FIPROMER

CHEMONICS INTERNATIONAL INC.

Développement
et
Rôle Stratégique

Contrat No : OUT-PCE-1-809-98-00015-00

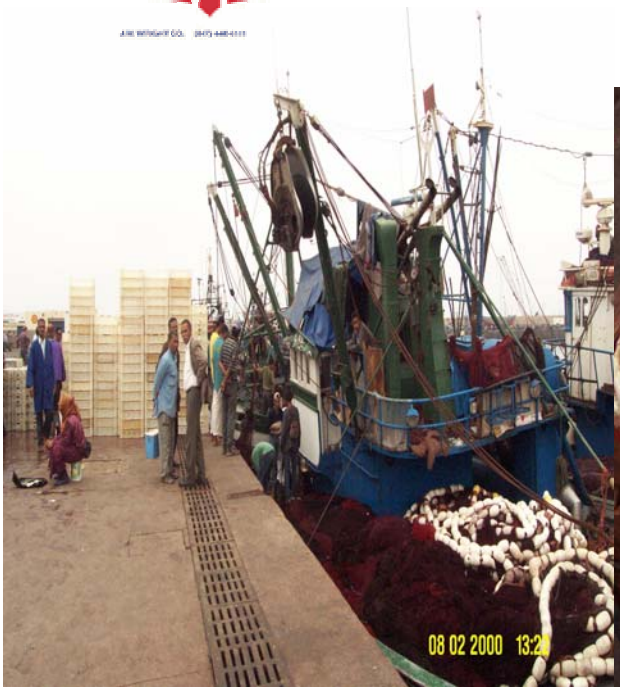


TABLE DES MATIÈRES

Section 1: Définition du mandat 1

Section 11 : Encadrement de la FIPROMER 2

2.1 Le diagnostique 2
2.2 Les statuts 4
2.3 Le conseil d'administration 5
2.4 La mission 5
2.5 Les objectifs : le plan d'affaires 5
2.6 La cotisation des membres 7
2.7 La direction générale 7
2.8 Description des fonctions pour une direction commerciale d'association 10
2.9 La canalisation de l'information 11
2.10 Les services à la carte 14
2.11 Le répertoire annuel 15
2.12 Les relations avec les différents paliers de gouvernement 16
2.13 La formation aux membres 17

Section 111 :Le développement du marché de l'Amérique du Nord : Canada et Etats-Unis 19

3.1 La structure du marché américain 19
3.2 L'analyse couple produits/marchés 23
3.3 L'approche privilégiée 26
3.4 Le choix d'un intermédiaire canadien 27

Section IV : Recommandations 30

4.1 Actions immédiates à entreprendre 30
4.2 Interventions générales 30

Section V : Conclusion 34

Annexe 1 : Liste des acheteurs/importateurs/transformateurs d'anchois aux USA

Annexe 11 : Résumé d'un article publié sur les p6eches au Maroc

Annexe 111 : Liste des sites WEBS d'associations du secteur jugées performantes

Annexe 111 : Informations sur différents intervenants de la filière nord-américaine

MÉMO DU 4 JUILLET 2001

A: Suzy Leblanc
De: Jacques Gobeil

Sujet: Addendum au rapport de mission du 7 juin 2001, dans le cadre du projet “Activity Managment Services in Agadir”

Cet addendum a pour but de préciser la démarche proposée à la Firpomer, pour l’encadrement de ses membres visant l’exportation de leurs produits sur le marché américain.

Terl que discuté avec vous au téléphone, les annexes envoyées par UPS au Maroc constituent une source importante de renseignements pour l’association aussi bien à court terme qu’à long terme.

Enfin, la réponse à votre dernier e-mail concernant votre apparoche de l’association apparait en page suivante.

Salutations

Jacques Gobeil

Réponse à ton E-Mail

La Fipromer actuelle ne peut ni réorganiser la Fipromer, et encore moins former des exportateurs parmi les membres à partir de son noyau actuel. En plus d'un problème de crédibilité, il y a un problème d'organisation

Ma proposition est la suivante: former deux cellules de gestion (ou comités ad hoc) avec des membres industriels, des sociétés de services, la permanence de Fipromer et des consultants de Chemonics

1) **Cellule de gestion: réorganisation de la Fipromer**
   - mettre en place un CA responsable
   - suivre le plan d'action constituant la première partie de mon rapport du 7 juin 2001

Cette cellule de gestion pourrait relever de la permanence de la Fipromer (pour moi, monsieur Bouayad n'est pas un permanent) et recevoir l'appui de Chemonics, dans les secteurs d'activités déjà analysés dans le rapport. Cette cellule de gestion se rapporterait au CA et au directeur général.

2) **Cellule de gestion formation d'exportateurs"industriels**
   relevant également de la permanence de Fipromer. Cette cellule aurait pour objectif, la formation d'industriels exportateurs. Cette cellule recevrait également le support de Chemonics tel qu'élaboré dans le document ci- joint

Pourquoi deux cellules, au lieu d'une? Pour le retour sur l'investissement. Autrement dit, si la mise en place d'un programme de formation pour les industrielse démarre plus vite, les retombées seront positives pour l'association. Si la réorganisation de Fipromer permet le recrutement de nouveaux membres, les retombées se feront sentir auprès du programme de formation.

I- DÉFINITION DU MANDAT

Suite à la mission réalisée au Maroc et aux divers entretiens tenus avec Suzie Leblanc de Chemonics International, le mandat du consultant a été précisé et se définit comme suit :

→ Fournir à Chemonics tous les éléments nécessaires lui permettant d'encadrer la FIPROMER et de participer au développement organisationnel de l'association, afin que cette dernière soit en mesure d'appuyer ses membres notamment au niveau du réseau d'information et des services spécialisés à mettre en place;

→ Définir la meilleure stratégie de développement du marché Nord américain et plus spécifiquement les États-Unis;

D'un commun accord, il a été décidé que la mission de producteurs en Amérique du Nord serait retardée momentanément et réactualisée au moment opportun.

Nous souhaitons enfin mentionner que les contraintes inhérentes aux courtes missions et aux mandats précis qui en sont l'objet, font que les rapports produits tendent à se limiter à ce qui doit être fait. C'est le cas de ce rapport dans lequel les manques de la FIPROMER sont clairement identifiés. Ce n'est toutefois pas parce qu'il n'est pas fait mention des accomplissements et succès passés de la FIPROMER, que ces derniers sont moins importants. Notre mission ne consistait pas à évaluer la FIPROMER mais à préconiser des changements susceptibles de la rendre plus apte dans le futur à aider ses membres. Nous nous y sommes tenus. Mais c'est évidemment sur la base des acquis positifs de l'association que nous la croyons capable de surmonter ses difficultés actuelles et d'être demain, un interlocuteur incontournable du secteur.

II- ENCADREMENT DE LA FIPROMER

2.1 Le diagnostique

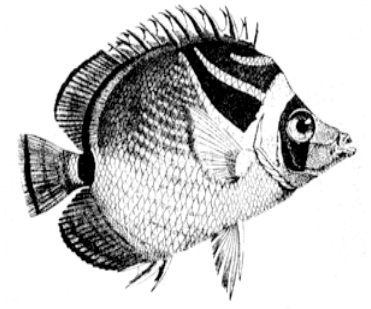
Le consultant a donné une conférence sur l'approche des marchés, s'attardant principalement sur les tendances à la consommation des produits de la mer, les marchés en émergence et les contraintes relatives au développement de ces marchés. Le rôle des intervenants de la filière a été également décrit de même que les spécificités propres à la RHI (Restauration-Hôtellerie-Institution). Cette présentation a permis de rencontrer des membres de la FIPROMER et d'engager le débat.

Par la suite, deux réunions ont eu lieu aux bureaux de la FIPROMER dont l'une dirigée par le Président. De plus le consultant a rencontré un armateur et quelques industriels de la transformation.

A partir de ces données sommaires, nous avons pu établir le diagnostic suivant :

La FIPROMER couvre les activités suivantes:

- La conserve et la semi-conserve
- La farine de poissons
- La congélation



→ Les membres transforment les espèces suivantes: Sardines, maquereaux, anchois, thons, poisson blanc, céphalopodes;

→ Ces espèces représentent environ 110,000 TM de poissons traités en 1997, pour une valeur d'environ 500 millions de DH;

→ La FIPROMER en 1997 comptait environ 50 membres, dont plusieurs ne sont plus en règle, puisque n'ayant pas payé leurs cotisations;

→ La FIPROMER compte trois employés à temps plein dont une Secrétaire générale qui opère à partir de locaux autres que ceux de la FIPROMER;

Lors de nos échanges avec les industriels de la filière, nous avons tenté de voir l'intérêt des intervenants du secteur pour le développement d'une association forte pour les représenter. Les éléments suivants sont ceux qui ont été le plus souvent évoqués lors de nos discussions :

→ Le secteur a besoin d'une association forte. La FIPROMER peut jouer ce rôle mais pour ce faire elle doit fonctionner de manière ouverte;

→ La FIPROMER n'a pas de cadres ni de structure. Elle est perçue comme étant la responsabilité d'une seule personne. On ne peut citer la FIPROMER sans l'identifier à son Président. Le développement d'une association et tout le travail que cela demande ne peuvent reposer sur les épaules d'un seul individu. Il est impératif que les membres s'impliquent comme cela se fait dans toutes les associations (commissions, comités, sous-comités etc.) ;

→ Le leadership stratégique exercé par le Président doit s'exercer au niveau national et dans des mandats de lobby. Mais la FIPROMER doit aussi pouvoir compter sur un Directeur qui lui exerce son leadership sur le développement et les activités de l'association. Il est important de distinguer entre les deux types de leadership dont une association a besoin. Le manque de ressources de la FIPROMER qui l'empêche de se doter d'un Directeur est une contrainte majeure à son développement;

→ La FIPROMER ne donne pas de services et divulgue peu d'informations, que ce soit sur l'association elle-même ou sur les différents sujets qui préoccupent ses membres. Elle transmet l'information qu'elle reçoit mais n'agit pas activement dans la recherche d'informations qui seraient utiles à ses membres, ceci faute de personnel;

→ Si la FIPROMER appliquait une stricte politique de "membres en règle" c'est à dire ayant payé sa cotisation, le membership serait

d'environ 20 membres. La FIPROMER reçoit sa part de la taxe fédérale que les industriels payent sur l'achat de poissons, ce qui ne l'oblige pas à vivre du revenu de ses cotisations et de ses services;

→ En cette période ou des institutions virtuelles existent, la contrainte de l'exiguïté des locaux de la FIPROMER est sur estimée. La force d'une association ne provient pas de ses murs mais de la matière grise dont elle dispose, et du consensus qu'elle est capable de générer au sein de son membership, d'où elle tient sa légitimité;

→ La FIPROMER est à la croisée des chemins; ou bien elle continue de perdre des membres et elle disparaît ou bien, elle s'organise et peut devenir un groupe de pression incontournable dans son domaine d'activités.

Les points qui suivent et qui constituent la partie de notre rapport traitant du développement organisationnel de la FIPROMER sont présentés à titre de référence, et visent à alimenter la réflexion sur les éléments essentiels sur lesquels les efforts devront porter. Ils sont tirés de notre expérience et inspirés des contacts que nous avons eus au fil des ans avec des associations extrêmement performantes du secteur des pêches et autres produits agroalimentaires, au Canada et aux États-Unis. La liste des sites WEB de ces organisations est présentée à l'Annexe 111.

2.2 Les statuts

Une association s'inscrit dans le registre des entreprises à but non lucratif, avec des obligations très strictes (au Maroc il s'agit des associations d'utilité économique). Comme les grandes associations reçoivent, règle générale, des subventions et/ou des prêts de l'état, elles sont tenues de fournir annuellement des états financiers vérifiés; les administrateurs en sont personnellement et corporative ment responsables. L'assemblée générale, au moins une (1) par année, doit être tenue en présence des membres en règle. Les membres du conseil d'administration sont élus lors de l'assemblée générale et pour une période de deux (2) ans. Outre le ou les permanents siégeant au

C.A, les membres élus ne peuvent dépasser trois (3) années consécutives. Ils peuvent se faire réélire pour une (1) seule année, ce qui permet l'accès à un plus grand nombre de membres et de diversifier les orientations de l'association .

2.3 Le conseil d'administration

Il est composé en règle générale de douze (12) à quatorze (14) membres, et les industriels de la profession devraient s'assurer d'occuper au moins 70% des sièges. Le 30% restant devrait être confié aux sociétés de services, incluant les banques, les laboratoires, les transporteurs, etc.

Le conseil d'administration est le responsable des orientations majeures de l'association et de la gestion des fonds confiés à l'association. Le CA est également catalyseur de l'information et doit en assurer l'interface pour les membres. Une association efficace l'est d'abord par le dynamisme de son conseil d'administration, c'est pourquoi, il est si important d'élire des représentants éclairés de la filière et de compléter par des personnes dynamiques.

2.4 La mission de l'association FIPROMER :

Accompagner et informer ses membres

→ **Créer et offrir un support propice au développement de la commercialisation des produits de ses membres.**

2.5 Les objectifs: le plan d'affaires

- Augmentation des ventes des membres,
- Amélioration de la qualité,
- Diffusion de l'information sur les marchés, les tendances,
- Mise en place d'un réseautage de contacts internationaux,
- Création au sein de l'association d'un milieu d'affaires,
- Établissement de liens privilégiés entre les membres et les organismes publics,

- Diminution du coût des intrants en créant des volumes et en négociant avec les fournisseurs.

Cette liste pourrait s'allonger encore, mais plus important que le nombre d'objectifs poursuivis, est la communication de ces objectifs aux membres, et le meilleur moyen d'y parvenir, soit la publication du plan d'affaires.

Il est évident que la FIPROMER a besoin d'augmenter le nombre de ses membres et le niveau de ses interventions.

Un plan d'affaires précis, avec des activités fixées, chiffrées, réalistes peut s'avérer être un outil de travail très utile à l'atteinte de ces objectifs.

L'amélioration de la qualité, par la mise aux normes des usines, un programme est déjà en place.

L'augmentation des ventes, par la prospection des marchés et la formation des exportateurs.

La diminution des coûts, par le résultat de négociations avec les fournisseurs.

Chacun des objectifs retenus par le CA pourrait être défini et décrit comme une activité pour l'association. La description de ces activités, le coût et l'implication de l'association, les buts poursuivis et les dates retenues pourraient faire l'objet d'un calendrier d'événements et être distribué aux membres.

<u>A court terme, le résultat escompté pourrait être de deux ordres</u>:

Réintégrer au sein de l'association les membres non en règle,
→ Donner un nouvel envol à l'association et la rendre plus crédible aux yeux de ses membres actuels.

2.6 La cotisation des membres

Il ne s'agit pas ici de déterminer la valeur de cette cotisation mais plutôt de la rendre officielle. Il faut dans toute association établir la distinction entre un membre en règle et un membre "non en règle". Ce dernier ne peut plus recevoir de services de la part de son association; il est important de mettre ce point en évidence, puisque à terme, les conséquences sont souvent une détérioration de la cohésion de l'équipe. Autrement dit, un membre qui ne paie plus de cotisation annuelle doit se voir exclu de l'association, après qu'on lui a demandé de régulariser sa situation.

Un autre élément que l'on voit apparaître dans les associations responsables et représentatives, est le paiement à la carte pour des activités précises. Ce point sera débattu plus loin.

Plus une association devient efficace pour ses membres, plus elle a besoin d'outils performants, de ressources humaines efficaces et moins les cotisations suffisent. Les services personnalisés occasionnent des dépenses et peuvent à la limite priver les autres membres du support de leur association. C'est pourquoi cette dernière n'a d'autre choix que de faire payer le membre pour cette activité. Bien entendu le prix sera toujours nettement inférieur au marché pour ce genre de services.

2.7 La direction générale (incluant le secrétariat)

Voici en résumé les principales fonctions d'une direction générale d'association performante:

Mise en place d'un conseil d'administration (C.A) et clarification des rôles (établir un CA représentatif des différentes catégories de membres);

→ Établissement d'un plan d'affaires, acceptation par le CA et communication aux membres;

→ Assurer le maintien des membres actuels et organiser une campagne de recrutement avec des objectifs précis: montant de la cotisation par catégorie, nature des services payants;

→ Établir de façon précise (fiche modèle à prévoir) le profil des membres par catégorie:

- grandes usines
- producteurs - transformateurs
- armateurs
- secteurs des services : banques, transitaires, bureaux d'étude
- transporteurs, équipementiers
- membres invités : paliers de gouvernement, ambassades

→ Éditer un répertoire des membres (copie électronique + copie papier). Après avoir étudié les coûts de cette opération, s'assurer de trouver les commandites parmi les grandes sociétés, en leur offrant: pages de dos, pages de séparation à l'intérieur etc.…);

→ Établir, à l'intérieur de ce répertoire, un calendrier des événements nationaux, régionaux internationaux (foires, séminaires, colloques);

→ Établir des relations suivies avec les différents secteurs d'intervention dans le domaine de la pêche :

- Gouvernement: Ministère des Pêches, Ministère de l'industrie et du Commerce
- Ambassades
- Organismes de contrôle: les ports, les normes sanitaires etc..

→ Établir rapidement le principe d'une "News Letter" qui peut passer de mensuelle à l'hebdomadaire. S'assurer d'avoir toujours à l'avance une liste de sujets documentés à laquelle on pourra ajouter des communications précises.

- informations sur les marchés
- opportunités d'affaires
- modifications aux lois portant sur la sanitation, l'emballage
- demandes de produits
- nouveaux membres
- missions dans les pays ou à l'étranger
- résultats de négociations avec différents intervenants

→ Organisation et facilitation pour les membres des missions aux foires internationales;

→ Établissement d'un guichet unique avec les différents bailleurs de fonds et les organismes publics et para publics;

→ Établissement et compréhension des différents programmes nationaux et/ou internationaux relatifs à l'assistance financière et technique dont pourraient bénéficier les membres :

- prêts participatifs
- subventions

→ Assistance aux membres pour l'offre et/ou compréhension des cahiers des charges;

→ Assistance aux membres pour la recherche de transferts de savoir-faire et de technologie;

2.8 Description des fonctions pour une direction commerciale d'association

→ Établissement d'un guide complet d'informations sur les marchés incluant les grands indicateurs d'évolution

→ Ce guide devrait pouvoir apporter des précisions sur :

- les distinctions fondamentales entre la grande distribution, la RHI et les marchés spécialisés
- les différences fondamentales entre le comportement des acheteurs pour la grande distribution, des grossistes importateurs, des courtiers (traders)
- les différentes modalités de paiement et les risques y afférent

→ Établissement d'une fiche technique modèle pour les exportateurs

- nom du produit
- conditionnement
- emballage
- boitage
- disponibilité

Mise à jour des normes de qualité et d'acceptation de produits par pays et spécifiant les différences fondamentales;

→ Participation avec les membres, à la création de différentes marques ou labels pour les produits;

→ Offre comme service à la carte de conseils sur les négociations commerciales pour les nouveaux exportateurs;

→ Identification de bureaux d'étude pour le développement de produits ou l'amélioration des produits intéressants;

Mise à jour d'un fichier portant sur l'évolution des emballages:
- plastique
- métal
- injection de gaz
- surgélation

Participation avec les membres aux foires commerciales, dans le but d'amasser les informations complémentaires:
- nouveaux produits
- nouvelles tendances
- nouveaux emballages

Participation et suivi auprès des membres sur les programmes de mises aux normes des usines (HACCP-ISO)

2.9 La canalisation de l'information

Détenir l'information, c'est détenir l'avantage concurrentiel. Maîtriser l'information n'est pas une mince affaire. La globalisation des marchés et, surtout via le réseau Internet, l'accès sans limite à l'information nécessite la gestion et la canalisation des données.

<u>L'association doit s'assurer de :</u>

→ Schématiser tous les systèmes mis en place par la direction générale et commerciale (fichier des membres, plan d'affaires, activités etc.…)

→ Établir un fichier complet de l'offre et de la demande (spécifications des produits offerts, précision de la demande des marchés)

Établir relativement au point précédent des fiches modèles

→ Former le personnel de l'association

→ Former les membres à l'utilisation de l'Internet
- Acheteurs potentiels
- Recherche scientifique (R & D)
- Recherche de partenariat
- Recherche technique
- Recherche sur les normes d'acceptation des produits

En matière de développement organisationnel, la FIPROMER devrait envisager son développement informatique de la façon suivante:

Établir un bon diagnostique de ses besoins en matière d'information. Pour l'essentiel, les principes de base sont décrits dans ce rapport et portent notamment sur:
- L'information détaillée
- La mise à jour des cotisations
- Le développement organisationnel de l'association
- Le montage et la distribution d'un plan d'affaires
- La sélection d'activités prioritaires
- La recherche de base sur les sites Internet

→ Avec l'aide de spécialistes définir les besoins en équipement (hardware) et en logiciels (soft ware);

Répartir les tâches pour documenter le système;

→ Monter le site Web de l'association, en adéquation avec le développement de l'association. Ce site évoluera au même rythme que l'association FIPROMER;

Lors des rencontres avec la direction de la FIPROMER, il a beaucoup été question d'un site Intranet. A cette étape-ci, il nous semble prématuré d'envisager le développement d'un tel site.

L'Intranet est surtout utilisé par des grandes sociétés ayant un siège social dans la capitale et des bureaux d'affaires dans des villes secondaires. Le site est alimenté tous les jours et les usagers ont des besoins précis en matière d'information, par exemple des modifications concernant les prix, la logistique, l'élaboration de rapports, etc.

L'Intranet est en quelque sorte le développement corporatif du système d'ordinateurs en réseau, permettant une utilisation plus efficace. Le développement d'un site Intranet demande temps et argent.

La FIPROMER ne possède ni banque de données permettant de documenter un tel site, ni les ressources humaines pour le faire. Il vaudrait beaucoup mieux à ce stade ci, opter pour le développement harmonieux d'un site Web, proposant l'exercice jusqu'à l'utilisation d'un mot de passe pour les membres ou encore l'obligation de payer pour l'information, comme c'est de plus en plus le cas pour les grandes associations.

2.10 Les services à la carte

La FIPROMER devrait regrouper l'ensemble des services à ses membres, sous les trois rubriques suivantes:

2.10.1 Les services de base sur l'information et la concertation

Chacun des membres actuels en règle et chaque nouveau membre devrait savoir qu'en faisant partie de la FIPROMER il a automatiquement accès à l'information suivante:

→ Le développement du site Internet incluant les photos de produits
→ Les ateliers de formation à l'exportation
→ La mise en contact avec des acheteurs étrangers
→ La liaison avec les délégués commerciaux du Maroc, en poste à l'étranger

2.10.2 Les services promotionnels

Ces services sont axés sur la commercialisation des produits et pourraient porter sur les actions suivantes:

Une participation groupée, sous le conseil de l'association, à des foires
→ Les ateliers de formation à l'exportation
→ La mise en contact avec des acheteurs étrangers; la liaison avec des délégués commerciaux du Maroc, en poste à l'étranger.

2.10.3 Les services privilégiés

En harmonie avec son développement l'association devrait pouvoir offrir à ses membres des privilèges, obtenus à la suite de négociations avec des sociétés de services, donc permettant un rapport qualité/prix imbattable. Ces services pourraient porter sur:

- Les analyses nutritionnelles
- Les analyses de laboratoire
- Les assurances transport
- Les services téléphoniques
- Le taux de change
- Les services bancaires
- L'envoi d'échantillons

2.11 Le répertoire annuel

Le meilleur argument de concertation et de rassemblement des membres d'une association demeure le répertoire annuel.

Cet outil de communication sert aussi bien aux membres qu'au développement de l'association, lui permettant de devenir le guichet unique de la filière pêche. Distribué en copie papier et sous forme de Cd-Rom, il permet de positionner l'association.

Il appartient au CA et à la direction de FIPROMER de définir le contenu et le contenant de ce répertoire mais les éléments suivants devraient faire partie de la réflexion.

Un message aux membres de la part du Ministre des Pêches, du Ministre du Commerce extérieur;

→ Un message du Président de l'association et du directeur;

→ La présentation de tous les services offerts;

→ Un résumé du plan d'affaires, ou dans tous les cas, de la mission et des objectifs poursuivis;

→ Des sections différentes pour l'identification des industriels de la pêche, des sociétés de services et des membres invités (gouvernement, organismes para publics);

Un calendrier des événements;

→ Des pages annonces de commanditaires (source de fonds importante).

2.12 Les relations avec les différents paliers de gouvernement

Une fois bien positionnée, l'association devrait pouvoir jouer un rôle important comme groupe de pression auprès des instances gouvernementales de la filière pêche. En effet, l'association

négocie ou règle des griefs avec le gouvernement à la suite d'une concertation avec ses membres. Cependant, l'association doit s'assurer de jouer ce rôle en harmonie avec sa mission et avec la concertation de ses membres, en n'oubliant pas que si ***UN SYNDICAT NÉGOCIE, UNE ASSOCIATION DÉVELOPPE***.

Un autre élément important dans le rapprochement avec les instances gouvernementales et l'obtention de fonds pour les membres de l'association. Dans la plupart des pays exportateurs, les gouvernements ont tendance à confier à l'entreprise privée, via les associations, les fonds de développement et d'aide à l'exportation. Une fois bien rodée, la FIPROMER pourra gérer ces fonds au nom d'un ministère, soit pour des missions commerciales, soit pour l'accueil de visiteurs étrangers.

2.13 La formation aux membres

L'exportation des produits au Maroc sur des nouveaux marchés non traditionnels va nécessiter une aide et une formation aux membres exportateurs. Des informations précises sur la formation à l'exportation sont présentées à la section IV de ce rapport. Ici nous présentons les éléments généraux de formation.

A partir des renseignements de base de ce rapport, la cellule de l'association devrait monter un programme de formation pour les nouveaux exportateurs. C'est dans ce programme que pourrait être analysée la conjoncture commerciale américaine et précisée la distribution et la législation

La FIPROMER pourrait même entrer en contact avec le Club Export Agro Alimentaire du Québec (vous avez en main une copie de leur site Web) qui offre cette formation depuis plus de 5 ans, et cela avec beaucoup de succès.

Le directeur USA de Sogelco International (voir Section 3.3 Choix d'un intermédiaire canadien) pourrait également agir comme conférencier pour expliquer la structure du marché américain.

La FIPROMER doit envisager de mettre rapidement sur pied un programme pour ces nouveaux exportateurs qui comprendrait notamment les éléments suivants:

→ Le choix des marchés visés
Potentiel - tendances - réseaux de distribution - statistiques - contacts - tarifs

→ Les modalités de transaction
Documentation - incoterm - transport – financement

→ Conformité du produit
Normes - emballages - conditionnement - étiquetage - inspection - certification

→ Programmes gouvernementaux - lignes de crédit – assurances
Une fois mise en place la cellule de gestion, responsable de la formation des exportateurs, une recherche pourrait porter sur les différents programmes d'assistance financière portant sur les transferts de savoir-faire et de technologie. Tous les bailleurs de fonds possèdent ce genre de programmes.

Le fonds d'appui Canada Maroc, est un excellent programme, permettant aux marocains l'achat d'équipement et de technologie au Canada. Je suis convaincu que l'USAID possède l'équivalent. Les secteurs privés de la Banque Mondiale, la SFI (Société de Financement International) possèdent également des programmes intéressants.

→ Activités de promotion
Foires - missions - Internet – communication

Une association de compétences avec des industriels chevronnés permettrait d'obtenir des produits plus conformes aux besoins des consommateurs. On ne parle pas d'ici d'investissement considérable mais bien plus d'un transfert de connaissances appliquées à l'emballage et au conditionnement.

Le transfert de technologie est une opération plus complexe, qui nécessite des investissements financiers importants. On parle ici d'emballage nécessitant des films/barrières, allongeant la durée de vie des produits en étalage, de nouveaux procédés de congélation ou de surgélation. On peut également explorer le domaine des "by products" ou de la récupération des déchets nobles pour en faire des "nuggets", des bases de soupes, des sauces. On pourrait

également s'intéresser à des produits à valeur très ajoutée, tels la chair de homard, la pâte d'anchois etc.

Ces opérations doivent se faire sur une formule Win/Win. On parle toujours de marques déposées de brevets, d'accord de licence. A cet effet il est intéressant de regarder le site de la société Napoléon qui a réalisé ce genre de transfert dans le domaine de l'anchois, avec une industrie d'Agadir. Enfin il existe des programmes d'aide ou d'assistance financière de la part des bailleurs de fonds, qui peuvent s'appliquer à ces transferts de technologie.

III LE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ DE L'AMÉRIQUE DU NORD: CANADA ET ÉTATS-UNIS

3.1 La structure du marché américain

Une première constatation s'impose quand on veut attaquer le marché américain, il faut adopter une approche Pro Active. Contrairement aux acheteurs européens ou asiatiques, l'acheteur américain se déplace très peu. Il sait que pour entrer aux États-Unis, un produit étranger doit satisfaire à la réglementation en vigueur. Il ne provoque pas d'actes d'achat, il attend des offres.

Deuxièmement, il n'y a pas un marché américain, comme il y a un marché français ou japonais ou espagnol. Au Canada et aux États-Unis, l'Ouest ne réagit pas comme l'Est; Il n'y a pas de grands distributeurs alimentaires qui couvrent la grandeur du territoire, il y a des distributeurs qui prennent une part importante du marché dans des zones délimitées comme Publix en Floride ou Ralph dans l'Ouest.

Enfin le consommateur américain a un comportement très différent de l'européen ou de l'asiatique quant à la consommation des produits de la mer. A part les crustacés dans les régions de pêche, soit l'Est ou l'Ouest, le consommateur achète un produit congelé, souvent pané, sous forme de croquettes, ou "nuggets" ou "patties" qu'il consomme arrosé de sauces. Quand on parle de produits à forte saveur comme l'anchois, ou des produits nobles (ground fish) comme la daurade, le bar, le St Pierre, on retrouvera surtout ces produits dans les restaurants (restaurants haut de gamme, chaînes de restaurant)

Les pré-requis nécessaires pour l'attaque des marchés étrangers

Changer la mentalité à défaut de pouvoir changer la culture

La notion de valeur ajoutée, de qualité totale, de R&D, de nouveaux produits, de nouvelles technologies, tout cela devrait constituer une nouvelle terminologie concernant les produits de la mer. Il faut passer le message à la nouvelle génération d'industriels qui ont voyagé ou qui sont des utilisateurs d'Internet. Les anchois sont synonymes de "nouvelle cuisine", les sardines fraîches ou décongelées grillées se retrouvent dans les restaurants branchés de Los Angeles et de New York.

Inculquer aux industriels d'aujourd'hui la stratégie mise en place pour l'exportation de produits

Point n'est nécessaire d'aborder tous les détails relatifs à la réglementation en vigueur au Japon, aux États-Unis et au Canada, il faut leur faire comprendre l'élément capital de ces réglementations:

Pour être accepté dans ces pays, un produit doit avoir été transformé, manufacturé dans une usine satisfaisant aux normes HACCP "Hazard analysis and critical control point".

On doit s'y attendre, il y aura un clivage parmi les usines au Maroc et ceci est tout à fait naturel. La même chose s'est produite dans

tous les pays industrialisés et non seulement dans les usines de produits halieutiques, mais dans toutes les usines de transformation de produits agroalimentaires. La norme HACCP exige des transformations majeures aux usines, allant des améliorations locatives, au remplacement d'équipements. Souvent l'analyse coûts/bénéfices démontrent que l'usine en place ne peut rapporter une telle charge financière.

Les produits à valeur ajoutée

Voilà une autre notion qu'il faut inculquer aux industriels: le retour sur l'investissement se retrouve dans la valeur ajoutée. Acheter des équipements, normaliser une usine pour rendre une conserve sur le marché africain n'est pas rentable. Conditionner des calamars dans des emballages utilisant des films barrière et du gaz inerte, voilà qui est intéressant.

Une fois ces données de base admises on peut examiner la structure du marché américain.

La réglementation

Nous le mentionnions plus tôt, tout comme pour les marchés européen ou asiatique, les États-Unis ont une réglementation très stricte concernant l'entrée des produits alimentaires, tout spécialement les produits de la mer et les produits carnés. Les récents événements concernant la vache folle en Angleterre n'ont rien fait pour adoucir cette réglementation. L'organisme de référence est la FDA (Food and Drug Association) et le lecteur trouvera en annexe l'adresse de son site Internet.

→ Les produits doivent parvenir d'une usine agréée et certifiée HACCP;

→ Les États-Unis fonctionnent sous le système anglais et les mesures métriques doivent être changées;

→ Les boîtes de conserves doivent également être réglementaires, quant à forme et au matériau utilisé;

→ Les emballages plastiques doivent également être conformes à la réglementation en vigueur (le système américain n'a pas exactement les mêmes normes que le système européen);

→ L'étiquetage pour les produits de détail doit être approuvé à l'avance.

La distribution

En Europe les acheteurs de la distribution sont les décideurs qui se font accompagner par des prestataires de services, moyennant une commission ou encore, qui décident d'assurer eux-mêmes la logistique.

Aux États-Unis, la distribution est beaucoup plus complexe et tient compte des intermédiaires suivants:

- Acheteurs (buyers)
- Grossistes (wholesalers)
- Importateurs (importers)
- Courtiers (brokers)
- Maisons de commerce (trading house)

Le marché est morcelé et fractionné géographiquement, ce qui fait que l'acheteur final ou l'utilisateur du produit (end user) voudra toujours obtenir un prix final livré à son entrepôt ou dépôt, selon le conditionnement et le format demandé. Toutes les opérations entre le départ de l'usine et la livraison finale du produit ont donc une incidence sur le prix du carton ou du produit. De plus, si le produit demande un entreposage en froid, on ajoutera le "cold storage". En résumé ces opérations sont complexes et nécessitent une contre partie efficace.

C'est pourquoi, comme on le verra plus loin on préconise une approche via le Canada, qui traite le marché américain comme un marché domestique.

Les mécanismes de paiement

Comme l'acheteur américain a peu l'habitude d'acheter par conteneur, il utilise peu les mécanismes comme les lettres de crédit ou les traites bancaires avalisées.

Il y a des mécanismes de renseignements mis en place par des associations; Sea Fax, par exemple qui donnent les informations financières sur le milieu des intervenants des produits de la mer et garantissent en quelque sorte la crédibilité de l'acheteur ou du vendeur. Par contre, il s'agit encore là, de mécanismes qui prévalent sur le marché domestique, Mexique - Canada - USA.

3.2 L'analyse du couple produits/marchés

Cet élément est particulièrement important aux États-Unis qui, comme il a déjà été mentionné, ne forment pas un bloc homogène comme la France ou le Japon. A titre d'exemple, les produits phares que sont l'anchois et la sardine ont des positionnements complètement différents aux États-Unis.
L'anchois, si l'on excepte le produit de "commodity" pour la pizza ou la salade ceasar, aura un rayonnement dans l'Ouest américain, où il se positionne comme un produit à valeur ajoutée, très nouvelle cuisine, très nouvelle tendance. Il y a de toutes les façons une importante production d'anchois dans cette partie des États-Unis, comme en témoigne la liste des acheteurs importateurs/transformateurs apparaissant en Annexe I.
La sardine, à l'exception de la niche de marché ou on la retrouve en frais ou en congelée, entière, se positionne sur le marché de la Floride. Les acheteurs/importateurs/grossistes sont localisés dans cet état, comme en témoigne la liste déjà fournie avec le rapport. Le choix de la Floride s'explique de deux façons:

- Un positionnement géographique: c'est à partir de la Floride que l'on approvisionne les Caraïbes et les Antilles;
- Un positionnement ethnique: c'est également en Floride où l'on retrouve le plus grand nombre d'immigrants des îles, friands de ce type de produits.

L'analyse de marché devrait répondre à ce positionnement de compte produits/marchés et devrait prendre en considération les éléments décrits plus haut.

Avant de demander à des industriels d'investir temps et argent pour la pénétration d'un marché prometteur mais difficile d'accès, il serait important d'avoir en main, une étude de marché précisant:

- La taille du marché
- Le positionnement de ces produits (HRI-détail)
- Le segment de marché visé
- Les modifications devant être apportées aux produits
- La promotion

Cette étude de marché pourrait être coordonnée par la FIPROMER et Chemonics et les résultats communiqués aux membres en règle. Elle pourrait également servir d'appât pour une campagne de recrutement de nouveaux membres. Cette étude devrait être confiée conjointement à une maison de commerce canadienne ou américaine assistée d'un consultant connaissant bien les produits marocains de la mer.

A cette étape ci du projet, une telle étude serait beaucoup plus profitable aux membres de la FIPROMER qu'une mission d'affaires sur le terrain

Rôle de l'association

Comme il a été mentionné tout au long du rapport, la FIPROMER devrait jouer un rôle primordial dans cette stratégie d'attaque de marchés extérieurs

- Regroupement des informations de base nécessaires;
- Sélection des industriels/exportateurs
- Formation aux membres sélectionnés
- Guichet unique d'intervention avec les intervenants internationaux de la filière"acheteurs/grossistes/importateurs".

Ces quelques éléments constituent la réussite ou l'échec de l'intervention. Il devrait y avoir une cellule créée au sein de l'association dont la mission serait de former de nouveaux exportateurs marocains. Cette cellule gérerait avec l'expertise de Chemonics cette nouvelle génération d'industriels de la pêche.

Choix des industriels/exportateurs

La sélection de ces exportateurs devrait répondre aux critères suivants:

- Industriels faisant déjà partie du programme de normalisation du programme de normalisation et de certification HACCP;

- Industriels membres en règle de l'association FIPROMER et désireux e recevoir une formation adéquate;

- Industriels capables financièrement de participer à un tel programme et ne dépendant pas uniquement de programmes d'assistance financière;

- Industriels jouissant déjà de certaines connaissances et/ou expériences des marchés internationaux;

- Industriels possédant déjà les pré requis analysés au chapitre précédant et dans tous les cas, n'offrant pas de résistance aux changements dans leur façon d'opérer.

La FIPROMER peut au départ se servir des deux listes d'acheteurs - transformateurs - importateurs présentés à l'Annexe 1 et 111 de ce rapport afin d'augmenter ses connaissances de base du marché visé.

3.3 L'approche privilégiée

La communication avec ces acheteurs peut se faire directement ou via le Canada. Ceci nous apparaît être la meilleure approche de marché pour les membres de la FIPROMER.

Les raisons sont multiples:

→ La communication: Montréal et Toronto deux villes où les échanges pourraient se faire en français. Même si le programme d'appui a déjà mis en place un cours d'anglais, il n'en reste pas moins que les industriels marocains rencontrés ont tous avoués une faiblesse à ce niveau.

→ Canada-USA: un marché domestique
Même avant l'événement du Free Trade et de Nafta, les États-Unis étaient considérés comme un marché domestique. Une entreprise canadienne peut détenir en son nom des inventaires aux États-Unis. Plus de 80% des exportations canadiennes se font aux USA.

→ Une population marocaine importante au Canada, aussi bien à Montréal qu'à Toronto et des firmes canadiennes/marocaines dans le domaine des produits de la mer, donc une connaissance des produits et des marchés.

→ La connaissance du marché américain portant sur la logistique, les segments de marché, l'adéquation produits/marchés, l'entreposage, le transport, les mécanismes de paiement.

3.4 Choix d'un intervenant canadien

En accord avec la stratégie proposée, le consultant demeure convaincu que le fait d'attaquer le marché américain via le Canada demeure l'avenue la plus intéressante: connaissances du marché, connaissances des mécanismes de paiement, connaissances des variations entre l'Est et l'Ouest, connaissances du cadre légal, voilà autant d'éléments qui justifient ce choix.

Le groupe Sogelco International dont le siège social est à Montréal, nous apparaît tout à fait indiqué; en voici les raisons principales:

→ Sogelco International est en opération depuis plus de 25 ans et agit comme maison de commerce sur les marchés américain, européen et

asiatique; son chiffre d'affaires se situe aux environs de 40 M$. sa seule activité concerne le secteur des pêches.

→ Sogelco International a développé et breveté ses marques de commerce et ses emballages, qui sont aujourd'hui demandés aussi bien par la grande distribution que par le Food Service.

→ Sogelco International participe activement avec son équipe, à toutes les grandes foires mondiales notamment:

- Foodex - Japon
- Boston Sea Food Show - Boston
- SIAL - Paris
- Anuga - Cologne
- San Francisco Sea Food Show
- Chicago Sea Food
- European Sea Food - Bruxelles

→ Monsieur Gabriel Elbaz, le président du Groupe est marocain d'origine et connaît bien le milieu, où il garde des contacts aussi bien auprès des armateurs que des industriels; il connaît bien les produits;

→ Sogelco International connaît aussi bien le marché de la grande distribution (Europe) que le marché du Food Service (hôtel, restaurant, institution) aux États-Unis.

→ Sogelco International possède des inventaires aux États-Unis, dans des entreprises spécialisées; la logistique américaine n'a pas de secret pour elle.

→ Sogelco International, au cours des cinq dernières années, a investi plus de 2 M$ en R&D, pour le développement de marques et de produits à valeur ajoutée.

→ Sogelco International porte également le chapeau d'industriel puisqu'il possède une usine, Summerside Seafood Supreme (SSS Inc.) à l'île du Prince Édouard, au Canada, qui lui sert de laboratoire.

→ Sogelco International
715 Square Victoria, suite 400
Montréal H2Y 2H7

Téléphone	:	514 849 2414
Télécopie	:	514 849 0645
Courrier	:	sogelco@sogelco.com
Contacts	:	Monsieur Gabriel Elbaz, président Monsieur André Arseneault, directeur USA

Tous ses devoirs accomplis, la FIPROMER assistée de Chemonics, pourrait organiser une mission exploratoire au Canada et aux États-Unis permettant de:

- Valider le couple produits/marchés
- Valider les possibilités d'affaires (sociétés visitées, associations ou groupements, visite de supermarchés
- Rencontrer l'intervenant canadien servant d'interface
- Visiter une ou des usines

Ce groupe devrait des industriels exportateurs recevant déjà en formation.

IV RECOMMANDATIONS

4.1 Actions immédiates à entreprendre

La FIPROMER actuelle n'est pas en mesure seule de se réorganiser et de former des exportateurs parmi les membres à partir de son noyau actuel. En plus du problème de la légitimité de son fonctionnement, elle a un problème d'organisation.

Afin de permettre le plus rapidement possible la mise en œuvre de la Convention USAID/FIPROMER, je suggère à la FIPROMER et à Chemonics de créer un comité de gestion (ou comité ad hoc) avec des membres industriels, des membres du Conseil d'administration et Chemonics.

Ce Comité aurait pour mandat d'appuyer Chemonics et de:

- mettre en place un CA responsable
- suivre le plan d'action constituant la première partie de ce rapport

Ce comité pourrait relever du Président et s'y rapporter, et recevoir l'appui de consultants Chemonics, dans les secteurs d'activités déjà analysés dans le rapport.

Ce comité aurait également pour objectif, la formation d'industriels exportateurs, selon l'approche préconisée dans la deuxième section du présent rapport.

4.2 Interventions générales

La FIPROMER, devrait intervenir dans le montage du système d'information de l'association, c'est à dire l'information au niveau "hardware" et "software". Chemonics devrait sélectionner des consultants au Maroc pour monter la banque de données. Il serait facile pour ces personnes d'établir le contact avec un consultant international pour la canalisation des informations sur les marchés.

L'établissement des priorités

Il est facile de constater à la lecture du chapitre précédent, que la pénétration du marché nord américain n'est pas chose simple. Attaquer ce marché sans préparation est voué à l'échec. Chemonics pourrait avec la FRIPROMER élaborer un programme de formation pour les industriels désireux d'exporter leurs produits sur ces marchés.

<u>Cette formation pourrait s'effectuer sur les trois (3) niveaux suivants</u>:

- Mise aux normes HACCP des usines des producteurs sélectionnés;

- Acquisition des connaissances du marché américain via les résultats d'une étude de marché. En effet les

éléments décrits plus tôt demandent à être validés quant à la taille du marché et aux conditions requises concernant le conditionnement, les emballages

- Le choix des produits phares pouvant être exportés et le conditionnement de ces produits.

Compte tenu du diagnostique de la situation de la FIPROMER, nous recommandons à l 'association d'établir ses priorités sur la base du cheminement suivant :

- Vérifier et valider de façon formelle l'intérêt des membres de la FIPROMER à recevoir un appui et un encadrement de la part de Chemonics et ainsi bénéficier de la Convention USAID en lançant un appel pour la création d'un comité de gestion.

→ Cette étape franchie, Chemonics pourrait définir avec l'aide du comité crée, un plan d'action contenant les activités sélectionnées :

- Support informatique (hard ware et soft ware)
- Montage d'un répertoire annuel (implication pour la 1ère année)
- Programme de formation de nouveaux exportateurs
- Étude de marché américain et communication aux membres

L'étude de marché démontrera certainement que le segment de marché prometteur pour les produits marocains sera la RHI (Restaurant - Hôtel -Institutions) plus spécifiquement dénommé Food Service aux États-Unis

Les défis, les risques et les contraintes liés à l'approche du marché américain dans le contexte d'une action via la FIPROMER ont été décrits tout au long de ce rapport. Nous souhaitons toutefois les résumer :

→ La FIPROMER

Au début de ce rapport, le consultant a établi un diagnostique peu encourageant sur cette association.

Il ne faut pas cependant oublier qu'une association est aussi forte que ces membres; en matière de gestion, l'autorité vient de

la base et est exercée vers le haut. Si la FIPROMER sait bien mettre à profit l'assistance Chemonics/USAID, elle pourra devenir un véritable levier pour ses membres.

→ Les industriels marocains/les produits

Comme c'est le cas pour tous les pays côtiers, on a assisté à des bouleversements majeurs dans le secteur de la pêche.

- Problèmes de biomasse/sur pêche,
- Problèmes d'armements vétustes,
- Rationalisation et mises aux normes des usines,
- Quotas de pêche/accords de pêches Europe/Afrique.

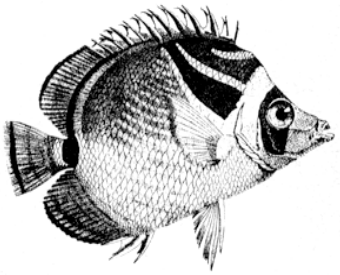
Le Maroc est sur la bonne voie avec la mise en place du projet de mise aux normes des usines, le système HACCP. Il faudra maintenant que la FIPROMER s'assure d'exercer un suivi auprès de Pêches et Océans Canada et de la FDA US afin de prévoir des Mémorandum Of Understanding (MOU) entre ces pays et le Maroc. Ces ententes facilitent énormément l'exportation des produits vers ces marchés.

→ Les marchés

Actuellement les produits marocains vendus aux États-Unis le sont par le biais de l'Espagne, de l'Italie et du Japon (céphalopodes) qui transforment la matière première. C'était une tendance très répandue, si l'on remonte dix (10) ou vingt (20) ans en arrière dans le cas du Mexique/USA, Canada/USA, et de l'Europe/Afrique. Le Maroc fait face actuellement au défi: continuer de vendre une matière première ou attaquer de façon pro active des marchés avec des produits à valeur ajoutée.

V- CONCLUSION

Dans ce rapport, nous avons tenté de mettre en évidence non seulement les défis auxquels FIPROMER fait face, mais également le rôle important qu'elle peut jouer auprès de ses membres. Et dans ses choix, elle doit avant tout s'assurer que ses décisions sont conformes à sa mission, et à ses objectifs prioritaires.



Les associations performantes ont mis quelques années avant de pouvoir offrir des services à la carte à leurs membres. Bien plus, les changements dans l'industrie leur demande d'être continuellement aux aguets.

La force d'une association réside dans les trois éléments suivants:

- La qualité de ses membres
- La formation du personnel permanent
- Le dévouement du conseil d'administration

Toutefois, comme l'association présente des problèmes de fonctionnement et dispose de peu de personnel, il est primordial qu'un comité de gestion soit mis en place et qu'une grande rigueur soit respectée. Chemonics devrait, quant à lui, s'assurer du suivi logique de chacune des étapes, avant même la planification d'une mission en Amérique.

Liste des acheteurs/importateurs/transformateurs d'anchois aux États-Unis

Aliotti Fish Company
Monterrey Ca 93942
tél: 831 3752881
fax: 831 375 4285
ref: Casparré Aliotti

Del Mar Seafoods Inc
Po Box 5969
tél: 831 753 5100
fax: 831 7535111
ref: Joseph Cappucio

Monterrey Fish Company
840 Fir Avenue
Sand City Ca 93955
tél: 831 394 1442
fax: 831 394 4782
ref: Anthony Trigali

Star Fish Co Inc
2194 Signal Place
San Pedro Ca 90731
Tél: 310 832 2633
Fax: 310 831 2402
ref: Ms Vanessa de Luca

RM Sloan Co Inc
PO Box 1637
San Pedro 90733
Tél: 310 521 0667
fax: 310 831 4450
ref: Mike Mauro

Piazza's Seafood World L.L.C
5428 Citrus Blvd
New Orleans LA 70123
tél: 504 733 6050
fax: 504 733 1555
ref: Salvador Piazza

American Roland Food Corp
71 West 23 D street
New York 10010
Tél: 212 741 8290
fax: 212 741 6574
Kulis Incorporated
725 Broadway Ave
Bedford Ohio 44416
tél: 440 232 8352
fax: 440 232 7305
ref: V.Kulis

Qualy Pak Specialty Foods Inc
640 North Fries Ave
Wilmington Ca 90744
tel: 310 5183624
fax: 310 518 0349
ref: Robert Cigliano

Wesport Seafood Exchange
Po Box 1168
Westport Washington 98595
tél: 360 2680133
fax: 360 2680134
ref: Doug Comman

Pacific Food Importers
2323 Airport Way South
Seattle Wa 98134
tél: 206 682 2740
fax: 206 622 6259
ref: John Creci

Rema Foods Inc
140 Sylvan Ave
Englewood Cliffs
tél: 201 947 1000
fax 201 947 7667

Résumé d'un article sur les pêches au Maroc

Résumé d'un article de journal paru dans "Libération", jeudi le 17 mai 2001, au Maroc et intitulé: "la population mondiale consomme aujourd'hui 93 millions de tonnes de poissons par an"
Enjeux du commerce mondial et d'Afrique des produits de la pêche.

Cet article résume les deux événements importants qui se sont tenus à Rabat en mai 2001

- La quatrième réunion du bureau de la conférence ministérielle sur la coopération halieutique entre les états africains riverains de l'océan atlantique, réunissant 22 états africains
- Un séminaire régional sur la qualité du poisson organisé par la conférence ministérielle et l'ONUDI, regrouipant des représentants d'universités, de centres de recherche et de l'industrie de la pêche.

Ce qu'il y a d'intéressant dans ce résumé c'est que tous les points abordés ont été soulevés dans la conférence donnée par Jacques Gobeil à son arrivée au Maroc et à laquelle, malheureusement n'assistaient que deux ou trois industriels, membres de la Fipromer. Cette remarque ne vaut pas tellement par le fait du peu d'intérêt des membres de l'association, mais bien plus par le fait qu'elle se veut un témoignage de la situation prévalant en Afrique et au Maroc, portant sur l**es enjeux quotidiens d'industriels mal préparés pour faire face à l'avenir dans le secteur des pêches.**

<u>Cet article reprend les éléments suivants:</u>

- Le poisson est une denrée très demandée sous forme d'aliments congelés et de **moins en moins en conserve**;
- Le Japon s'est classé au premier rang des pays importateurs, absorbant 23% des importations totales;
- La dépendance des pays de la CEE vis à vis du reste du monde pour leur approvisionnement en poisson, s'est encore accentuée;
- Les États-Unis, cinquième pays exportateur, se sont néanmoins classés au second rang des pays importateurs.

Pour se développer, le commerce africain des produits de la pêche doit s'attaquer à ces trois obstacles majeurs:

- Mise à niveau des infrastructures de débarquement et de stockage;
- Révision des tarifs douaniers et autres restrictions au commerce;
- Mise en place des systèmes de qualité fiables.

Traditionnellement au Maroc, la pêche a toujours été tributaire de deux grands axes: les amateurs et les moulins à farine de poissons. C'est pourquoi le Maroc a toujours priorisé le développement des produits à base d'huiles ou de farine de poissons, et la conserve de sardines pour les marchés du sud. A long terme cela a causé une lente détérioration de la filière pêche. La faible valeur de la bio masse pélagique (anchois-sardines) n'a pas permis de conserver en bon état, voire d'améliorer les armements. Aujourd'hui, les armements sont vétustes et auraient grand besoin d'amélioration.
Dans le cas des céphalopodes, les marocains se sont tournés vers le Japon et cèdent une matière première de grande valeur, aux japonais, qui soit ajoutent la valeur au Japon soit revendent le produit aux États-Unis. On ne peut même pas parler d'exportations mais plutôt de la vente d'une matière première. Le Canada connaît exactement la même problématique avec le crabe que les japonais achètent directement au Canada et transforment chez eux.

En ce qui concernent les produits de fonds, espèces nobles (bar, St Pierre, daurade) la situation est plus ambiguë.
Traditionnellement, les chalutiers ont toujours déchargé à Las Palmas ou ont carrément fait du "bord à bord" avec des chalutiers étrangers, coréens, espagnols, français de produits appelés "mix products" en boitage de 20 kg. Ces boîtes contiennent une variété des espèces nommées plus haut, congelées entières à bord des chalutiers, qui sont vendues entières à un prix déterminé entre les intervenants, mais inférieur au prix réel pour ces espèces. Les usines désirant travailler et transformer ces espèces ont souvent de la difficulté à régulariser leur approvisionnement.

La réglementation

Sans entrer dans les détails, le cadre légal entourant le débarquement à Agadir ne favorise pas les industriels de la transformation. Les prix fixés

par l’état, les mareyeurs à la solde de la municipalité, les diverses taxes perçues aussi bien par les autorités portuaires que gouvernementales sont autant de contraintes sur le prix et l’approvisionnement de la matière première qui se répercutent sur le prix des produits à la revente sur le marché national et international. Ce point devrait faire partie du plan d’affaires de l’association.