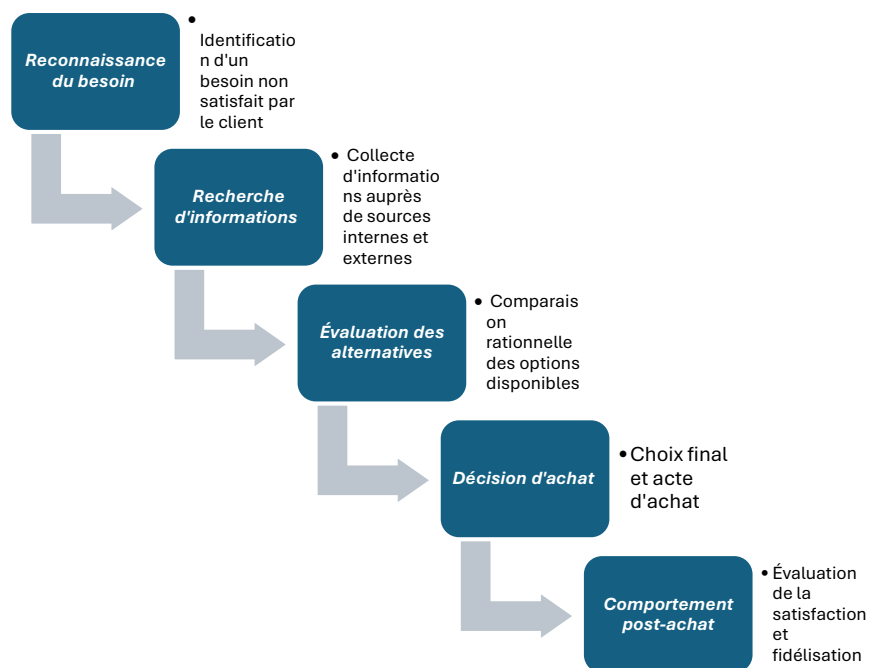


Figure 6 : Processus de décision du consommateur

Ce processus est influencé par quatre types de facteurs :

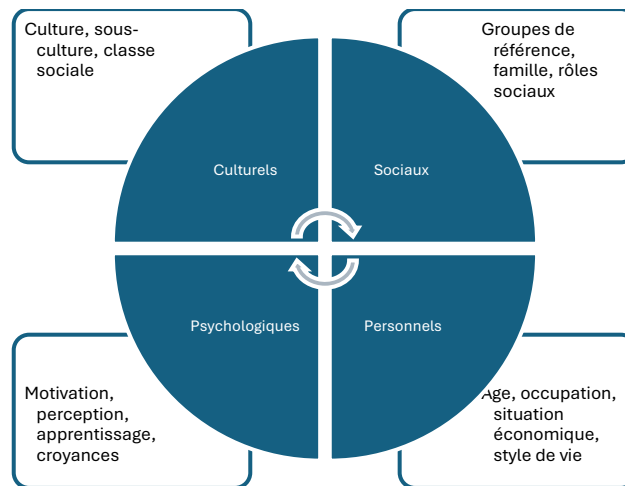


Figure 7 : Facteurs influence d'achat

6.4 Analyse SWOT

L'analyse SWOT est un outil stratégique d'évaluation structurant les forces internes et les faiblesses d'une organisation face aux opportunités et menaces externes (David, 2011) :

- **Forces :** Avantages internes et compétences distinctives
- **Faiblesses :** Limites internes et points d'amélioration
- **Opportunités :** Facteurs externes favorables
- **Menaces :** Facteurs externes défavorables



Figure 8 : SWOT

Ces quatre cadres complémentaires structurent l'analyse d'une manière SERVQUAL et Kano mesurent la satisfaction client, le comportement identifie les leviers décisionnels, le SWOT oriente les recommandations stratégiques.

CHAPITRE II. Contexte marocain et positionnement des marinas

1. Le yachting au Maroc : potentiel et politique de développement

Le Maroc bénéficie d'un positionnement géographique stratégique pour le développement du yachting grâce à ses 3 500 km de littoral répartis entre façades atlantique et méditerranéenne, ainsi qu'à sa proximité immédiate avec l'Europe 45 minutes (Chaker, 2026). Cette configuration en fait une destination naturelle pour les escales hivernales des yachts européens cherchant à échapper aux coûts prohibitifs des Baléares et de la Côte d'Azur, tout en bénéficiant d'un différentiel de prix de l'ordre de 40% (Derett, 2024).

La Stratégie Tourisme Maroc 2010-2020 a marqué un tournant décisif en intégrant le nautisme dans le Plan Azur à travers la création de marinas intégrées à des complexes touristiques haut de gamme tels que Saïdia Marina approximative 202 places, Taghazout Bay et Agadir Marina (Boukherouk, 2017). Ces projets visaient explicitement à attirer une clientèle à fort pouvoir d'achat en combinant infrastructures portuaires modernes, offres immobilières de luxe et services touristiques premium, positionnant ainsi les marinas comme véritables pôles de développement polycentriques.

Depuis 2020, la Stratégie Nationale Portuaire 2030 et la Stratégie Nationale de l'Économie Bleue ont accéléré cette dynamique. L'Agence Nationale des Ports² a lancé en mars 2026 une étude stratégique d'un coût de 6 millions de dirhams spécifiquement dédiée à la structuration des filières plaisance, croisière maritime et chantiers navals, avec un focus particulier sur les ports de Casablanca, Agadir et Tanger Med (Mohamed, 2026) (Raqui, 2026).

Cette initiative s'appuie sur la performance record du trafic portuaire national en 2025, qui a atteint 262 millions de tonnes (+8,9%), démontrant la capacité des infrastructures marocaines à supporter une activité économique maritime intense (DIALLO, 2026).

Parallèlement, le projet de chantier naval de Casablanca, appelé à devenir le plus grand d'Afrique, renforce la souveraineté maritime du Royaume et soutient indirectement le yachting par des capacités de maintenance et de refit de pointe (Sanae Hanine, 2025) Le segment croisière, avec 193 000 passagers en 2023 (+12%), préfigure également le potentiel du yachting en termes de flux touristiques haut de gamme (Raqui, 2026).

² ANP : Agence Nationale des Ports, établissement public marocain créé en 2006 par la loi 15-02, chargé de la régulation, supervision et développement du système portuaire national (27 ports, hors Tanger Med).

Malgré ces avancées, plusieurs contraintes structurelles persistent. Certains projets phares comme la Marina Bouregreg n'ont pas atteint leur pleine capacité d'exploitation, tandis que la concurrence turque et grecque s'intensifie avec des investissements massifs dans le nautisme méditerranéen (Boukherouk, 2017). La saturation progressive des marinas européennes constitue néanmoins une opportunité majeure pour le Maroc, qui ambitionne de se positionner comme hub régional pour l'Afrique de l'Ouest.

À l'horizon 2030, les autorités marocaines visent un doublement de la capacité d'accueil des marinas nationales 5 000 places supplémentaires et une contribution de 2% au PIB touristique national, à travers une meilleure coordination public-privé et une stratégie marketing international renforcée (Chaker, 2026).

2. *Présentation des principales marinas marocaines*

Le Maroc compte neuf ports de plaisance officiels, dont les principales marinas résultent du Plan Azur et de la Stratégie Nationale Portuaire 2030. Reconnues par le label international Pavillon Bleu, les marinas de Saïdia, Smir, Al Hoceïma et Tanja Marina Bay attestent d'une qualité environnementale certifiée (Bladi.net, 2025). Ces infrastructures visent à capter la clientèle de plaisance européenne tout en soutenant le développement touristique régional.

1. Mediterranean Coastline

- Tangier Marina
- Marina Smir
- Marina Al Hoceïma
- Marina Marchica
- Marina Saidia



Figure 9 : Les marinas marocaines situées sur la façade méditerranéenne

- **Tanja Marina Bay International (Tanger)**, première marina urbaine du Royaume, dispose d'une capacité de 1 400 anneaux répartis sur deux bassins : le bassin principal avec 800 anneaux, yachts jusqu'à 90 m et le bassin du vieux port avec 626 anneaux, LOA³ 7-30 m. Gérée par la Société de Gestion du Port de Tanger-Ville, elle est conçue selon les

³ LOA (Length Overall) : Longueur hors-tout d'un navire, incluant toutes les projections fixes de la coque.

standards internationaux et offre des contrats de location allant de la courte durée jusqu'à 20 ans.

- **Marina Saïdia (Oriental)** dispose de 800 anneaux pour des navires jusqu'à 60 m de long et 4 m de tirant d'eau. Située à l'extrême est du pays, elle constitue l'un des ports les plus modernes du Maroc et représente le hub de plaisance méditerranéen du Royaume. Labellisée Pavillon Bleu, elle cible principalement la clientèle espagnole et italienne, mais reste confrontée à une saisonnalité marquée.
- **Marina Smir (M'diq, région Tétouan)** constitue la marina la plus animée de la côte méditerranéenne du Maroc. Construite en 1992 et gérée par la filiale marocaine du groupe Marina Marbella SA sous concession de 40 ans, elle offre la plus large gamme de services haut de gamme de la région : restaurants, commerces, sports nautiques et amarrage sécurisé. Labellisée Pavillon Bleu, elle attire principalement la clientèle andalouse de proximité.
- **Marina d'Atalayoun (Marchica, Nador)** s'inscrit dans le projet écotouristique de la lagune de Marchica. Elle accueille des yachts de 6 à 50 m avec une capacité actuelle de 144 anneaux (300 prévus à terme), positionnée comme marina écoresponsable et alternative aux structures saturées du détroit.
- **Marina Kabila et Marina M'diq** complètent l'offre de la région de Tétouan. Plus modestes, elles accueillent principalement la plaisance légère et les petites unités.
- **Marina Al Hoceïma**, labellisée Pavillon Bleu, bénéficie d'un cadre naturel exceptionnel mais d'une offre de services encore limitée.

- **Marina Bouregreg (Rabat-Salé)** propose 250 anneaux (340 à terme) à la confluence du fleuve Bouregreg entre les deux villes. Son emplacement central en plein tissu urbain en fait une escale pratique pour les yachts méditerranéens, bien que sa capacité reste modeste.

2. Atlantic Coastline:

- Tanja Marina Bay
- Marina Bouregrag Rabat
- Casablanca Cruise Port
- Mohammedia Marina
- Safi Commercial Port
- Marina d'Agadir
- Tantan Fishing Port
- Laayoune Fishing Port
- Dakhla Commercial Port



Figure 10 : Les marinas marocaines situées sur la façade atlantique

- **Marina Agadir (Souss-Massa)** accueille 450 yachts avec un tirant d'eau de 4 m, isolée du port de pêche dans un environnement propre et professionnel. Elle se positionne comme escale privilégiée pour les routes transatlantiques reliant les Canaries à Gibraltar.

Globalement, ces marinas souffrent d'un taux d'occupation moyen inférieur aux attentes initiales, en raison d'une promotion insuffisante auprès des circuits yachting européens et d'une offre de services parfois incomplète (Raqui, 2026). L'ANP¹ entend remédier à cette situation via une digitalisation des services et le développement de partenariats avec des agents spécialisés à l'international.

3. Analyse comparative avec les marinas méditerranéennes concurrentes

3.1 Comparaison selon les dimensions SERVQUAL

La grille SERVQUAL permet d'objectiver les écarts de qualité perçue entre les marinas marocaines et leurs concurrentes méditerranéennes (Parasuraman, 1988).

- Sur la dimension **fiabilité**, les marinas espagnoles (Puerto Banús, Port Vell Barcelone) et turques (D-Marin Göcek, Bodrum Milta) se distinguent par la standardisation de leurs procédures, des systèmes de réservation en ligne robustes et des engagements contractuels précis en matière de disponibilité des anneaux (Soares, 2026). Les marinas marocaines, bien qu'en amélioration, restent en retrait sur ce point en raison d'une digitalisation encore insuffisante des processus de réservation et de facturation (Markhouss, 2018).
- Sur la dimension **assurance**, les marinas méditerranéennes européennes bénéficient d'un personnel formé selon les standards internationaux comme TYHA⁴ et ICOMIA⁵ et de certifications reconnues. Les marinas marocaines labellisées Pavillon Bleu de Tanja Marina Bay, Saïdia, Smir et Al Hoceïma) témoignent d'un effort de montée en gamme, mais la maîtrise des langues étrangères et la formation technique du personnel demeurent des axes de progrès (Maroc, 2017).
- Sur la dimension tangible, les marinas turques et espagnoles proposent des installations modernes et entretenues avec des pontons flottants stabilisés, une alimentation électrique 380V triphasée stabilisée, des systèmes anti-surtension et un réseau wifi haut

⁴ **TYHA (The Yacht Harbour Association)** : Association internationale dédiée au développement, à la certification et à la professionnalisation des marinas. Elle soutient les exploitants de ports de plaisance, publie des standards techniques et opérationnels, et administre le programme mondial d'accréditation « Gold Anchor ».

⁵ **ICOMIA (International Council of Marine Industry Associations)** : Conseil international regroupant les associations nationales de l'industrie nautique. L'organisation représente les intérêts mondiaux du secteur, élabore des standards techniques, publie des statistiques et promeut le développement durable et harmonisé de l'industrie maritime de plaisance.

débit sur chaque anneau. En comparaison, les marinas marocaines présentent des infrastructures plus hétérogènes, avec des écarts notables entre Tanja Marina Bay avec des standard international et certaines installations plus anciennes (Soares, 2026).

- Sur la dimension **empathie**, les retours de capitaines soulignent que l'hospitalité marocaine constitue un atout différenciateur, mais que la personnalisation du service et la connaissance des besoins spécifiques des superyachts restent à développer (Morocco, 2026). Les réseaux D-Marin et TransEurope Marinas en Turquie et Espagne proposent des questionnaires de compte dédiés et des programmes personnalisés, absents au Maroc.
- Sur la dimension **réactivité**, les délais de traitement des formalités douanières au Maroc 2 à 4 heures selon les ports restent supérieurs aux standards européens avec moins d'une heure en Espagne et Turquie pour les yachts préinscrits. L'ANP vise une réduction via le guichet unique portuaire numérique en cours de déploiement (Raqui, 2026).

3.2 Comparaison selon le modèle de Kano

Le modèle de Kano permet d'identifier quels attributs sont maîtrisés ou manquants dans les marinas marocaines par rapport aux destinations concurrentes (Kano, 1984) (Shen Y. K., 2021).

- Les **attributs de base** qui sont l'eau, l'électricité, les sanitaires propres et sécurité sont globalement présents dans les marinas marocaines certifiées. Cependant, des déficits persistent sur la profondeur des quais qui est insuffisante pour les superyachts >50 m dans certaines marinas et sur la continuité de l'alimentation électrique. En Turquie et Espagne, ces attributs sont systématiquement garantis, leur absence étant rédhibitoire sur les marchés matures.
- Les **attributs de performance** tels que la vitesse des formalités, la disponibilité du carburant, la qualité du wifi et les services de maintenance constituent les critères sur lesquels les marinas marocaines accusent le plus grand retard. Les marinas turques (D-Marin) et espagnoles (Puertos del Estado) se distinguent par une offre complète et standardisée sur ces attributs, directement corrélée à leur taux d'occupation élevé.
- Les **attributs d'enchantement** de conciergerie multilingue, de navette aéroport, de l'assistance météo personnalisée, laundry 24h, refit intégré... restent quasi absents au Maroc, à l'exception partielle de Tanja Marina Bay. Ces attributs, bien que non attendus, génèrent une forte différenciation concurrentielle dans les marinas premium espagnoles, turques et croates (Shen Y. K., 2021).

3.3 Comportement du consommateur face à l'offre concurrentielle

Le processus décisionnel du capitaine, tel que décrit par (Kotler, 2016), met en évidence que le choix d'une marina dépasse le seul critère tarifaire. La phase de recherche d'informations favorise les destinations bien représentées sur Navily, Noonsite et les forums de plaisanciers, où l'Espagne, la Turquie et la Grèce dominent largement (Noonsite, 2025). La phase d'évaluation des alternatives est fortement influencée par les avis communautaires, les recommandations des agents de yachting et les certifications reconnues, domaines dans lesquels le Maroc reste sous-représenté (Morocco, 2026).

La principale barrière au choix des marinas marocaines réside dans la perception du risque : manque d'informations disponibles, incertitude sur les formalités douanières et crainte d'un service non standardisé (Noonsite, 2025). À l'inverse, les capitaines qui ont déjà escale au Maroc signalent un rapport qualité-prix très favorable et une hospitalité appréciée, ce qui suggère un fort potentiel de fidélisation une fois la première escale franchie (Morocco, 2026).

L'analyse comparative révèle que les marinas marocaines disposent d'avantages compétitifs réels comme position géographique, coûts, cadre naturel et Pavillon Bleu mais souffrent de déficits structurels sur les dimensions de service, de digitalisation et de promotion internationale.

Selon le premier analyse comparative le différentiel de compétitivité est moins lié aux infrastructures physiques qu'à la qualité des services et à la visibilité internationale, deux axes directement actionnables par les opérateurs et les pouvoirs publics.

CHAPITRE III : Méthodologie de recherche

1. Positionnement épistémologique et approche retenue

Toute démarche de recherche scientifique repose sur un positionnement épistémologique explicite, c'est-à-dire une réflexion sur la nature de la connaissance produite et les conditions de sa validité. Dans le cadre de ce mémoire, nous adoptons un positionnement positiviste, fondé sur l'idée que la réalité sociale est observable, mesurable et indépendante du chercheur.

Ce positionnement se justifie par la nature même de notre question de recherche : identifier et mesurer les facteurs déterminants du choix des marinas marocaines par les

capitaines de yachts, dans un environnement méditerranéen concurrentiel, relève d'une logique de vérification empirique et non de construction subjective du réel (Saunders, 2019).

Ce positionnement positiviste s'articule naturellement avec une approche déductive. Comme le montre la Figure 11 à coté, la démarche déductive part de théories et de modèles existants pour formuler des hypothèses testables, que l'on soumet ensuite à l'épreuve des données empiriques collectées sur le terrain. Cette logique a déjà démontré sa pertinence dans une recherche antérieure portant sur les mêmes capitaines de yachts en Méditerranée, où elle a permis de produire des conclusions solides et des recommandations opérationnelles directement applicables par les marinas.

2. Design de la recherche

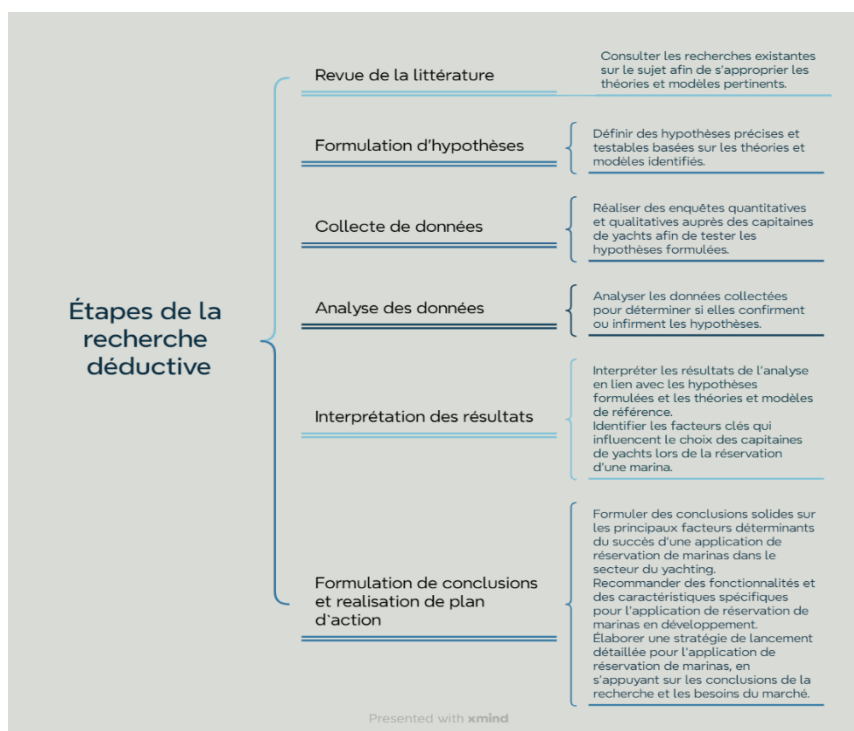


Figure 11 : Etapes de la recherche déductive

Afin de répondre à la question de recherche de manière rigoureuse et complète, ce mémoire adopte un design de recherche mixte séquentiel explicatif, combinant une phase quantitative suivie d'une phase qualitative (Creswell, 2018). Cette triangulation méthodologique permet d'une part de mesurer statistiquement l'importance relative des facteurs de compétitivité des marinas marocaines, et d'autre part de comprendre en profondeur les perceptions, les motivations et les freins exprimés par les capitaines de yachts. Cette approche

a déjà prouvé sa pertinence dans des études comparables portant sur la sélection des marinas méditerranéennes (Shen Y. K., 2021) (DİKEÇ & TÖZ, 2017).

Dimension	Approche quantitative	Approche qualitative
Objectif	Mesurer, quantifier, tester les hypothèses	Comprendre, explorer, interpréter
Instrument	Questionnaire structuré (Likert 5 points)	Questions ouvertes (mêmes répondants)
Analyse	Statistiques descriptives, moyennes pondérées	Analyse thématique de contenu
Résultat attendu	Facteurs classés par importance relative	Perceptions et freins exprimés librement

Tableau 1 : Caractéristiques comparées des approches quantitative et qualitative retenues

H1 : Fluidité des formalités administratives

H2 : Qualité de service offerte par la marina

H3 : Qualité et modernité des infrastructures

H4:Emplacement stratégique de la marina

Tableau 2 : Les hypothèses principales

L'hypothèse de la fluidité des formalités administratives, en plus des autres critères, est essentielle pour attirer les capitaines de yachts. Nous supposons que les marinas offrant des procédures administratives simples et efficaces auront un avantage distinct. Les capitaines de yachts recherchent des installations où les formalités d'entrée et de sortie sont fluides, ce qui contribue à une expérience positive et sans tracas pour eux-mêmes et leurs passagers.

L'une des clés pour attirer les capitaines de yachts réside dans la qualité de service offerte par une marina. Nous pensons que les marinas qui excellent dans le service client, qui proposent des services de maintenance et de réparation fiables, et qui offrent une gamme complète de commodités, telles que des restaurants, des boutiques et des installations de loisirs, auront un net avantage.

Ces services hauts de gamme non seulement répondent aux besoins pratiques des plaisanciers, mais contribuent également à créer une expérience positive et mémorable, encourageant ainsi la fidélité des clients.

De plus, la qualité et la modernité des infrastructures d'une marina jouent un rôle crucial dans le choix des capitaines de yachts. Des infrastructures bien entretenues, comme des quais spacieux et stables, des pontons modernes et des équipements électriques fiables, garantissent la sécurité des yachts et facilitent les manœuvres d'accostage et de départ. Les capitaines de yachts recherchent des installations qui offrent un environnement sûr et confortable pour leurs navires et leurs passagers.

Enfin, l'emplacement stratégique d'une marina est un atout indéniable. Les marinas situées à proximité des destinations touristiques populaires, des villes côtières animées et des zones de navigation attrayantes sont naturellement plus attrayantes pour les capitaines de yachts. La proximité de ces points d'intérêt permet aux plaisanciers de profiter pleinement de leur séjour, en leur offrant un accès facile aux attractions, aux restaurants, aux boutiques et aux activités de loisirs



Tableau 3 : Les hypothèses secondaires

Au-delà de ces aspects fondamentaux, nous explorerons également des hypothèses plus spécifiques qui tiennent compte des nuances et des variations de préférences parmi les capitaines de yachts.

Nous supposons que les capitaines de yachts de luxe, habitués à un certain niveau de confort et d'exclusivité, accorderont une importance particulière à la qualité de service et aux commodités haut de gamme offerte par une marina. À l'inverse, les capitaines de yachts de plaisance pourraient être plus sensibles au rapport qualité-prix et à la convivialité de l'environnement.

L'expérience du capitaine pourrait également influencer ses priorités. Nous supposons que les capitaines expérimentés, ayant une connaissance approfondie des aspects techniques et réglementaires de la navigation, seront plus attentifs à la qualité des infrastructures et aux

aspects de sécurité d'une marina. Les capitaines novices, quant à eux, pourraient rechercher davantage de soutien et d'assistance de la part du personnel de la marina.

La nationalité du capitaine de yacht pourrait également jouer un rôle dans ses préférences, reflétant des différences culturelles et des attentes spécifiques en matière de services et d'environnement.

Enfin, nous reconnaissons que le prix des services et des emplacements d'amarrage est un facteur important, en particulier pour les capitaines de yachts soucieux de leur budget. Cependant, nous pensons que la réputation d'une marina en matière de sécurité et de service client peut compenser des coûts plus élevés, car les capitaines recherchent avant tout un environnement fiable et sécurisé pour leurs navires et leurs passagers.

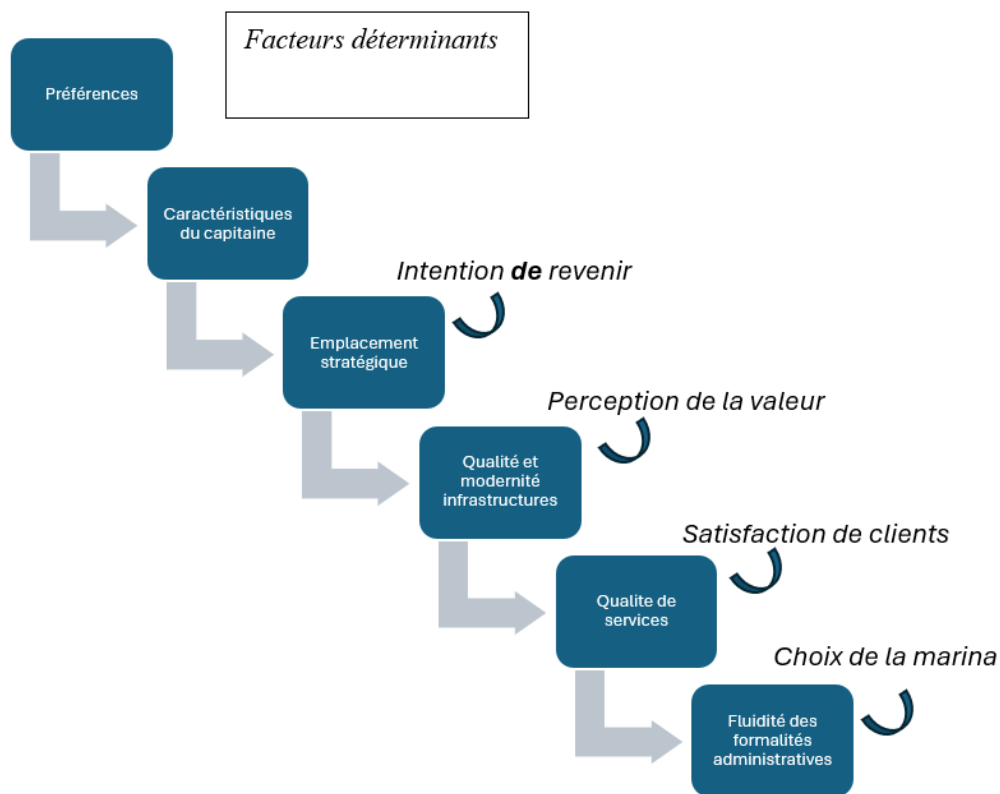


Figure 12 : Représentation schématique de modèle hypothétique

Les caractéristiques du capitaine de yacht (expérience, nationalité, type de yacht, etc.) et ses préférences (services, infrastructures, environnement, etc.) influencent les facteurs déterminants qu'il considère lors du choix d'une marina.

Les facteurs déterminants (fluidité des formalités administratives, qualité de service, qualité et modernité des infrastructures, emplacement stratégique) influencent directement le choix de la marina.

Ce modèle hypothétique constitue le fil directeur de l'ensemble de la démarche empirique : le questionnaire (section 3.3) est structuré pour tester chacune de ces quatre hypothèses, et le Chapitre IV en présentera les résultats et l'interprétation.

3. Collecte des données : questionnaire et données secondaires

La collecte des données de ce mémoire repose sur deux sources complémentaires : des données primaires, recueillies via un questionnaire structuré administré auprès de capitaines de yachts, et des données secondaires, issues de la littérature académique, de rapports institutionnels et de sources sectorielles spécialisées. Cette double collecte permet une triangulation des données garantissant la robustesse des analyses présentées au Chapitre IV (Creswell, 2018) (Saunders, 2019) .

3.1 Données primaires : le questionnaire

L'instrument principal de collecte est un questionnaire structuré en ligne, conçu selon les principes du modèle (Parasuraman, 1988) et du modèle de (Kano, 1984). Il mesure à la fois les attentes et les perceptions de service des capitaines de yachts sur cinq dimensions : fiabilité, assurance, tangibles, empathie et réactivité. Comme le montre la Figure 13 ci-dessous, les objectifs de l'analyse sont directement alignés sur ces dimensions théoriques.

Répondre aux questions de recherche :

- Identifier les principaux facteurs qui influencent le choix des marinas par les capitaines de yachts en Méditerranée, en particulier au Maroc.
- Comprendre les différences de préférences entre les capitaines en fonction de leur nationalité, de la taille de leur yacht et de leur type de navigation.

Valider les hypothèses de recherche :

- Vérifier la validité des hypothèses formulées concernant l'importance de :
 - La fluidité des formalités administratives.
 - La qualité de service.
 - La qualité et modernité des infrastructures.
 - L'emplacement stratégique.
- Les préférences spécifiques des capitaines en fonction de leurs caractéristiques.

Formuler des recommandations :

- Proposer des recommandations concrètes et pertinentes pour les marinas marocaines afin d'améliorer leurs services, d'accroître leur attractivité et de mieux répondre aux besoins des capitaines de yachts.

Figure 13 : Objectifs de l'analyse

Le questionnaire est structuré en quatre sections :

- **Section 1 :** Profil du répondant : nationalité, années d'expérience, type et longueur du yacht, fréquence de navigation en Méditerranée, escale(s) préalable(s) au Maroc (Q1 à Q6).
- **Section 2 :** Importance des attributs d'une marina : évaluation de 14 attributs sur une échelle de Likert à 5 points (1 = pas du tout important, 5 = très important), couvrant les dimensions infrastructures, services, procédures administratives, sécurité et rapport qualité-prix (Q7 à Q20).
- **Section 3 :** Évaluation des marinas marocaines : perception de la qualité sur les mêmes 14 attributs, uniquement pour les répondants ayant déjà fait escale au Maroc (Q21 à Q34).
- **Section 4 :** Questions ouvertes : freins perçus à l'escale au Maroc, comparaison spontanée avec d'autres destinations méditerranéennes, suggestions d'amélioration prioritaires (Q35 à Q38).

La population cible est composée de capitaines de yachts de plaisance et de charter naviguant en Méditerranée. L'échantillonnage est de type raisonné et par boule de neige, mobilisant les canaux suivants :

- Forums spécialisés : Noonsite, Cruising Mediterranean (Facebook)
- Réseaux professionnels : LinkedIn maritime, BWA Yachting Morocco
- Contacts directs dans les marinas : Tanja Marina Bay, Marina Smir, Marina Agadir

Une taille cible de 60 à 80 répondants est visée, cohérente avec les études comparables dans ce secteur (Shen Y. K., 2021) (Saunders, 2019). Le questionnaire a été administré via Google Forms sur une période de 4 semaines.

Le tableau ci-dessous synthétise la structure du questionnaire et son articulation avec les modèles théoriques :

Section	Contenu	Modèle lié	Questions
Section 1	Profil du répondant		Q1–Q6
Section 2	Importance de 14 attributs	Kano / SERVQUAL	Q7–Q20
Section 3	Évaluation marinas marocaines	SERVQUAL	Q21–Q34
Section 4	Questions ouvertes	Comportement consommateur	Q35–Q38

Tableau 4 : Structure du questionnaire et articulation avec les modèles théoriques

3.2 Données secondaires

En complément du questionnaire, ce mémoire mobilise un ensemble de données secondaires issues de sources diversifiées et de commentaires à travers la plateforme qui rassemble les plaisanciers comme Navily et des sources complémentaires, ayant alimenté les Chapitres I et II et servant de base de comparaison pour l'interprétation des résultats au Chapitre IV.

L'utilisation croisée de ces sources avec les données primaires du questionnaire constitue le fondement de la triangulation méthodologique retenue dans ce mémoire.

3.3 Limites méthodologiques

Toute démarche de recherche, aussi rigoureuse soit-elle, comporte des limites qu'il convient d'identifier avec transparence afin de nuancer les conclusions et d'ouvrir des perspectives pour de futures recherches. Quatre catégories de limites sont à signaler dans le cadre de ce mémoire.

- **Limites liées à l'échantillon** : Le recours à un échantillonnage par boule de neige, bien qu'adapté à une population dispersée et difficile à atteindre comme les capitaines de yachts internationaux, peut introduire un biais de sélection. Les répondants mobilisés via les forums spécialisés (Noonsite, Cruising Mediterranean) sont en effet plus susceptibles d'être déjà sensibilisés aux marinas marocaines, ce qui peut surestimer leur connaissance du terrain. Par ailleurs, la taille cible de 60 à 80 répondants ne permet pas de généralisation statistique à l'ensemble des capitaines de yachts méditerranéens, bien qu'elle soit suffisante pour une analyse exploratoire et descriptive de qualité.

- **Limites liées à l'instrument de collecte :** Le questionnaire en ligne exclut mécaniquement les capitaines non connectés aux réseaux sociaux spécialisés ou peu à l'aise avec les outils numériques, ce qui peut biaiser la représentativité de l'échantillon vers des profils plus jeunes et plus technophiles. De plus, les questions d'évaluation des marinas marocaines (Section 3) ne concernent que les répondants ayant déjà fait escale au Maroc, réduisant la base de comparaison disponible pour la vérification des hypothèses H2 et H3.
- **Limites liées au contexte sectoriel :** Les données collectées reflètent les perceptions des capitaines à un moment précis (2025-2026), dans un secteur en forte transformation. Les projets en cours comme guichet unique ANP, réhabilitation des marinas de Smir et Kabila, chantier naval de Casablanca sont susceptibles de modifier rapidement les dynamiques de compétitivité analysées dans ce mémoire.
- **Limites liées aux données secondaires :** Certaines sources sectorielles mobilisées (Lengers Yachts, Navily, Marina Berths EU, BWA Yachting Morocco) sont des sources commerciales dont la neutralité analytique doit être appréciée avec prudence. Elles ont néanmoins été systématiquement croisées avec des sources académiques et institutionnelles afin de garantir la robustesse et la fiabilité des analyses présentées.

CHAPITRE VI : Analyse des résultats

Ce chapitre se focalise sur le traitement et l'analyse des données collectées dans le cadre de cette étude, afin de répondre aux questions de recherche et de valider les hypothèses formulées. Le corpus de données analysé se compose de deux sources principales :

Données primaires : Un questionnaire en ligne a été administré à un échantillon de 69 capitaines de yachts naviguant en Méditerranée, avec un focus particulier sur le Maroc. Ce questionnaire, accessible via le lien :

- https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScDWFjOEtD6s1Y9TWcNE8WrmiuHz2moN_5mkEMZA-rAghOCQ/viewform?usp=send_form&usp=embed_facebook ,

Visait à recueillir des informations quantitatives sur les préférences, les comportements et les niveaux de satisfaction des capitaines concernant le choix des marinas.

La collecte des données primaires s'est avérée plus complexe que prévu, principalement en raison de la disponibilité limitée des capitaines de yachts, souvent en mer et hors de portée

des connexions internet. Le manque de recherches préalables sur ce sujet spécifique a également compliqué l'identification de tendances et de sources d'informations pertinentes.

Données secondaires : Des avis de clients collectés sur les réseaux sociaux, les applications dédiées à la navigation maritime et les sites web des marinas, concernant les marinas marocaines, ont été utilisés pour compléter l'analyse.

La méthode d'analyse utilisée combine des approches qualitatives et quantitatives pour obtenir une compréhension globale et riche des facteurs influençant le choix des marinas par les capitaines de yachts.

1 Traitement des données primaires

Avant de pouvoir analyser les données collectées à partir du questionnaire en ligne et des avis de clients, il a été nécessaire de les préparer et de les structurer de manière appropriée. Cette étape de traitement des données est essentielle pour garantir la validité et la fiabilité des résultats de la recherche.

1.1 Nettoyage des données

Les données quantitatives issues du questionnaire en ligne ont été nettoyées et préparées pour une analyse statistique rigoureuse.

- ***Vérification des erreurs*** : Les données ont été examinées pour détecter les erreurs de saisie, les valeurs aberrantes et les incohérences.
- ***Traitement des valeurs manquantes*** : Les valeurs manquantes ont été traitées en utilisant des méthodes appropriées, comme la suppression des lignes concernées, l'imputation des valeurs manquantes ou l'utilisation de techniques de modélisation prédictive.
- ***Transformation des données*** : Des transformations ont été effectuées sur certaines variables, telles que la conversion de variables catégorielles en variables numériques.

1.2 Préparation des données

Des transformations de données supplémentaires ont été réalisées pour préparer les données à l'analyse :

- ***Création de nouvelles variables*** : Des nouvelles variables ont été créées en combinant ou en transformant les variables existantes (création d'une variable "satisfaction globale" à partir des scores de satisfaction sur différentes dimensions).

- **Regroupement de catégories** : Certaines catégories de variables ont été regroupées pour simplifier l'analyse et faciliter la visualisation des résultats (regroupement des catégories de yachts).

Explication Technique en utilisant de Python pour l'analyse descriptive

Pour analyser les données quantitatives issues du questionnaire, le langage de programmation Python a été utilisé avec la bibliothèque Pandas. Voici une explication technique du processus utilisé :

Importation des données

Les données du questionnaire ont été importées dans Python à partir d'un fichier CSV (Comma Separated Values), qui contient les réponses du questionnaire en ligne.

- ✓ `import pandas as pd` : Cette ligne importe la bibliothèque pandas et lui donne l'alias pd. pandas est une bibliothèque Python puissante pour la manipulation et l'analyse de données, offrant des structures de données flexibles et des fonctions efficaces pour le traitement des données.
- ✓ `# Charger les données de l'enquête à partir du fichier CSV :` C'est un commentaire, indiquant le but du code qui suit. Les commentaires sont ignorés par l'interpréteur Python, mais ils sont utiles pour rendre le code plus lisible et compréhensible.
- ✓ `file_path = 'path_to_your_csv_file/Formulaire sans titre.csv'`
Cette ligne définit une variable appelée `file_path` qui contient le chemin du fichier CSV contenant les données de l'enquête.
- ✓ `survey_data = pd.read_csv(file_path)`
Cette ligne charge les données du fichier CSV dans un DataFrame Pandas appelé `survey_data`. La fonction `pd.read_csv()` lit le fichier CSV et crée un DataFrame, qui est une structure de données tabulaire flexible pour stocker et manipuler des données en Python.

Calcul des statistiques descriptives

Les fonctions de Pandas ont été utilisées pour calculer les statistiques descriptives clés, telles que la moyenne, l'écart type, le minimum et le maximum pour chaque variable.

- ✓ `survey_data['Regulatory Aspects : \nEase of administrative procedures'].mean()` Ce code calcule la moyenne des valeurs de la colonne intitulée "Regulatory Aspects : Ease of administrative procedures" dans le DataFrame `survey_data`. La fonction `mean()` calcule la moyenne arithmétique des valeurs non nulles dans la colonne.

- ✓ `survey_data[['Food', 'Transportation', 'Maintenance']].mean().mean()` : Ce code calcule la moyenne des moyennes de trois colonnes : "Food", "Transportation", et "Maintenance". Cette méthode suppose que ces colonnes existent dans le DataFrame et que leur moyenne est pertinente pour l'analyse.

Création d'un DataFrame de résumé

Les résultats des statistiques descriptives ont été organisés dans un DataFrame⁶ Pandas pour une meilleure présentation et un export facile vers un fichier Excel.

- ✓ `summary_data = { ... }` : Ce code crée un dictionnaire appelé `summary_data`. Les clés de ce dictionnaire sont "Aspect" et "Note Moyenne". Les valeurs sont des listes qui contiennent les noms des aspects et les moyennes correspondantes calculées précédemment.
- ✓ `summary_df = pd.DataFrame(summary_data)` : Ce code crée un DataFrame Pandas appelé `summary_df` à partir du dictionnaire `summary_data`. Le DataFrame est une structure de données tabulaire qui organise les données de manière plus conviviale pour l'analyse et la visualisation.

Enregistrement au Format Excel

Le DataFrame récapitulatif a été enregistré dans un fichier Excel à l'aide de la fonction `to_excel()` de Pandas.

- ✓ `summary_file_path = 'path_to_save_excel_file/survey_summary.xlsx'` : Cette ligne définit le chemin du fichier Excel où le DataFrame sera enregistré.
- ✓ Remplacement `"path_to_save_excel_file/survey_summary.xlsx"` par le chemin d'accès désiré.
- ✓ `summary_df.to_excel(summary_file_path, index=False)` : Cette ligne enregistre le DataFrame `summary_df` dans un fichier Excel au chemin spécifié par `summary_file_path`. L'argument `index=False` indique que l'index du DataFrame (qui est généralement une colonne numérique) ne sera pas inclus dans le fichier Excel.

⁶ **DataFrame** est une structure de données bidimensionnelle dans la bibliothèque Pandas de Python, qui permet de manipuler et d'analyser des données de manière efficace et flexible.

Visualisation des données

La bibliothèque Matplotlib de Python a été utilisée pour générer des graphiques tels que des histogrammes, des diagrammes en barres et des diagrammes en nuage de points, permettant de visualiser les données et d'identifier les tendances.

Finalement, Le processus de calcul des notes moyennes et de la génération d'un fichier Excel récapitulatif a été automatisé, garantissant précision, efficacité et reproductibilité, essentielles pour une analyse de données rigoureuse.

2 Analyse Qualitative des Données :

Pour obtenir une analyse approfondie et pertinente des données secondaires concernant les avis des capitaines sur les marinas marocaines, j'ai utilisé ChatGPT, un modèle de langage avancé développé par OpenAI. Cette section explique comment j'ai interagi avec ChatGPT et formulé des invites spécifiques pour obtenir un résumé de qualité des données secondaires.

ChatGPT 5.0 est un modèle de langage avancé développé par OpenAI, capable de comprendre et de générer du texte de manière naturelle. Ce modèle est formé sur un ensemble massif de données textuelles et possède une capacité remarquable à analyser et à synthétiser des informations à partir de texte, ce qui en fait un outil précieux pour le traitement de données qualitatives.

2.1 Application de ChatGPT 5.0 à l'Analyse des Données Qualitatives

Dans le contexte de notre recherche, ChatGPT 5.0 est utilisé pour :

- ***Analyser les avis des clients*** : Identifier les points positifs et négatifs mentionnés dans les avis des capitaines de yachts et regrouper les commentaires selon des thèmes spécifiques.
- ***Synthétiser les résultats*** : Créer un résumé concis et pertinent des opinions exprimées dans les avis.

2.2 Le processus de traitement de données par ChatGPT 5.0 :

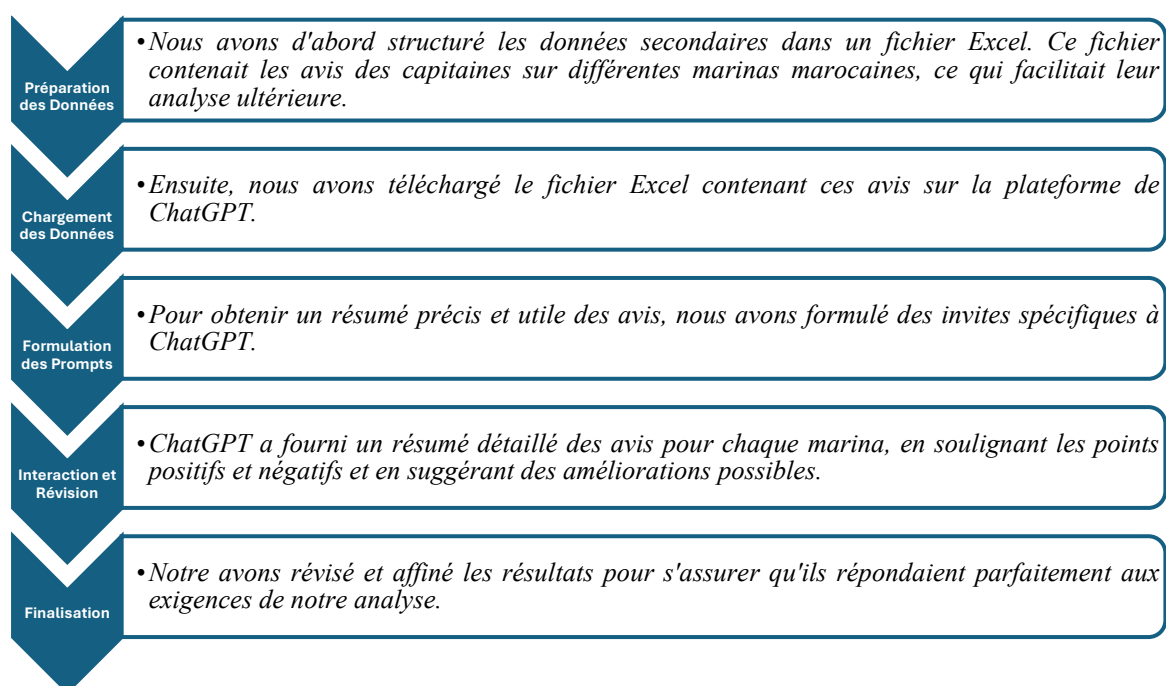


Figure 14 : Processus de traitement de données

3 Interprétation des résultats

L'analyse des données primaires et secondaires, basées sur les questionnaires et les avis de clients, offre un éclairage précieux sur les facteurs influençant le choix des marinas par les capitaines de yachts.

Les données de l'enquête, récoltées auprès d'un échantillon de capitaines de yachts naviguant en Méditerranée, révèlent des informations précieuses sur les facteurs qui influencent leurs choix de marinas.

3.1 Analyse des données primaires

L'analyse des réponses au questionnaire met en lumière les facteurs clés influençant le choix d'une marina. Les résultats confirment l'importance de la fluidité des procédures administratives, de la sécurité, de la qualité des services, des infrastructures et des services additionnels.

Voici les points clés de l'analyse quantitative des données du questionnaire :

Aspect	Note Moyenne	Interprétation
Facilité des procédures administratives	4	<i>Les capitaines accordent une grande importance à la simplification des processus</i>

		<i>d'entrée et de sortie des marinas, en privilégiant la rapidité et l'efficacité.</i>
Conformité aux normes de sécurité	4	<i>La sécurité est un facteur primordial pour les capitaines, qui recherchent des marinas offrant des installations sécurisées et des systèmes de sécurité efficaces.</i>
Efficacité des services de douane et d'immigration	4.2	<i>La rapidité et la fluidité des formalités douanières et d'immigration sont des éléments clés pour les capitaines, qui recherchent une expérience sans accroc.</i>
Qualité du service	4	<i>La qualité des services est jugée essentielle, les capitaines apprécient un service client professionnel, efficace et réactif.</i>
Infrastructure	3.8	<i>Les capitaines accordent une grande importance à la qualité et la modernité des infrastructures des marinas, notamment les quais, les pontons, les équipements électriques et les installations sanitaires.</i>
Services additionnels (nourriture, transport, maintenance)	3.6	<i>La présence de services additionnels comme la restauration, le transport et la maintenance est appréciée, mais semble moins importante que les aspects précédents.</i>

Figure 15 : Tableau de résultat de l'analyse quantitative.

Ces résultats confirment que les capitaines de yachts accordent une grande importance à la fluidité des procédures administratives, à la sécurité, à la qualité du service, aux infrastructures et aux services additionnels. La note moyenne de 4 sur une échelle de 1 à 5 pour ces aspects montre qu'ils sont perçus comme des facteurs essentiels dans le choix d'une marina.

Démographie

L'échantillon de l'enquête se compose de capitaines de yachts de diverses nationalités, incluant le Canada, la Suisse, les Pays-Bas, les États-Unis et l'Algérie. Cette diversité géographique souligne l'importance de l'attractivité des marinas marocaines pour une clientèle internationale.

L'expérience des capitaines interrogés est également variée, avec une majorité ayant plus de 10 ans d'expérience, certains cumulant même plus de 20 ans de navigation. Cette expertise est un atout précieux pour la recherche, car ces capitaines ont une connaissance approfondie du secteur et des exigences spécifiques du yachting.

Types de yachts et de voyages

L'enquête révèle que tous les répondants commandent principalement des yachts à voile, reflétant ainsi la popularité de la voile en Méditerranée.

Les motivations des capitaines interrogés sont également diverses, incluant la croisière de plaisance, la vie à bord, les tours du monde et l'exploration. Ces motivations éclairent les besoins et les attentes des capitaines en termes de services et d'infrastructures offertes par les marinas.

Aspects réglementaires : La fluidité et la sécurité

Les capitaines accordent une grande importance aux aspects réglementaires, notamment à la fluidité des procédures administratives, à la conformité aux normes de sécurité et à l'efficacité des services de douane et d'immigration.

Les notes moyennes témoignent de ce que les capitaines recherchent une expérience fluide et sécurisée. Simplifier les procédures administratives, garantir la conformité aux normes de sécurité et améliorer l'efficacité des services douaniers peuvent rendre une marina plus attrayante pour les capitaines.

Forces et faiblesses des marinas marocaines

Les capitaines ont identifié plusieurs forces des marinas marocaines, notamment la sécurité, la convivialité du personnel et la sûreté.

Cependant, des faiblesses ont également été signalées, incluant des infrastructures obsolètes, un manque de standardisation des installations et des barrières linguistiques.

Ces points faibles doivent être abordés par les marinas marocaines pour améliorer leur compétitivité et attirer davantage de clients.

Suggestions d'amélioration

Les suggestions d'amélioration formulées par les capitaines mettent en lumière les besoins spécifiques de cette clientèle. Les principaux axes d'amélioration identifiés sont:

Formalites administratives bien eclaires

- Les capitaines souhaitent des formalités administratives bien clarifiées, simplifiées et adaptées aux besoins.

Personnel anglophone

- L'accessibilité linguistique est essentielle, et la présence de personnel anglophone faciliterait la communication et l'interaction.

Communication efficace

- Une meilleure communication par e-mail et par radio VHF permettrait de fournir des informations claires et précises aux capitaines.

Informations touristiques

- La fourniture de plus d'informations et de documents touristiques sur les attractions locales et les activités disponibles est essentielle pour enrichir l'expérience des capitaines et de leurs passagers

3.2 Analyse des données Secondaires

L'analyse des avis de clients collectés sur les réseaux sociaux et les applications de navigation maritime complète et enrichit les données quantitatives du questionnaire. Nous avons recueilli plus de 200 avis, permet d'approfondir la compréhension des préférences des clients et de confirmer les résultats de l'enquête. Ces données secondaires, bien que non systématiques, offrent un aperçu précieux des perceptions et des expériences des capitaines.

	Tanja Marina Bay	Agadir Marina	Marina de Saïdia	Marina de Mohammedia	Marina Smir
Avis positifs :	<i>Les capitaines ont salué l'accueil amical et l'enregistrement rapide, la modernité et le bon entretien de la marina, ainsi que les bonnes installations de service.</i>	<i>Les capitaines ont apprécié la sécurité bien assurée, le personnel serviable et l'accès aux commodités locales.</i>	<i>Les capitaines ont loué la belle localisation avec des vues magnifiques, la bonne qualité des services de base et l'atmosphère agréable et conviviale.</i>	<i>Les capitaines ont apprécié l'accueil chaleureux et l'attention du personnel, ainsi que le bon rapport qualité-prix des services offerts.</i>	<i>L'accès aux attractions touristiques de la région, comme la ville de Tanger et les plages avoisinantes, est apprécié par les capitaines.</i>
Avis négatifs :	• La longueur des procédures administratives • Le besoin d'améliorer la signalisation à l'entrée et à la sortie de la marina.	• L'infrastructure nécessitant des mises à jour • Le manque de personnel parlant couramment l'anglais.	• Le manque de services additionnels, tels que la maintenance. • Le besoin d'améliorer les infrastructures existantes.	• Le manque de propreté dans certaines zones et l'infrastructure vieillissante nécessitant des rénovations.	• La communication avec le personnel de la marina peut parfois être difficile.

Synthèse des données secondaires

L'analyse des avis des capitaines révèle plusieurs tendances et points d'amélioration pour les marinas marocaines :

Qualité de service :

- *L'accueil chaleureux et la convivialité du personnel sont souvent mentionnés comme des points positifs, tandis que la communication et l'assistance peuvent parfois manquer.*

Infrastructures :

- *La qualité des infrastructures est un point crucial, avec une préférence pour les marinas modernes et bien entretenues. Le manque de standardisation des installations et les infrastructures vieillissantes sont des défis à relever.*

Services additionnels :

- *Les capitaines recherchent des services complémentaires tels que la maintenance, la restauration et le transport. La disponibilité de ces services est un facteur important pour l'attractivité d'une marina.*

Communication :

- *La présence de personnel parlant couramment l'anglais et l'utilisation efficace de la communication par e-mail et radio VHF sont des éléments importants pour améliorer la communication et faciliter l'expérience des capitaines.*

4 Vérification des hypothèses

4.1 Hypothèse 1 : Qualité du Service et Infrastructure

Résultats de l'enquête	Données Secondaires	Infirmer / Confirmation
Les capitaines ont noté la qualité des services avec une moyenne de 4,0 et l'infrastructure avec une moyenne de 3,8.	<i>Les avis sur Tanja Marina Bay et Marina de Saïdia soulignent la nécessité d'améliorer les infrastructures, bien que les services de base soient appréciés. La Marina de Mohammedia nécessite des rénovations pour moderniser ses infrastructures.</i>	<i>Ces notes et avis confirment que la qualité du service et des infrastructures est un facteur critique pour les capitaines lors du choix d'une marina. Les marinas avec des installations modernes et bien entretenues reçoivent des avis positifs, tandis que celles nécessitant des mises à jour sont critiquées. Améliorer ces aspects augmenterait probablement l'attrait des marinas marocaines.</i>

4.2 Hypothèse 2 : Aspects Réglementaires

Résultats de l'enquête	Données Secondaires	Infirmer / Confirmation
La facilité des procédures administratives a reçu une note moyenne de 4,0.	Les procédures administratives longues à Tanja Marina Bay et la	Les procédures administratives longues à Tanja Marina Bay et la Marina de Saïdia

<i>La conformité aux normes de sécurité a été notée avec une moyenne de 4,0. L'efficacité des services de douane et d'immigration a reçu une note moyenne de 4,2.</i>	Marina de Saïdia indiquent un besoin d'amélioration dans ce domaine.	indiquent un besoin d'amélioration dans ce domaine. Cela confirme que des procédures administratives simples et efficaces sont importantes pour les capitaines. Les marinas qui peuvent simplifier ces processus seront plus attractives.
---	--	--

4.3 Hypothèse 3: Services Additionnels

Résultats de l'enquête	Données Secondaires	Infirmer / Confirmation
Les services additionnels tels que la maintenance, la nourriture et le transport ont été notés avec une moyenne de 3,6.	Le manque de services additionnels comme la maintenance à la Marina de Saïdia est un point négatif souvent mentionné.	Les services additionnels sont un facteur déterminant dans le choix des marinas. Les marinas qui offrent une gamme complète de services sont mieux notées et plus attractives pour les capitaines. Cela soutient l'hypothèse selon laquelle les services additionnels influencent de manière significative le choix des marinas. Améliorer ces services peut enrichir l'expérience globale des capitaines.

4.4 Hypothèse 4 : Langue et Communication

Résultats de l'enquête	Données Secondaires	Infirmer / Confirmation
<i>Le besoin de personnel anglophone et de meilleurs canaux de communication a été souligné dans les commentaires, plusieurs répondants mentionnant l'importance de l'accessibilité linguistique.</i>	<i>Le besoin de personnel parlant couramment l'anglais est mentionné pour Agadir Marina.</i>	<i>Cela confirme l'hypothèse selon laquelle les barrières linguistiques et les problèmes de communication peuvent dissuader les capitaines. Aborder ces questions peut rendre les marinas plus accessibles et conviviales. Les marinas qui disposent de personnel multilingue peuvent améliorer l'expérience des capitaines étrangers et attirer une clientèle internationale.</i>

CHAPITRE V : Analyse SWOT et orientations stratégiques

À l'issue de l'analyse des résultats obtenus dans le chapitre précédent, il convient de dépasser la simple lecture descriptive afin d'en dégager une interprétation stratégique. L'objectif de ce chapitre est de transformer les constats empiriques en un diagnostic structuré permettant d'identifier les principaux leviers d'action pour améliorer la compétitivité des marinas marocaines.

Dans cette perspective, l'analyse SWOT constitue un outil particulièrement pertinent, car elle permet d'articuler les enseignements de l'enquête avec les enjeux stratégiques du secteur. Elle met en évidence, d'une part, les éléments internes sur lesquels les marinas marocaines peuvent s'appuyer ou qu'elles doivent corriger, et, d'autre part, les facteurs externes susceptibles de favoriser leur développement ou de fragiliser leur positionnement.

Cette lecture stratégique vise donc à établir un lien direct entre les résultats de terrain, les caractéristiques du marché méditerranéen et les orientations opérationnelles à envisager. Il ne s'agit pas de reprendre la dimension théorique de la SWOT déjà présentée dans le cadre conceptuel, mais de mobiliser cet outil comme support d'interprétation et d'aide à la décision.

1 Diagnostic interne

Le diagnostic interne vise à identifier les caractéristiques propres aux marinas marocaines qui influencent directement leur compétitivité.

Il s'agit ici d'analyser les éléments sur lesquels les gestionnaires et les opérateurs disposent d'une marge d'action réelle, qu'il s'agisse des forces à valoriser ou des faiblesses à corriger.

L'analyse des résultats montre que les marinas marocaines disposent de plusieurs atouts structurels, mais aussi de limites internes importantes. Ces éléments permettent de dresser un premier constat stratégique sur la situation actuelle du secteur.

- Les marinas marocaines bénéficient d'une position géographique stratégique, à la jonction de l'Atlantique et de la Méditerranée.
- Le littoral marocain offre un cadre naturel attractif, apprécié pour sa diversité paysagère et son climat relativement favorable.
- L'hospitalité et la qualité de l'accueil constituent un point fort récurrent, particulièrement dans un secteur où la relation de service joue un rôle central.
- Certaines marinas disposent déjà d'infrastructures modernes et d'une image positive, notamment lorsqu'elles bénéficient de labels de qualité ou environnementaux.

Cette analyse met donc en évidence des bases prometteuses, mais encore insuffisamment exploitées à l'échelle de l'ensemble du réseau.

1.1 Forces

La position géographique du Maroc constitue un avantage majeur pour les routes de navigation régionales.

La proximité avec l'Europe renforce l'intérêt du pays comme destination d'escale.

Le cadre naturel et le climat créent une expérience agréable pour les plaisanciers.

L'hospitalité marocaine améliore la perception du service et différencie certaines marinas de leurs concurrentes.

Certaines infrastructures récentes ou bien aménagées renforcent l'image de modernité.

Le label Pavillon Bleu, lorsqu'il est présent, valorise la qualité environnementale et l'image de destination.

1.2 Faiblesses

La fluidité des formalités administratives reste insuffisante par rapport aux standards méditerranéens concurrents.

La digitalisation des services est encore incomplète dans plusieurs marinas.

Les procédures de réservation, de communication et de facturation manquent parfois de modernisation.

Le niveau de service varie fortement d'une marina à l'autre, ce qui réduit la cohérence de l'offre nationale.

La visibilité internationale du Maroc dans le secteur du yachting reste limitée.

La maîtrise des langues étrangères demeure un point d'amélioration important.

Les services additionnels sont encore peu développés dans plusieurs infrastructures.

2 *Diagnostic externe*

Le diagnostic externe porte sur l'ensemble des facteurs de l'environnement qui influencent la compétitivité des marinas marocaines sans relever directement de leur contrôle interne.

L'analyse du contexte montre que les marinas marocaines évoluent dans un environnement à la fois porteur et exigeant. D'un côté, la croissance du tourisme nautique, la saturation de plusieurs destinations européennes et les nouvelles orientations publiques en faveur de l'économie bleue créent des perspectives favorables pour le développement du yachting au Maroc. De l'autre, la pression concurrentielle exercée par les marinas espagnoles,

turques, grecques ou croates, ainsi que l'élévation continue des standards de service, constituent des contraintes majeures auxquelles les opérateurs marocains doivent s'adapter.

Ce diagnostic externe met donc en évidence que le potentiel du Maroc ne dépend pas uniquement de ses caractéristiques internes, mais aussi de sa capacité à lire correctement les dynamiques du marché et à y répondre de manière proactive. Dans cette optique, les opportunités et les menaces sont analysées séparément afin de mieux cerner les marges de manœuvre stratégiques dont disposent les marinas marocaines.

2.1 Opportunités

Les opportunités identifiées dans l'environnement externe sont d'abord liées à l'évolution de la demande en Méditerranée. La saturation progressive de certaines marinas situées sur des destinations très fréquentées, notamment en Espagne, sur la Côte d'Azur ou dans les Baléares, ouvre un espace de positionnement pour des destinations alternatives capables d'offrir une escale plus accessible, plus fluide et économiquement attractive. Dans ce contexte, le Maroc peut apparaître comme une solution crédible pour une clientèle en recherche de nouvelles routes, notamment pendant les périodes hivernales (Bleu, Guidelines for the sustainability of cruising and recreational boating in the Mediterranean region, 2022)

Une autre opportunité importante réside dans la croissance générale du marché du yachting et du tourisme nautique, qui continue d'accroître les flux de plaisanciers et la demande en infrastructures d'accueil spécialisées. Cette dynamique internationale bénéficie également aux destinations émergentes, à condition qu'elles soient capables de proposer une offre lisible, sécurisée et adaptée aux attentes des capitaines. Le développement d'outils numériques, des plateformes d'avis et des circuits d'information spécialisés peut, à cet égard, représenter un levier de visibilité rapide pour les marinas marocaines. ((UfM), 2024)

Le cadre institutionnel national constitue également une opportunité stratégique. Les orientations portées par la Stratégie Nationale Portuaire 2030, la dynamique de l'économie bleue et les projets liés aux infrastructures portuaires, au refit et à la modernisation des équipements maritimes traduisent une volonté publique de renforcer la place du Maroc dans les activités nautiques et maritimes. Si cette dynamique est accompagnée d'une meilleure coordination entre les acteurs publics et privés, elle peut favoriser une montée en compétitivité progressive des marinas marocaines (Association, 2024).

2.2 Menaces

Les menaces qui pèsent sur les marinas marocaines proviennent en premier lieu de l'intensité de la concurrence méditerranéenne. Les destinations comme l'Espagne, la Turquie, la Grèce ou la Croatie disposent déjà d'une image consolidée, d'une forte notoriété auprès des capitaines, d'une meilleure intégration dans les circuits d'information spécialisés et d'une standardisation de service plus avancée.

Cette antériorité rend l'entrée ou la montée en gamme du Maroc plus difficile, surtout dans les segments premium du yachting (Bleu, Guidelines for the sustainability of cruising and recreational boating in the Mediterranean region, 2022).

Une seconde menace réside dans l'élévation continue des exigences des usagers. Les capitaines de yachts ne comparent plus seulement les destinations sur le prix ou sur la qualité des infrastructures de base, mais également sur la rapidité des formalités, la disponibilité du personnel, la personnalisation du service, la maîtrise des langues et la fiabilité des informations accessibles en ligne. Dans un tel contexte, tout retard accumulé sur ces dimensions peut accentuer l'écart concurrentiel entre le Maroc et les marinas de référence.

Enfin, la perception du risque constitue une menace particulièrement importante pour les marinas marocaines. Le manque de visibilité internationale, l'insuffisance d'informations détaillées sur certaines plateformes nautiques, ainsi que les incertitudes perçues autour des formalités et du niveau de service, peuvent décourager la première escale, même lorsque la destination présente des avantages objectifs.

À cela s'ajoutent les pressions croissantes liées aux exigences environnementales, à la durabilité des infrastructures et à l'évolution rapide des standards de qualité dans les ports de plaisance internationaux ((UfM), 2024)

3 *Matrice SWOT*

La matrice SWOT synthétise les éléments du diagnostic interne et du diagnostic externe afin de faire ressortir, dans une forme lisible, les principaux leviers stratégiques des marinas marocaines. Elle distingue les forces et les faiblesses, qui relèvent de l'organisation interne, des opportunités et des menaces, qui proviennent de l'environnement concurrentiel et institutionnel.

Dans le cas des marinas marocaines, cette matrice montre que le secteur dispose d'atouts réels, mais encore insuffisamment valorisés, et qu'il fait face à des contraintes externes fortes

qui exigent une adaptation rapide. L'intérêt de cette synthèse est de préparer la lecture stratégique du chapitre suivant, en mettant en relation les avantages internes avec les conditions du marché et les pressions concurrentielles.

Diagnostic interne	
Forces	Faiblesses
• Position géographique stratégique • Cadre naturel attractif, hospitalité, Sécurité perçue, quelques marinas modernes. • Label Pavillon Bleu pour certaines infrastructures.	• Procédures administratives lentes • Digitalisation insuffisante, • Manque de standardisation, • Barrière linguistique, • Services additionnels limités, • Visibilité internationale faible.
Diagnostic externe	
Opportunités	Menaces
• Saturation de certaines destinations méditerranéennes, • Croissance du yachting, • Demande pour des escales alternatives, • Politiques publiques favorables, • Développement de l'économie bleue.	• Concurrence méditerranéenne forte, • Exigences croissantes des capitaines, • Dépendance à la réputation en ligne, • Perception du risque, pression environnementale et montée des standards.

Cette matrice fait apparaître un décalage entre le potentiel structurel des marinas marocaines et leur capacité actuelle à le transformer en avantage concurrentiel durable. Elle confirme que les difficultés observées ne tiennent pas seulement à l'offre physique, mais aussi à l'organisation, à la visibilité et à la qualité perçue du service.

4 Les directions stratégiques

À partir de la matrice SWOT, Nous pouvons dégager quatre grandes directions stratégiques correspondant aux combinaisons entre les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Cette lecture nous permet de passer d'un diagnostic statique à une logique

d'action, en identifiant les orientations les plus pertinentes pour renforcer la compétitivité des marinas marocaines.

L'enjeu n'est plus seulement de constater les écarts de positionnement avec les destinations méditerranéennes concurrentes, mais de définir les leviers de réponse adaptés à chaque situation. Les directions stratégiques qui suivent visent ainsi à exploiter les atouts existants, corriger les insuffisances internes, sécuriser la position face aux menaces et limiter les risques les plus critiques.

4.1 Stratégie de Développer

En combinant des forces internes et des opportunités externes, Cette stratégie vise à mobiliser les atouts structurels des marinas marocaines, de position géographique, leur cadre naturel, leur potentiel d'accueil et, dans certains cas, leur qualité d'image, afin de capter les nouvelles demandes issues du marché méditerranéen.

Dans le cadre de notre étude, orientation consiste à valoriser davantage les avantages compétitifs déjà existants pour attirer les plaisanciers à la recherche d'alternatives aux destinations saturées.

Le développement de cette stratégie suppose aussi une meilleure visibilité internationale, une communication plus ciblée et une adaptation progressive de l'offre aux segments de clientèle les plus porteurs, notamment le yachting de passage et les escales saisonnières.

4.2 Stratégie de Remédier

Cette stratégie repose sur la combinaison des faiblesses internes et des opportunités externes. Elle consiste à corriger les insuffisances constatées dans l'organisation et la qualité de service tout en profitant du contexte favorable créé par l'évolution du marché et par les politiques nationales de soutien au secteur.

Pour les marinas marocaines, cette logique implique d'agir prioritairement sur la fluidité des formalités, la digitalisation des services, la standardisation des pratiques et le renforcement des compétences linguistiques et techniques du personnel.

L'objectif est de réduire les écarts de performance avec les destinations concurrentes tout en exploitant la croissance du tourisme nautique et les dynamiques publiques en faveur de l'économie bleue.

4.3 Stratégie de Sécuriser

Dans cette stratégie, elle consiste à combiner des forces internes et des menaces externes en cherchant à utiliser les atouts dont disposent déjà les marinas marocaines pour mieux résister à la concurrence méditerranéenne et à l'élévation continue des exigences du marché.

Dans cette perspective, les marinas marocaines peuvent s'appuyer sur leur hospitalité, leur position stratégique, leurs coûts relativement compétitifs et certains labels de qualité pour conserver leur attractivité face à des destinations plus installées. Cette orientation suppose cependant un effort constant de consolidation de l'image de fiabilité, afin de réduire la perception du risque et de rassurer les capitaines sur la qualité de l'escale.

4.4 Stratégie d'Éviter

La dernière stratégie correspond à la combinaison des faiblesses internes et des menaces externes. Elle représente la posture la plus défensive, car elle vise à limiter les effets négatifs d'un contexte concurrentiel exigeant tout en réduisant les vulnérabilités internes les plus problématiques.

Pour nos marinas, cette stratégie consiste à éviter que les faiblesses actuelles, notamment la lenteur administrative, la faible digitalisation et le manque de visibilité internationale, ne s'aggravent sous l'effet de la concurrence et des standards croissants du secteur.

Elle implique donc une action urgente sur les points critiques, afin d'empêcher que les faiblesses internes ne deviennent des facteurs de marginalisation durable dans le marché méditerranéen

5 *Recommandations stratégiques*

À partir du diagnostic stratégique établi précédemment, il devient possible de formuler des recommandations opérationnelles visant à renforcer la compétitivité des marinas marocaines. Ces recommandations s'articulent autour de trois axes complémentaires : l'efficacité opérationnelle, la qualité de service et l'image-attractivité.

Cette structuration permet de traduire les résultats de l'analyse SWOT en actions concrètes, cohérentes avec les besoins exprimés par les capitaines de yachts et avec les exigences du marché méditerranéen.

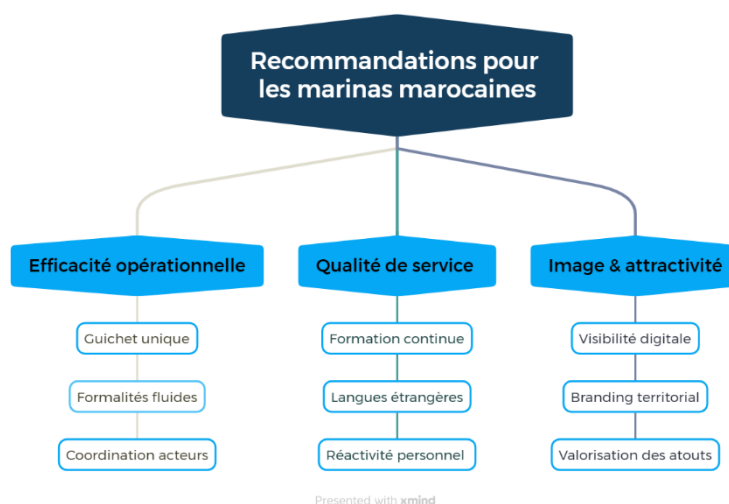


Figure 16 : Synthèse des recommandations pratiques pour les marinas marocaines

L'enjeu principal n'est pas seulement d'améliorer un point isolé de l'offre, mais de construire une réponse globale et cohérente. En effet, la compétitivité d'une marina repose à la fois sur la fluidité de ses procédures, la qualité de l'expérience client et sa capacité à projeter une image claire, visible et différenciante. Les recommandations qui suivent visent donc à agir simultanément sur ces trois dimensions afin d'augmenter l'attractivité des marinas marocaines à court et à moyen terme.

Conclusion générale

Ce mémoire avait pour objectif d'analyser les facteurs de compétitivité des marinas marocaines dans un environnement méditerranéen fortement concurrentiel. L'étude a permis de montrer que le choix d'une marina par les capitaines de yachts ne dépend pas uniquement de la qualité des infrastructures physiques, mais aussi de la fluidité des formalités, de la qualité du service, de la visibilité internationale et de la capacité globale de la marina à offrir une expérience fiable et fluide.

Les résultats de l'enquête et de l'analyse comparative confirment que les marinas marocaines disposent de véritables atouts. Leur position géographique, leur cadre naturel, leur hospitalité et, dans certains cas, leur bon rapport qualité-prix constituent des bases solides pour développer une offre plus compétitive. Toutefois, ces forces restent encore freinées par plusieurs limites structurelles, notamment la lenteur administrative, la digitalisation incomplète des services, l'hétérogénéité des prestations et une visibilité internationale encore insuffisante.

Dans un marché où les standards de service sont de plus en plus élevés, ces faiblesses réduisent la capacité du Maroc à transformer son potentiel en avantage concurrentiel durable.

L'analyse SWOT a permis de traduire ces constats en orientations stratégiques claires. Elle met en évidence la nécessité de renforcer l'efficacité opérationnelle, de moderniser les outils de gestion, d'améliorer la qualité de service et de construire une image de destination plus lisible et plus attractive à l'échelle méditerranéenne.

Enfin, cette recherche comporte certaines limites, liées notamment à la taille de l'échantillon, à l'accès difficile aux capitaines et à l'évolution rapide du contexte sectoriel. Ces limites ouvrent toutefois des perspectives intéressantes pour de futurs travaux, notamment sur la comparaison plus fine entre destinations méditerranéennes, l'impact de la digitalisation sur le choix des marinas, ou encore l'étude de la satisfaction des plaisanciers à travers des approches plus larges et plus longitudinales.

Bibliographie

- Agence Nationale des Ports. (2026). *Stratégie nationale portuaire 2030*. [StrategiePortuaire_a_lhorizon_2030.pdf](#)
- Association of Mediterranean Cruise and Maritime Tourism. (2024). *Mediterranean coastal and maritime tourism report*. [MedCruise-Statistics-Report_2024.pdf](#)
- Bladi.net. (2025). *Marinas marocaines et label Pavillon Bleu*. [Maroc : voici les plages les plus propres cette année \(classement 2025\)](#)
- Bleu, P. (2022). *Guidelines for the sustainability of cruising and recreational boating in the Mediterranean region*. Plan Bleu. [Guidelines_planbleu_Cruise_FINAL.pdf](#)
- Boukherouk, A. (2017). *Le développement du nautisme au Maroc et l'intégration des marinas dans le Plan Azur*. [TOU2017-2305.pdf](#)
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5e éd.). [Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches - John W. Creswell, J. David Creswell - Google Books](#)
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13e éd.). Prentice Hall. [pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf](#)
- DIKEÇ, C., & TÖZ, A. (2017). Factors influencing marina choice in yacht tourism. *Dokuz Eylül University Maritime Faculty Journal*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9878703.pdf>

- European Commission. (2017). *Blue growth and maritime tourism in the Mediterranean*. [SMALL SCALE FISHERIES AND “BLUE GROWTH” IN THE EU](#)
- FFPP. (2016). *Classification et typologie des ports de plaisance*. Fédération Française des Ports de Plaisance. [Les ports de plaisance au défi du droit de l'aménagement](#)
- Hanine, S. (2025). *Projet de chantier naval de Casablanca*. [\(PDF\) Entre Commerce et Défense, les Ambitions Navales Atlantiques du Maroc](#)
- ICOMIA. (2024). *International standards and guidance for the marine industry*. International Council of Marine Industry Associations. [ICOMIA Library - International Council of Marine Industry Associations](#)
- Kano, N. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 39-48. [Application of Kano Model in Requirements Analysis of Y Company's Consulting Project](#)
- Kotler, P. (2016). *Marketing management* (15e éd.). Pearson. [Kotler, P., & Keller, K. L. \(2016\). Marketing Management \(15th ed.\). Pearson Education. - References - Scientific Research Publishing](#)
- Markets. (2026). *Marina market outlook 2026–2030*. https://www.researchandmarkets.com/report/marina?srsId=AfmBOorcjF0S_1JARzDfPlq5P99Xfdsq-W_goTVLh5SVMPiNY1L-Ybn
- Pallis, A. (2024). *Marinas as service platforms and coastal development assets*.
- PortEconomics. [Chapter 7.3 – Tourist Harbors and Marinas | Port Economics, Management and Policy](#)
- Mohamed, S. (2026). Étude stratégique ANP sur la plaisance et la croisière. [Ports du Maroc : l'ANP lance une etude strategique sur croisiere, plaisance et transport maritime - Souss Sahara Atlantique | Portailsudmaroc](#)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. [\(PDF\) SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality](#)
- Puertos del Estado. (2025). *Spanish marina and port performance data*. [Annual | Puertos del Estado](#)
- Raqui, M. (2026). *Développement des filières plaisance et croisière au Maroc*. [L'ANP relance son étude stratégique pour structurer les filières croisière, plaisance, passagers et chantiers navals - Le Desk](#)

SANDRE. (2004). *Définition et typologie des ports de plaisance*. Service d'Administration Nationale des Données et Référentiels sur l'Eau.

bretagne-info-nautisme.fr/mediacenter/uploads/portsplaisance.pdf?version=072d87ba

Shen, Y. K. (2021). Applying the Kano model to marina attributes in Northern Europe. *Journal of Marine Science and Engineering*. [APA PsycNet](#)

Soares, J. (2026). *Operational standards in Mediterranean marinas*. [Abstract View](#)

TYHA. (2024). *Gold Anchor marina accreditation and standards*. The Yacht Harbour Association. [Gold Anchor - The Yacht Harbour Association](#)

Union pour la Méditerranée (UfM). (2024). *Blue economy in the Mediterranean: Policy and opportunities*. [Union for the Mediterranean \(UfM\) and the EU | EEAS](#)

World Tourism Organization. (2024). *Climate and ocean: Quantifying coastal and marine tourism and protecting destinations*. UNWTO. [WTTC-Report.pdf](#)

World Wildlife Fund (WWF). (2017). *Mediterranean blue economy and tourism. reviving_mediterranean_sea_economy_full_rep_lowres.pdf*

Annexes

Questionnaire for Yacht Captains: Exploring Preferences in Marina Selection

This questionnaire is designed to collect insights on the factors that impact your selection of marinas while navigating in the Mediterranean. Your answers will assist us in gaining a deeper understanding of your requirements and preferences, aiding in the development of recommendations to improve services and infrastructure at Moroccan marinas.

Section 1: General Information

1. Nationality :

2. Years of experience as a yacht captain:

Une seule réponse possible.

- ☐ 1 to 5 years
☐ 5 to 10 years
☐ 10 to 15 years
☐ 15 to 20 years
☐ Plus 20 years

3. Type of yacht you most often command:

Une seule réponse possible.

- ☐ Superyacht
☐ Motor yacht
☐ Catamaran
☐ Sailing yacht
☐ Autre : _____

4. Primary purpose of your voyages:

Une seule réponse possible.

- ☐ Leisure cruising
☐ Racing
☐ Exploration
☐ Autre : _____

Section 2: Preferences and Selection Criteria

Please indicate the level of importance you place on the following criteria when selecting a marina:

5. **Regulatory Aspects :**
Ease of administrative procedures

Une seule réponse possible.

- 1 2 3 4 5
Not ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very important

6. Compliance with safety standards

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

7. Efficiency of customs and immigration services

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

8. **Services :**

Provisioning (fuel, water, electricity)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

9. Maintenance and repair services

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

10. Security (security personnel, CCTV)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

11. Concierge (excursion booking, car rental)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

12. Sanitary facilities (showers, toilets)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

13. Free Wi-Fi

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

14. Restaurants and bars

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

15. Shops (chandlery, provisions) Restaurants and bars

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

16. **Infrastructure:**

Quality of docks and pontoons

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

17. Availability of electrical hookups

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

18. Sufficient water depth

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

19. Ease of access and maneuvering

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

20. **Environment**

Cleanliness and maintenance of the marina

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

21. Proximity to shops and restaurants

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

22. Proximity to tourist attractions

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

23. Beauty of the surrounding landscape

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

24. **Social and Cultural Aspects :**
Overall atmosphere of the marina

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

25. Friendliness and hospitality of the staff

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

26. Opportunities for socializing with other boaters

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very important

Section 3: Experiences and Satisfaction

27. Please list three marinas you have visited in the Mediterranean, specifying the country:

28. Which of the marinas you mentioned left you the most satisfied, and what made it stand out?

29. Have you ever visited a marina in Morocco?

Une seule réponse possible.

☐ No

☐ Yes

30. If yes, which one?

⌵ Dropdown

Une seule réponse possible.

- ☐ Tanja Marina Bay
- ☐ Marina Smir
- ☐ Marina Bouregreg
- ☐ Marina D'Agadir
- ☐ Marina Saidia
- ☐ Marchika

31. What is your overall level of satisfaction with the marinas you have visited in Morocco?

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very satisfied

32. Based on your experience, what are the main strengths and weaknesses of Moroccan marinas?

33. What could Moroccan marinas do to improve their services and attractiveness?

Section 4: Additional Information

34. Do you have any other comments or suggestions to share?

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

```
# Enregistrer le DataFrame récapitulatif dans un fichier Excel
summary_file_path = 'path_to_save_excel_file/survey_summary.xlsx'
summary_df.to_excel(summary_file_path, index=False)
```

```
import matplotlib.pyplot as plt
import seaborn as sns

# Histogramme des notes moyennes pour chaque aspect
summary_df.set_index('Aspect')['Note Moyenne'].plot(kind='bar')
plt.title('Notes Moyennes par Aspect')
plt.xlabel('Aspect')
plt.ylabel('Note Moyenne')
plt.xticks(rotation=45)
plt.tight_layout()
plt.show()

# Diagramme en barres des notes de satisfaction
sns.barplot(x='Aspect', y='Note Moyenne', data=summary_df)
plt.title('Notes Moyennes par Aspect')
plt.xlabel('Aspect')
plt.ylabel('Note Moyenne')
plt.xticks(rotation=45)
plt.tight_layout()
plt.show()

# Créer un DataFrame récapitulatif avec les points clés des données de l'enquête
summary_data = {
    'Aspect': [
        'Facilité des procédures administratives',
        'Conformité aux normes de sécurité',
        'Efficacité des services de douane et d\'immigration',
        'Qualité du service',
        'Infrastructure',
        'Services additionnels (nourriture, transport, maintenance)'
    ],
    'Note Moyenne': [
        avg_facilite_procedures,
        avg_conformite_securite,
        avg_efficiency_customs,
        avg_qualite_service,
        avg_infrastructure,
        avg_services_additionnels
    ]
}
summary_df = pd.DataFrame(summary_data)
```

```
# Enregistrer le DataFrame récapitulatif dans un fichier Excel
summary_file_path = 'path_to_save_excel_file/survey_summary.xlsx'
summary_df.to_excel(summary_file_path, index=False)
```

```
import pandas as pd

# Charger les données du questionnaire
survey_data = pd.read_csv('chemin/vers/votre_fichier.csv')

# Calculer les notes moyennes pour chaque aspect
avg_facilite_procedures = survey_data['Regulatory Aspects : \nEase of administrative procedures'].mean()
avg_conformite_securite = survey_data['Compliance with safety standards'].mean()
avg_efficiency_customs = survey_data['Efficiency of customs and immigration services'].mean()
avg_qualite_service = survey_data['Quality of service'].mean()
avg_infrastructure = survey_data['Infrastructure'].mean()
avg_services_additionnels = survey_data[['Food', 'Transportation', 'Maintenance']].mean().mean() # En supposant que ces colonnes existent et que leur moyenne est prise
```

```
import pandas as pd

# Charger les données de l'enquête à partir du fichier CSV
file_path = 'path_to_your_csv_file/Formulaire sans titre.csv'
survey_data = pd.read_csv(file_path)
```

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm