



PROJET GESINPORTS

DOCUMENT	Étude des besoins de formation su personnel des ports de plaisance
PARTNER	FEPORIS





1	INTRODUCTION	2
2	TECHNIQUES DE RECHERCHE APPLIQUÉES À L'ÉTUDE	4
3	ANALYSE SECTORIELLE	19
4	DESCRIPTION DES INSTALLATIONS OBJET DE L'ÉTUDE	25
	POBLA MARINA	25
	MARINA DE DENIA.....	26
	REAL CLUB NAUTICO DE TORREVIEJA	27
	CLUB NAUTICO D'ALTEA.....	28
	CLUB NAUTICO OROPESA DEL MAR.....	28
	REAL CLUB NAUTICO DE VALENCIA	29
5	ANALYSE ORGANISATIONNELLE ET DES EFFECTIFS	31

1 INTRODUCTION

Le projet GESINPORTS naît d'une initiative orientée vers la connaissance de la réalité des installations nautiques destinées aux activités touristiques et de plaisance, qui prolifèrent d'une manière importante sur la côte Méditerranéenne. Ces installations qui naissent, pour la plupart, grâce aux concessions des différentes administrations (nationales, régionales ou locales), le font également grâce aux transformations économiques, sociales et politiques qui ont donné lieu à de nouvelles valeurs, parmi lesquelles se trouvent le goût du risque et l'effort personnel, l'individualisme, la recherche des origines et par conséquent la recherche de la nature et des valeurs écologiques.

Comme de nombreuses études sont réalisées depuis déjà longtemps (quelques-unes transformées avec succès en réalisations concrètes) dans les ports commerciaux, il fallait se demander pourquoi ne pas transférer ces réalisations aux ports de plaisance, qui, à une autre échelle, en fin de compte, ont des problèmes semblables ou identiques aux premiers.

C'est pourquoi la Fondation Institut Portuaire d'Études et de Coopération de la Communauté Valencienne (FEPORTS) a proposé, comme objectif principal de ce projet, de connaître les carences actuelles en matière d'environnement, de sécurité, de formation du personnel, d'adaptation des nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que le catalogage du patrimoine historico - artistique connexe à ces installations.

Pour réaliser ces activités, un partenariat semblant être adapté aux objectifs du projet s'est réuni. Ce partenariat est formé par des organismes publics et équivalents à publics des régions de quatre États européens : l'Espagne, la Grèce, l'Italie et la Slovénie, la Zone du Sud de l'Europe étant de cette manière suffisamment représentée.

Le projet envisage la création d'une série d'observatoires sur les installations nautiques de plaisance dont les résultats seront diffusés lors de sa phase finale. Dans cette série d'observatoires, un observatoire spécifique a été créé sur la formation du secteur, sa



situation actuelle et les besoins en formation étant actuellement détectés au sein du personnel des installations nautiques de plaisance.

Cette publication prétend présenter les résultats de l'étude réalisée dans les ports de la Communauté Valencienne concernant l'organisation de leur personnel et la caractérisation des tâches qui sont réalisées.

Pour sélectionner les ports ayant participé à l'étude, nous avons tenu compte du type d'organisation gestionnaire du port (assemblée d'associés ou conseil d'administration) et de la dimension des installations ou leur représentativité dans le cadre de la Communauté Valencienne. Ainsi, les ports objet de l'étude ont été le Club Nautico de Oropesa del Mar, Pobra Marina, le Real Club Nautico de Valencia, la Marina de Denia, le Club Nautico de Altea et le Real Club Nautico de Torrevieja.

2 TECHNIQUES DE RECHERCHE APPLIQUÉES À L'ÉTUDE

Pour élaborer cette étude, une méthodologie fondée sur l'analyse et la description des postes de travail a été envisagée.

La méthodologie est fondée sur l'identification des tâches, compétences et capacités nécessaires pour pouvoir exercer correctement le poste à étudier, moyennant la description du poste de travail et de son intégration correcte dans l'organisation et dans les processus que celle-ci subit.

Nous pouvons définir l'analyse comme la procédure par laquelle les devoirs, la nature des postes et les types de personnes devant les occuper sont déterminés. Elle fournit des données sur les exigences du poste qui seront utilisées plus tard pour effectuer les descriptions de postes et leurs spécifications. C'est le processus pour déterminer et pondérer les éléments et les tâches composant un poste donné. Elle évalue en détail la complexité du poste et permet de connaître avec un certain degré de certitude les caractéristiques qu'une personne doit avoir pour l'exercer normalement. Elle répond à un besoin des entreprises d'organiser efficacement leur travail, en connaissant avec précision ce que fait chaque travailleur et les aptitudes nécessaires pour l'exécuter correctement. En définitive, l'objectif de l'analyse et la description des postes de travail ne sont autre que de connaître et de définir clairement et simplement les tâches, compétences et exigences des postes de travail de l'organisation objet de l'étude.

Il est important de souligner que cette fonction a pour but d'analyser chaque poste de travail et pas les personnes qui l'exécutent. Son importance est telle qu'elle devrait être considérée comme une méthode fondamentale pour toute organisation, car elle a une implication directe dans toutes les politiques de développement des Ressources Humaines. Fondamentalement, cet outil est utile pour la gestion et la direction car il nous fournit des informations qui, de manière transversale, impliquent toutes les politiques de développement des ressources humaines (sélection, formation, évaluation du potentiel, etc.) Combien de fois nous sommes-nous trouvés face à des situations où beaucoup de travailleurs ne savent pas exactement quelles sont leurs tâches et leurs fonctions? Pourquoi, après un processus de sélection, le candidat sélectionné n'était-il pas adapté au poste? Combien de fois nous sommes-nous

demandés si, dans notre organisation, nous avons la capacité de prendre certaines décisions? Avec ces exemples, nous essayons seulement de souligner l'importance qu'a cet outil dans les systèmes de gestion des ressources humaines.

Comme condition de départ, il convient d'ajouter qu'il est important, pour l'application d'un catalogue de postes dans une organisation, qu'un système sur mesure clair et simple soit créé. De plus, il est nécessaire que le système soit public et connu par tous les travailleurs de l'organisation. Dans ce sens, il est important de souligner que la publicité du système profite à l'entreprise et au travailleur:

- L'entreprise connaît la description de tous les postes de l'organisation et les utilise pour la création et l'implantation des politiques de développement de la propre organisation.
- Le travailleur connaît les tâches et les responsabilités que l'entreprise attend de lui ainsi que sa croissance potentielle dans l'organisation

En définitive, l'établissement d'un système d'analyse et de description des postes de travail établira les bases et, dans une certaine mesure, déterminera le succès ou l'échec de nombreux processus d'une organisation.

L'application d'un catalogue des postes de travail permet à l'organisation de :

- Connaître en détail tous les postes par unité de commerce.
- Améliorer le processus de **recrutement et de sélection**, car il nous donne des informations à priori d'une manière efficace sur le poste de travail, et constitue donc la base du processus de sélection proprement dit. Dans ce sens, l'utilisation du catalogue des postes est fondamentale, indépendamment de la source de recrutement (interne ou externe). En définitive, il fournit des informations sur les caractéristiques que le candidat doit avoir pour occuper un poste de travail. Grâce à ce catalogue des postes, nous pouvons définir l'"Organigramme des professions" où les caractéristiques et les exigences que doit réunir le candidat sont spécifiées.
- Il contribue à une meilleure conception des **plans de carrière et de promotion**, car d'un côté, les membres de l'organisation connaissent les exigences et les caractéristiques des postes supérieurs, et d'un autre côté, l'organisation peut utiliser cette information pour concevoir les plans de carrière et de promotion.

- Il fournit une information fondamentale pour identifier le *gap* de **formation** entre les exigences du poste et le déficit de l'occupant. Grâce à ce système, nous pouvons déterminer l'existence de déséquilibres indiquant le besoin d'entreprendre des actions de formation destinées à les couvrir.
- Il permet d'implanter un système **d'évaluation du travail** car il indique les tâches, activités, devoirs et responsabilités de chaque poste de travail, c'est pourquoi cette information pourra nous servir à déterminer si la personne qui occupe le poste réalise son travail conformément aux exigences de l'organisation en fonction des objectifs établis par elle-même.
- Il permet de connaître **l'évaluation des postes** car il fournit des informations au sujet de la valeur ou du poids spécifique de chaque poste et de son apport à la réalisation des objectifs de l'organisation.
- C'est un outil fondamental pour l'établissement du **système de rétribution** car il nous fournit des informations sur les responsabilités des postes de travail, de sorte que l'organisation connaisse et classe les postes de l'organisation et sur cette base, établisse la politique de rétribution.

Pour créer le Catalogue des Postes du Secteur Nautique de Plaisance, un groupe d'experts a été constitué, composé par les gérants des organismes participants à l'étude, un coordinateur technicien en Ressources Humaines et Organisation et un technicien de projet de la Fondation Institut Portuaire d'Études et de Coopération de la Communauté Valencienne.

Lors d'une première réunion, des informations sur les organigrammes et la distribution de leur personnel ont été réclamées afin d'établir les prémisses de l'étude et de procéder à la conception des outils. Un modèle de description de poste a été créé au préalable, dans lequel y seraient spécifiés la mission du poste, la dépendance hiérarchique, l'énumération des tâches de base du poste, ses exigences ainsi que les éventuelles conditions spéciales.

Une fois la documentation apportée étudiée, les méthodes de recueil d'information ont été sélectionnées et les outils créés. Nous avons choisi d'utiliser une méthodologie mixte en incluant l'observation directe et les entretiens semi-structurés d'un côté, et des questionnaires à remplir soi-même d'un autre côté. La réalisation du travail de terrain a commencé en novembre 2005 et a terminé en mars 2006.



Ci-dessous se trouve le modèle d'entretien semistrukturé utilisé dans la phase de recueil de données.



PROJET GESINPORTS

**«Gestion Intégrée Durable dans les
Ports de Plaisance de la zone Sud Européenne»**



ENTRETIEN SEMISTRUCTURÉ:

Entretien réalisé à M:....., du port de plaisance
de....., le

Bonjour, je suis..... Nous réalisons un travail sur les installations nautiques de plaisance et nous souhaiterions vous connaître ainsi que votre poste de travail, savoir ce que vous faites, comment vous le faites et quels sont les problèmes que vous rencontrez. Ce travail se situe dans le cadre du projet européen Gesinports, sur le développement durable des ports de plaisance de la Méditerranée.

Très bien, donc si vous le voulez bien nous allons commencer.

Parlez-moi un peu de vous.

Comment avez-vous trouvé ce travail dans le port ? Qu'avez-vous fait auparavant ?
Avez-vous travaillé dans d'autres endroits ?

Quelle est la dénomination de votre poste de travail ? De qui dépendez-vous ? De quel service ?



Avez-vous des personnes sous votre responsabilité? Dirigez-vous ou participez-vous à un groupe de travail ?

Quel est votre degré d'autonomie? Pouvez-vous prendre des décisions sans avoir à consulter ou devez-vous demander avant de réaliser une action?
Quel est votre degré de responsabilité?

Résumez brièvement votre poste de travail. Quelles tâches réalisez-vous habituellement ? Combien de temps consacrez-vous à chacune d'entre elles (%)?



Quelles langues sont nécessaires pour votre poste de travail ?

Quelles compétences sont nécessaires, à votre avis, pour réaliser ce type de travail ?



Quel outil utilisez-vous habituellement pour travailler ?

Quel type d'activité physique implique votre travail ? Et mentale ?

Vous trouvez-vous fréquemment face à des situations de stress au travail ?

Quelle est votre formation? Croyez-vous que la formation est importante pour votre poste?

Une formation spécifique est-elle nécessaire dans votre poste de travail ?

Quels cours de formation avez-vous réalisé depuis que vous êtes dans cette entreprise ?

Y a-t-il un cours de formation que vous considérez nécessaire pour votre travail ?



PROJET GESINPORTS

«Gestion Intégrée Durable dans les
Ports de Plaisance de la zone Sud Européenne»

ENQUÊTE

NOM

SERVICE

PORT

DATE



Nous réalisons un travail sur les installations nautiques de plaisance et nous souhaiterions vous connaître ainsi que votre poste de travail, savoir ce que vous faites, comment vous le faites et quels sont les problèmes que vous rencontrez. Ce travail se situe dans le cadre du projet européen Gesinports, sur le développement durable des ports de plaisance de la Méditerranée. Nous espérons que vous collaborerez et que vous serez sincère dans vos réponses.

IDENTIFICATION DU POSTE

Dénomination de votre poste de travail

.....

De qui dépendez-vous?

.....

De quel service?

.....

.....

Nombre de personnes sous votre responsabilité

.....

Dirigez-vous ou participez-vous à un groupe de travail?

.....

.....

.....

Quel est votre degré d'autonomie? Pouvez-vous prendre des décisions sans avoir à consulter ou devez-vous demander avant de réaliser une action ?

.....

.....

.....



Quelles sont vos responsabilités?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Où avez-vous travaillé auparavant?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

FONCTIONS ET TÂCHES DU POSTE

Résumez brièvement votre poste de travail. Quelles tâches réalisez-vous habituellement? Combien de temps consacrez-vous à chacune d'entre elles (%)?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....





.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Quelles langues sont nécessaires pour votre poste de travail ?

.....

.....

.....

.....

Quelles compétences croyez-vous nécessaires pour réaliser ce type de travail ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Utilisez-vous un type d'outil pour exercer votre travail ? Lequel ?

.....

.....

.....

.....

.....





.....
.....

Votre travail implique t-il une activité physique ?

.....
.....
.....

Quel type d'activité mentale devez-vous réaliser dans votre travail ?

.....
.....

FORMATION

Niveau d'études terminées

.....
.....

Un diplôme spécifique est-il nécessaire pour accomplir votre travail ?

.....
.....
.....
.....

Croyez-vous que la formation est importante pour votre poste ?

.....
.....
.....

Quel cours de formation avez-vous réalisé depuis que vous êtes dans cette
entreprise ?

.....





.....
.....
.....
.....
.....
.....

Y a-t-il un cours de formation que vous considérez nécessaire pour votre travail ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Observations et propositions d'améliorations

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Merci beaucoup pour votre participation, votre opinion est très importante et sera prise en compte pour l'étude que nous menons.

3 ANALYSE SECTORIELLE

Les ports où se trouvent les installations nautiques de plaisance relèvent du secteur public. La Constitution Espagnole établit la gestion publique des Ports d'Intérêt Général dans son article 149. 6.20^o, réservant à l'Etat les compétences en ce qui concerne la Marine Marchande et le pavillon de navires, l'illumination des côtes et les signaux maritimes ; des ports d'intérêt général ; des aéroports d'intérêt général ; du contrôle de l'espace aérien, transit et transport aérien, service météorologique et immatriculation de navires.

De même, elle reconnaît le domaine de compétence des Communautés Autonomes dans l'article 148.1.6^o, qui pourront assumer des compétences en matière de ports de refuge, de ports et d'aéroports de plaisance et en général ceux qui n'exercent pas d'activité commerciale.

La Loi 27/1992, des Ports d'Etat et de la Marine Marchande, établit les critères nécessaires pour déclarer un port comme Port d'Intérêt Général. Pour sa part, le Décret Royal 3059/1992, du 24 juillet, établit le transfert des compétences en matière de ports à la Generalitat Valenciana.

Le Nouveau Statut d'Autonomie de la Communauté Valencienne, reprend dans son article 49.15 la prise en charge des compétences de la part de la Generalitat en matière de chemins de fer, transports terrestres, maritimes, fluviaux et par câble ; ports, héliports et service météorologique de la Communauté Autonome Valencienne, sans préjudice des dispositions des numéros vingt et vingt et un du paragraphe un de l'article cent quarante neuf de la Constitution ; centres de recrutement et terminaux de chargement en matière de transports.

La Generalitat Valenciana a approuvé un Plan de Ports et Installations nautiques de plaisance par le Décret 79/1989, du 30 mai, du Gouvernement Valencien, modifié par le Décret 36/2002, du 5 mars, du Gouvernement Valencien.

Le Décret 123/2004, du 23 juillet, établit les mesures pour le déroulement des interventions en matière de ports et d'installations nautiques de plaisance. Ce Décret



surgit face à l'annonce de la désignation de la ville de Valencia comme siège de l'événement de l'American's Cup 2007 et la croissance de l'intérêt social que cela implique pour la nautique de plaisance dans toute la Communauté Valencienne, favorisant un essor important du secteur portuaire dans cette Communauté et la consolidation du littoral valencien comme destination de tourisme nautique dans la Méditerranée Occidentale.

Suite à cette désignation et face à la demande croissante de postes d'amarrage et à la paralysie presque totale de nouvelles installations et de l'actuel déficit d'amarrage, le Gouvernement Valencien a décidé d'agir à deux niveaux : d'un côté, résoudre partiellement la carence de postes d'amarrage, en respectant pleinement les déterminations du Plan et de la réglementation en vigueur sur l'environnement, et en tâchant d'avoir le plus faible impact possible pour répondre de manière adaptée aux objectifs signalés précédemment. Et d'un autre côté, stimuler la création de marines intérieures, en levant la réserve établie dans l'article 3 du Décret 79/1989, du 30 mai, du Consell de la Generalitat, qui oblige à refuser d'office les initiatives allant contre les déterminations du Plan, à condition que celles-ci se réfèrent à l'objet de la modification qui est stimulée.

De même, il établit comme priorité la gestion indirecte des installations au moyen de concessions administratives en suivant le principe général de concurrence publique et l'utilisation généralisée du système de concours dans son adjudication.

Quant au régime de concessions, les concours d'adjudication de concessions pour la construction et/ou l'exploitation d'installations nautiques de plaisance s'ajusteront aux cahiers des charges du concours qui établiront dans chaque cas les pourcentages, maximaux et minimaux des amarrages à usage préférentiel, des amarrages en location et des amarrages de mobilité. De même, conformément au Texte Refondu de la Loi des Contrats des Administrations Publiques, l'adjudication par procédure négociée est possible.

Conformément à l'article 6, les interventions concernant les nouvelles concessions devront respecter les valeurs protégées par le Plan, et plus concrètement la dynamique du littoral et les moyens biotiques terrestres et marins, avec les limitations génériques et sectorielles établies dans les Lois 22/1988 du 28 juillet, des Côtes ; et

27/1992 du 24 novembre, des Ports de l'Etat et de la Marine Marchande ; la Loi 2/1989 de la Generalitat du 3 mars, de l'Impact sur l'Environnement ; et la Loi 9/1998 de la Generalitat du 15 décembre, de Pêche Maritime de la Communauté Valencienne, avec leurs modifications et selon les Règlements qui les développent, tout cela sans préjudice de la modification correspondante de la planification des projets urbanistiques applicable s'il y a lieu.

Aux effets des dispositions de l'article 17 de la Réglementation du Plan des Ports et Installations Nautiques de Plaisance de la Communauté Valencienne, les prescriptions suivantes seront observées :

- La superficie des terres destinée à la zone de service sera, au maximum, égal à la superficie d'eau couverte intérieure.
- La superficie d'eau couverte intérieure sera mesurée depuis la ligne d'union des centres du bout de la digue et de la contre-digue.
- La superficie construite ne dépassera pas vingt pour cent (20%) du total de la zone de terre.
- La zone construite sera au maximum de 0,25 m²/m² par rapport au total de la zone de service en terre.

De même, aux effets des dispositions de l'article 18 de la Réglementation du Plan des Ports et Installations Nautiques de Plaisance de la Communauté Valencienne, les prescriptions suivantes seront observées :

- La superficie des terres destinée à la zone de service sera au maximum 50% de la superficie correspondante d'eau couverte.
- La zone destinée aux parkings disposera d'un nombre de places supérieur à 50% des amarrages plus 3 pour tous les 100m² d'usages tertiaires. Exceptionnellement, s'il existait des parkings publics dans le port à des distances inférieures à 100 mètres de la zone portuaire de plaisance, ils pourront être comptabilisés comme étant au service de la zone portuaire de plaisance, jusqu'à un maximum de trente pour cent (30%) du nombre de postes d'amarrage, devant par conséquent disposer d'un minimum de places égal à vingt pour cent (20%) du nombre de postes d'amarrage.

Nous nous trouvons face à différents types de gestion. Comme dans le cas du Real Club Nautico de Valencia, il existe des installations nautiques de plaisance qui se trouvent dans des ports d'intérêt général et qui relèvent du domaine public, dont la concession appartient à l'Autorité Portuaire de Valencia, et des installations qui se trouvent dans des ports dont la gestion est autonome comme le cas de la Marina de Denia.

Indépendamment de la gestion d'état ou autonome, nous pouvons distinguer deux types de gestion : les installations en régime de concession ou gestion indirecte, et les installations gérées directement par la Generalitat offrant des services de postes d'amarrage et de grue dans certains cas, qui ne sont pas objet de cette étude. Suivant le type d'organisation titulaire de la concession nous pouvons trouver :

- a) des installations gérées par des associations sportives, constituées comme des associations à but non lucratif, et dont l'objectif fondamental est la diffusion et la pratique du sport nautique.
- b) des installations gérées par des organismes d'entreprises dont l'objectif fondamental est l'obtention de bénéfices.

L'offre de services varie sensiblement en fonction du type d'organisme gérant l'installation et qui comprend les services de base offerts dans les installations à gestion directe (fondamentalement service d'amarrage), en passant par les services d'eau, d'électricité et d'équipements tertiaires offerts par les installations gérées par des entreprises ou des associations.

Cependant, même si elle a des objectifs qui en principe peuvent paraître contradictoires, la formule de gestion de l'installation a une faible incidence sur l'organisation et la gestion des ressources humaines dans les installations.

Actuellement, dans la Communauté Valencienne, il existe 41 ports, avec un total de 53 installations nautiques de plaisance disposant de 20.544 amarrages, qui représentent un pourcentage sur le total d'amarrages au niveau national de 20.8%, situant la Communauté à la deuxième place en ce qui concerne le nombre d'amarrages au niveau national.

Tableau 1. Nombre d'INP, amarrages et installations dans la C.V.
(Source: Conselleria d'Infraestructures i Transports; Generalitat Valenciana, 2005)

Zone	Installations	2000	%	2004	%
Zone Nord (prov. Castellon- prov.Valencia)	Gestion directe	714	9,1	184	1,8
	Gestion indirecte	384	4,9	531	5,2
	Ports de plaisance	1.117	14,3	2.177	21,2
	total	2.215	28,4	2.892	28,2
Zone Centre (prov. Alicante nord et centre: Dénia-Villajoyosa)	Gestion directe	1.066	13,7	1.420	13,8
	Gestion indirecte	1.259	16,1	2.175	21,2
	Ports de plaisance	469	6,0	210	2,0
	total	2.794	35,8	3.805	37,0
Zone Sud (prov. Alicante sud: Campello-Torre Horadada)	Gestion directe	668	8,6	690	6,7
	Gestion indirecte	1.541	19,7	2.117	20,6
	Ports de plaisance	591	7,6	768	7,5
	total	2.800	35,9	3.575	34,8
TOTAL		7.809	100	20544	100

Une installation nautique de plaisance se définit précisément comme un ensemble de services offerts aux usagers de la nautique de plaisance, organisés avec des infrastructures conformes à leurs conditions et sous différents schémas de gestion. Par conséquent, nous pouvons distinguer différentes catégories d'installations, en fonction du plus ou moins grand nombre de services offerts.

Nous distinguons ainsi :

1. Services généraux

- Direction et administration
- Marine
- Surveillance
- Radiocommunication
- Information météorologique
- Nettoyage et ramassage des résidus solides

- Service contre les incendies
- Sauvetage
- 2. Services aux embarcations
 - Entrée, amarrage
 - Approvisionnements sur amarrages
 - Combustibles
 - Échouage et lancement
 - Réparations et maintenance
 - Ramassage des résidus liquides
- 3. Services aux usagers
 - Parking
 - Douches et services
 - Blanchisserie
 - Approvisionnements et fournitures nautiques
 - Cafétéria, restaurant
 - Enseignement
 - Sportifs
 - Hôteliers
 - Autres: bancaires, assurances, location de véhicules et d'embarcations,
...

Les opérations portuaires sont directement liées aux services offerts et parmi elles il faut souligner :

- Amarrage d'embarcations, avec les opérations correspondantes d'entrée et de sortie du poste d'amarrage
- Navigation pour l'entrée et la sortie du port
- Approvisionnements, parmi lesquels il faut spécialement signaler celui de combustible comme une opération à risque.
- Circulation des personnes et des matériels.
- Ramassage des résidus, aussi bien solides que liquides, provenant de fonds de cale ou de toilettes.
- Opérations de réparation, conservation et maintenance d'embarcations, réalisées dans les zones spécialement destinées à cet effet.
- Opérations spéciales, lutte contre les incendies et sauvetage.

4 DESCRIPTION DES INSTALLATIONS OBJET DE L'ÉTUDE

POBLA MARINA

Le port de plaisance POBLA MARINA se trouve sur la COSTA DEL AZAHAR, à juste 5 milles nautiques de Valencia capitale. Il existe actuellement 686 points d'amarrage en location de 5 à 18 m. de long et il se trouve en pleine phase d'agrandissement des installations dans lesquelles nous disposerons de 1285 amarrages d'une longueur comprise entre 12 et 40 mètres. Il dispose d'une grande galerie commerciale avec des commerces en tous genres : restaurants, restaurants de poissons et fruits de mer, pizzerias, glaciers, services nautiques en tous genres, magasins de vêtements nautiques, école de voile et diplômés, salon de coiffure, solarium, pubs et salon social.

Le port de plaisance est exploité en régime de concession par l'entreprise Explotaciones Maritimas de Levante, S. L. Le service de la zone de halage est donné en concession à une autre entreprise.

L'entreprise dispose d'un effectif de 27 personnes, réparties de la manière suivante :

- 1 Conseiller Délégué
- 3 Directeurs de service
- 1 Employé Administratif
- 3 Assistants Administratifs
- 1 Technicien
- 3 Femmes de ménage
- 1 Contremaître
- 14 Assistants marins

Le Conseiller Délégué par le Conseil d'Administration est le dernier responsable avant lui-même et de lui dépendent la Direction Commerciale, la Direction Technique, les Services Comptable et Administratif ainsi que le Contremaître.

La Direction Commerciale gère à son tour le Service Marketing ainsi que le Bureau du Service d'Attention à l'Usager.

MARINA DE DENIA

La Marina de plaisance de Denia se trouve à l'intérieur du Port de Dénia, compris dans la ville de Denia. Il s'agit d'un port créé récemment, car la COPUT lui en a octroyé la concession en 1997. Il s'agit d'un point géographique privilégié pour la route vers les îles Baléares, c'est pourquoi le trafic d'embarcations vers les îles est très dense dans cette zone, et le port accueille un très grand nombre de ces personnes de passage.

Il existe actuellement 420 postes d'amarrage de 12 à 60 m. de long en location et cession à usage préférentiel. 210 d'entre eux sont consacrés à des embarcations de passage. Il dispose d'une grande galerie commerciale avec des commerces en tous genres : restaurants, restaurants de poissons et de fruits de mer, pizzerias, agences immobilières, réunissant dans ses installations la plus grande concentration d'entreprises de location et de vente d'embarcations de la Communauté Valencienne. La zone ludique du port constitue une des zones de sortie nocturne de la ville, ce qui constitue un sérieux défi en terme de sécurité, car un grand nombre de personnes se concentre avec les problèmes que cela implique à l'intérieur de l'installation, surtout en été. La configuration de cette zone ludique constitue un des grands attraits de ce port et en fait l'une des installations les plus nouvelles de la région, portant à son extrême l'intégration port-ville. La concession dispose également d'une station de combustible. Le port de plaisance est exploité en régime de concession par l'entreprise Marina de Denia, S.A.

L'entreprise dispose d'un effectif de 21 personnes, réparties de la manière suivante :

- 1 Capitaine de Port
- 1 Responsable d'Administration
- 1 Coordinatrice de Réception
- 3 Réceptionnistes
- 1 Secrétaire de Direction réalisant des tâches du service administratif
- 1 Premier Contremaître
- 1 Second Contremaître
- 6 Marins
- 2 Apprentis Marin

- 3 Marins de première
- 1 Marin de seconde

Le Capitaine du Port assume le travail de gérance et c'est le dernier responsable devant le Conseil d'Administration de l'entreprise, et tous les travailleurs de l'entreprise en dépendent.

REAL CLUB NAUTICO DE TORREVIEJA

Le Port de Torrevieja a été construit pour la pêche et surtout pour l'exportation du sel de ses salines locales. Il dispose d'un chantier naval et il existe plusieurs zones : à bâbord se trouve la zone marchande et à estribord, au bout du long enrochement impraticable, le bassin de pêche. Le centre est occupé par deux installations destinées à la nautique de plaisance.

Le Real Club Nautique dispose d'une zone de halage. Actuellement, il existe 570 amarrages de 6 à 50 m. de long, tous avec des lignes ancrées, de l'eau potable, électricité, ...

Il dispose d'un système contre les incendies à pied de quai, d'un contrôle d'accès informatisé, d'un service de la marine nocturne et d'une surveillance nocturne de sécurité, ainsi que d'une embarcation pour l'assistance en mer.

Il existe différentes installations pour développer différentes activités comme la Pêche Sportive, la Voile Légère, l'Aviron (équipes de différents âges), l'École de Voile (pour membres et non membres), le Gymnase, la Natation et le Canoë kayak.

Il a obtenu l'ISO 14001 de Gestion Environnementale et le drapeau bleu des ports.

L'effectif se compose de 21 personnes.

- 1 Gérant
- 1 Directeur sportif
- 1 Comptable
- 5 Employés de bureau réceptionnistes
- 1 Nettoyage et maintenance

- 1 Contremaître
- 1 Contremaître de 2^{ième}
- 8 Marins
- 2 Moniteurs

CLUB NAUTICO D'ALTEA

Situé dans la baie d'Altea et aux pieds du village qui lui donne son nom, le Port d'Altea accueille en son sein le Club Nautique d'Altea. Fondé il y a 20 ans, le Club Nautique d'Altea occupe près de la moitié de la zone du port. Il a obtenu les certifications ISO 9001 et ISO 14001 et le drapeau bleu des ports.

Il dispose d'un effectif de 21 personnes réparties de la manière suivante :

- 1 Gérant
- 1 Responsable Administratif
- 1 Responsable de Réception
- 1 Coordinateur d'Activités sportives
- 1 Assistant de Réception
- 1 Contremaître
- 1 Contremaître de Halage
- 11 Marins
- 2 Moniteurs
- 1 Nettoyage

CLUB NAUTICO OROPESA DEL MAR

A Oropesa del Mar, enclavé dans une des zones les plus privilégiées de la Côte d'Azahar se trouve ce port moderne d'hiver. Il dispose d'une superficie de terre de 62.281 m², d'un plan d'eau de 49.698 m² et de 668 amarrages, répartis en sept pontons fixes type lucarne, chacun disposant d'eau et d'énergie électrique.

Il possède une zone commerciale constituée de 14 locaux commerciaux destinés à de petits magasins de nautique, ateliers, restaurants, etc. Les locaux qui disposent d'une superficie oscillant entre 32 m² et 105 m² disposent en plus de terrasses aussi bien couvertes que découvertes.

L'effectif de 20 personnes est réparti de la façon suivante :

- 1 Gérant
- 1 Comptable
- 1 Responsable de Réception
- 2 Attention au public
- 1 Contremaître
- 14 Marins

REAL CLUB NAUTICO DE VALENCIA

Fondé en 1903, le Real Club Nautique de Valencia a l'honneur d'être, tout comme celui d'Alicante, un des plus anciens clubs nautiques d'Espagne. En 1987, le club s'est déplacé à ses installations actuelles, situées à gauche de la nouvelle embouchure du fleuve Turia, après avoir été dévié à l'extérieur de Valencia.

Il occupe une enceinte fermée avec un total de 210.000 mètres carrés, dont 120.000 correspondent au plan d'eau. Il dispose actuellement de trois bassins de plaisance.

Le bassin n°1, totalement de plaisance, a une capacité de 1.002 postes d'amarrage, 250 étant à usage public tarifé. Les pontons sont disposés en forme d'épine, cinq de chaque côté d'un ponton central de 10 mètres de largeur pour permettre l'accès des automobiles. Chacun des pontons latéraux a 3 mètres de largeur avec des prises d'eau, d'électricité et des cabines téléphoniques. Il n'y a aucun problème de profondeur et il existe des espaces prévus pour accueillir des embarcations jusqu'à 17 mètres de long ; le port dispose naturellement d'approvisionnement d'essence et de gasoil.

Le bassin n°2 a une superficie de 144.000 m² avec une profondeur de 6 mètres où l'on dispose de 1.011 postes d'amarrage déjà attribués pour des embarcations jusqu'à 20 mètres de long.

Le ponton central a une largeur de 10 m. Les pontons latéraux sont de 2,5 m de largeur. Dans le bassin n°2, il y a actuellement 700 embarcations amarrées.

La partie de terre est aussi divisée en fonction des services qui y sont offerts. Il existe une vaste zone de carène et de cale de halage de 40.000 mètres carrés où tout type



de travail de nettoyage, maintenance ou réparation peut être réalisé, équipée de trois grues de 2,5 et 10 tonnes, ainsi que d'un travelift de 60 tonnes ; entre la zone de carène et la route qui unit Valencia et Alicante par la côte, un parking d'une capacité de 600 automobiles a été mis à disposition.

La zone construite est présidée par le bâtiment social, de trois étages, qui loge les salons nobles de l'institution, les salons sociaux avec bar et restaurant et un autre plus ouvert au public. La piscine olympique se trouve à l'extérieure, avec une disposition permettant de profiter d'un côté de pelouse et d'arbres, alors que de l'autre côté des terrasses couvrent une cafétéria et un restaurant ; les vestiaires et douches de la piscine pouvant également être utilisés par les usagers d'autres zones, sont d'un excellent niveau.

Les services d'administration du port se trouvent dans un nouveau bâtiment de bureaux situé à l'extrémité nord du complexe et dispose d'un club omnisports en plein air, de deux frontons, de deux pistes de squash et de quatre terrains de tennis, de façon à ce que personne ne soit obligé de se limiter à des activités sportives exclusivement nautiques.

L'effectif s'élève à 72 personnes, dont 8 se répartissent les tâches administratives et les 64 restantes celles d'exploitation.

- 2 Contremaîtres
- 3 Assistants de Contremaître
- 1 Employé de Maintenance
- 8 Maintenance
- 3 Jardiniers
- 3 Responsables de Nettoyage
- 16 Marins
- 7 Portiers
- 4 Portiers surveillants
- 14 Moniteurs
- 2 Secouristes
- 1 Transporteur

5 ANALYSE ORGANISATIONNELLE ET DES EFFECTIFS

Il existe actuellement différentes associations d'entreprise qui regroupent les Ports de la Communauté Valencienne : Association Valencienne des Ports de Plaisance et Touristiques et Association des Ports d'Alicante, cependant, aucune d'entre elles ne peut être considérée comme une association d'entreprise plus représentative.

Malgré la faible structuration du secteur, il faut souligner le nombre total d'employés dans le secteur nautique de plaisance qui s'élève à 1.300 personnes environ dans la Communauté valencienne, de manière directe.

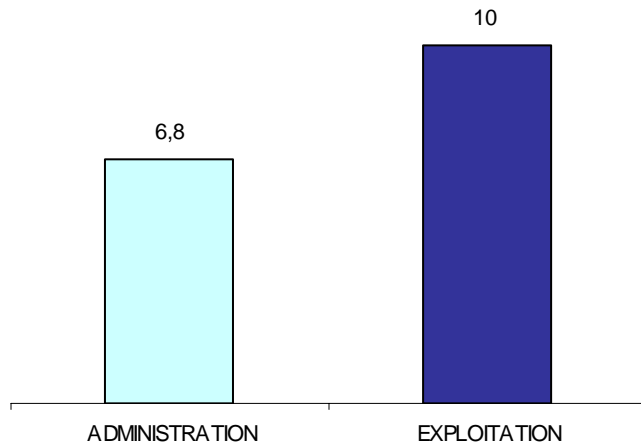
Il convient de nuancer dans ce point que cette étude doit être considérée comme un outil de plus de gestion des ressources des installations et montre des données des ports étudiés, et ne prétend être que l'expression d'un moment très concret de la vie des ports de plaisance de la Communauté Valencienne, en définitive une « photographie » de la distribution actuelle des effectifs des installations nautiques-de plaisance.

Par la suite, les distributions des effectifs de travailleurs sont indiquées en fonction de différentes variables : âge, sexe, poste, études, etc. De plus, nous divisons le total de travailleurs en deux groupes : l'effectif d'exploitation et la zone d'administration.

Malgré des niveaux de rotation élevés lors des deux premières années d'incorporation, la stabilité dans l'emploi est une valeur déterminante dans ce secteur. Les contrats sont en général à durée indéterminée avec une ancienneté moyenne de 9 ans.

Comme l'indique le graphique suivant, l'ancienneté moyenne par zones est sensiblement supérieure dans la zone d'exploitation que dans la zone d'administration.

ANCIENNETÉ



Les effectifs sont normalement soumis à des horaires d'équipes tournantes et de nuit, étant donné le caractère éminent de services de ce type d'installations. La composition et l'organisation des équipes dépendent de la structure et du fonctionnement de chaque port. Dans les cas considérés dans cette étude, en règle générale, des équipes du matin et de l'après-midi sont organisées du lundi au samedi, avec des gardes les dimanches et jours fériés, et des équipes de surveillance nocturne. En ce qui concerne la Marina de Denia, l'ajustement est vraiment intéressant car des entrées échelonnées de personnel sont établies, aussi bien dans la zone d'administration que la zone de la marine, ce qui permet une gestion des ressources très flexible, pouvant ainsi répondre aux besoins du port avec un personnel très réduit. D'un autre côté, du fait d'être très limité dans les temps, le système ne permet pas l'absence de personnel en cas de congé maladie.

Le système de la Marina de Denia se fonde sur la lumière solaire, permettant une incorporation échelonnée de la marine dans les proportions suivantes :

- 1 Marin de 7:30 à 13:00 et de 15:00 à 17:00
- 2 Marins de 8:00 à 13:30 et de 15:00 à 18:00
- 1 Marin de 10:00 à 15:00 et de 17 à 21:30
- 1 Marin de 21:30 à 8:00

Quant à la réception, ils travaillent une semaine du matin et l'autre d'après-midi. Afin d'offrir un service aux clients, ils travaillent par équipes tous les quatre week-ends en été et un week-end sur deux en hiver.

Pour pouvoir envisager quelle serait la composition du personnel moyen d'une organisation gérant une installation nautique de plaisance, nous nous trouvons face à la problématique suivante: Quel critère de sélection devons-nous déterminer?

Nous pouvons opter pour une duplicité des critères en envisageant une structure pour les Marines et une autre pour les Clubs Nautiques, mais ce critère ne répondrait pas à l'objet prétendu par cette publication. C'est pour cette raison que nous essayons de déterminer un critère qui réponde à tout type d'installation. Pour envisager un personnel moyen, nous avons décidé de calculer le nombre de travailleurs de l'installation par m² de plan d'eau disponible. Comme le graphique suivant l'indique, nous pouvons observer l'adaptation du personnel d'exploitation en fonction du plan d'eau disponible. Le pourcentage de personnel affecté à l'administration est nettement inférieur au pourcentage affecté au personnel d'exploitation. La taille de l'effectif se situe à 23 travailleurs environ, avec une distribution de 68% de personnel pour des tâches d'exploitation et 32% pour des tâches administratives. Le pourcentage de plan d'eau par travailleur se situe à environ 350 m² de plan d'eau par travailleur dans les travaux d'exploitation et 163 m² de plan d'eau par travailleur dans des tâches administratives.

	PLAN D'EAU	EXPLOITATION			ADMINISTRATION			TOTAL PERSONNEL
		nb trav	%	m2	nb trav	%	m2	
OROPESA	51.855	15	75	389	5	25	130	20
POBLAMARINA	61.907	18	67	415	9	33	204	27
REAL CLUB NAUTICO VALENCIA	260.000	64	89	2.366	8	11	234	72
MARINA DE DENIA	59.642	14	67	400	7	33	197	21
CLUB NAUTICO DE ALTEA	21.300	16	76	162	5	24	51	21
REAL CLUB NAUTICO DE TORREVIEJA	32.000	13	62	198	8	38	122	21
Moyenne	81.117	23	73	655	7	27	156	30
Moyenne pondérée	51.351	15	68	350	7	32	163	22

Comme nous l'avons déjà commenté, une autre question significative à traiter face à l'analyse envisagée est le manque de structuration du secteur. Actuellement, il n'y a pas d'association d'entreprise ni de représentation syndicale représentative, c'est pourquoi il n'existe pas de convention collective applicable au secteur.

Les organisations gérant ce type d'installations ont opté pour des conventions collectives pouvant être assimilables à leur propre structure (santé, hôtellerie,...) en raison des conditions spéciales de travail qui se trouvent dans ce type d'installations: horaires nocturnes, équipes tournantes, etc. Dans ces cas, il existe des pactes à efficacité limitée rédigés au niveau interne, qui structurent les conditions de travail de la convention cadre général choisie en fonction des caractéristiques propres de l'installation (par exemple, le Club Nautique de Dénia). Dans tous les cas, il est normalement étrange de trouver un règlement autre que celui strictement dérivé du propre contrat de travail. Exceptionnellement, le Real Club Náutico de Torrevieja a rédigé une convention collective d'entreprise, publiée par le Bulletin Officiel de la Province d'Alicante.

Quant à l'organisation des effectifs, la première question est envisagée face à la gérance des organisations gérant les installations nautiques-de plaisance. Le gérant fait un rapport au conseil d'administration ou à l'assemblée directive en fonction de la figure juridique chargée de la gestion. En général, le gérant assume toutes les fonctions de direction en matière financière et administrative. Dans certains cas, le gérant assume la direction des opérations, mais ce cas est exceptionnel. Normalement, il figure comme un poste administratif avec l'aide d'une secrétaire de direction.

L'Ingénieur Directeur apparaît dans les concessions occupant tout le plan d'eau du port où elles se trouvent. C'est normalement une personne ayant un contrat de sous-traitance et qui gère une ou plusieurs installations. Dans les installations nautiques de plaisance qui ont leur concession dans des ports ayant plusieurs installations, c'est le Gérant qui assume la direction technique du port.

En dessous de la gérance figurent le Directeur d'Administration, le Directeur Technique des Sports et les Contremaîtres, ou bien d'exploitation comme chefs des opérations ou bien de cale de halage et qui figurent comme des cadres intermédiaires de l'organisation. Les cadres intermédiaires figurent dans trois grands blocs:

- Administration
- Zone sportive
- Exploitation portuaire et maintenance.

Dans la zone d'administration, nous pouvons définir les directions d'administration, de réception et d'attention au public comme dépendants des cadres intermédiaires. Les réceptionnistes, comptables, etc. dépendront à leur tour de ces directions.

Dans la zone sportive, nous trouverons les entraîneurs des différentes écoles que nous pouvons trouver dans un port de plaisance: voile, aviron, plongée sous-marine, etc.

Dans la zone d'exploitation portuaire, nous trouverons les assistants des contremaîtres (exploitation et/ou cale de halage) et les responsables de maintenance. De ces derniers dépendent enfin, les marins de 1^{ière}, les marins de 2^{ième} et les apprentis marins, en fonction de leur affectation à l'exploitation, maintenance ou cale de halage. Dans tous les cas, l'étude des tâches des marins en général montre leur polyfonctionnalité, c'est pourquoi ils sont normalement qualifiés pour réaliser de petits travaux de maintenance, un soutien à l'exploitation portuaire et des travaux dans la zone de halage. De même, ils réalisent des tâches de surveillance et de contrôle des accès de personnes et de véhicules. Les plongeurs sous-marins font normalement partie du personnel de la marine réalisant aussi différentes tâches d'exploitation portuaire.

Le Chef des Opérations est une figure intéressante. Cette figure apparaît uniquement dans les ports ayant une envergure d'un ou plusieurs bassins, et dans lequel il existe plusieurs contremaîtres. Il assume l'organisation de l'exploitation portuaire, en ce qui concerne le trafic maritime et les régates, ainsi que la coordination des différents contremaîtres. De même, il apparaît quand la zone technique de halage et de carène du port est suffisamment grande pour qu'il ait sous sa responsabilité un unique contremaître.

Les services de nettoyage des bâtiments et la jardinerie, ainsi que les services de surveillance nocturne sont normalement sous-traités à des entreprises externes.

Quant aux services de cafétéria et restaurants, ils sont normalement exploités par de tierces entreprises en concession.

EXPLOITATION PORTUAIRE ET ZONE SPORTIVE

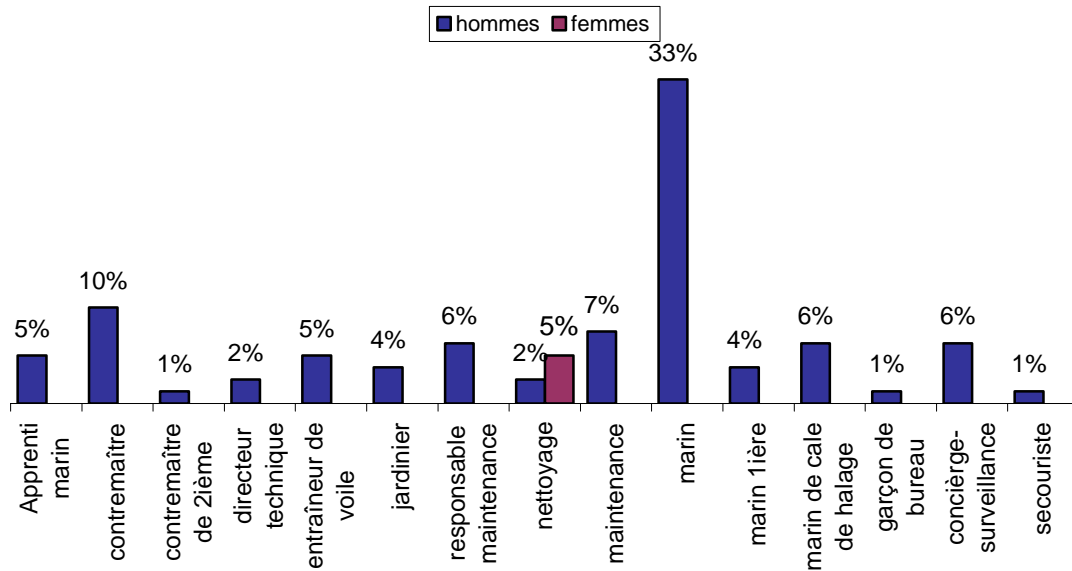
Les données que nous manipulons sur l'effectif d'exploitation sont celles obtenues dans un échantillon de 81 travailleurs divisés dans les catégories suivantes : Apprenti Marin, Marin, Marin de 1^{ière}, Marin de cale de halage, Contremaître, Contremaître 2^{ième}, Responsable de Maintenance, Maintenance, Nettoyage, Garçon de bureau, Concièrge-surveillant, Entraîneur de Voile, Secouriste et Directeur Technique des Sports.

Pour réaliser le rapport quantitatif, les catégories suivantes ont été prises en compte, en incluant les marins en équipe de nuit dans la catégorie « Marin », le calfat et l'électricien dans la catégorie « Maintenance », et les moniteurs et entraîneurs de voile dans la catégorie « Moniteur de voile ».

Distribution par sexe

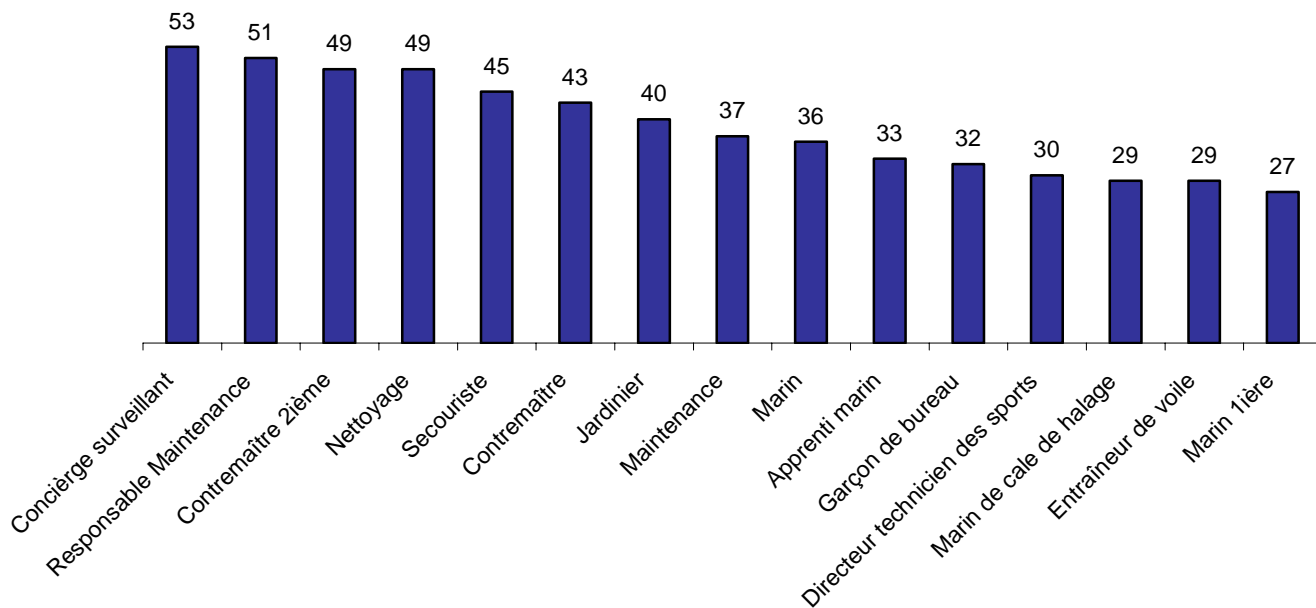
La présence féminine dans des postes d'exploitation portuaire est inexistante, et elles occupent seulement des postes en rapport avec le nettoyage. Le personnel d'exploitation se concentre dans des postes de la marine à hauteur de 43%.

DISTRIBUTION PAR POSTES



Distribution par âge

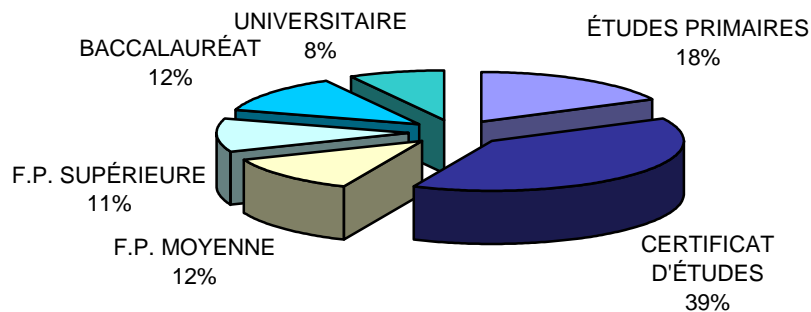
DISTRIBUTION PAR ÂGE



La distribution par âge montre que le poste où l'âge est le plus élevé correspond à celui de Concierge Surveillant, alors que celui où il est le plus bas correspond au poste de Marin de 1^{ère}. Le groupe de contremaîtres avoisine les 43 ans comme résultat du passage professionnel qui va de l'apprenti marin jusqu'au poste de contremaître.

Distribution par niveau d'études

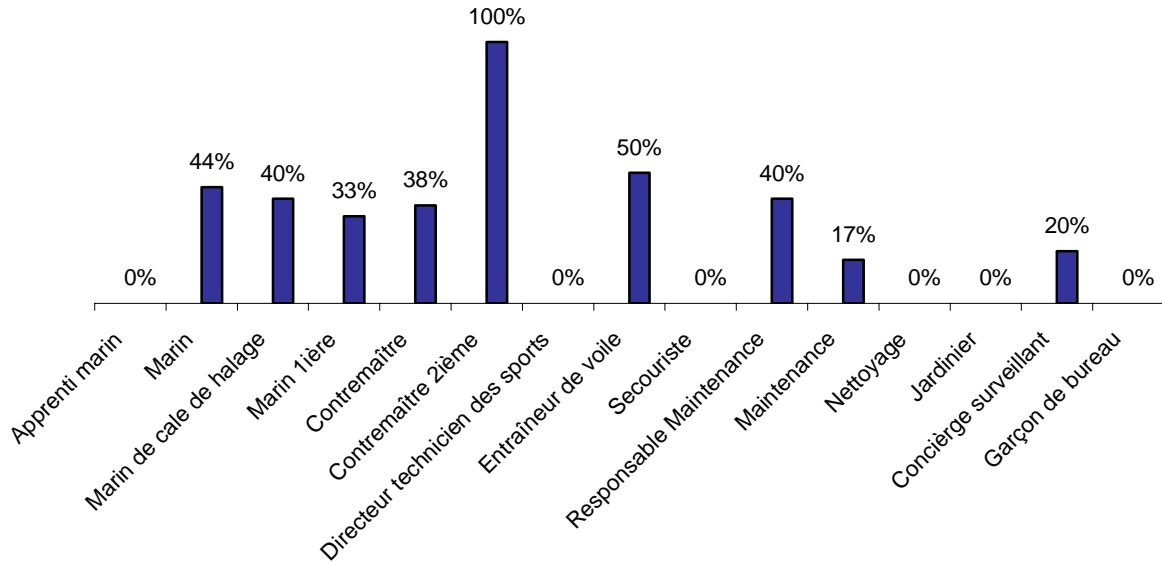
DISTRIBUTION PAR ÉTUDES



Le niveau de qualification académique est faible. 18% de l'échantillon n'a pas dépassé les études primaires. 39% des personnes enquêtées a obtenu le certificat d'études, alors que seulement 8% a suivi des cours universitaires. La formation professionnelle regroupe 23% de la population interrogée.

Distribution par formation spécifique

DISTRIBUTION PAR DIPLÔME



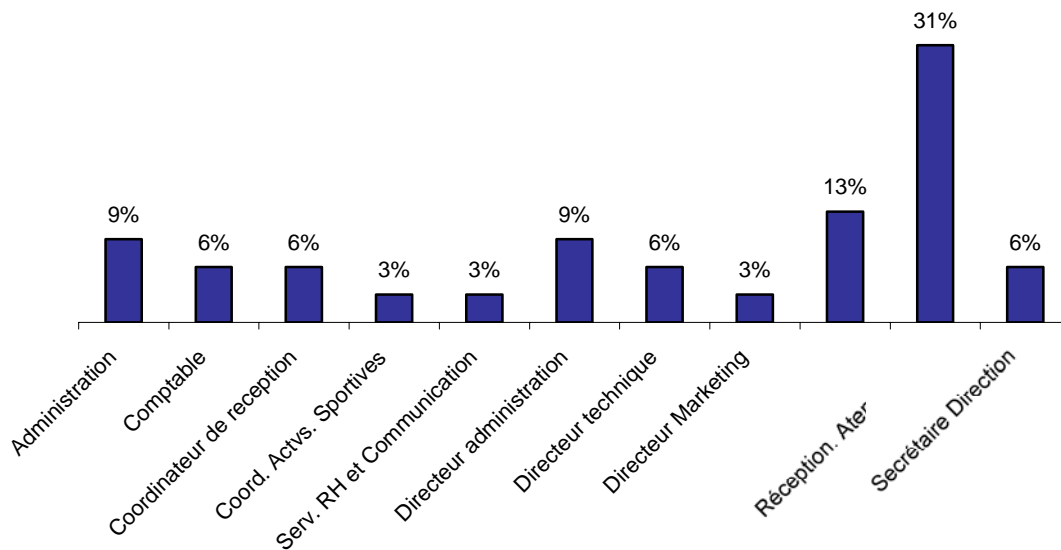
En opposition avec les résultats du paragraphe précédent, nous observons qu'en général, tous les contremaîtres ont réalisé une formation professionnelle spécifique. Nous observons une tendance soutenue par les organisations consultées à ce que les membres du personnel réalisant des travaux d'exploitation se forment sur le plan professionnel pour obtenir le diplôme de Conducteur de Bateaux de Plaisance.

ZONE D'ADMINISTRATION

Distribution par postes

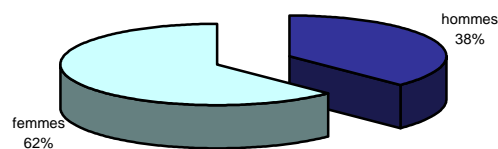
L'étude des postes administratifs a été réalisée à partir d'un échantillon de 32 travailleurs, répartis dans les catégories de postes suivantes.

DISTRIBUTION PAR POSTES

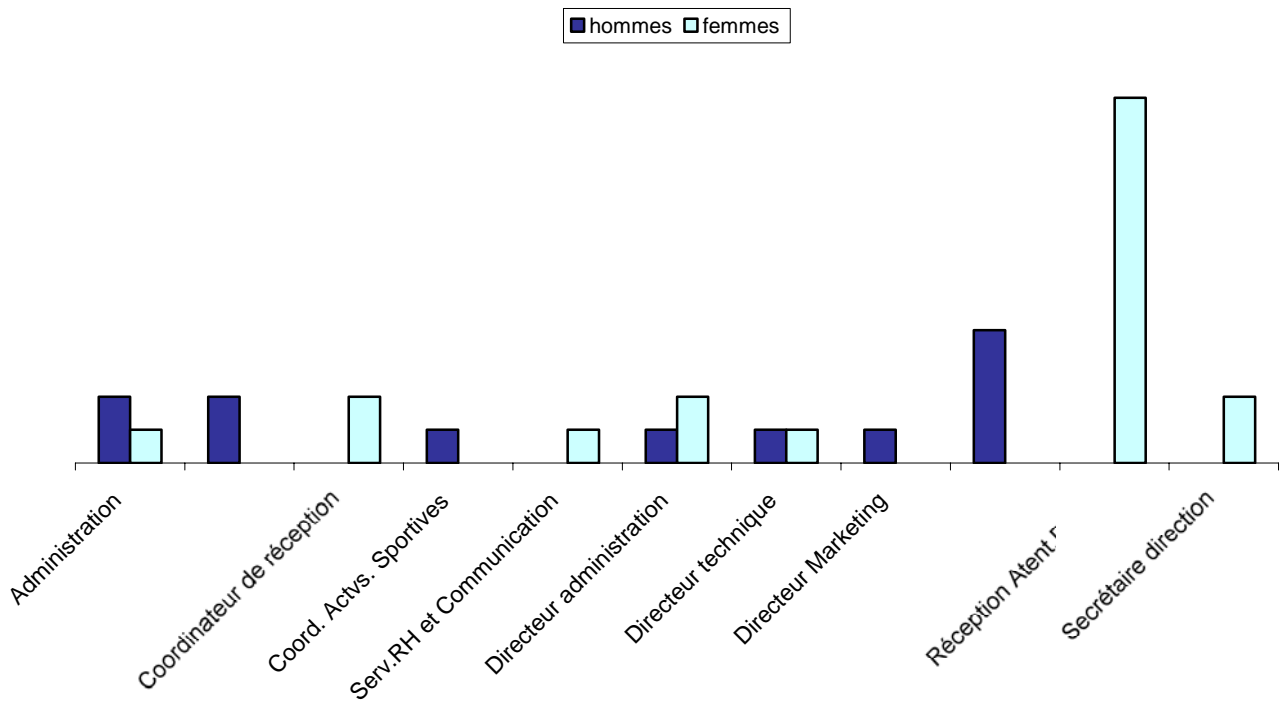


Distribution par sexe

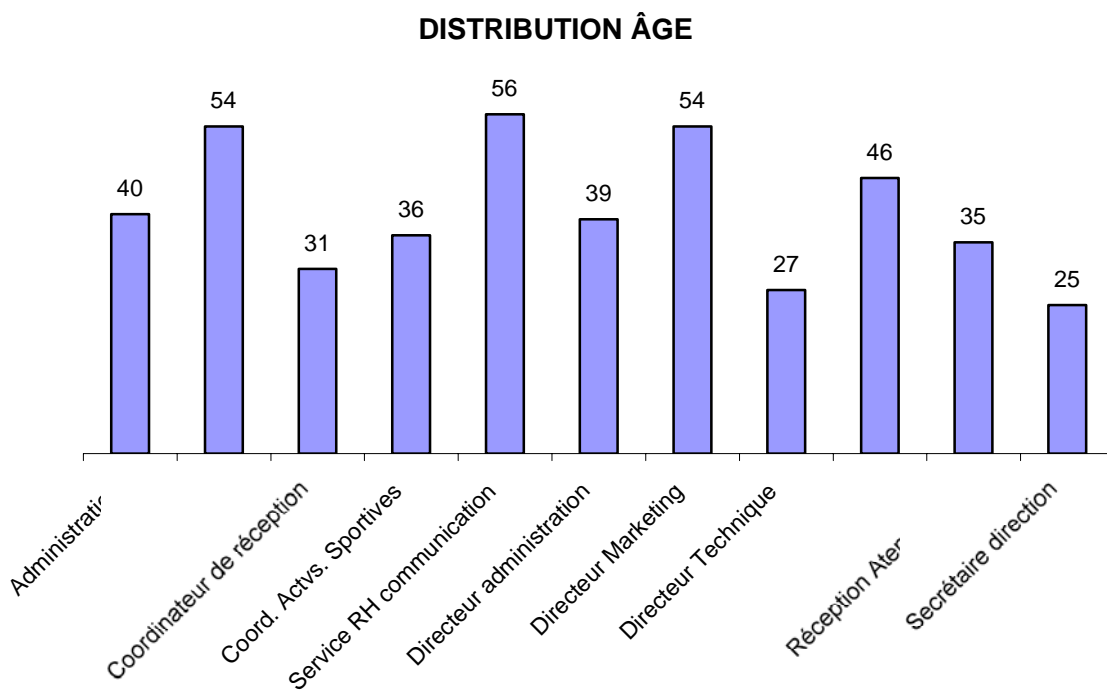
DISTRIBUTION PAR SEXE



Dans la zone d'administration, la présence féminine atteint 62%, alors que l'échantillon masculin se concentre à 38%. Comme nous pouvons l'observer sur le graphique suivant, l'échantillon de la population féminine dans des postes d'attention au public et de réception.

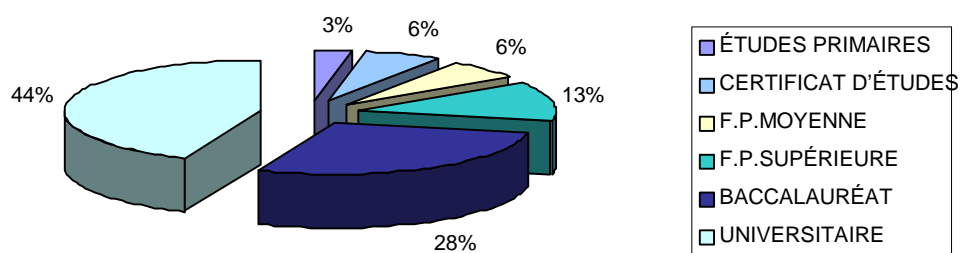


Distribution par âge



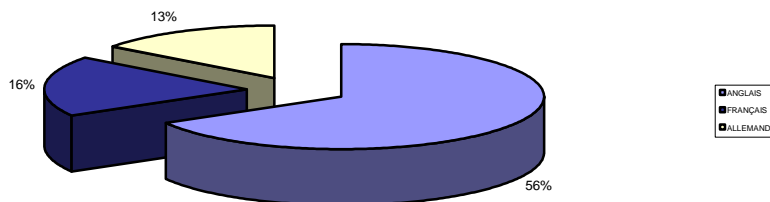
L'âge moyen est de 40 ans. Les postes qui concentrent les groupes d'âge inférieur sont ceux de secrétaire de direction. En opposition, le niveau d'âge le plus élevé se concentre dans le poste de Directeur de communication.

DISTRIBUTION ÉTUDES



69% de la population interrogée parle une deuxième langue. L'anglais est la langue la plus utilisée avec 56% alors que le français et l'allemand sont parlés dans 16% et 13% des cas respectivement.

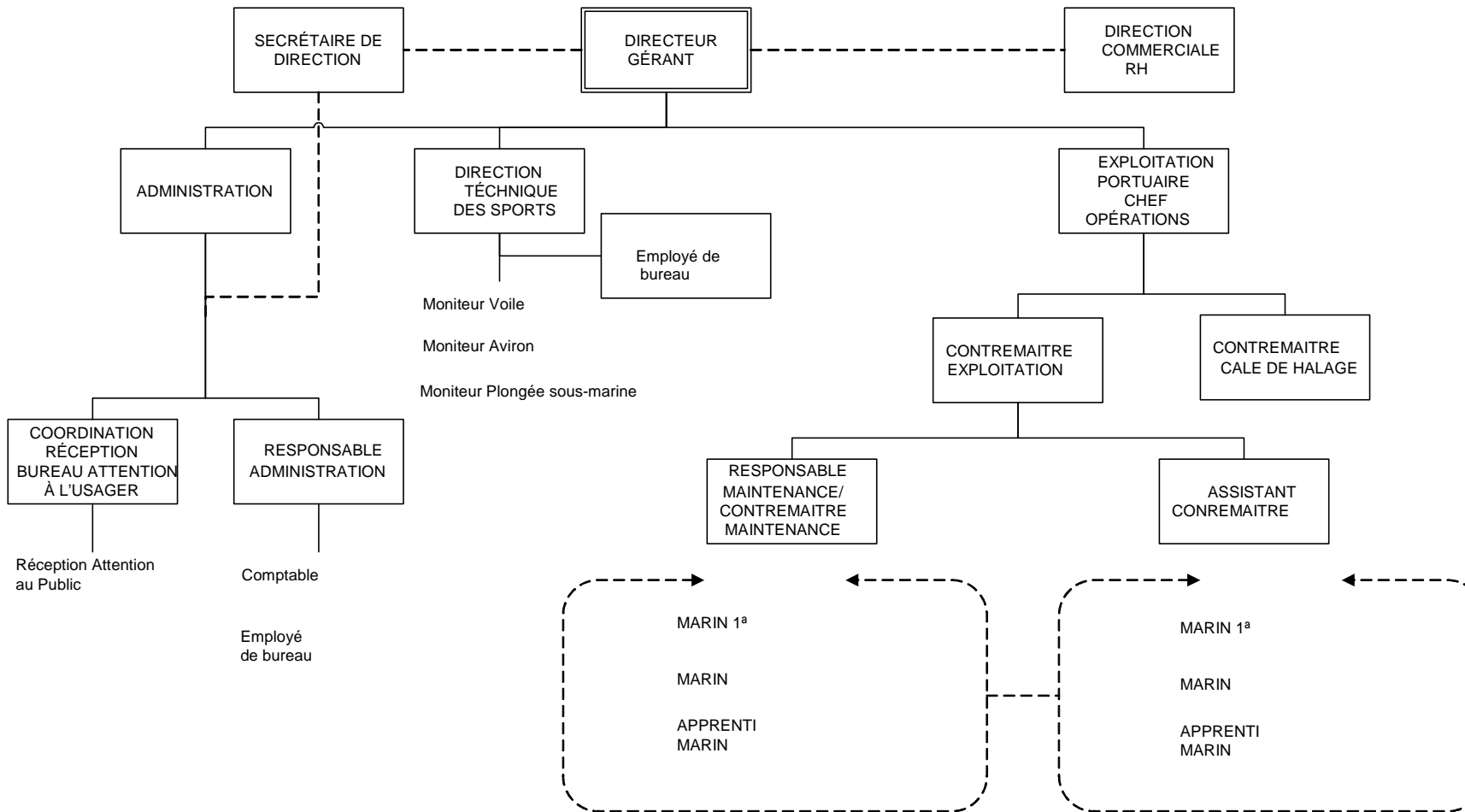
LANGUES



Un organigramme type est présenté ci-après, reprenant l'organisation en fonction de la recherche effectuée. Il faut nuancer qu'il s'agit d'un résumé des personnes rencontrées, c'est pourquoi en fonction de la gestion, des activités et du type de port,



nous pourront trouver le même organigramme qui est ensuite mis en forme ou bien seulement une partie de celui-ci, en fonction des dimensions, de la structure et du système de gestion de l'installation.



Les postes identifiés par l'étude sont indiqués ci-dessous et rapportés en fonction de leur zone d'exploitation.

ZONE D'ADMINISTRATION			
DESCRIPTION DU POSTE	RÉTRIBUTION MINIMALE	RÉTRIBUTION MAXIMALE	MOYENNE
Gérant	35.248 €	70.000 €	45.771 €
Directeur de Marketing	32.000 €	52.000 €	42.000 €
Directeur d'Administration			
Responsable d'Administration	22.860 €	25.200 €	24.030 €
Comptable	15.931 €	20.000 €	17.966 €
Secrétaire de Direction	13.646 €	14.556 €	14.101 €
Coordinateur de Réception	15.600 €	19.625 €	17.178 €
Réceptionniste	10.522 €	13.344 €	12.743 €
Employé de bureau	12.054 €	18.857 €	15.806 €
Garçon de bureau	7.822 €	10.163 €	8.992 €

ZONE SPORTIVE ET SOCIALE			
DESCRIPTION DU POSTE	RÉTRIBUTION MINIMALE	RÉTRIBUTION MAXIMALE	MOYENNE
Directeur Technicien Sportif	22.500 €	26.000 €	24.250 €
Responsable École de Sport	18.936 €	22.980 €	20.958 €
Responsable Bureau des Régates	18.936 €	22.980 €	20.958 €
Secouriste	13.116 €	15.000 €	14.178 €
Entraîneur Voile	13.116 €	14.019 €	13.568 €
Entraîneur Aviron	13.116 €	14.019 €	13.568 €



ZONE D'EXPLOITATION PORTUAIRE			
DESCRIPTION DU POSTE	RÉTRIBUTION MINIMALE	RÉTRIBUTION MAXIMALE	MOYENNE
Chef des Opérations	25.188 €	30.000 €	27.594 €
Contremaître	20.619 €	25.188 €	22.739 €
Assistant Contremaître	16.314 €	18.542 €	17.274 €
Responsable de Maintenance	16.314 €	20.169 €	18.242 €
Marin de 1 ^{ère}	12.054 €	15.470 €	13.759 €
Marin	10.522 €	14.340 €	12.343 €
Apprenti Marin	8.194 €	11.645 €	9.776 €
Maintenance Polyfonctionnelle	13.164 €	14.340 €	13.752 €
Surveillant	11.595 €	15.470 €	13.533 €
Personnel de Nettoyage	9.480 €	11.645 €	10.891 €



BIBLIOGRAPHIE

- Alvarez, Lucia: *Monografía, La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo*. 2005. Source: esmas.com
- Barranco, Francisco Javier: *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*. 1993, Editorial Pirámide.
- Carneiro Caneda, Manuel: *De Hormigas y personas*, 2005. Editorial Esic.
- Carrel, Michael R; Elbert, Norbert F, y Hatfield, Robert D: *Human resources management: global strategies for managing a diverse workforce*. 1995 Editorial Prentice Hall.
- Chiventano, Idalberto: *Administration de Recours Humanos*, 1988. Editorial McGraw-Hill
- Esteban Chaparria, Vicente: *Informe sobre el estado actual de las instalaciones náutico deportivas de la Comunidad Valenciana, Proyecto Gesinports*, 2005.
- Esteba Chaparria, Vicente: *Nautica de recreo y turismo en el Mediterraneo: la Comunidad Valenciana*, 1998. Madrid Editorial Síntesis.
- Esteban Chaparria, Vicente: *Puertos Deportivos y Clubs Nauticos: una oferta turística diferenciada*, 1999. Université Polytechnique de Valencia.
- Fernandez Caveda, Alberto: *La gestión integrada de recursos humanos: enfoque directivo general y las condiciones básicas de trabajo en la empresa española actual*. 1990 AEDIPE, Deusto.
- Fernandez Rios, Manuel: *Análisis y Descripción de Puestos de trabajo*, 1995. Editorial Díaz Santos.
- Gomez – Mejia, Luis R; Balkin, David B. y Cardy, Robert L. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, 2001. Editorial Prentice Hall.
- Puchol, Luis: *Dirección y Gestión de recursos humanos*, 1993. Editorial ESIC.
- Orue – Echevarria, Juan: *Manual de Valoración de Puestos y Calificación de Méritos*, 1997. Éditions Deusto.

LIENS D'INTÉRÊT

www.cnaltea.es
www.cnoropesa.com
www.feports-cv.es
www.gva.es
www.marinadedenia.com
www.poblamarina.es
www.rcnauticovalencia.com
www.rcnt.com