



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

19988

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Distr. RESTREINTE

IO/R.241

6 juillet 1992

Original : FRANCAIS

ASSISTANCE AU ROYAUME DU MAROC
POUR LA MISE EN PLACE D'UNE CHAINE PILOTE DU FROID
DE DISTRIBUTION DES PRODUITS HALIEUTIQUES A MARRAKECH

US/MOR/89/245

MAROC

Rapport technique : Distribution et commercialisation
de petits pélagiques sur le marché intérieur du Maroc*

Etabli pour le Gouvernement du Maroc
par l'Organisation des Nations Unies
pour le développement industriel

Basé sur le travail de R. C. Wiefels, expert en commercialisation
des produits de la pêche, et P. Boulle, ingénieur
en produits de la mer

Fonctionnaire chargé de l'appui : B. Galat,
Service des agro-industries

5

* Document n'ayant fait l'objet d'aucune mise au point rédactionnelle.

**COMMENTAIRE DE L'ONUUDI
(du fonctionnaire chargé de l'appui)**

Le rapport a été discuté en détail avec M. Wieffels lors de son passage à Vienne le 14 et 15 novembre 1991.

La proposition d'amélioration du système de distribution recommandée par les deux experts semble avoir retenu l'attention de deux sociétés - une marocaine, la SARPINA, réunissant plusieurs armateurs d'Agadir, et une française, INTERPRAL, dont la vocation est la distribution.

Il sera toutefois effectivement nécessaire de commencer par un circuit de distribution pilote entre Agadir et Marrakech, ne serait-ce que parce que le système franchiseur/franchisé préconisé par les experts est quelque chose de tout à fait nouveau dans ce secteur au Maroc et il y aura certainement beaucoup d'adaptation du système de franchise à effectuer par rapport aux us et coutumes du pays.

D'autre part, il est certain qu'avant même la mise en place du circuit de distribution pilote, le Gouvernement, au travers du Ministère des Pêches Maritimes et de la Marine Marchande (MPMMM), devra entreprendre certaines actions afin que le projet soit, tout au long de la campagne de pêche, approvisionné en poisson de toute première fraîcheur, lui donnant ainsi toutes ses chances de réussite, car il est d'ores et déjà impensable de commencer à distribuer du poisson qui n'arriverait pas parfaitement frais au port.

Ce circuit de distribution pilote est en tout très innovant de par:

- sa nouveauté; c'est le premier circuit de distribution ayant pour but d'approvisionner les consommateurs locaux de l'intérieur du pays en poisson frais;
- le système franchiseur/franchisé adopté;
- le produit; la sardine fraîche de première qualité, produit jusqu'alors réservé aux clients des grands hôtels et restaurants qui s'approvisionnaient eux-mêmes dans les ports.

Cette proposition de projet pourrait faire l'objet d'une requête auprès de l'ONUUDI.

TABLE DES MATIERES

| | <u>Pages</u> |
|--|--------------|
| RESUME | 5 |
| INTRODUCTION | 6 |
| I - Les ressources halieutiques du Maroc | 8 |
| II - Identification de la production destinée au marché local | 13 |
| II.1. Les prix | 17 |
| II.2. Les taxes | 20 |
| II.3. L'inspection sanitaire | 22 |
| II.4. Le problème de la glace | 23 |
| II.4.1. La glace à bord | 24 |
| II.4.1.1 Système mis au point par Malte International | 25 |
| II.4.2. La disponibilité de glace | 27 |
| III - Le marché marocain | 31 |
| III.1. Données statistiques | 31 |
| III.2. Les circuits de commercialisation | 33 |
| III.2.1. La société ASMAK | 34 |
| III.2.2. La société PROGEL | 37 |
| III.3. Les marchés de la restauration collective au Maroc | 39 |
| IV - Le marché de poissons de Marrakech | 41 |
| IV.1. La consommation de la ville | 41 |
| IV.2. Le marché de gros à Marrakech | 43 |
| IV.3. Les installations de froid à Marrakech | 44 |
| IV.4. La commercialisation au détail à Marrakech | 45 |
| IV.5. Les marchés sur la route Agadir-Marrakech | 46 |
| V - Proposition de circuits de distribution pour les petits pélagiques | 48 |
| V.1. Transport routier | 48 |
| V.2. Coût du transport | 49 |
| V.3. Les entrepôts frigorifiques | 51 |
| V.4. La vente au détail | 55 |

| | | |
|-------|---|----|
| VI - | Le système de franchise envisagé | 56 |
| | VI.1. Le produit | 56 |
| | VI.2. Le prix | 57 |
| | VI.3. Les comptoirs de vente | 59 |
| | VI.4. La publicité | 50 |
| | VI.1. Les franchisés | 62 |
| VII - | Le projet pilote de Marrakech | 64 |
| | VII.1. Objectifs de vente | 64 |
| | VII.2. Le réseau des franchisés | 65 |
| | VII.3. Le support logistique de froid | 66 |
| | VII.4. Distribution aux franchisés | 67 |
| | VII.5. La publicité | 68 |
| | VII.6. Les moyens de transport | 68 |
| | VII.7. L'approvisionnement au port | 69 |
| | VII.8. Les opérateurs du projet | 70 |
| | VII.9. Le rôle du Gouvernement | 72 |
| | VII.10. Le coût du projet | 73 |
| | VII.10.1 Coût total du projet | 74 |
| | VII.10.2 Nécessités financières du projet | 77 |
| | VII.10.3 Estimation des recettes et des bénéfices | 80 |
| | CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS | 81 |
| | ANNEXE 1 - Termes de référence | 84 |
| | ANNEXE 2 - Personnes rencontrées | 85 |
| | ANNEXE 3 - "Action sardine" - Shem's publicité | 86 |

RESUME

Cette étude sur la distribution et la commercialisation de petits pélagiques au Maroc aborde le problème général de la consommation de poissons frais dans le Royaume et les structures logistiques existantes (glace, inspection sanitaire, routes, entrepôts frigorifiques, etc.)

Malgré des expériences antérieures peu probantes dans ce domaine (ASMAK et PROGEL), il est viable et attractif du point de vue commercial de monter une structure de distribution au détail de sardines fraîches basée sur un système de franchising. Le concept de produit repose sur une appellation, une qualité supérieure obtenue par le glaçage du poisson en mer et sa conservation sous glace jusqu'au moment de la vente au détail, et sur un important support publicitaire.

La distribution de sardines à l'échelle nationale devrait néanmoins être précédée d'une expérience pilote de mise au point sur l'axe Agadir/Marrakech pendant une période d'un an.

Cette expérience peut être réalisée avec un capital de démarrage équivalent à US \$ 250.000.

INTRODUCTION

Le développement des industries des produits de la pêche est l'une des priorités du plan de développement économique et social du Maroc. Depuis 1986, à la demande du Gouvernement marocain, l'ONUDI contribue activement à ce développement au moyen de divers projets (formation de mécaniciens marins, création d'un laboratoire central de contrôle de la qualité, etc.). Actuellement, la contribution de l'ONUDI est souhaitée pour la mise en place d'un réseau de stockage sous froid, de distribution et de commercialisation de petits pélagiques frais pour les besoins du marché intérieur.

En effet, le Gouvernement marocain a pour objectif l'augmentation de la consommation du poisson frais et congelé à l'intérieur du pays afin d'accroître et de diversifier les ressources alimentaires des populations de l'intérieur. Les résultats obtenus par ce projet serviront de base pour le montage d'une opération de plus grande envergure consistant en la mise en place d'une chaîne pilote complète de froid allant de l'achat des petits pélagiques à l'arrivée des bateaux de pêche jusqu'à la distribution.

L'idée d'accroître la consommation domestique de poissons, notamment dans les régions éloignées du littoral, est assez ancienne au Maroc. Elle se justifie d'un côté par une grande disponibilité de petits pélagiques actuellement réduits en sous-produits (farine), faute d'alternatives une fois les conserveries approvisionnées, et de l'autre par un faible réseau de distribution, défaisant du point de vue de la quantité et de la qualité des produits, ainsi que par l'irrégularité des transports, qui n'arrivent pas à satisfaire la demande du marché intérieur marocain, en particulier des régions éloignées du littoral.

Une première expérience de distribution et de commercialisation rationnelle de poisson a été mise en place au début des années 1970 par l'Office National des Pêches (ONP) avec la création de l'entreprise ASMAK. Pour diverses raisons - qui seront commentées dans le corps du rapport - cette expérience a été abandonnée. Actuellement, une entreprise privée, PROGEL, a repris des éléments de l'expérience ASMAK et distribue et commercialise du poisson congelé sur le marché intérieur marocain. Cependant, les résultats obtenus jusqu'à présent ne permettent pas encore de juger l'efficacité de cette entreprise.

Ce rapport a été élaboré sur la base de ces expériences antérieures, sur la réalité perçue sur le terrain, notamment en ce qui concerne l'axe Agadir-Marrakech, et sur les informations obtenues auprès des organismes officiels (en particulier la Direction des Industries de la Pêche).

Il est en plus présenté d'un point de vue d'opportunité d'investissement pour une entreprise à créer. Un système de distribution rentable a donc été conçu et formulé en fonction de la réalité existante. Une première application de ce système, au moyen d'un projet-pilote, est présenté comme recommandation finale.

I - LES RESSOURCES HALIEUTIQUES DU MAROC

La production de poissons au Maroc se divise en deux grands secteurs : la pêche côtière et la pêche hauturière. Cette dernière s'est particulièrement développée à partir de 1985 et a produit 129.422 Tonnes en 1990 composées surtout de céphalopodes et de poissons blancs, congelés à bord et destinés à l'exportation.

La pêche côtière traditionnelle a débarqué de son côté 414.206 Tonnes en 1989 et 424.985 Tonnes en 1990.

80 % de ces apports ont été réalisés dans les ports de pêche situés au Sud de Safi. 46,50 % des prises totales de la pêche côtière ont été débarqués à Tan Tan. Les 3/4 des prises totales proviennent de Tan Tan, Agadir, Safi et Laayoune.

Le tableau 1 ci-dessous présente les débarquements totaux de la pêche côtière marocaine, par port de débarquement, pour les années 1989 et 1990.

En ce qui concerne les espèces, le tableau 2 ci-après montre que 85 % des captures totales sont des petits pélagiques (sardines, maquereaux, anchois, saurels), largement dominés par la sardine (72 %). 86 % des débarquements de sardines proviennent des quatre ports cités : Tan Tan (63,18 %), Safi (12,43 %), Laayoune (8,29 %) et Agadir (2,12 %).

Les débarquements de sardines ont été exceptionnellement faibles à Agadir en 1990, en raison de facteurs bio-océanographiques encore non expliqués. En revanche, les débarquements de sardines à Safi en 1990 ont été les plus importants depuis de nombreuses années.

Les 306.553 Tonnes de sardines débarquées au Maroc en 1990 ne reflètent cependant pas la réalité des ressources du pays. En effet, les bateaux congélateurs soviétiques, qui opèrent dans les eaux marocaines au Sud de Laayoune, ont effectué des prises de sardines estimées par l'I.S.P.M. (Institut Scientifique des Pêches Maritimes) à 1.200.000 Tonnes en 1990, sans que des évidences de surexploitation du stock aient été constatées. A chaque tonne de sardines capturée par les bateaux côtiers marocains correspondent donc quatre tonnes pêchées par les bateaux soviétiques qui, pour l'instant, ne les débarquent pas au Maroc.

Tableau 1

RESULTATS CUMULES DES DEBARQUEMENTS DE LA PECHE COTIERE
1989 - 1990

| (P O R T S | 1 9 8 9 | | | | 1 9 9 0 | | | |
|----------------------------|--------------|-------|---------------------|-------|--------------|-------|---------------------|-------|
| | Poids (T) | % | Valeur (1000 DH) | % | Poids (T) | % | Valeur (1000 DH) | % |
| (RAS KEBDANA | 2.992 | 0,72 | 9.743 | 0,96 | 4.066 | 0,96 | 11.133 | 0,98 |
| (NADOR | 10.639 | 2,57 | 71.014 | 6,97 | 8.962 | 2,11 | 68.822 | 6,07 |
| (AL HOCEIMA & CALA IRIS | 9.674 | 2,34 | 39.465 | 3,87 | 11.240 | 2,64 | 52.357 | 4,62 |
| (JEBHA | 1.790 | 0,43 | 8.164 | 0,80 | 1.760 | 0,41 | 7.265 | 0,64 |
| (OUED LAOU | 78 | 0,02 | 125 | 0,01 | 74 | 0,02 | 150 | 0,01 |
| (M'DIQ | 5.085 | 1,23 | 22.495 | 2,21 | 5.296 | 1,25 | 19.598 | 1,73 |
| (MARTIL | 33 | 0,01 | 397 | 0,04 | 68 | 0,02 | 827 | 0,07 |
| (TANGER | 6.149 | 1,48 | 50.453 | 4,95 | 6.382 | 1,50 | 48.315 | 4,26 |
| (ACILAH | 73 | 0,02 | 1.472 | 0,14 | 51 | 0,01 | 1.095 | 0,10 |
| (LARACHE | 8.319 | 2,01 | 41.804 | 4,10 | 8.302 | 1,95 | 37.295 | 3,29 |
| (MEHDIA | 1.315 | 0,32 | 17.776 | 1,74 | 1.390 | 0,33 | 19.701 | 1,74 |
| (RABAT | 445 | 0,11 | 8.061 | 0,79 | 625 | 0,15 | 11.556 | 1,02 |
| (MOHAMMEDIA | 873 | 0,21 | 6.954 | 0,68 | 779 | 0,18 | 4.664 | 0,41 |
| (CASABLANCA | 31.586 | 7,63 | 229.458 | 22,52 | 33.706 | 7,93 | 236.942 | 20,89 |
| (EL JADIDA | 1.978 | 0,48 | 6.204 | 0,61 | 1.951 | 0,46 | 6.088 | 0,54 |
| (JORF LASFAR | 0 | 0 | 0 | 0 | 33 | 0,01 | 610 | 0,05 |
| (SAFI | 41.593 | 10,04 | 91.906 | 9,02 | 41.434 | 9,75 | 92.651 | 8,17 |
| (ESSAOUIRA | 14.251 | 3,44 | 40.845 | 4,01 | 11.676 | 2,75 | 46.242 | 4,08 |
| (AGADIR | 61.325 | 14,81 | 215.218 | 21,12 | 51.584 | 12,14 | 268.239 | 23,65 |
| (SIDI IFNI | 4.136 | 1,00 | 3.226 | 0,32 | 6.986 | 1,64 | 15.467 | 1,36 |
| (TAN TAN | 190.527 | 46,00 | 104.707 | 10,28 | 197.942 | 46,58 | 120.716 | 10,65 |
| (LAAYOUNE/TARFAYA/BOUJDOUR | 17.729 | 4,28 | 24.885 | 2,44 | 27.454 | 6,46 | 30.952 | 2,73 |
| (DAKHLA | 3.616 | 0,87 | 24.885 | 2,40 | 2.680 | 0,63 | 32.469 | 2,86 |
| (BATEAU MERE * | 0 | 0 | 0 | 0 | 544 | 0,13 | 816 | 0,07 |
| (T O T A L | 414.206 | 100 | 1.018.857 | 100 | 424.985 | 100 | 1.133.970 | 100 |

* PRIX BATEAU MERE ESTIME
Source : ISPM - Casablanca

Tableau 2

PRODUCTION PAR PORT DES PRINCIPALES ESPECES
1990

| (P O R T S | : Poids | : Valeur | : Sardine | : Maquereau | : Anchois | : Saurel | : Thonidés | : Divers | : Poisson |
|---------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|----------|------------|----------|--------------|
| (| : (T) | : (1000 DH) | : (T) | : (T) | : (T) | : (T) | : (T) | : (T) | : Benth. (T) |
| (RAS KEBDANA | : 4.066: | 11.133 | : 3.552 | : 6 | : 97 | : 69 | : 65 | : 118 | : 159 |
| (NADOR | : 8.962: | 68.822 | : 4.309 | : 38 | : 49 | : 1.429 | : 300 | : 347 | : 2.490 |
| (AL HOCEIMA | : 10.986: | 51.809 | : 7.194 | : 35 | : 50 | : 888 | : 1.175 | : 5 | : 1.639 |
| (CALA IRIS | : 254: | 548 | : 142 | : 0 | : 0 | : 44 | : 24 | : 5 | : 39 |
| (JEBHA | : 1.760: | 7.265 | : 1.091 | : 0 | : 4 | : 142 | : 20 | : 0 | : 503 |
| (OUED LAOU | : 74: | 150 | : 46 | : 5 | : 0 | : 4 | : 1 | : 3 | : 15 |
| (M'DIQ | : 5.296: | 19.598 | : 2.561 | : 536 | : 3 | : 950 | : 111 | : 1 | : 1.134 |
| (MARTIL | : 68: | 10 | : 10 | : 0 | : 6 | : 12 | : 3 | : 0 | : 37 |
| (TANGER | : 6.382: | 1.676 | : 1.676 | : 596 | : 99 | : 1.636 | : 236 | : 6 | : 2.133 |
| (ACILAH | : 51: | 0 | : 0 | : 0 | : 0 | : 0 | : 28 | : 0 | : 23 |
| (LARACHE | : 8.302: | 1.875 | : 1.875 | : 745 | : 131 | : 2.748 | : 104 | : 0 | : 2.699 |
| (MEHDIA | : 1.390: | 339 | : 339 | : 20 | : 277 | : 98 | : 97 | : 11 | : 548 |
| (RABAT | : 625: | 179 | : 179 | : 43 | : 25 | : 0 | : 47 | : 0 | : 331 |
| (MOHAMMEDIA | : 779: | 20 | : 20 | : 208 | : 31 | : 95 | : 273 | : 10 | : 142 |
| (CASABLANCA | : 33.706: | 8.750 | : 8.750 | : 1.432 | : 621 | : 3.832 | : 25 | : 970 | : 18.076 |
| (EL JADIDA | : 1.951: | 1.665 | : 1.665 | : 27 | : 0 | : 2 | : 4 | : 0 | : 253 |
| (JORF LASFAR | : 33: | 3 | : 3 | : 1 | : 0 | : 1 | : 0 | : 0 | : 28 |
| (SAFI | : 41.434: | 38.092 | : 38.092 | : 559 | : 163 | : 164 | : 370 | : 0 | : 2.086 |
| (ESSAOJIRA | : 11.676: | 4.282 | : 4.282 | : 2.303 | : 2.048 | : 1.654 | : 400 | : 9 | : 980 |
| (AGADIR | : 51.584: | 6.506 | : 6.506 | : 18.657 | : 4.622 | : 3.130 | : 651 | : 767 | : 17.251 |
| (SIDI IFNI | : 6.986: | 4.801 | : 4.801 | : 1.227 | : 583 | : 0 | : 28 | : 0 | : 347 |
| (TAN TAN | : 197.942: | 193.490 | : 193.490 | : 1.272 | : 1.474 | : 0 | : 20 | : 0 | : 1.686 |
| (TARFAYA | : 247: | 0 | : 0 | : 0 | : 0 | : 0 | : 3 | : 0 | : 244 |
| (LAAYOUNE | : 25.798: | 25.426 | : 25.426 | : 19 | : 0 | : 10 | : 49 | : 28 | : 266 |
| (BOUJDOUR | : 1.409: | 0 | : 0 | : 0 | : 0 | : 0 | : 2 | : 0 | : 1.407 |
| (DAKHLA | : 2.680: | 0 | : 0 | : 0 | : 0 | : 0 | : 123 | : 0 | : 2.557 |
| (BATEAU MERE | : 544: | 544 | : 544 | : 0 | : 0 | : 0 | : 0 | : 0 | : 0 |
| (T O T A L | : 424.985: | 1.133.154 | : 306.553 | : 27.729 | : 10.283 | : 16.908 | : 4.159 | : 2.280 | : 57.073 |

Source : ISPM - Casablanca

Au début de l'année 1991, le Maroc et l'URSS ont signé un accord de pêche limitant les prises soviétiques dans la région au Sud de Laayoune à 850.000 Tonnes annuelles. Cette limite devra être baissée au cours des prochaines années à 500.000 Tonnes annuelles. Il est donc probable que la présence de la flotte côtière marocaine devra s'intensifier dans les eaux sahariennes marocaines au cours des prochaines années pour contrebalancer la diminution des captures soviétiques.

En ce qui concerne les ressources sardinières marocaines, nous pouvons donc les estimer à quelques 1.500.000 Tonnes annuelles ou plus, situées au Sud et à l'extrême Sud du pays, dont 20 % débarquées par les bateaux côtiers marocains sont actuellement disponibles à l'état frais pour les besoins industriels et de consommation du Maroc. Les prises soviétiques n'en constituent pas moins une grande réserve de sardines congelées pouvant éventuellement être débarquées dans des ports marocains. Par exemple la conserverie SARDISUD de Tan Tan, qui est en cours de mise en service, est actuellement en train de négocier avec des bateaux soviétiques l'approvisionnement partiel de ses lignes de conserves avec de la sardine congelée. En effet, bien que la sardine fraîche soit plus appropriée à une mise en boîte de haute qualité, la sardine congelée à bord par les soviétiques présente l'avantage d'être très abondante et disponible toute l'année. L'inconvénient des sardines pêchées au Sud de Laayoune est leur taille, sensiblement plus grande que celles pêchées dans la région d'Agadir, ce qui posera des problèmes de calibrage aux conserveries.

Les autres petits pélagiques capturés par les bateaux côtiers marocains, 27.729 Tonnes de maquereaux, 10.283 Tonnes d'anchois, 16.908 Tonnes de saurels (chinchards) ont représenté à peu près la disponibilité de ces ressources en 1990. En fait, il est très difficile de quantifier les ressources des petits pélagiques sur une longue période car celles-ci varient énormément au cours des années en fonction de variables bio-océanographiques difficilement prévisibles (courants, upwellings, disponibilité de nutriments, température de l'eau, salinité, etc...). Actuellement, les activités de l'ISPM se basent beaucoup plus sur l'explication d'une plus ou moins grande abondance de ressources au cours des années passées que sur la prévision des ressources disponibles à l'avenir.

Quant aux espèces benthiques, c'est-à-dire de fond, 57.073 Tonnes ont été capturées en 1990, dont 62 % débarquées dans les ports de Casablanca et d'Agadir. Cette production de chalutiers côtiers est relativement stable par rapport aux dernières années. Les principales espèces débarquées sont les soles, les congres, les merlans, les ombrines, les pageots, les loups, les capelans, les sabres, les squalidés ainsi que les crevettes.

La qualité des débarquements de la production halieutique marocaine est directement liée à celle du traitement des poissons à bord.

En ce qui concerne les chalutiers qui capturent les espèces benthiques, le traitement du poisson à bord semble satisfaisant : celui-ci est mis en caisses, sous glace, dès la capture. Les prises sont donc débarquées, après de courtes marées de 1 à 3 jours, en d'excellentes conditions.

Le traitement des petits pélagiques à bord des senneurs dépend des ports d'attache de ceux-ci : dans les ports au Nord de Rabat et sur la côte méditerranéenne, les poissons, entièrement destinés à la consommation directe sont mis en caisses sous glace à bord et sont donc débarqués dans de bonnes conditions. Les quantités débarquées dans ces ports du Nord sont néanmoins réduites (7,4 % des captures totales de sardines sont réalisées au Nord de Rabat).

Dans les ports du Sud, la grande abondance des bancs de sardines, situés à quelques heures de navigation des ports d'attache et leur destination industrielle (conserves et farine), ont formé une tradition d'absence de soins au profit des quantités. Les sardines sont donc mises en cale, en vrac, sans glace. Elles sont débarquées quelques heures après leur capture et les meilleures (celles du dessus de la cale) sont destinées aux conserveries. Celles du dessous, généralement écrasées, sont destinées à la farine. Cette absence de soins est due au consensus général des armateurs et des pêcheurs qui estiment que la qualité n'est pas suffisamment rémunératrice.

II - IDENTIFICATION DE LA PRODUCTION DESTINEE AU MARCHÉ LOCAL

Les statistiques de l'ISPM indiquent que 171.742 Tonnes, soit 40,41 % de la production de la pêche côtière marocaine, ont été destinées à la consommation en frais sur le marché domestique en 1990 (voir Tableau 3).

En fait, ces statistiques contiennent plusieurs éléments sujets à caution. Ainsi, les 23 Tonnes indiquées de poissons destinés à la salaison (principalement l'anchois) seraient en réalité de l'ordre de 6.000 Tonnes d'après les experts du Ministère des Pêches. Par ailleurs, une grande partie des sardines indiquées comme étant destinées à la consommation, bien qu'ayant été achetées par des mareyeurs et non par des usines, ont en réalité été revendues à ces dernières. Les 31.611 Tonnes destinées à la consommation à Tan Tan seraient donc, en réalité, bien inférieures à la quantité citée. En ordre de grandeur, ce seraient 150.000 Tonnes plutôt que 171.742 Tonnes qui auraient été destinées à la consommation en frais au Maroc en 1990.

Pour les 25.138.700 habitants du Maroc estimés en 1990 par la Direction des Statistiques, cela représente une consommation par habitant/an de 5,97 Kg, proche des 6 Kg généralement reconnus.

Cependant, ces statistiques de poissons de marée, c'est-à-dire théoriquement destinés à la consommation intérieure en frais, ne font pas état de la destination réelle des produits. Des camions de mareyeurs espagnols sont visibles dans la plupart des ports de pêche marocains et les statistiques de l'Office des Changes font état de 51.000 Tonnes de poissons frais exportés en 1989 pour une valeur supérieure au milliard de Dirhams* (65.000 Tonnes et 1,4 milliard de Dirhams en 1990). La valeur des exportations de poissons frais est inférieure à celle des crustacés et mollusques mais supérieur à celle des conserves (voir tableau n° 4). Les statistiques des douanes espagnoles de leur côté font état de 37.500 Tonnes de poissons frais importés du Maroc par l'Espagne en 1989, pour une valeur de 9.308 millions de Pesetas. 3/4 des exportations marocaines de poissons frais vont donc vers l'Espagne. Le quart restant est destiné surtout à la France et à l'Italie.

En fin de compte, 85.000 Tonnes seraient réellement destinées à la consommation intérieure marocaine, soit 3,4 Kg par habitant/an et non 6 Kg comme généralement accepté.

* US \$ 1 = 8,58 DH (Avril 1991)

Tableau 3

DESTINATION DONNEE AUX PRODUITS DE LA PECHE COTIERE 1990

| PORTS | CONSOMMATION | CONGELATION | CONSERVE | SOUS-PRODUITS | SALAISSON | TOTAL |
|------------------|----------------|--------------|---------------|----------------|-------------|----------------|
| LAAYOUNE | 4.750 | 32 | 0 | 21.016 | 0 | 25.798 |
| AGADIR | 29.673 | 1.859 | 13.244 | 6.808 | 0 | 51.584 |
| TAN TAN | 31.611 | 3.763 | 34.811 | 127.757 | 0 | 197.942 |
| CASABLANCA | 33.684 | 0 | 22 | 0 | 0 | 33.706 |
| ESSAOUIRA | 5.203 | 0 | 5.372 | 1.101 | 0 | 11.676 |
| SAFI | 10.872 | 354 | 30.125 | 83 | 0 | 41.434 |
| AL HOCEIMA | 10.707 | 0 | 279 | 0 | 0 | 10.986 |
| NADOR | 8.938 | 0 | 0 | 1 | 23 | 8.962 |
| RAS KEBDANA | 4.045 | 0 | 0 | 21 | 0 | 4.066 |
| SIDI IFNI | 958 | 0 | 5.782 | 246 | 0 | 6.986 |
| BATEAU MERE | 0 | 354 | 0 | 0 | 0 | 544 |
| AUTRES PORTS | 31.301 | 0 | 0 | 0 | 0 | 31.301 |
| T O T A L | 171.742 | 6.552 | 89.635 | 157.033 | 23 | 424.985 |
| % | 40,41 | 1,54 | 21,09 | 36,95 | 0,01 | 100,00 |

Poids en Tonnes

Source : ISPM Casablanca

Tableau 4

EXPORTATIONS DES PRINCIPAUX PRODUITS DE LA PECHE

| | 1 9 8 8 | 1 9 8 9 | 1 9 9 0 |
|-----------------------------|---------|---------|---------|
| | Poids | Valeur | Poids |
| | | | Valeur |
| Crustacés et mollusques | 71 | 1.612 | 62 |
| Poissons frais | 49 | 882 | 51 |
| Poissons en conserve | 59 | 904 | 60 |
| Huile et graisse de poisson | - | - | 1,15 |
| Farine et poudre de poisson | - | - | 2,2 |

- 15 -

Poids en milliers de Tonnes
Valeur en millions de DH

Sources : Office des Changes.
Administration des Douanes.

Les poissons frais exportés sont les poissons blancs de fond, de valeur moyenne de 20 DH/Kg. Ils sont achetés aux halles de criée par les mareyeurs marocains, soigneusement mis sous glace dans des boîtes de polystyrène de 15 Kg et revendus surtout aux mareyeurs espagnols qui viennent les chercher en camions frigorifiques. Ces poissons rejoignent l'Espagne par la route (Agadir/Ceuta : 900 Km) et franchissent le détroit de Gibraltar en ferry-boat. Une petite quantité est encore exportée par avion sur l'Espagne par des entreprises de mareyage spécialisées, à partir d'Agadir et, surtout, de Casablanca.

L'intérêt des mareyeurs espagnols pour le poisson marocain s'explique d'abord par l'ampleur du marché de poisson en Espagne : 1.200.000 Tonnes en 1989 (30 Kg par habitant/an), dont 60 % originaires d'importations. Il s'explique aussi, et surtout, par la différence de prix des poissons au Maroc et en Espagne. Des dorades achetées à 37 DH/Kg à Agadir sont revendues sur le marché de gros espagnol pour l'équivalent de 103 DH/Kg ; des soles achetées à 23 DH/Kg sont revendues pour l'équivalent de 127 DH/Kg ; les congres achetées pour 8,30 DH obtiennent l'équivalent de 22,25 DH sur le marché de gros espagnol, etc. Cette différence de prix paye largement les coûts de transport en camion sur un millier de Km.

De cet état de choses, nous pouvons retenir que les mareyeurs marocains disposent d'un marché avantageux à l'exportation pour des poissons frais et que les techniques de manipulation et de traitement de poissons sont bien connues et appliquées aux poissons destinés à l'exportation.

Il n'est donc pas étonnant de constater sur le terrain que le poisson destiné au marché intérieur marocain est "ce qu'il reste" après les exportations. Mis à part quelques créneaux porteurs comme l'approvisionnement des hôtels et des restaurants pour touristes, le marché de poissons frais au Maroc est exploité par des mareyeurs qui ne veulent ou qui ne peuvent donner leur priorité à l'export, en général des petites ou des moyennes entreprises de mareyage. Les soins réservés aux poissons destinés au marché domestique laissent à désirer : peu ou pas de glace, utilisation de caisses en bois, transport fréquent par camion bâché. En outre, il s'agit d'espèces moins cotées, soit les petits pélagiques, soit les poissons blancs moins bien conservés.

II-1 LES PRIX

Tous les poissons destinés à la consommation en frais passent obligatoirement par les halles de criée. Ces halles ont pour fonction de centraliser la commercialisation du poisson et de recueillir les taxes diverses qui s'appliquent à cette activité.

Les produits de la mer sont divisés en trois catégories, en fonction de la qualité reconnue aux diverses espèces. Le tableau 5 indique ces catégories ainsi que les quantités et les prix moyens obtenus en 1989 à la halle du port de pêche d'Agadir.

Tableau 5 : Commercialisation de poissons à la halle d'Agadir-1989

| <u>Espèces</u> | <u>Quantités (Kg)</u> | <u>Prix moyen (DH/Kg)</u> |
|-------------------------|-----------------------|---------------------------|
| 1ère catégorie : | | |
| - Bars | 24.587 | 81,66 |
| - Crevettes (bouquet) | 882 | 87,17 |
| - Dorades | 32.830 | 37,71 |
| - Homards | 710 | 149,07 |
| - Langoustes | 1.625 | 150,50 |
| - Loups | 107.076 | 18,96 |
| - Mérours | 4.467 | 29,37 |
| - Rougets (grands) | 68.074 | 28,75 |
| - Rougets (petits) | 29.374 | 9,10 |
| - Soles (grandes) | 211.331 | 23,31 |
| - Soles (petites) | 75 | 10,67 |
| - Turbots | 2.951 | 67,11 |
| 2ème catégorie : | | |
| - Abatèches | 226.727 | 8,39 |
| - Aloses | 2.579 | 1,75 |
| - Calmars (grands) | 323.610 | 21,23 |
| - Calmars (petits) | 737.174 | 19,74 |
| - Chevrettes | 120.118 | 7,47 |
| - Colins | 6.327 | 15,17 |
| - Congres (gros) | 308.530 | 8,23 |
| - Crevettes | 765.782 | 23,47 |
| - Eperlans (gros) | 2.955 | 3,83 |
| - Grondins (gros) | 51.352 | 16,98 |
| - Langoustines | 201 | 25,07 |
| - Langues | 685.961 | 8,24 |

| | | |
|-------------------------------|-----------|-------|
| - <i>Luzets</i> | 5.298 | 3,49 |
| - <i>Limandes (grandes)</i> | 36.074 | 3,73 |
| - <i>Marbrés</i> | 28.304 | 24,00 |
| - <i>Merlans (gros)</i> | 1.111.149 | 16,19 |
| - <i>Mostelles</i> | 20.118 | 8,05 |
| - <i>Mulets</i> | 87.925 | 6,78 |
| - <i>Ombrines</i> | 928.720 | 12,51 |
| - <i>Pageots (gros)</i> | 155.052 | 30,56 |
| - <i>Pagres</i> | 32.824 | 21,06 |
| - <i>Poulpes</i> | 328.688 | 16,20 |
| - <i>Rascasses</i> | 39.974 | 37,67 |
| - <i>St Pierre</i> | 118.667 | 42,36 |
| - <i>Sars (gros)</i> | 148.667 | 11,99 |
| - <i>Sars (petits)</i> | 215.835 | 6,43 |
| - <i>Vives</i> | 113.433 | 3,83 |
| 3ème catégorie : | | |
| - <i>Allaches</i> | 76.462 | 0,86 |
| - <i>Anchois</i> | 2.945.459 | 4,35 |
| - <i>Baudroies</i> | 38.868 | 33,56 |
| - <i>Bacorettes</i> | 99.385 | 2,89 |
| - <i>Bonites</i> | 331.945 | 7,20 |
| - <i>Bouillabaisse</i> | 1.091.363 | 3,78 |
| - <i>Capelans</i> | 491.857 | 4,16 |
| - <i>Compères</i> | 186.785 | 2,65 |
| - <i>Espadons</i> | 313 | 9,11 |
| - <i>Grondins (petits)</i> | 170.828 | 4,72 |
| - <i>Lirios</i> | 111.809 | 5,36 |
| - <i>Listaos</i> | 2.884 | 5,88 |
| - <i>Maquereaux</i> | 1.857.996 | 1,25 |
| - <i>Marbrés (petits)</i> | 29.953 | 7,69 |
| - <i>Merlans (petits)</i> | 35.882 | 7,60 |
| - <i>Murènes</i> | 1.820 | 1,68 |
| - <i>Ombrines (petites)</i> | 195 | 7,18 |
| - <i>Pageots (petits)</i> | 1.150.881 | 9,25 |
| - <i>Palomettes</i> | 218.991 | 8,26 |
| - <i>Palomettes (fausses)</i> | 46.642 | 4,84 |
| - <i>Passamars</i> | 11.538 | 6,88 |
| - <i>Raies</i> | 240.827 | 3,86 |
| - <i>Requins</i> | 27.875 | 10,14 |

| | | |
|-----------------------|-----------|-------|
| - Roussettes | 1.580 | 4,23 |
| - Sardines | 3.583.043 | 1,45 |
| - Sabres | 544.464 | 2,08 |
| - Salpas | 16.523 | 4,04 |
| - Saurels | 2.310.729 | 2,34 |
| - Seiches | 255.401 | 14,26 |
| - Squalidés | 1.065.789 | 1,73 |
| - Tassergals (gros) | 35.937 | 15,90 |
| - Tassergals (petits) | 952 | 4,89 |
| - Thons | 763 | 13,26 |

Source : ONP-Agadir

Au total, par catégorie, les ventes à la criée à la halle d'Agadir ont représenté, en 1989 :

| | | |
|------------------|---------------|------------------------------|
| 1ère catégorie : | 483.982 Kg | au prix moyen de 27,24 DH/Kg |
| 2ème catégorie : | 6.593.328 Kg | au prix moyen de 15,68 DH/Kg |
| 3ème catégorie : | 16.985.739 Kg | au prix moyen de 3,47 DH/Kg |

Bien que les statistiques de 1990 d'Agadir n'aient pas encore été éditées sous leur forme définitive, il a été possible de vérifier que les quantités globales de poissons commercialisés dans l'année n'ont pas varié de façon significative par rapport à l'année précédente. En ce qui concerne quelques espèces déterminées, nous avons toutefois pu noter des grandes variations, notamment pour la sardine. En effet, si près de 2.000 Tonnes ont été commercialisées au cours du premier semestre, à un prix moyen de 1,34 DH/Kg, ces quantités ont chuté de façon drastique au cours du second semestre à 152 Tonnes pour un prix moyen de 1,69 DH/Kg.

Les maquereaux ont vu leur prix baisser à 1,15 DH/Kg (-8 %) et les anchois ont vu le leur augmenter à 7,32 DH/Kg (+68,3 %).

Ces variations sont conjoncturelles et normales dans le commerce de poissons. Il n'en reste pas moins que tout projet de commercialisation de poisson doit prendre en considération cette conjoncture variable en fonction des facteurs climatiques et océanographiques, qui a des répercussions quelquefois importantes sur les quantités disponibles et sur les prix. Pour s'approvisionner en sardines en 1990, ce n'était pas tant à Agadir mais à Tan Tan, à Sidi Ifni et à Safi qu'il fallait aller. Cela dit, la production de sardines de Safi en 1990 a été exceptionnellement bonne par rapport aux années antérieures.

II-2 LES TAXES

L'utilité des halles de criée de poissons est principalement de permettre la rencontre des vendeurs et des acheteurs et de concentrer en un endroit déterminé la première commercialisation de ces produits. Cette concentration est également propice à l'application de taxes les plus diverses. Celles qui sont appliquées à la halle d'Agadir sur le poisson de marée font l'objet du tableau 6 :

Tableau 6 : Taxes appliquées à la halle d'Agadir pour le poisson de marée

- 1) Péage : 1 % sur la vente brute
A payer à la Direction d'Exploitation du port d'Agadir (DEPA),
- 2) Parafiscale : 4 % sur la vente brute
A payer à la DEPA,
- 3) Pesée : jour - 6 cts le quintal {A payer à la DEPA
nuit - 16 cts le quintal
- 4) Taxe spéciale :
0,50 cts au Kg pour les sardines usinables, les maquereaux, les anchois et les thonidés
A payer à l'Office National des Pêches (ONP)
0,25 cts au Kg pour les sardines non usinables
A payer à l'Office National des Pêches (ONP)
- 5) TVA : 19 % sur les services de péage, parafiscale, pesée et commission
A payer à l'Etat (TVA)
- 6) Taxe de 6 % sur la vente brute (sardiniers et palangriers)
A payer à l'Etat (ONSS)
de 4,65 % sur la vente brute (chalutiers)
- 7) Taxe de 0,25 % sur la vente brute
A payer à la Caisse de Secours des Marins (CSM)
- 8) Taxe de 0,12 % sur la vente brute
A payer à l'Oeuvre Royale de Sauvetage (ORS)
- 9) Taxe de 0,125 % sur la vente brute
A payer à la Sté Musulmane de Bienfaisance d'Agadir (SMBA)
- 10) Assurances : 3 % sur la vente brute (sardiniers)
A payer aux assureurs

11) Prime de filet : 10 % sur la vente brute (bateaux senneurs) retenue par l'armateur

12) Commissions diverses : 3 %

(sauf sur prime de filet, ONSS et CSM lorsque c'est 2 %).

A payer à la DEPA

13) Collectivité locale : 3 % sur la vente brute

A payer à la commune

Ces taxes (strictu sensu, c'est-à-dire sans les assurances et sans la prime de filet de l'armateur), représentent environ 18 % de la valeur des ventes et sont payées par le vendeur, c'est-à-dire qu'elles s'intègrent dans le prix obtenu à la criée.

Un Kg de sardine vendu à la halle pour 1,70 DH rapportera donc au bateau vendeur 1,39 DH desquels il faut déduire 0,17 DH de prime de filet. Il lui reste donc 1,22 DH. Pour une marée de 12 heures ayant produit 20 Tonnes, par exemple, le bateau recevra 24.400 DH (si toute la production a pu être vendue à 1,70 DH à la criée - cas très théorique), desquels il faut déduire les frais communs (carburant, divers), soit environ 4.000 DH. Les 20.400 DH restant sont alors partagés entre l'armateur (40 %) et l'équipage (60 %).

Si toute cette production était vendue à la farine pour 0,70 DH/Kg, ce seraient 2.432 DH que l'armateur recevrait et 3.648 DH à partager entre l'équipage, soit 182 DH en moyenne par pêcheur pour un équipage de 20 hommes.

Il faut bien noter qu'il s'agit des taxes appliquées à Agadir. A 150 Km au Sud, à Sidi Ifni, les ventes actuellement se font directement par accord entre acheteurs et vendeurs sans payer de taxe. Cette situation devra néanmoins changer à courte ou moyenne échéance et des taxes devront vraisemblablement être appliquées également à Sidi Ifni. De toute façon, le port de Sidi Ifni est beaucoup trop petit pour accueillir un grand nombre de bateaux d'Agadir et, en plus, les acheteurs ont les frais de transport à leur charge.

D'un autre côté, si ce poisson est chargé sur un camion pour être vendu, par exemple à Marrakech, il doit encore passer à la halle de criée de cette ville où il paiera 7 % de taxes sur son prix de vente (payable par le vendeur) dont 5 % reviennent à la municipalité et 2 % servent à payer le personnel de la halle.

II-3 L'INSPECTION SANITAIRE

L'inspection sanitaire au Maroc relève du Ministère de l'Agriculture et de la Réforme Agraire et fonctionne sur deux échelons: les laboratoires d'analyses contrôlés et administrés directement par le Ministère et les services régionaux d'inspection, sous le contrôle technique du Ministère mais administrés par les municipalités. Sept laboratoires fonctionnent dans tout le pays et inspectent les produits d'exportation. Le laboratoire d'Agadir est très bien équipé pour les analyses ABVT, histamine, métaux lourds, etc. et reçoit régulièrement des prélèvements de conserves de sardines pour l'exportation. Il possède 6 cadres (vétérinaires, biologistes, ingénieurs chimistes), 9 techniciens spécialisés et 7 aides. Les cadres ont suivi des cycles de formation en France (Institut Pasteur) et au Canada. Néanmoins, les fonctionnaires de laboratoire ne vont pas souvent sur le terrain. Leur fonction est d'analyser les échantillons qu'ils reçoivent.

Du côté des municipalités, les services d'inspection vétérinaire sont responsables des aliments d'origine animale en général. Ils se chargent surtout de l'inspection des abattoirs et des halles de poissons. Ces services fournissent également les certificats sanitaires aux mareyeurs. Ces certificats doivent obligatoirement accompagner tout transport par camion. La municipalité d'Agadir compte un inspecteur et deux adjoints. A tour de rôle, ils inspectent la halle du port de pêche et les abattoirs municipaux. Ces inspections ont simplement un caractère organoleptique.

Face à des entorses flagrantes aux règlements sanitaires, constatées à la halle en ce qui concerne du poisson destiné au marché intérieur (manque de glace, poissons "fatigués", mauvaise odeur, etc.), ces services municipaux expliquent que leur fonction première est d'essayer de changer les mentalités. En conséquence, ils ne font pas de répression et se contentent de donner des conseils car, disent-ils, "le côté social prime". Du poisson en très mauvais état de conservation est donc autorisé à la commercialisation parce que sa saisie mettrait en grande difficulté le petit mareyeur qui y a investi une grande partie de ses réserves financières et parce que ce genre de poisson en mauvais état constitue une règle générale et s'il était saisi, il n'en resterait plus pour la population.

La fonction éducative de l'inspection sanitaire possède ses mérites, certes, mais en ne se basant que sur cet aspect, d'éventuels changements ne viendront qu'à très longue échéance. On peut même douter des résultats et il faudrait sans doute quelques accidents bien orchestrés dans les médias pour modifier cette attitude.

Cette façon de penser des services d'inspection sanitaire municipaux a été constatée aussi bien à Agadir qu'à Marrakech. Dans cette dernière ville, la halle de poissons se trouve dans les locaux de l'abattoir municipal. Le poisson y arrive en plus mauvais état qu'à son départ du port d'origine. Toutefois, les mêmes arguments sur la fonction éducative et non répressive des services d'inspection y ont été entendus. En plus, les locaux étant municipaux, il est difficile à un fonctionnaire municipal d'exiger de la Municipalité les travaux et la maintenance qui s'y imposent. Ces conditions d'inspection sanitaire constatées à Agadir et à Marrakech sont, paraît-il, assez représentatives de ce qui se passe dans tout le Royaume. Des entorses aux règles sanitaires ont été constatées au niveau des halles de vente (manque de glace, poisson de qualité médiocre, etc.). Cependant, les services municipaux d'Agadir s'emploient à changer les mentalités pour renforcer l'aspect qualité sans risquer de provoquer des problèmes sociaux de nature à contrecarrer leur action.

Il n'en reste pas moins que si une amélioration doit être réalisée au niveau de la qualité des produits halieutiques offerts à la population, un grand effort devra être réalisé par les services d'inspection. Il est fort possible qu'une restructuration de ces services de contrôle sanitaire s'avère nécessaire et que leur concept doive être repensé.

II-4 LE PROBLEME DE LA GLACE

Le principal problème dans la distribution et la commercialisation du poisson frais est de réussir à monter une logistique qui réduise au maximum le temps passé entre le moment de la pêche et celui de la consommation. Les moyens de conservation jouent un rôle capital pour donner un peu de flexibilité au temps de distribution. La glace représente le meilleur moyen de conservation pour du poisson frais.

Une expérience réalisée au laboratoire d'analyses du Ministère de l'Agriculture à Agadir a montré que le degré de conservation du poisson maintenu pendant 12 heures sans glace était le même que celui maintenu pendant 3 jours sous glace.

Or, 12 heures représentent actuellement le temps passé par la sardine dans la cale du bateau jusqu'à sa mise en caisse par le mareyeur après un débarquement (à supposer qu'il soit destiné à la consommation). Un poisson glacé à bord aussitôt après sa capture et maintenu sous glace aurait donc deux jours et demi de vie utile en plus que ses concurrents non glacés. Ceci constitue un atout appréciable, rien qu'à l'arrivée du poisson au port, et montre l'importance de la bonne manipulation et du bon traitement du poisson à bord.

II-4.1 La glace à bord

En ce qui concerne les chalutiers, producteurs de poissons blancs destinés en grande partie à l'exportation, le traitement du poisson et sa mise en caisses sous glace à bord sont satisfaisants.

Les senneurs marocains, de leur côté, se divisent en deux groupes, ceux du Nord (au nord de Casablanca, surtout à Larache) et ceux du Sud (au sud de Casablanca, surtout à Tan Tan, Agadir et Safi). Au Nord les sardines sont peu abondantes et destinées à la consommation en frais. Elles sont mises en caisses sous glace à bord et arrivent en très bon état à terre. Au Sud, les sardines sont très abondantes, les bancs se situent à proximité des ports et la production est destinée à l'industrialisation, soit en conserve soit en farine. La glace n'a jamais été considérée comme nécessaire par les armateurs qui misent sur un objectif de quantité plutôt que de qualité du poisson. Les prix étant fixes, 1,62 DH pour la sardine usinable et 0,70 DH pour la sardine non usinable (prix 1991), l'armateur est toujours sûr de vendre sa production au moins pour la farine et, normalement, avec une bonne proportion pour la conserve. La technique du glaçage à bord, bien que connue, n'a jamais été considérée payante. En 1986 deux expériences négatives de glaçage à bord à Agadir ont renforcé cette idée chez les armateurs car le prix obtenu, 1,50 DH/Kg pour la sardine glacée à bord contre 1,25 DH/Kg pour la sardine usinable sans glace, a été jugé insuffisant.

Néanmoins, le déplacement des bancs de sardines vers le Sud (Tan Tan, Laayoune) et la drastique diminution des prises à Agadir (surtout en 1990) ont commencé à faire changer les mentalités et l'idée de qualité plutôt que quantité commence à faire son chemin.

Jusqu'à présent, les senneurs n'utilisent pas de glace ; cependant, un chantier naval d'Agadir (Malte International) a mis au point un système d'isolation thermique des cales associée à une mise en caisses avec glace du poisson. Ce système a suscité beaucoup d'intérêt chez une quinzaine d'armateurs. Actuellement, des commandes fermes ont été faites pour l'aménagement de 5 sardiniers (2 à Agadir et 3 à Safi). Ces bateaux devront commencer à opérer avec leurs cales aménagées dès cette année.

Ces deux bateaux d'Agadir représentent peu par rapport aux 150 sardiniers que compte ce port, mais si l'expérience se révèle rentable, cela aura un effet d'entraînement et d'imitation garanti.

II.4.1.1. Système mis au point par Malte International :

Sous l'initiative du Ministère des Pêches Maritimes et de la Marine Marchande, le chantier Malte International à Agadir a développé un projet d'aménagement de cales de bateaux. Ce projet comprend une isolation de cale avec du polystyrène de 8 cm d'épaisseur au plancher et 6 cm d'épaisseur en bordée. Il coûte 1.000 DH par m², installation comprise. Une cale moyenne ayant besoin de 90 à 110 m², cette isolation revient de 90.000 à 110.000 DH. Le coût total, y compris l'aménagement d'étagères pour les caisses, est de 145.000 DH. Ce système diminue la capacité de la cale de 30 %.

Pour que cette expérience soit rentable et pour qu'elle constitue un facteur d'entraînement pour les autres senneurs, un calcul simple s'impose afin de déterminer à quel prix la sardine glacée à bord selon le projet Malte devra être vendue. L'hypothèse retenue pour ce calcul représente un maximum théorique car, en fait, les marées des sardiniers ne produisent pas, en moyenne, leur capacité totale de cale. Un sardinier traditionnel faisant des marées de 30 Tonnes (cale pleine) et vendant la sardine à un prix moyen de 1,01 DH (1/3 pour la conserve à 1,62 DH/Kg et 2/3 pour la farine à 0,70 DH/Kg) obtient une recette brute de 30.300 DH par marée.

En aménageant sa cale selon le projet Malte, ce sardinier perd 30 % de sa capacité et ne peut apporter que 21 Tonnes. En plus, en utilisant un ratio de glace de 1/3 (1 Kg de glace pour 3 Kg de poissons), il n'apportera en fait que 15,75 Tonnes de poissons, soit un peu plus de la moitié de la capacité originelle.

Les frais communs du bateau seront alourdis par l'achat de 5,25 Tonnes de glace par marée, soit de 1.312,50 DH (250 DH/Tonne de glace à Agadir), plus le transport de cette glace jusqu'au bateau, soit, en arrondissant, 1.500 DH.

L'investissement de l'aménagement de la cale est de 145.000 DH, y compris les 700 caisses de 30 Kg nécessaires aux 21 Tonnes de poissons et de glace (36 DH par caisse plastique). En prenant un prêt payable en 2 ans à 9 % de taux d'intérêt par an (conditions du Crédit Agricole pour la Pêche, par exemple), ce seraient 24 mensualités de 6.625 DH, soit un total de 79.500 DH par an.

Pour continuer à obtenir la même recette brute de 30.300 DH par marée, le sardinier aménagé devra obtenir pour sa cargaison de 15,75 Tonnes de poissons 1,92 DH/Kg et pour sa cargaison de 5,25 Tonnes de glace (un peu moins, vu les pertes normales), 0,10 DH/Kg de poisson. Pour l'instant, nous en sommes à 2,02 DH/Kg.

Pour retirer de l'expérience un bénéfice qui permette la récupération de l'investissement de 79.500 DH en 100 marées (à peu près un an), ce qui permettra à l'armateur d'espérer un surplus de bénéfices annuels de même montant à partir de la troisième année de l'expérience, 0,05 DH/Kg supplémentaires lui seront nécessaires dans les 40 % de bénéfices nets que représente sa part (les autres 60 % sont pour l'équipage). En fait donc, et compte tenu des 18 % de taxes diverses sur la vente, le prix de la sardine devrait être majoré de :

$$\frac{0,05 \times 10 \times 1,18}{4} = 0,15 \text{ DH}$$

4

La part additionnelle payée à l'équipage (119.250 DH par an) représente 59,63 DH en moyenne par marée et par membre d'équipage (20 hommes au total), et est payée au titre d'un encouragement pour la réalisation du surplus de travail qu'impose la mise des sardines en caisses sous glace.

| | cale traditionnelle non aménagée | cale aménagée par Malte International |
|--|---|---|
| Hypothèse de cale de 30 T de capacité capacité : | 100 % = 30 T de poisson | 70 % = 21 T dont : 15,75 T de poisson 5,25 T de glace |
| Hypothèse de recette brute : | 30.300 DH/marée | 30.300 DH/marée |
| Coût du poisson : | 1,01 DH/Kg | 1,92 DH/Kg |
| frais de glace | - | 0,10 DH/Kg |
| frais d'amortissement | - | 0,15 DH/Kg |
| Prix total par Kg de poisson vendu | 1,01 DH/Kg (1/3 usinable et 2/3 non-usinable) | 2,17 DH/Kg (100 % usinable) |

Reste à savoir qui ira payer 2,17 DH/Kg, soit un prix 33,9 % supérieur à l'actuel prix de la sardine usinable (1,62 DH/Kg) pour avoir un poisson de qualité supérieure, certes, mais dont cette supériorité n'est pas encore très visible après 12 heures de mer, au moment du débarquement.

Il est à penser que les conserveries hésiteront à payer 33,9 % en plus pour avoir de la sardine d'excellente qualité, du moins pendant les périodes d'abondance de l'approvisionnement, quand la quantité de sardines usinables disponibles sur le marché à 1,62 DH est largement suffisante pour tous et qu'il est encore possible d'acheter de la sardine usinable à 0,70 DH/Kg, prix de sa destination théorique à la farine, mais destiné en fait à la conserve.

Restent les mareyeurs de poissons frais pour la consommation, pour qui un avantage de deux jours et demi de conservation du poisson par rapport aux concurrents traditionnels pourrait se révéler payant par une diminution des pertes, et par un meilleur prix de vente en fonction de la qualité.

II-4.2 La disponibilité de glace

La glace est disponible dans les ports sardiniens du Sud du Maroc, mais elle n'est pas abondante. Dans certains ports, elle satisfait les besoins actuels des chalutiers et des mareyeurs. Dans d'autres, elle reste insuffisante.

Les unités de fabrication de glace actuellement en place à Safi, Essaouira, Agadir et Tan Tan sont les suivantes :

Tableau 7: Unités de fabrication de glace à Safi, Essaouira, Agadir et Tan Tan

| <u>Unité</u> | <u>Type de glace</u> | <u>Capacité production par jour (T)</u> | <u>Capacité stockage (T)</u> |
|--|--------------------------------|---|----------------------------------|
| Safi : | | | |
| Ets RAHAL (fermé) | en barres | 30 | 100 |
| Essaouira : | | | |
| O.N.P. | en écailles | 25 | 50 |
| Agadir : | | | |
| Soflapag | en paillettes | 100 | 200 |
| Pêche et Froid du Sauss | en paillettes | 70 | 100 |
| Les Glacières d'Agadir | en barres (vendues broyées) | 15 | 15 |
| O.N.P. | en écailles | 25 | 50 |
| Tan Tan: | | | |
| Omnium Marocain de Pêche | en écailles | 80 | 160 |
| Les Glacières du Sahara | en écailles | 60 | 100 |
| En cours de projet ou d'installation, nous avons en plus : | | | |
| Agadir : | | | |
| Imdouken | en paillettes | 100 | 200 |
| Sarpina | en paillettes | 100 | 100 |
| Sidi Ifni : | | | |
| Bouzine | en paillettes | 40 | n d |

Source: ONP-Agadir

Cette relation nous montre que la disponibilité de glace est très irrégulière par port de pêche. En effet, avec un fonctionnement théorique à pleine capacité pendant 300 jours par an, les unités actuelles peuvent fournir les quantités suivantes par port :

Tableau 8 : Capacité de fabrication de glace et débarquement dans les ports

| <u>Port</u> | <u>Capacité annuelle de production de glace (T)</u> | <u>Débarquements en 1990 (T)</u> | <u>Kg de glace par Kilo de poisson</u> |
|------------------------------|---|----------------------------------|--|
| Safi (si unité réouverte) | 9.000 | 41.434 | 0,22 |
| Essaouira | 7.500 | 11.676 | 0,64 |
| Agadir | 63.000 | 51.584 | 1,22 |
| Tan Tan | 42.000 | 197.942 | 0,21 |

Avec les installations en cours de nouvelles unités qui devront être opérationnelles en fin 1991 ou en 1992, si les débarquements annuels restent inchangés, Agadir pourra disposer de 2,38 Kg de glace pour chaque kilogramme de poisson débarqué et Sidi Ifni (6.986 Tonnes débarquées en 1990) aura 1,77 Kg de glace pour chaque kilogramme de poisson. Ce seront les deux ports les mieux approvisionnés en glace et la disponibilité de celle-ci sera largement suffisante pour les besoins de la pêche, même en considérant que cette glace n'est pas destinée exclusivement à la pêche. En effet, les nécessités de glace à bord et pour le transport terrestre varient de 1 à 1,5 Kg de glace par kilo de poisson en fonction de la saison.

Il est intéressant de noter que la Société SARPINA, dont les installations sont en cours de construction pour une capacité de production de 100 T/jour, représente une initiative du Syndicat des Armateurs (SARPINA - Société des Armateurs de la Pêche Industrielle d'Agadir), qui destine la production de glace aux senneurs. En plus, SARPINA construit des chambres froides (500 Tonnes de capacité en température négative et 500 Tonnes de capacité en température positive) pour le stockage de poissons, avec l'idée d'augmenter le pouvoir de négociation des armateurs face aux industries de transformation. Cela peut être interprété comme un indice de plus attestant le changement de mentalité chez les armateurs qui prennent ainsi des initiatives importantes pour le changement de la situation actuelle.

Actuellement, nous pouvons retenir que :

- l'unité de Safi étant fermée, ce port ne dispose pas de glace,
- les unités de Tan Tan sont tout juste suffisantes pour garantir la glace nécessaire au transport routier de la sardine vers les conserveries d'Agadir, d'Essaouira ou de Safi. Il n'y en a toujours pas pour le glaçage du poisson en mer,
- l'unité d'Essaouira (ONP) semble suffisante pour les besoins de ce port,
- les unités d'Agadir sont suffisantes, dans l'actuel niveau de production de poisson, pour garantir la glace aux chalutiers et aux mareyeurs, y compris les exportateurs.

En fonction des nécessités, si un marché est demandeur, des unités additionnelles peuvent être rapidement installées (à peu près 6 mois).

Une autre possibilité serait le transport de glace par camions frigorifiques. Ce serait le cas particulièrement entre Agadir et Tan Tan où les camions d'Agadir partent à vide chercher les sardines à Tan Tan. Ils pourraient sans trop de coûts supplémentaires y emporter de la glace.

III - LE MARCHÉ MAROCAIN

III.1 Données statistiques

Mis à part les nouveau-nés, toute la population marocaine est en principe consommatrice réelle ou potentielle de poissons. La population totale du Maroc a été estimée par la Direction de la Statistique à 25.138.700 habitants en 1990, avec un taux annuel de croissance démographique de 2,4 % (ce qui portera cette population à 32.000.000 en l'an 2000) et un revenu par habitant (PNB per capita) de US \$ 990 (en 1990).

Le pays est encore largement rural (population urbaine 47 % ; population rurale 53 % en 1988), mais témoigne d'un processus accéléré d'urbanisation. En 1965, la population rurale était de 68 %. Le taux de chômage de la population urbaine est de 16,3 % (en 1989), 51,8 % de la population a moins de 20 ans. L'analphabétisme est de 65 % au total, 78 % chez les femmes et 51 % chez les hommes, 82 % en milieu rural et 44 % en milieu urbain.

La répartition de la population par province et préfecture est la suivante :

Tableau 9 : Population Marocaine par préfecture (projection 1989) en millier d'habitants

| Provinces et Préfectures | Milieu urbain | Milieu rural | Ensemble | % |
|-----------------------------|------------------|-----------------|----------|-----|
| Agadir | 373 | 378 | 751 | 3,1 |
| Al Hoceima | 90 | 272 | 362 | 1,5 |
| Azilal | 37 | 383 | 420 | 1,7 |
| Béni Mellal | 374 | 499 | 873 | 3,6 |
| Ben Slimane | 44 | 155 | 199 | 0,8 |
| Boujdour | 5 | 5 | 10 | - |
| Boulemane | 20 | 131 | 151 | 0,6 |
| Chefchaouen | 34 | 322 | 356 | 1,4 |
| El Jadida | 192 | 709 | 901 | 3,7 |
| El Kelaâ Srarhna | 116 | 553 | 669 | 2,7 |
| Errachidia | 87 | 403 | 490 | 2,0 |
| Essaouira | 58 | 372 | 430 | 1,8 |
| Es-Semara | 22 | 2 | 24 | 0,1 |
| Fès | 664 | 321 | 985 | 4,0 |

| | | | | |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Figuig | 44 | 67 | 111 | 0,5 |
| Guelmin | 72 | 88 | 160 | 0,7 |
| Ifrane | 55 | 60 | 115 | 0,5 |
| Kénitra | 391 | 489 | 880 | 3,6 |
| Khémisset | 167 | 297 | 464 | 1,9 |
| Khénifra | 180 | 249 | 429 | 1,7 |
| Khouribga | 326 | 200 | 526 | 2,1 |
| Laâyoune | 116 | 19 | 135 | 0,5 |
| Marrakech | 565 | 920 | 1.485 | 6,0 |
| Meknès | 454 | 280 | 734 | 3,0 |
| Nador | 181 | 569 | 750 | 3,1 |
| Ouarzazate | 66 | 564 | 630 | 2,6 |
| Oued-Eddahab | 22 | 3 | 25 | 0,1 |
| Oujda | 622 | 318 | 940 | 3,8 |
| Safi | 357 | 470 | 827 | 3,4 |
| Settat | 184 | 597 | 781 | 3,2 |
| Sidi Kacem | 161 | 429 | 590 | 2,4 |
| Tanger | 385 | 154 | 539 | 2,2 |
| Tan Tan | 50 | 6 | 56 | 0,2 |
| Taounate | 34 | 563 | 597 | 2,4 |
| Taroudannt | 78 | 567 | 645 | 2,6 |
| Tata | 4 | 105 | 109 | 0,4 |
| Taza | 137 | 567 | 704 | 2,9 |
| Tétouan & Larache | 461 | 376 | 837 | 3,4 |
| Tiznit | 53 | 317 | 370 | 1,5 |
| Aïn Chock-Hay | 331 | 78 | 409 | 1,7 |
| Hassani | | | | |
| Aïn Sebaâ-H. | 547 | - | 547 | 2,2 |
| Mohammadi | | | | |
| Ben M'sick-S. | 813 | 77 | 890 | 3,6 |
| Othmane | | | | |
| Casablanca-Anfa | 1.054 | 6 | 1.054 | 4,3 |
| Mohammadia-Znata | 133 | 69 | 292 | 0,8 |
| Rabat | 642 | - | 642 | 2,6 |
| Salé | 443 | 132 | 575 | 2,3 |
| Skhirate-Témara | 74 | 114 | 188 | 0,8 |
| Ensemble | 11.318 | 13.249 | 24.567 | 100,0 |

Source: Direction de la Statistique

Les 3,4 Kg par habitant/an de poissons consommés au Maroc (voir au Chapitre II) sont mal répartis sur l'ensemble de la population. En effet, si 46 % de la population vivent le long des 3.400 Km de côtes (Méditerranée et Atlantique) et n'ont théoriquement pas trop de difficultés pour avoir accès au poisson frais, il n'en est pas de même pour les 13,6 millions de marocains qui habitent à l'intérieur des terres et qui dépendent pour leur approvisionnement en poisson des circuits irréguliers de quelques mareyeurs. La consommation atteint 12 Kg annuels par habitant à Tanger, mais tombe à près de zéro à Errachidia et dans la plupart des villes de l'intérieur. Sans parler des zones rurales qui, comme nous l'avons vu, sont très peuplées. Quelques villes de l'intérieur, cependant, sont réputées plus grandes consommatrices de poisson que d'autres. C'est le cas de celles où les communautés juives sont (ou étaient) importantes, comme Sefrou ou Aït Ishak, par exemple.

Par ailleurs, un aspect important des habitudes de consommation des marocains se trouve dans la nette préférence accordée aux produits frais par rapport aux conserves et aux congelés. C'est le cas non seulement pour le poisson mais aussi pour les viandes rouges, pour les fruits et pour les légumes. Ces produits alimentaires frais sont disponibles en relative abondance sur tous les marchés et rendent plus difficile la commercialisation de produits conservés (congelés, apertisés ou autres). Ces derniers ne représentent qu'une infime partie des denrées alimentaires disponibles sur le marché.

III-2 LES CIRCUITS DE COMMERCIALISATION

Les études réalisées sur le marché national de poisson frais au Maroc sont très limitées. Néanmoins, il en ressort que le potentiel de consommation serait bien supérieur aux quantités actuelles car le principal facteur limitatif de la consommation semble être l'irrégularité et l'insuffisance des livraisons plutôt que la réticence des consommateurs.

Les circuits de distribution du poisson frais existent à petite échelle, surtout dans la direction Sud/Nord des ports de pêche d'Agadir, Essaouira et Safi en direction du grand centre consommateur marocain représenté par l'axe Casablanca/Rabat. Un circuit de moindre importance existe également entre ces ports et Marrakech. Ces circuits sont basés sur les mareyeurs des ports de débarquement qui possèdent des camions et qui s'associent avec les mareyeurs des villes consommatrices. Ces derniers achètent le poisson et le redistribuent aux détaillants.

D'un autre côté, les ports de pêche du nord du pays destinent la plus grande partie de leur production à la consommation en frais (sauf l'anchois destiné à la salaison). Ils peuvent être tout juste autosuffisants (Tanger, par exemple) ou distribuer une partie des débarquements à d'autres villes ou aux souks ruraux de la région. Les deux cartes ci-après, représentant la commercialisation de petits pélagiques dans les villes du Nord Ouest, ont été dressées par Jamal-Eddine Borki dans sa thèse de doctorat "Contribution à l'étude du développement de la pêche artisanale dans la région Nord Ouest du Maroc" à l'Institut de Géographie de l'Université de Nantes (Novembre 1990).

Ces circuits indiqués ont une valeur illustrative mais il est bon de rappeler qu'ils se réfèrent dans le cas de Larache à un total annuel de 5.500 Tonnes (1990), dont une partie est consommée à Larache même.

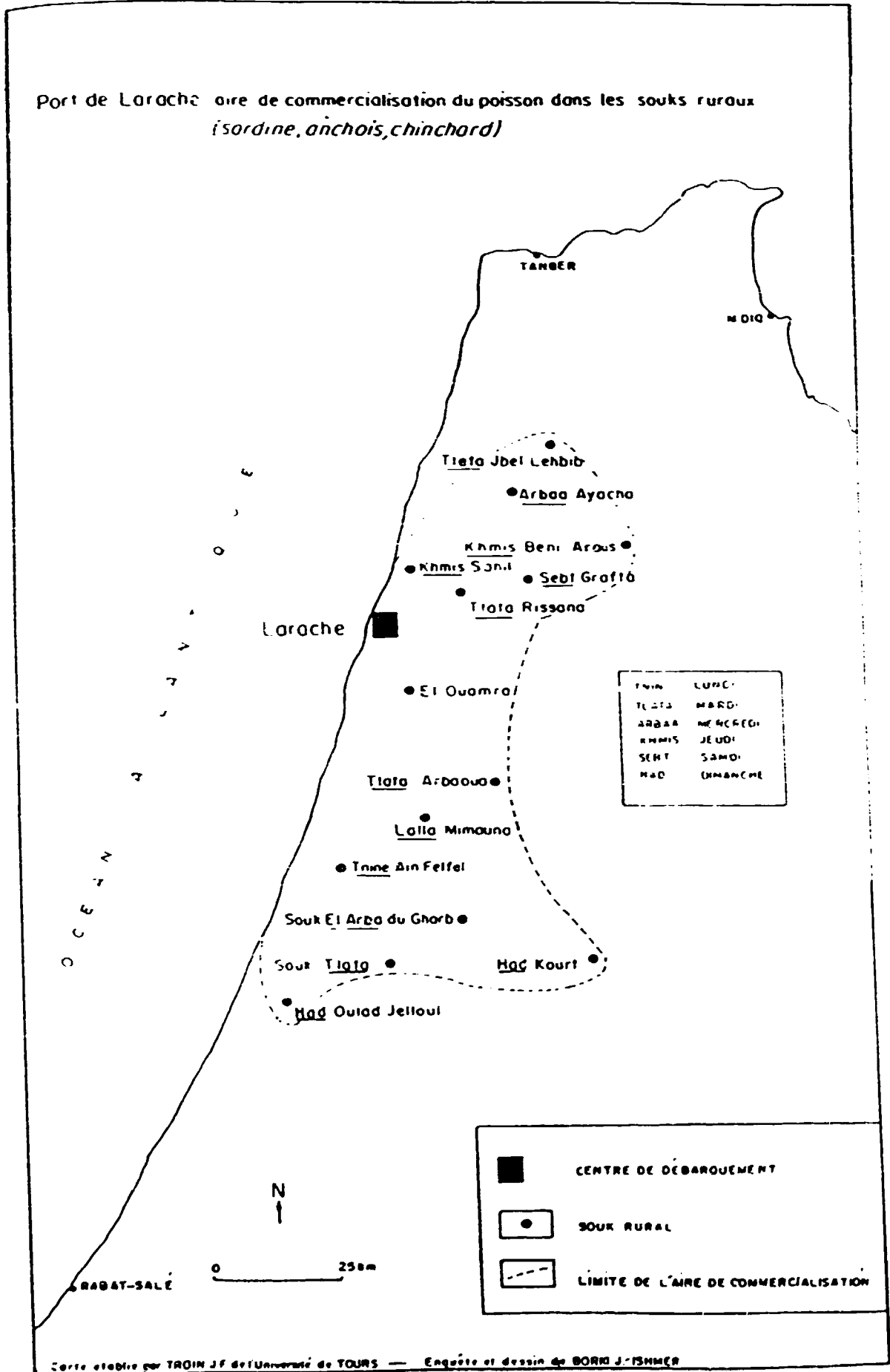
Il semble également exister une notion de fief où chacun est maître de son territoire. Le grossiste du port producteur envoie le poisson au grossiste du centre consommateur et ne passe pas outre, par exemple, pour vendre le poisson directement au détail. De même, les grossistes des centres consommateurs ne vont pas s'approvisionner directement aux halles des ports producteurs. Les circuits sont simples, d'un port vers une ville, basés sur des relations bilatérales.

Deux expériences de diversification de circuits et d'intégration verticale de la commercialisation de poissons ont été réalisées jusqu'à présent. L'une par l'ONP (Office National des Pêches) avec la création de la société ASMAK, pour la distribution et la commercialisation du poisson frais, et l'autre par l'IME (International Maritime Enterprises) avec la création de la société PROGEL pour la distribution et la commercialisation de poissons congelés.

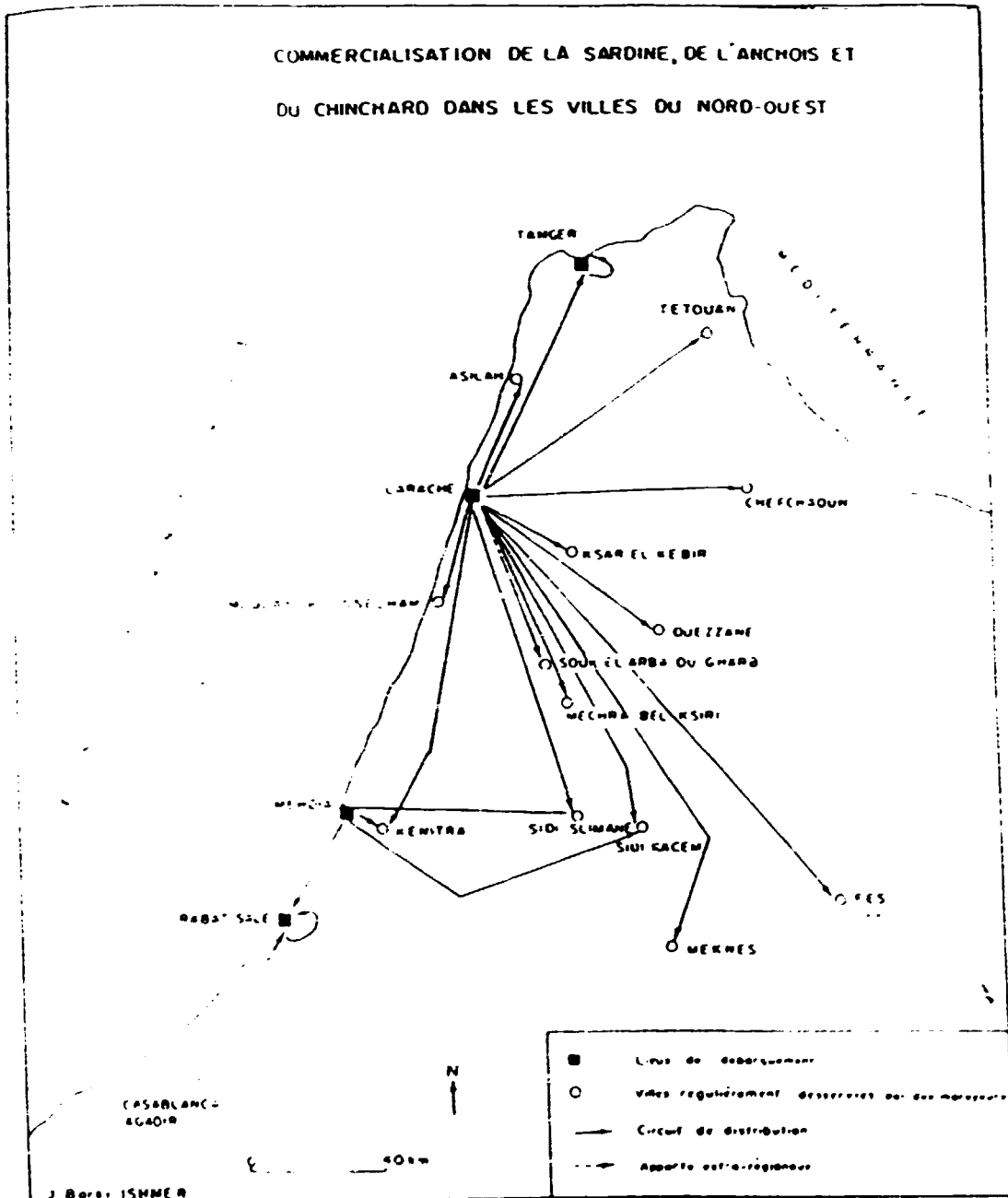
III.2.1. La société ASMAK

La société ASMAK (d'abord connue sous le nom de CODIMER) a été créée en 1973 par l'ONP avec l'objectif de distribuer et de commercialiser du poisson à bas prix aux classes populaires marocaines dans tout le pays.

Port de Larache aire de commercialisation du poisson dans les souks ruraux
(sardine, anchois, chinchard)



COMMERCIALISATION DE LA SARDINE, DE L'ANCHOIS ET DU CHINCHARD DANS LES VILLES DU NORD-OUEST



Ayant un budget d'Etat initial de 2,5 millions de Dirhams en 1973, ASMAK s'est surtout développée sur l'axe Casablanca/Rabat/Fès où 55 points de vente au détail ont été créés, bien équipés avec des comptoirs réfrigérés. Ces points de vente étaient régulièrement approvisionnés par des camions et des camionnettes isothermes et vendaient en moyenne 300 Kg par jour avec des pointes de 1000 Kg par jour. Quelques efforts de publicité ont été réalisés, y compris à la télévision. Le poisson était originaire pour sa plus grande partie d'Agadir et était transporté d'abord au dépôt frigorifique d'ASMAK à Casablanca d'où il était redistribué.

L'objectif initial était la vente de la sardine fraîche à 3 DH/Kg (équivalent à 7 DH/Kg en 1991). Pendant ces années comme entreprise publique, ASMAK a profité de subventions étatiques pour continuer à donner un accent social à ses activités. Néanmoins, l'entreprise a évolué en diversifiant ses produits, en vendant également du poisson blanc et du poisson congelé.

Le problème principal d'ASMAK, reconnu par ceux qui y ont travaillé de près, y compris des anciens directeurs, était sa structure publique avec un objectif social qui s'est transformé pour être également un objectif économique. Il fallait donc que l'entreprise fasse des bénéfices tout en conservant ses objectifs sociaux et ceci avec une structure étatique, du moins jusqu'à sa privatisation en 1983 quand elle a perdu ses subventions sans néanmoins perdre ses objectifs sociaux.

Ayant été privatisée, ASMAK a eu de sérieux problèmes de gestion et a commencé à vendre ses points de vente et ses camions pour payer ses dettes. Depuis, l'entreprise a cessé ses activités.

III.2.2 La société PROGEL

La société PROGEL a été créée au début des années 1980 dans le cadre de la diversification du groupe IME, une association d'armateurs de pêche hauturière (Pechemar, Rita Fisheries, Saconfisa, Corporation des Pêches du Nord et Hala Fisheries) qui regroupe 14 chalutiers congélateurs axés principalement sur la pêche aux céphalopodes dans les eaux sahariennes du sud marocain. L'IME possède également le complexe frigorifique "Pêche et Froid du Souss" à Agadir avec ses 5.000 m3 de stockage de congelés (-25° C), des tunnels de congélation (40 tonnes/jour) et une usine de fabrication de glace (70 Tonnes/jour).

PROGEL a pour principal objectif l'écoulement du poisson non-exportable congelé à bord des 14 bateaux du groupe IME et compte 25 points de vente fixes (genre kiosques) dans les principales villes marocaines, approvisionnés par cinq camions frigorifiques à partir d'Agadir et de l'entrepôt de Casablanca constitué de frigorifiques modulaires. Ces camions possèdent des coraptoirs et font également de la vente au détail.

Actuellement, les ventes de PROGEL sont de l'ordre de 80 à 100 Tonnes par mois de poissons divers (surtout pageots et merlans), congelés entiers, à des prix entre 10 DH/Kg et 20 DH/Kg.

Les trois circuits actuels de PROGEL pour la commercialisation de poissons sont les suivants :

1er circuit : Axe Casablanca - Nord Est

Benahmed, Khouribga, Boujad, Oued Zem, Fquih ben Salah, Kasba Tadia, Zaouit el Cheikh, Ouauoman, Khenifra, Mrir, Aït Abdallah, Azrou, Meknès, Fès, Sefrou, Oujda, Boulemane, Midelt, Er-Rachidia, Erfoud, Rissani, Goulmima.

2ème circuit : Axe Casablanca - Marrakech

Berchid, Sidi el Ayd, Settat, Ben Guerrir, Yousoufia, Marrakech, Tahanout, Chichaoua, Ait Ourir.

3ème circuit : Axe Casablanca - Beni Mellal

Beni Mellal, Kalat Es Sraghna, Tamelelt, Demnate, Tannant, Azilal, Bin El Ouidane, Sebt oulad Nema, Dar ould Zidouh.

Ces 40 villes (beaucoup ne sont que des villages) ne sont pas approvisionnées régulièrement. En fait, elles représentent celles où les produits PROGEL ont déjà été vendus. Beaucoup de kiosques appartenant à cette société sont aujourd'hui fermés comme celui du marché Guelliz de Marrakech.

Par ailleurs, si les 2ème et le 3ème circuits sont bien déterminés au long des routes, le premier circuit est très éparpillé et ne constitue pas vraiment un circuit mais un territoire très vaste à couvrir. De toutes façons, les cinq camions de PROGEL sont insuffisants pour prétendre couvrir tout le Maroc.

Il n'est pas étonnant de voir que PROGEL, depuis sa création, n'a pas encore engendré de bénéfices.

III-3 LES MARCHES DE LA RESTAURATION COLLECTIVE AU MAROC

Très souvent, dans le lancement de produits souhaités par le Gouvernement, le créneau représenté par la restauration collective s'avère important par le double avantage de permettre l'écoulement régulier de quantités appréciables de produits et d'aider à la création d'habitudes de consommation.

Cette restauration collective inclut ici les forces armées, les hôpitaux, les écoles, les hôtels, les entreprises, etc., enfin toutes les institutions qui peuvent fournir des repas. Les institutions gouvernementales sont au tout premier plan et susceptibles de guider leur choix aux priorités gouvernementales.

1) Les Forces Armées Royales (FAR) :

Fortes de 203.500 soldats (1988), elles se divisent en Armée de Terre (88,1 %), Armée de l'Air (7,8 %) et Marine (4,1 %). Sur une base qui pourrait être de 18 Kg par soldat/an, ce marché présente un potentiel de consommation de 3.663 Tonnes annuelles.

2) Les hôpitaux :

La plupart des villes marocaines sont dotées d'hôpitaux publics qui possèdent un total de 25.254 lits (données de 1987) avec un taux d'occupation de 58,4 %. En fait, cela fait un marché constant de 14.750 bouches à nourrir. Sur la même base de 18 Kg par malade/an, les hôpitaux représentent un potentiel de consommation de 265,5 Tonnes annuelles. En considérant également le personnel des hôpitaux, nous pouvons arriver à 400 tonnes annuelles.

3) Les écoles :

Les effectifs scolaires marocains s'élèvent à 3.678.000 élèves dont 2,1 millions au primaire, 1,4 million au secondaire et 183.000 dans les établissements supérieurs. A part quelques restaurants universitaires, le créneau des écoles ne semble pas très porteur car les élèves, en leur grande majorité, rentrent déjeuner chez eux.

4) Les hôtels :

La capacité d'accueil de touristes au Maroc est de 80.554 lits dans 484 établissements classés. En 1989, ces hôtels ont eu 10,75 millions de nuitées ce qui porte leur taux d'occupation à 36,6 % en moyenne. Nous pouvons estimer le potentiel de consommation de poissons de la part des touristes à quelques 1.000 Tonnes annuelles. Les hôtels possèdent déjà leurs propres circuits d'approvisionnement de poissons frais et congelés, normalement du poisson blanc de haute qualité, des céphalopodes et des crevettes.

5) Les entreprises :

Les restaurants et cantines d'entreprise n'existent pratiquement pas au Maroc et, pour l'instant, ce segment de marché ne mérite pas qu'on s'y attarde.

En somme, les segments intéressants du marché potentiel de la restauration collective au Maroc se résument aux FAR et, dans une moindre mesure, aux hôpitaux actuellement approvisionnés très irrégulièrement. Néanmoins, un aspect négatif important a été relevé auprès de ce marché public : le délai de paiement qui peut varier de deux à six mois ou plus. Cet aspect doit donc être pris en considération lors de l'établissement des prix pour ces marchés. Par ailleurs, des contacts étroits et permanents avec les responsables de l'intendance sont conseillés.

IV - LE MARCHE DE POISSONS DE MARRAKECH

Troisième ville du Maroc avec 1,5 million d'habitants (40 % en milieu urbain et 60 % en milieu rural), Marrakech regroupe 6 % de la population du pays. Bien que située à 160 Km de la côte, Marrakech représente un centre important de consommation de poissons, provenant surtout de Safi (166 Km), d'Essaouira (176 Km) et d'Agadir (273 Km).

La ville est éminemment touristique, avec 14.500 lits dont 80 % dans des hôtels de 4 ou de 5 étoiles. La moitié des plats proposés par ces hôtels sont des plats de poissons et on peut estimer la consommation des hôtels à quelques 150 Tonnes annuelles. Certains hôtels ont leurs propres circuits d'approvisionnement de produits de mer de première qualité où des différences de prix de quelques Dihrams importent peu.

IV.1 La consommation de la ville

Le circuit commercial de poissons qui approvisionne la ville est plus important que ne laisserait prévoir la position géographique de Marrakech, à l'intérieur des terres.

Le tableau 10 ci-dessous montre les statistiques du poisson commercialisé à la halle de Marrakech en 1990.

Théoriquement, tous les poissons commercialisés à Marrakech passent par la halle, ne serait-ce que pour payer la taxe municipale de 7 % sur le prix de vente. Néanmoins, une quantité estimée à 10 % du total serait distribuée directement sur les marchés, ce qui porterait la consommation totale de la ville à 4.547 Tonnes annuelles. Si l'on considère le million et demi d'habitants de Marrakech, cela fait une consommation par habitant/an de 3,03 Kg. En fait, ce sont les habitants urbains qui profitent de ce circuit. Ce segment urbain consommerait donc 7,58 Kg/an par habitant, moyenne largement supérieure à la nationale.

Tableau 10

QUANTITES DE POISSONS COMMERCIALISES A LA HALLE DE MARRAKECH EN 1990 (en Kg)

| | 1ère catégorie | 2ème catégorie | 3ème catégorie |
|------------------|----------------|----------------|------------------|
| Janvier | 7.200 | 14.700 | 528.600 |
| Février | 3.900 | 18.000 | 79.100 |
| Mars | 11.200 | 58.000 | 360.000 |
| Avril | 5.800 | 30.800 | 61.800 |
| Mai | 15.200 | 60.400 | 134.000 |
| Juin | 3.700 | 29.000 | 93.900 |
| Juillet | 12.700 | 106.800 | 196.100 |
| Août | 17.400 | 173.000 | 239.000 |
| Septembre | 27.700 | 107.610 | 390.500 |
| Octobre | 30.300 | 88.400 | 137.200 |
| Novembre | 35.400 | 101.950 | 599.800 |
| Décembre | 45.450 | 110.800 | 157.200 |
| T O T A L | 215.950 | 899.460 | 4.092.610 |
| ‡ | 5,27 | 21,98 | 100 |

Source : Service Economique Préfecture de Marrakech

D'un autre côté, le tableau 10 montre une extrême irrégularité de l'approvisionnement qui varie des 98,4 Tonnes d'avril aux 737,15 Tonnes du mois de novembre. Cette irrégularité est symptomatique d'un marché demandeur, qui est irrégulièrement satisfait en fonction des apports des mareyeurs des ports de production. Or, la commercialisation au niveau des ports a souvent d'autres priorités, que ce soient les exportations pour le poisson blanc ou les nécessités des conserveries pour les petits pélagiques.

Il est à noter que ce sont toujours des camions (le plus souvent bâchés) des mareyeurs des ports de production qui viennent livrer à Marrakech. Ce ne sont pas les grossistes de Marrakech qui vont chercher le poisson dans les ports. Ceux-ci n'en ont pas l'envergure ni les moyens nécessaires.

Une autre remarque importante au sujet du tableau 10 est que pratiquement les 3/4 des poissons commercialisés à Marrakech sont de troisième catégorie, dont 80 % de sardines.

D'après le tableau 10, il serait donc possible de penser qu'un approvisionnement porté régulièrement au long des mois au même niveau que celui de novembre, serait bien absorbé par les consommateurs de Marrakech. Dans cette hypothèse et sans changer en rien la qualité des poissons ni l'actuel système de distribution, cela doublerait largement la consommation de la ville, la portant au-delà de 15 Kg/habitant/an.

IV-2 LE MARCHE DE GROS A MARRAKECH

La halle de poisson de Marrakech, annexe aux abattoirs municipaux, constitue théoriquement un point de passage obligé pour tous les arrivages de poissons. La vente se fait tous les jours, de 5 h à 7 h, sauf les lundis des mois de février à juin.

Les aspects de propreté de la halle à poissons ont déjà été abordés. La vente est organisée par cinq mandataires, représentants de la municipalité, qui tiennent les statistiques et font payer les taxes. En règle générale, il n'y a pas de criée. Les mareyeurs des ports ayant leurs correspondants auprès des grossistes de la ville, vendeurs et acheteurs se mettent d'accord sur les prix. Ce n'est que quand une arrivée imprévue n'a pas déjà son acheteur désigné que la vente se fait au plus offrant.

Les camions des vendeurs étant déchargés, les caisses sont placées sur les véhicules des acheteurs, en général des fourgonnettes, quelquefois même des charrettes à cheval.

L'inspection sanitaire est réalisée par un agent du service municipal d'inspection au moment du déchargement des camions. Bien que la grande majorité des poissons soit dans un mauvais état de conservation avec peu ou pas de glace, le service sanitaire de Marrakech n'a effectué la saisie que de quatre tonnes en 1990. L'argument de "problème social" a de nouveau été entendu pour justifier l'autorisation de commercialiser 99,9 % des arrivées lorsque peut-être seulement 20 % au plus seraient en conformité aux normes (les mêmes que celles de la C.E.E.).

Les grossistes, de leur côté, apportent les caisses vides (en bois) aux camions.

Il est à noter que les quantités de glace qui recouvrent le poisson dans les caisses sont minimales, apparemment de l'ordre de 1 Kg de glace pour 10 Kg de poissons. De même, il est fréquent de voir la sardine arriver sans glace mais avec quelques grains de sel. Néanmoins, l'effet de conservation de deux ou trois poignées de gros sel par caisse est pratiquement nul. Le sel a plutôt l'effet "psychologique" de montrer que quelque chose a été fait pour la conservation.

IV-3 LES INSTALLATIONS DE FROID A MARRAKECH

La ville de Marrakech dispose d'une unité privée de fabrication de glace en barres, Glacemar (glacières de Marrakech), d'une capacité de production de 25 Tonnes par jour. Cette fabrique se situe à côté de la halle de poissons. Néanmoins, elle ne fonctionne qu'un jour par semaine, faute de client. Les grossistes de la ville s'approvisionnent de quelques barres (25 Kg) tous les jours pour couvrir des caisses après avoir cassé les barres en morceaux. Ces barres coûtent 15 DH chaque, ce qui revient à 600 DH la tonne de glace, soit 2,4 fois le prix de la glace en paillettes à Agadir.

En ce qui concerne les chambres de stockage à froid, une seule société, privée également, la SOGEFRIM, installée dans le quartier industriel à proximité des abattoirs, possède des chambres froides de 1.875 Tonnes de capacité en température positive et de 100 Tonnes en température négative. La SOGEFRIM stocke surtout des fruits et légumes, mais également de la viande et éventuellement du poisson.

La direction de SOGEFRIM, contactée, a affirmé pouvoir mettre à disposition une chambre de 40 Tonnes de capacité pour le stockage de poisson, en température positive ou négative, pour un prix de 0,59 DH/Kg/mois T.T.C. Ce prix pourrait cependant être discuté.

IV-4 LA COMMERCIALISATION AU DETAIL A MARRAKECH

La vente de poissons au détail se réalise dans les trois marchés principaux de la ville, Gueliz (centre ville), Djemaa el Fna (place du même nom) et Ras Elmaach (Mellah), ainsi que dans les souks des banlieues dont les principaux, ouverts tous les jours, sont : El Massira, Errabia, Echouada, Diour El Massakin, Essalama, Bab Doukkala. Ce sont ces marchés et ces souks qui écoulent la plus grande partie des arrivages de poisson à Marrakech. En plus, il existe un nombre indéterminé d'ambulants qui parcourent les ruelles de la Medina, souvent à bicyclette, avec une ou deux caisses de poissons pour la vente porte à porte. Cependant, bien qu'on les dise nombreux, ces ambulants ne semblent pas devoir écouler de grandes quantités par rapport aux marchés et aux souks.

D'une façon générale, les marchés se différencient des souks par leur infrastructure et par leur propreté. Les marchés sont construits en dur avec des kiosques pour les divers détaillants et leur sol, en général cimenté, est nettoyé régulièrement. Les souks, de leur côté, sont constitués de barraques en bois et le sol est en terre. Toutes sortes de produits alimentaires frais en quantités comparables sont vendus aussi bien par les uns que par les autres.

Le souk d'Essalama, par exemple, regroupe de 10 à 12 détaillants de poissons et vend de 50 à 100 caisses de 30 Kg par jour, en fonction des arrivées.

Les poissons sont alignés sur les étals en bois sans glace. Cependant, celle-ci existe et peut être observée fondante dans une caisse à l'arrière du kiosque. Elle servira en fin de journée à aider la conservation des invendus pour le jour suivant. Il va sans dire que la détérioration des poissons s'accélère pendant les heures d'exposition, souvent sous le soleil et que la glace du soir ne sert plus à grand chose.

La sardine observée en vente dans les marchés et les souks est de très mauvaise qualité, sale et très mal conservée. Son prix varie de 4 à 7 DH/Kg, en fonction de la qualité présentée. Les sardines venant de Safi (le port le plus proche de Marrakech) sont celles qui ont la meilleure qualité et les prix les plus élevés. Les prix varient également en fonction de l'offre. Cette variation peut aller du simple au double. Il est intéressant de noter qu'une partie (à peu près 30 %) des sardines vendues au détail sont étêtées et éviscérées, à la main, par le poissonnier, devant le client. La clientèle des marchés et des souks est constitué à 90 % par des ménagères venant y faire leurs emplettes. Dans les souks, les sardines constituent le gros des ventes de poissons et les ventes individuelles se font généralement au niveau du demi-kilo ou du kilo. Dans les marchés, Gueliz en particulier, ce sont des poissons blancs qui représentent la plupart des ventes.

Si l'on prend le souk d'Essalama comme une moyenne des 9 souks et marchés, en extrapolant sur ces derniers, nous arrivons à une quantité proche du total annuel indiqué au tableau 10. Ceci renforce le sentiment des faibles quantités relatives commercialisées par les ambulants.

IV-5 LES MARCHES SUR LA ROUTE AGADIR-MARRAKECH

La route Agadir/Marrakech fait 273 Km et passe par deux petites villes, Imin Tanout et Chichaoua ainsi que par plusieurs petits villages. Ces petits villages comptent quelques maisons groupées et ne semblent pas propices à de fortes ventes de poisson ; celles-ci se feraient apparemment plus en kilos qu'en caisses.

En revanche, les marchés de Imin Tanout et de Chichaoua semblent être laissés de côté par les camions de poissons qui montent sur Marrakech.

A Imin Tanout, ce n'est que de temps en temps que 15 à 20 caisses de sardines sont déchargées au marché central de la ville pour être vendues sur le long étal commun aux viandes et aux volailles à un prix variant de 4 à 6 DH/Kg. Les commerçants locaux disent ne pas avoir les moyens d'aller chercher le poisson à Agadir (130 Km approximatifs), mais ils estiment le potentiel de consommation local à 100 caisses par jour. Quand on sait que la viande rouge y est vendue à 37 DH/Kg et les volailles à 23 DH/Kg, on peut saisir l'opportunité de vendre de la sardine à 6 DH/Kg.

A Chichaoua, embranchement des routes d'Agadir et d'Essaouira en direction de Marrakech, la situation est la même. Le grand souk, qui fonctionne les jeudis à l'entrée de la ville, n'avait pas vu de poissons depuis très longtemps. Ce souk se trouve directement sur la route et pourrait commercialiser une cinquantaine à une centaine de caisses par jour d'ouverture.

V - PROPOSITION DE CIRCUITS DE DISTRIBUTION POUR LES PETITS PELAGIQUES

Un système de distribution de marchandises doit prendre en considération les lieux de production, les centres de consommation et les moyens de transport reliant les premiers aux seconds.

En ce qui concerne les lieux de production, points de départ des circuits de distribution, ceux-ci varient en fonction de l'abondance des débarquements des petits pélagiques dans les différents ports. D'après les niveaux actuels de production, c'est en principe à Tan Tan et à Agadir, éventuellement à Safi qu'il faut penser.

Les centres consommateurs marocains sont bien connus, le principal étant l'axe Casablanca-Rabat par le nombre d'habitants (4.507.000 avec une densité de 1.560 habitants au Km²), le pouvoir d'achat et les habitudes de consommation de sa population. En second lieu vient l'axe Fez-Meknès avec 1.719.000 habitants et une densité de 183 habitants au Km² et en troisième la région de Marrakech avec 1.485.000 habitants et une densité de 100,6 habitants au Km².

Ces trois régions à elles seules regroupent pratiquement un tiers de la population du pays. La région Nord, regroupant les villes de Larache, Tanger et Tétouan, avec 1.376.000 habitants (190,6 au Km²) semble autosuffisante en poissons et nous intéresse donc moins pour cette étude.

V-1 LE TRANSPORT ROUTIER

Bien qu'il existe un réseau de chemin de fer bien développé au Maroc, celui-ci est surtout destiné au transport de passagers et de charges brutes (phosphates).

Reste donc le réseau routier, avec 59.452 Km, dont 29.141 sont revêtus. Toutes les grandes villes sont reliées par des routes principales. C'est donc le long de ces routes qu'un circuit de distribution de poissons doit être organisé.

Les centres de production étant situés au Sud du pays et les centres de consommation se localisant principalement au Nord, c'est sur l'axe Sud/Nord que le circuit doit être monté. Le poisson de Tan Tan, pour aller vers le Nord, passe obligatoirement par Agadir après 331 Km de route.

A partir d'Agadir, la meilleure route vers le Nord passe par Marrakech où elle bifurque pour, d'un côté atteindre Casablanca et Rabat en passant par Ben Guerrir et Settat et, d'un autre côté pour rejoindre les villes de Fez et Meknès en passant par Kalat es Straghna, Beni Mellal, Khenifra et Azrou.

A partir de Fez, les deux grandes directions sont soit vers Tétouan et Tanger, soit vers Oujda, au Nord-Est, en passant par Taza.

Une autre route existe à partir d'Agadir : celle qui suit sur Er Rachidia et Figuig en passant par Ouarzazat.

V-2 COUT DU TRANSPORT

Pour estimer le coût du transport routier de poisson au Maroc, nous prendrons l'hypothèse d'utilisation de camions frigorifiques de 8 Tonnes. Ce sont les camions les plus communs, montés au Maroc et dont le conteneur frigorifique peut être également obtenu localement à Casablanca ou alors importé d'Espagne. Le coût d'achat de ce camion, complet et monté, se situe aux alentours de 750.000 DH, qui peuvent être financés à un taux de 11 % (Crédit Agricole, par exemple). L'usage intensif de ce camion recommanderait son utilisation pendant deux ans au maximum, après quoi, avec environ 300.000 Km à son actif, il devrait être revendu à un prix estimé à 250.000 DH, conteneur frigorifique compris. La dépréciation mensuelle dans ces conditions revient à 25.595 DH.

Le salaire mensuel d'un chauffeur est de 2.000 DH, plus 18 % de charges sociales. Normalement, le chauffeur reçoit 100 DH par jour pour son alimentation. Un éventuel aide du chauffeur reçoit 900 DH par mois (SMIC), plus 18 % de charges sociales, plus les 100 DH/jour pour son alimentation. Compte tenu du repos nécessaire au chauffeur (1 jour par 2 jours de route), trois équipages seront nécessaires pour deux camions et nous pouvons augmenter ces coûts de 33 %. L'équipage d'un camion revenant donc à environ 4.000 DH/mois (hors alimentation).

Un camion Mitsubishi de 8 Tonnes consomme 22 à 24 litres aux 100 Km, soit à 4,05 DH/litre de gas oil, son coût de carburant est de 0,93 DH au Km qui peuvent être arrondis à 1 DH/Km si l'on considère également la maintenance régulière et les assurances.

Ce camion de 8 Tonnes peut transporter au maximum 5 Tonnes de poissons plus 2 Tonnes de glace car il faudra laisser de l'espace pour la circulation d'air du système frigorifique (entre 0° C et + 5° C).

Le coût fixe du camion est donc de 30.146 DH/mois (frais financiers et salaires compris). Le coût variable est de 200 DH/jour pour l'alimentation du chauffeur et de son aide et de 1 DH/Km pour le carburant. En fonction des distances, nous pouvons déterminer la durée des voyages, leur nombre par mois et le coût de transport par Kg de poisson frais. Pour simplifier les nombreuses alternatives existantes et pour en rester au niveau illustratif, nous prendrons pour hypothèse des camions faisant exclusivement la même route, d'Agadir à Marrakech, Casablanca, Fez, Oujda et Errachidia et revenant sur Agadir à vide.

Ce tableau est évidemment très estimatif en ce qui concerne les coûts mais nous pouvons déjà faire les commentaires suivants :

- le coût du transport par kilo est important si l'on considère que la marchandise transportée est constituée de sardines qui, au départ d'Agadir, vaudrait théoriquement 2,17 DH/Kg. A Oujda, cette sardine vaudrait 3,72 DH (dont 42 % dûs au seul transport), sans compter les frais communs ni les marges pour bénéfice. A Marrakech, le coût du transport correspondrait à 15 % de la valeur de 2,56 DH du kilo de sardine.

- le poisson frais peut être transporté en moins de 20 heures après son chargement sur camion dans n'importe quelle ville marocaine, donc en très bon état de conservation si les camions utilisés sont frigorifiques ou, pour le moins, isothermes. L'utilisé primordial d'avoir un camion frigorifique, c'est-à-dire équipé d'un compresseur, est de pouvoir conserver la glace, celle-ci pouvant être utilisée pour la vente au détail. Le transport en camions isothermes sur de longues distances rendrait indispensable la disponibilité de glace à l'arrivée pour permettre la conservation du poisson pendant la vente au détail.

V-3 LES ENTREPOTS FRIGORIFIQUES

Autant que possible, les circuits de transport doivent être organisés de telle sorte que les camions arrivent aux centres de consommation entre 5 h 00 et 6 h 30 du matin pour que le poisson puisse être immédiatement distribué aux détaillants et commercialisé dans la journée. Dans les villes où cela ne serait pas possible, il faudra pouvoir disposer d'entrepôts frigorifiques, à températures positives (entre 0° C et + 5° C) pour le stockage du poisson frais qui ne serait alors distribué aux détaillants que tôt le jour suivant. Il est de toute façon important de respecter une régularité d'horaire pour l'approvisionnement des détaillants et la période comprise entre 5 h et 6 h 30 est la plus appropriée en fonction des habitudes et de la disponibilité des détaillants pour l'achat.

Les entrepôts frigorifiques seront du genre modulable. Ils coûtent environ 700.000 DH par unité de 30 Tonnes de capacité. Ces unités ne devront être installées que dans les villes dont les tailles justifieraient des consommations d'au moins 10 Tonnes par jour. En principe, ce seraient des villes comme Marrakech (565.000 habitants urbains), Beni Mellal (374.000 habitants urbains), Fez (664.000 habitants urbains) ou Meknès (454.000 habitants urbains) sans oublier Casablanca et Rabat.

Les principaux problèmes engendrés par ces entrepôts frigorifiques sont tout d'abord leur coût d'investissement (entrepôt et terrain) et leur fonctionnement qui implique les salaires d'une petite équipe locale, l'électricité, de la maintenance, etc. En plus, le stockage de poisson frais, ne serait-ce que pour 48 heures, diminue la qualité lors de sa mise en vente au détail.

En principe, le poisson à distribuer sur ce genre de circuit doit, toujours sous glace, être vendu au consommateur final au maximum 3 ou 4 jours après sa capture pour maintenir son bon état de conservation. Deux jours de stockage dans un entrepôt frigorifique constituent donc un maximum.

De toute façon, l'établissement d'un circuit bien déterminé, par exemple entre Marrakech et Fez, le long de 483 Km de route, devra prendre en considération tous les marchés des villes et villages ainsi que les souks sur la route et leur capacité de consommation pour déterminer le nombre de camions nécessaires à leur approvisionnement. Chaque camion pourra ainsi recevoir un plan de route destiné à optimiser ses arrivées matinales et à déterminer les emplacements préférentiels des entrepôts frigorifiques, si nécessaire.

Tableau 11

COUT DU TRANSPORT PAR KG DE POISSON FRAIS A PARTIR D'AGADIR

| Destination | Distance Km | :Durée du voyage: :aller (70 Km/h): | Estimation :du nombre de: :voyages/mois: | :Coûts variables: par mois DH | :Coûts totaux: par mois DH | :Coût par Kg DH |
|-------------|----------------|--|--|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------|
| Marrakech | 273 | 4 h 30 mn | 25 | 18.650 | 48.796 | 0,39 |
| Casablanca | 511 | 8 h 30 mn | 16 | 22.752 | 52.898 | 0,66 |
| Fez | 756 | 12 h 40 mn | 10 | 19.120 | 49.266 | 0,99 |
| Oujda | 1.100 | 18 h 20 mn | 6 | 14.800 | 46.946 | 1,56 |
| Errachidia | 681 | 11 h 20 mn | 12 | 21.144 | 51.290 | 0,85 |

Une illustration de ce système est donné ci-dessous en prenant une hypothèse de distribution de sardines fraîches à partir d'Agadir sur la route Marrakech/Fez avec six camions par jour, approvisionnant 13 villes et villages sur la route. Un tel système permettrait une distribution théorique de 9.000 Tonnes annuelles (250 caisses de 20 Kg de poisson par camion/jour) à un coût de transport variant de 0,40 DH à 1,00 DH/Kg, sans nécessité d'entrepôt frigorifique.

Circuit camion 1 :

Départ d'Agadir la veille à 23 h 40

Arrivée à Tamelelt (323 Km) à 5 h 00, débarque 50 caisses

Arrivée à Kalat Es Straghna (31 Km) à 6 h 30, débarque 200 caisses

Circuit camion 2 :

Départ d'Agadir la veille à 21 h 40

Arrivée à Atofrar (459 Km) à 5 h, débarque 10 caisses

Arrivée à Béni Mellal (19 Km) à 5 h 40, débarque 200 caisses

Arrivée à Kasba Tadla (30 Km) à 6 h 40, débarque 40 caisses

Circuit camion 3 :

Départ d'Agadir la veille à 20 h 00

Arrivée à El Ksiba (543 Km) à 5 h, débarque 20 caisses

Arrivée à Ouauoumana (35 Km) à 5 h 45, débarque 30 caisses

Arrivée à Khénifra (29 Km) à 6 h 30, débarque 200 caisses

Circuit camion 4 :

Départ d'Agadir la veille à 18 h 40

Arrivée à El Borj (625 Km) à 5 h, débarque 30 caisses

Arrivée à Mrir (18 Km) à 5 h 40, débarque 50 caisses

Arrivée à Azrou (50 Km) à 6 h 30, débarque 170 caisses

Circuit camion 5 :

Départ d'Agadir la veille à 17 h 00

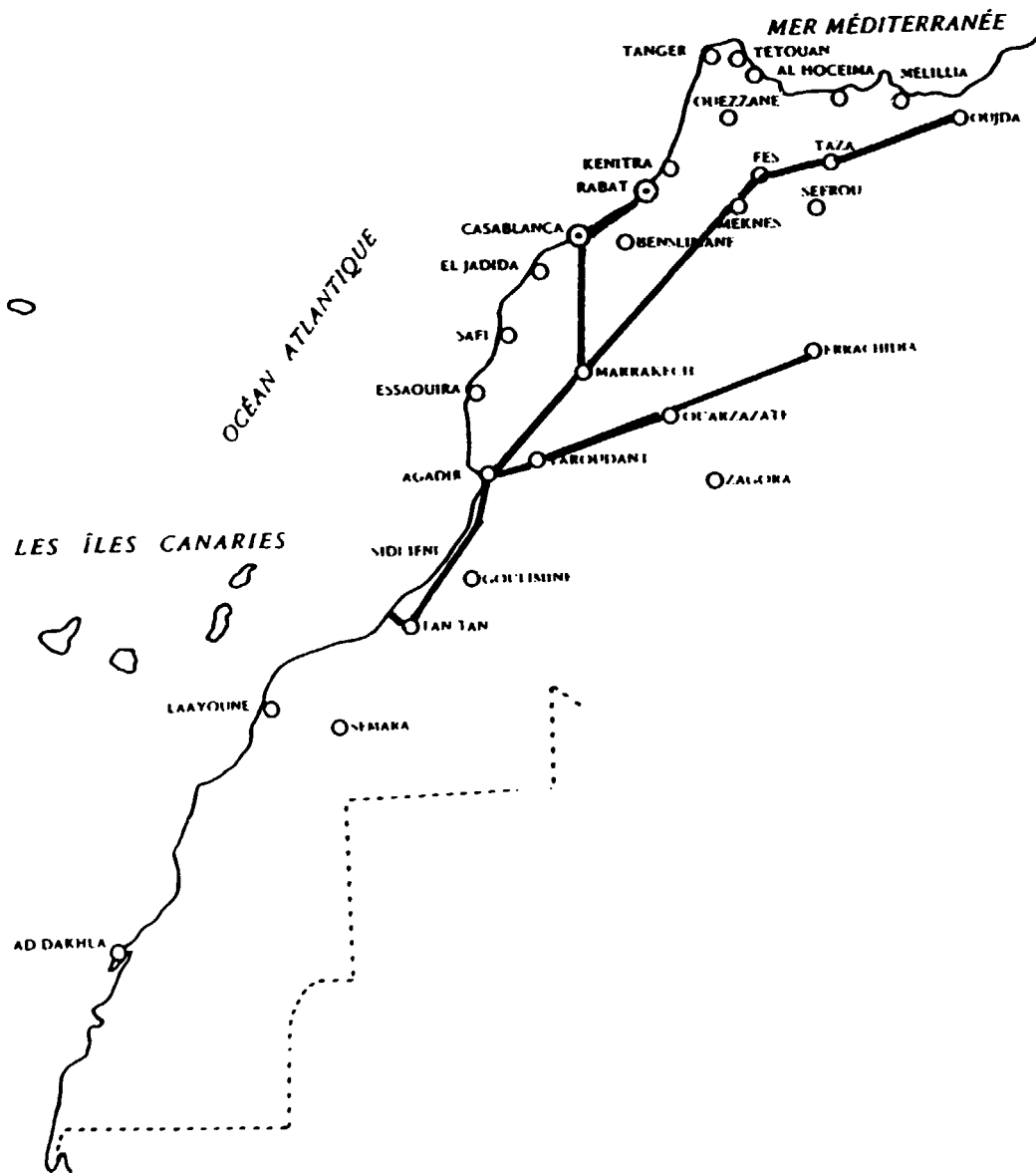
Arrivée à Imouzzare Kandar (723 Km) à 5 h, débarque 30 caisses

Arrivée à Fez (33 Km) à 6 h, débarque 220 caisses

Circuit camion 6 :

Départ d'Agadir la veille à 17 h 40

Arrivée à Fez à 6 h 00, débarque 250 caisses



V-4 LA VENTE AU DETAIL

Il serait vain de réaliser des efforts pour conserver la qualité du poisson à bord et pendant le transport routier, si le dernier maillon de la chaîne de distribution, le détaillant, continue à vendre son poisson de façon traditionnelle, c'est-à-dire sans glace ni soins spéciaux. Il est fort probable dans ce cas que les consommateurs ne perçoivent pas le bénéfice de tous ces efforts. La préservation de la qualité du poisson doit donc pouvoir être contrôlée jusqu'au moment de son achat par les ménagères.

Une des possibilités d'effectuer ce contrôle consisterait en l'ouverture de comptoirs de vente, en suivant les exemples d'ASMAK et de PROGEL, réalisant ainsi une intégration verticale de la commercialisation, du quai du port au panier de la ménagère.

Néanmoins, ces comptoirs de vente représenteraient des investissements importants et, en plus de l'acquisition des pas de porte et de leur aménagement, il y aurait toute une structure d'administration du personnel et de contrôle à mettre en place. Rien que dans l'exemple cité ci-dessus du circuit entre Marrakech et Fez, il devrait y avoir une quarantaine de comptoirs de vente spécialement bien situés pour pouvoir vendre les 9.000 Tonnes estimées par an. L'investissement dans ces comptoirs de vente peut s'estimer à 5 millions de Dirhams au moins.

Une solution alternative serait une adaptation du système de franchise, c'est-à-dire de partenariat entre le distributeur et le détaillant dans lequel le premier apporte un savoir-faire de vente et divers appuis en plus de l'approvisionnement régulier en produits à vendre, et le second est soumis à un cahier des charges à respecter tout en restant indépendant.

Ce système présente l'avantage de minimiser les investissements dans la vente au détail (par rapport à l'hypothèse de tout assumer), de diminuer les nécessités de contrôle, celui-ci étant réduit à l'observation du cahier des charges, tout en maintenant éveillé l'intérêt du détaillant qui continue à être propriétaire de son comptoir, y apportant encore son sens commercial et la connaissance de son marché.

VI - LE SYSTEME DE FRANCHISE ENVISAGE

Le concept de vente au détail, selon le système de franchise imaginé en fonction des réalités du marché consommateur marocain, inclut les éléments suivants :

VI-1 Le produit

Un produit unique, la sardine fraîche, en excellent état de conservation, présentée sur un lit de glace. La glace constitue évidemment un problème en fonction de sa fonte rapide sous un climat qui arrive à 40° C ou même à 45° C en été. Une des manières de réduire cette fonte est l'utilisation de boîtes de polystyrène, disponibles sur le marché marocain à 18 DH pièce, les mêmes que celles utilisées pour les exportations de poissons frais sur l'Espagne.

Ces boîtes, sans couvercle, seraient disposées sur les étals, remplies à moitié de glace. Sur cette glace seraient alors étalés les poissons, une dizaine de Kg par boîte au maximum, renouvelables en fonction des ventes.

Ce système de boîtes de polystyrène à l'avantage de pouvoir être utilisé n'importe où, aussi bien dans les marchés permanents que dans les souks hebdomadaires ou même chez les ambulants. Par ailleurs, contrairement à l'exportation, sur les marchés de détail la boîte peut servir pendant plusieurs jours, étant lavée quotidiennement. Sa fragilité, cependant, devrait amener à des substitutions régulières, estimées à 12/an, c'est-à-dire une fois par mois.

Le concept de produit unique, axé sur la sardine, se veut simplificateur : simplification du point de vue de l'approvisionnement aux ports de pêche, simplification du transport et des déchargements car il n'y aurait pas à charger le camion de caisses d'espèces différentes, simplification des opérations de paiement, simplification enfin de la disposition des poissons en caisses, tous étant relativement de la même taille.

D'un autre côté, la sardine représente 80 % ou plus de la vente des poissons bleus. Ne pas vendre de maquereaux, des chinchards ou des anchois ne constitue pas une grande perte de marché.

En plus du poisson et de son "emballage" de présentation sous glace, le concept du produit doit inclure un nom, de préférence facile à prononcer, en arabe, qui marque bien la différence entre cette sardine fraîche, bien conservée et présentée sur un lit de glace et les sardines traditionnellement vendues, de moindre qualité . Le nom sert également de base à tout un travail de publicité à faire, non sur un produit générique, la sardine, mais sur un produit bien déterminé : la sardine X qui est différente des autres.

VI-2 Le prix

Les prix de vente sont actuellement fonction des prix d'achat de la part des détaillants, de la demande par rapport aux quantités offertes par les détaillants et de la qualité de conservation du produit. En fin de journée, après avoir passé plusieurs heures sur l'étal, le poisson est généralement moins cher que pendant la matinée.

Avec un système de franchise à produit unique et uniforme, les prix doivent être les plus uniformes possibles entre les franchisés, égaux de préférence, du moins dans une même ville. Par ailleurs, ils ne devraient pas être trop variables au fil des saisons, passant du simple au double ou plus comme c'est le cas actuellement.

Une estimation correcte de la part des franchisés sur leurs besoins quotidiens évite les braderies du soir. Par ailleurs, la glace aidant, il leur est encore possible de garder leur poisson jusqu'au lendemain.

Par ailleurs, bien que les consommateurs se disent disposés à payer plus pour un produit de meilleure qualité, une différence accentuée de prix avec ceux couramment pratiqués sur le marché est à déconseiller. Les sardines X doivent rester compétitives par rapport aux autres. Les consommateurs, de leur point de vue, devront trouver qu'ils gagnent plus qu'ils ne paient avec la sardine X, c'est-à-dire que le rapport qualité/prix leur est favorable.

Un exemple : si le prix moyen au détail de la sardine est de 5 DH et si les meilleures sont vendues à 7 DH, ce serait en principe à 7 DH qu'il faudrait se fixer, pas plus, même si la sardine X est supérieure aux actuelles meilleures.

D'un autre côté, il faut considérer les coûts. Avec les 2,17 DH d'acquisition au port plus les coûts de transport (disons Marrakech - 0,39 DH si la sardine vient d'Agadir), nous arrivons déjà à 2,56 DH. Avec une hypothèse de pertes de 2 %, cela monte à 2,61 DH, plus les 7 % de taxe municipale dans le cas de Marrakech, à 2,79 DH pour le détaillant. Celui-ci prend, en général, actuellement, de 2 à 3 DH par Kg vendu. En lui maintenant une marge moyenne de 2 DH/Kg, nous en sommes à 4,79 DH. Restent 2,21 DH/Kg pour couvrir les coûts fixes si le prix de vente au consommateur est fixé à 7 DH.

| | | |
|--|------------|--------|
| - Coût d'acquisition de sardine à Agadir : | 2,17 DH/Kg | 31,0 % |
| - Transport Agadir-Marrakech : | 0,39 DH/Kg | 5,6 % |
| - Pertes éventuelles (2 %) : | 0,05 DH/Kg | 0,7 % |
| - Taxe municipale à Marrakech : | 0,18 DH/Kg | 2,6 % |
| - Marge brute du détaillant : | 2,00 DH/Kg | 28,6 % |
| - Coûts fixes du franchiseur : | 2,21 DH/Kg | 31,5 % |

Les coûts fixes peuvent être rapidement estimés comme suit, sur une base mensuelle (une autre estimation, plus détaillée est présentée au chapitre VII pour le projet pilote) :

- personnel : 8 personnes entre acheteur de poisson, administrateur, contrôleur de franchisés, etc. avec un salaire moyen de 7.000 DH, charges comprises : 56.000 DH
- frais de bureau, téléphone : 4.000 DH
- frais de véhicule pour contrôles : 4.000 DH, dépréciation incluse
- appuis aux détaillants, publicité, divers : 250.000 DH

Les coûts totaux se montent donc à 314.000 DH par mois, ce qui nécessite une vente de 142 Tonnes par mois ou 1.704 Tonnes par an. Cela représente un approvisionnement régulier d'un camion par jour sur une ville comme Marrakech, 25 jours par mois.

Cela semble parfaitement possible vu le niveau actuel de consommation. La qualité du produit et l'impact de la publicité doivent non seulement faire en sorte que les consommateurs désertent partiellement les concurrents au profit de la sardine X, mais également augmenter la consommation globale.

Le prix de 7 DH/Kg, déjà observé à Marrakech pour la sardine de Safi en état raisonnable de conservation mais sans glace, peut donc être considéré comme réaliste.

Evidemment, à Fez ou à Oujda, ces prix devront augmenter proportionnellement aux coûts du transport pour être rentables. Il faudrait alors refaire les calculs et comparer les résultats avec les prix moyens locaux pratiqués actuellement pour vérifier la viabilité économique de ces marchés.

Le même calcul appliqué à Oujda, avec un coût de transport de 1,56 DH/Kg, pour un prix au consommateur de 7 DH/Kg, ne laisserait que 0,93 DH/Kg pour couvrir les coûts fixes retenus, ce qui serait insuffisant même si l'on pouvait y vendre 140 Tonnes par mois. Pour un prix de 8,30 DH/Kg, ce serait possible.

VI-3 Les comptoirs de vente

Les trois principaux genres de comptoirs de vente sont, nous l'avons vu, ceux des souks, ceux des marchés municipaux et ceux des ambulants. Les poissonneries, bien qu'existantes dans certaines grandes villes (Casablanca, Rabat), sont encore très marginales par rapport au volume total de ventes de poissons dans le pays et travaillent surtout avec du poisson blanc destiné à un marché au pouvoir d'achat plus élevé. Dans les souks et les marchés, il ne s'agit pas d'être très différents de ce qui existe actuellement. Les principaux aspects des comptoirs de vente seront les suivants :

- présentation des sardines sur lit de glace, avec l'étal à l'ombre en permanence. Le stock des sardines gardées en réserve est maintenu en caisses plastiques sous glace, également à l'ombre,
- la netteté et la propreté doivent être caractéristiques du point de vente. Dans les marchés où l'eau courante existe, le local de vente, surtout l'étal, doit être lavé au moins une fois par jour. Dans les souks où l'eau est plus rare, c'est l'étal qui sera démonté et lavé au point d'eau propre le plus proche ainsi que les boîtes de polystyrène,

- la visibilité et la différenciation du comptoir de vente de la sardine X doit être notoire pour tous. Un grand écriteau avec le nom de la sardine X, bien visible, devra être installé, sur le local. Des affiches avec peu de mots écrits et beaucoup de dessins (la plupart des femmes, surtout dans les zones rurales, sont analphabètes), seront fixées, montrant par exemple les différents plats qu'il est possible de préparer avec la sardine X. Pour renforcer encore plus la différence, les vendeurs porteront une chemise blanche (et éventuellement un bonnet blanc) avec le logotype de la sardine X.

Ces aspects rapidement mentionnés, présentation, propreté, visibilité, devront être développés et feront parti du contrat de franchise.

En ce qui concerne les ambulants, ils ne pourront évidemment pas avoir d'étal, mais les aspects de présentation en boîte polystyrène avec de la glace, de propreté et de visibilité devront être présents. En bicyclette ou en tricycle de leur propriété, les ambulants franchisés pourront également avoir des chemises blanches avec le logotype de la sardine X. En fait, en parcourant les ruelles des medinas, les ambulants représenteront surtout un excellent moyen d'information et de publicité directement auprès des ménages.

VI-4 La publicité

La publicité a pour objectif d'informer et de convaincre. Il s'agit ici de convaincre les consommateurs que la sardine X, bien glacée, est la meilleure sur le marché, que les plats sont plus savoureux avec la sardine X, que la sardine X rend les enfants forts et bien portants, etc.

En fait, les messages à transmettre doivent viser trois objectifs consécutifs :

- d'abord faire connaître la sardine X lors de son implantation sur un marché déterminé,
- ensuite conquérir rapidement des parts de marché importantes aux concurrents traditionnels, donc encourager les consommateurs à donner leur préférence à la sardine X au lieu des traditionnelles, même en payant un peu plus,
- finalement, augmenter la consommation régulière de sardines comme un tout.

En ce qui concerne les moyens de communication à utiliser pour ce genre de messages, plusieurs possibilités peuvent être envisagées.

Tout d'abord, la publicité sur les points de vente et par l'intermédiaire des ambulants. Cette publicité est pratiquement gratuite et se base sur la visibilité de ces points de vente et sur les arguments des propres vendeurs. Ceux-ci pourront être instruits sur les arguments et les commentaires à placer auprès de chaque client. Ces commentaires doivent être simples et convaincants, ils doivent "sonner bien" et se prêter à être répétés par le client ("téléphone arabe"). Ces commentaires portent sur l'hygiène alimentaire que représente la sardine X, sur les recettes possibles avec la sardine X, etc.

Ensuite, la radio, principalement les émissions régionales tant que le réseau de distribution ne couvre pas tout le pays. La radio est écoutée par tous et la publicité y est bien moins chère qu'à la télévision. Les annonces doivent être simples et rapides, basées sur des slogans commerciaux de 15 secondes qui peuvent être chantés. Chaque annonce représente un message bien déterminé qui doit convaincre. Par ailleurs, la sardine X peut être présentée dans des programmes consacrés à la cuisine (Maïda, par exemple) pour la divulgation de recettes et du concept de qualité.

La télévision pourrait éventuellement être utilisée une fois l'échelle nationale atteinte. A 9.000 DH par minute aux heures de grande audience, elle serait utilisée de façon éventuelle pour des campagnes rapides (une semaine).

Les média écrits ne semblent pas trop intéressants vu le taux d'analphabétisme marocain surtout en ce qui concerne les femmes des classes populaires qui représentent le principal marché pour la sardine.

Des expériences réalisées dans d'autres pays (Brésil, Cap Vert) en ce qui concerne la vulgarisation de la consommation de poissons montrent que des arguments techniques ou nutritionnels, basés sur les contenus de protéines et d'autres éléments, ne sont pas très vendeurs.

Ce n'est pas tant à la rationalité des consommateurs qu'il faut faire appel (seulement pour divulguer des prix particulièrement attractifs), mais à leur sensibilité (goût, vue, toucher, odorat, ouïe) et éventuellement à l'émotionnel.

VI-5 Les franchisés

Les franchisés sont avant tout des commerçants qui possèdent, outre la fibre commerciale, un capital leur permettant de réaliser les investissements minima nécessaires au genre de commerce dans lequel ils se lancent. Par ailleurs, en échange de l'apport de savoir-faire de la part du franchiseur, le franchisé doit accepter de se plier aux règles de la franchise, ce qui signifie pour lui une certaine perte d'indépendance.

Tous les éléments du système de franchise sont décrits dans un contrat liant franchiseur et franchisé. Pour le premier, les grands chapitres précisent ses engagements en relation à l'exclusivité territoriale, l'autorisation d'utilisation de sa marque, la fourniture des marchandises et des services nécessaires au fonctionnement de la franchise. Du côté du franchisé, le contrat précise l'exclusivité de l'approvisionnement, les engagements à respecter, le concept et l'image de marque de l'enseigne et l'éventuelle caution sur l'achat de la marchandise.

Un des services possibles rendu par le franchiseur serait un accord avec des banques pour aider le franchisé à boucler son dossier de plan de financement pour ses investissements et pour la constitution d'un fonds de roulement.

En ce qui concerne les poissonniers marocains, ce système de franchise constitue une grande nouveauté et il faudra un certain temps pour peaufiner les divers aspects avant de lancer un réseau national. L'élaboration du contrat, en particulier, demandera outre la connaissance des nuances juridiques locales, une sensibilité à ce qui peut ou ne peut pas paraître acceptable aux commerçants. Les avantages du système pour les deux parties sont les suivants :

- Pour les franchisés :

- sécurité quant à un approvisionnement régulier et d'excellente qualité,
- notoriété en fonction des éléments de publicité,
- augmentation significative du volume de ventes,
- divers appuis pour moderniser son point de vente.

- Pour le franchiseur :

- multiplication des comptoirs de vente sans grands investissements,
- réduction des besoins en personnel,
- réduction des nécessités de contrôle, celui-ci se limitant aux engagements à respecter,
- assurance de l'écoulement régulier du poisson,
- possibilité de concentrer ses investissements pour dominer l'approvisionnement aux ports et les réseaux de transport.

La recherche et le choix des franchisés devraient, en principe, se porter sur les poissonniers déjà en activité, que ce soit dans les marchés, dans les souks ou dans les rues des médinas (ambulants). Si ces commerçants s'avèrent trop conservateurs et réticents à des changements, il faudra choisir d'autres personnes. En fait, la vente de sardines au détail ne demande pas d'expérience professionnelle antérieure dans le secteur halieutique. La connaissance du marché local et des habitudes d'achat des ménagères est bien plus importante que la connaissance approfondie de la sardine.

VII - LE PROJET PILOTE DE MARRAKECH

La mise au point et la synchronisation de l'approvisionnement au port de sardines glacées à bord avec le réseau de transport routier et le système de franchise, nécessiteront une expérience initiale sous la forme d'un projet pilote.

En effet, il serait téméraire de lancer un nouveau concept de vente d'emblée à l'échelle nationale. D'un autre côté, si la tendance des armateurs sardiniers est bien de moderniser leurs bateaux avec des aménagements permettant le glaçage en mer, il n'y a toujours que 5 bateaux à Safi et à Agadir qui devraient être équipés au cours de l'année 1991. Par ailleurs, les bateaux de Safi dépendent également de la remise en service de l'unité de fabrication de glace Rahal, actuellement fermée. A courte échéance donc, ce n'est que sur deux bateaux d'Agadir que l'on pourrait éventuellement compter, ce qui rend l'assurance d'un approvisionnement régulier assez problématique.

Le choix de Marrakech comme ville de réalisation d'un premier test de marché se trouve lié au fait qu'il s'agit de la première grande ville sur le circuit routier d'Agadir en direction Nord, à 273 Km seulement de distance, ce qui permet des allers-retours quotidiens. Marrakech est également un marché important, capable d'absorber facilement la production de deux bateaux senneurs. Par ailleurs, le fait d'être déjà relativement bien approvisionné en poissons, du point de vue quantitatif, permet également de tester la compétitivité du nouveau concept proposé par rapport aux méthodes traditionnelles.

VII-1 Objectifs de vente

L'objectif de ventes sur le marché de Marrakech doit être suffisamment ambitieux pour justifier la valeur de test de tous les éléments du système commercial proposé. Trois camions quotidiens transportant chacun 5 Tonnes de sardines sous glace représenteraient un total de 4.680 Tonnes annuelles à placer, soit un peu plus que l'actuelle consommation de poissons de 3^e catégorie dans la ville. En fait, on peut penser que deux effets pourront se conjuguer pour permettre cet objectif dont l'un est la conquête de parts de marché au détriment de l'actuel système traditionnel. En principe, la concurrence serait directe avec les poissonniers vendeurs de poissons de 3^e catégorie mais la sardine X en excellent état de conservation pourra également concurrencer les

poissons de 2è ou même de 1ère catégorie si ceux-ci sont en mauvais état de conservation. L'autre effet de l'implantation du système serait l'augmentation de la consommation globale de poissons, que ce soit par l'intensification des achats des actuels consommateurs (achat de poissons 4 fois par mois au lieu de 2 ou 3 fois, par exemple) ou par l'acquisition de nouveaux consommateurs, peu enclins jusqu'à présent à manger du poisson. Cette augmentation de la consommation globale serait le résultat de la disponibilité locale de sardine d'excellente qualité, alliée à un travail de publicité convaincant.

VII-2 Le réseau des franchisés

La vente de 4.680 Tonnes de sardines par an nécessite un réseau de vente au détail assez ample pour couvrir les quartiers résidentiels populaires qui constituent l'objectif principal de ces ventes. Le réseau des franchisés devrait donc couvrir :

- a) les marchés : Djemaa El Fna, Ras Elmaach, Gueliz,
- b) les souks : El Massira, Errabia, Echouada, Diour El Massakin, Essalama, Bab Doukkala,
- c) les ambulants qui iront circuler dans les ruelles de la médina.

En plus, il faut compter avec le marché central d'Imin Tanout et celui de Chichaoua ainsi qu'avec deux ou trois souks hebdomadaires sur la route.

Avec un franchisé sur chacun de ces marchés et souks (11 quotidiens et 3 hebdomadaires au total), il est possible de pouvoir distribuer 750 caisses par jour (20 Kg de sardines par caisse) soit en moyenne une soixantaine de caisses par point de vente, plus une trentaine de caisses à distribuer entre une dizaine d'ambulants. Il est à noter que l'utilisation d'ambulants a surtout un objectif de vulgarisation plutôt qu'une finalité d'écoulement de grandes quantités.

En ce qui concerne les franchisés des marchés de Marrakech, ceux-ci pourraient également être encouragés à fournir les marchés institutionnels de la ville : Hôpital Ibn Tofaïl, Hôpital Avenzaar, Hôpital Militaire, garnison du camp Capitaine Ghoul, restaurants universitaires, casernes de pompiers, etc.

Cette quantité de 4.680 Tonnes annuelles, 16 % à Imin Tanout et Chichaoua et 84 % à Marrakech, représente une consommation proche de 3 Kg per capita/annum, qui pourrait éventuellement être encore augmentée.

L'aide aux investissements des franchisés pourrait se chiffrer à quelques 3.000 DH chacun (enseignes, chemises à logotypes, boîtes de polystyrène), soit un total de 42.000 DH.

Les contacts préliminaires avec les candidats à franchiser permettront, en outre, de mettre au point des contrats standards de franchise à appliquer dans d'autres villes par la suite.

VII-3 Le support logistique de froid

En principe, le support logistique de froid ne devrait pas poser de problèmes à Marrakech, soit pour le stockage de poisson avec les possibilités ouvertes par le frigorifique SOGEFRIM, soit par une éventuelle nécessité de supplément de glace, dans ce cas la société GLACEMAR, actuellement sous-exploitée, pourrait garantir une fourniture régulière.

La location d'une chambre froide de 40 Tonnes chez SOGEFRIM revient à 23.600 DH par mois et représente une bonne possibilité de stockage. Néanmoins, les prix proposés à Agadir sont bien meilleur marché (250 DH/tonne/mois à Agadir contre 590 DH/tonne/mois à Marrakech). De même la glace, est à Agadir à moins de moitié prix que celle de Marrakech (250 DH/tonne contre 600 DH/tonne).

Bien qu'existantes, donc, les facilités de froid de Marrakech ne devraient être utilisées qu'à leur strict minimum. Par ailleurs, la mise en compétition de ces installations avec celles d'Agadir pourrait les inciter à revoir leurs prix actuels, auquel cas la solution d'éventuels stockages au départ du port plutôt qu'à l'arrivée sur le marché pourrait être revue, de même que le transport de glace en provenance d'Agadir plutôt que son achat sur place. En effet, l'espace utilisé pour le transport de glace dans les camions est au détriment de celui réservé au transport de poisson.

Par ailleurs, la solution alternative de construction d'un entrepôt frigorifique et d'une unité de fabrication de glace à Marrakech ne devrait pas être utilisée, du moins pendant l'expérience-pilote, en fonction du coût élevé de ces investissements fixes. En effet, pour une société qui se lance dans la distribution de poissons frais, le gros effort financier à fournir doit se concentrer dans les moyens de transport et dans le fonds de roulement, le moins possible dans des installations fixes.

VII-4 Distribution aux franchisés

La distribution locale du poisson aux franchisés pourrait se faire, soit directement, en déchargeant les caisses auprès des marchés et souks, soit en centralisant cette distribution à la halle municipale ou dans un autre endroit.

La distribution directe pourrait se faire moyennant un accord avec les autorités municipales en ce qui concerne l'inspection sanitaire et la taxe à payer. Elle a l'avantage d'être possible, dans le cas spécifique de Marrakech, où les marchés et les souks sont accessibles aux camions. Pour les ambulants, des points de collecte fixes peuvent être organisés à des heures pré-déterminées, après l'approvisionnement des comptoirs fixes (marchés et souks).

La distribution directe évite en plus une perte de temps et une manipulation supplémentaire du poisson lors des opérations de déchargement des camions et de chargement sur les véhicules des franchisés.

La centralisation de la distribution à la halle municipale devrait en principe être évitée en fonction des actuelles mauvaises conditions présentées actuellement par cet emplacement. Il est néanmoins possible que les autorités municipales rendent cette escale obligatoire. Finalement, une dernière possibilité serait l'utilisation d'un centre de distribution, par exemple au frigorifique SOGEFRIM si la chambre froide de celui-ci était utilisée.

VII-5 La publicité

L'expérience étant géographiquement localisée à la région de Marrakech, les moyens de communication à utiliser devront également être régionaux, c'est à dire limités aux temps d'antenne régionaux en ce qui concerne la radio, aux prospectus illustrés et au "bouche à oreille".

Des promotions spéciales (prix par tirage au sort, etc.) pourront également être envisagées.

Les quantités prévues à commercialiser permettraient un budget-publicité mensuel de l'ordre de quelques 300.000 DH mensuels, ce qui est largement assez pour le circuit de Marrakech.

En ce qui concerne la publicité, il faut bien avoir en tête que quand on parle de sardine ayant une marque (pour l'instant, "sardine X") ce n'est pas tant de poisson qu'il s'agit mais de produit de grande consommation destiné à un large public pratiquement au même titre que des savonnettes ou de la margarine. Cette caractéristique de produit de grande consommation n'est en rien altérée par les spécificités physiques du produit, notamment sa courte durabilité, et les soins spéciaux à lui procurer.

VII-6 Les moyens de transport

Dans une première phase, trois camions de 8 tonnes, transportant 250 caisses de 20 Kg de poisson et 10 Kg de glace chacun seraient suffisants. Ils représentent un investissement de 2,25 millions de Dirhams. La relative courte distance entre Agadir et Marrakech leur permet une grande flexibilité avec des allers-retours quotidiens, en passant par Imin Tannout et Chichaoua. En partant ensemble d'Agadir à 2 h 00 du matin, ces camions pourraient débarquer des caisses à Imin Tarrout à 4 h 00, à Chichaoua à 5 h 00 et être à 6 h 00 à Marrakech. Evidemment, les franchisés d'Imin Tarrout et de Chichaoua seraient un peu sacrifiés en raison de l'horaire très matinal de l'approvisionnement, mais ce sont là des aspects à mettre au point lors des accords de contrats avec les franchisés.

Assez rapidement, cependant, le parc de camions devra probablement augmenter, surtout si une grande partie des débarquements se fait à Tan Tan, ce qui allonge la route de 331 Km de plus en aller-retour, qui représentent près de 10 h 00 de route supplémentaires pour un camion et une journée de travail de plus pour son conducteur.

Prendre la sardine à Tan Tan plutôt qu'à Agadir représente un coût de transport supplémentaire de 0,19 DH/Kg pour un chargement de 5 tonnes de poisson. Le temps passé sur les routes allié à l'usure plus rapide des véhicules recommandent un parc de 4 camions frigorifiques pour assurer tous les jours la présence de 3 à Marrakech.

Par ailleurs, si ce quatrième camion s'avérait disponible, des expériences ponctuelles de commercialisation à Taroudannt ou à Kalat Es Shaghna pourraient être réalisées.

VII-7 L'approvisionnement au port

En principe, le principal point d'approvisionnement des camions serait le port de pêche d'Agadir, plus particulièrement auprès des bateaux sardiniers à la cale aménagée et glaçant la sardine à bord. Pour l'instant, on ne peut prévoir que deux bateaux à courte échéance. Si cet approvisionnement s'avérait trop douteux, il resterait la possibilité d'acheter de la sardine de qualité usinable, même sans glaçage à bord. La glace devrait dans ce cas être immédiatement rajoutée au débarquement au moment de la mise en caisses de la sardine.

Celles-ci seraient alors immédiatement embarquées dans les camions frigorifiques. En cas de manque de sardine à Agadir, c'est à Sidi Ifni ou même à Tan Tan qu'il faudrait penser pour s'approvisionner, l'idéal étant que les bateaux glaciers d'Agadir accompagnent les bancs de sardine vers le sud, quitte à décharger dans le port le plus proche où les camions viendraient s'approvisionner.

Au cas où l'utilisation de glace à bord des sardiniers d'Agadir devrait encore tarder, il y aurait la possibilité de tenter un contrat avec un ou deux bateaux de Larache (ou d'un autre port du Nord) aménagés et avec des équipages habitués à glacer la sardine en mer.

Evidemment, vu les fortes rivalités régionales, faire pêcher des bateaux de Larache dans les eaux d'Agadir ne serait possible qu'avec un patronage officiel du Ministère des Pêches sous le couvert d'expérience scientifique, le projet-pilote se caractérisant d'ailleurs comme étant une expérience.

De toute façon, une infrastructure minimum est nécessaire au port d'Agadir : un petit bureau équipé d'une radio pour le contact constant avec les bateaux fournisseurs et d'un téléphone pour le contact avec Marrakech. Le rôle de ce bureau (deux personnes y suffisent) est de synchroniser les arrivages de bateaux avec ceux des camions, que ce soit à Agadir, à Sidi Ifni ou à Tan Tan, de maintenir un contact constant avec les armateurs et de veiller à l'approvisionnement de glace ou éventuellement à des stockages en frigorifiques (espaces loués). Un véhicule permettant des déplacements rapides vers d'autres ports est également souhaitable pour ce bureau.

En ce qui concerne les mois d'hiver où les conditions météorologiques ne permettent pas toujours les sorties des bateaux, il faudrait pouvoir disposer d'un stock de sardines congelées. Une solution serait d'acheter une cargaison de 450 tonnes (30 jours de distribution) à un bateau russe, à l'instar des accords qui se réalisent entre Sardisud et les soviétiques. L'avantage serait la qualité de la sardine congelée en mer et la facilité de stockage existant pour des produits déjà congelés. En effet, les frigorifiques d'Agadir stockent principalement des produits congelés en mer de la flotte hauturière.

VII-8 Les opérateurs du projet

Pour l'instant, le projet pilote de distribution de sardine fraîche à Marrakech n'est qu'un document. Son utilité dépendra d'un démarrage réel par des opérateurs intéressés.

Les domaines de compétence pour ces opérateurs sont assez vastes : compétence dans l'approvisionnement de poissons, compétence dans le transport routier et compétence dans la commercialisation de produits grand public, en particulier dans le système de franchise.

Il semble difficile de trouver au Maroc des opérateurs qui allient toutes ces compétences. Néanmoins, divers intérêts économiques pourraient avoir une sensibilité particulière à l'égard d'un projet de ce genre et être encouragés à y investir.

En premier lieu, il y aurait le Syndicat des Armateurs d'Agadir ou, mieux encore, la Société SARPINA, constituée par les armateurs. La SARPINA apporterait d'un seul coup l'assurance de l'approvisionnement, la glace et les chambres froides à Agadir. L'intérêt des armateurs serait d'échapper aux liens de dépendance qui les lient aux industries, par la possibilité d'un écoulement alternatif de la production des sardines, qui leur permettrait des bénéfices supplémentaires tout en leur donnant une aura de réalisation sociale par leur contribution à l'alimentation saine du peuple marocain.

Consulté, le Syndicat des Armateurs a manifesté son intérêt à étudier toute proposition concrète en ce sens.

L'inconvénient de la SARPINA est que les armateurs ne dominent pas les problèmes logistiques du transport routier et encore moins les diverses facettes de la vente au détail dans les villes de l'intérieur. Le montage d'un réseau de franchisé leur serait sans doute difficile. En outre, on peut penser que la tendance des armateurs serait de commercialiser non seulement la sardine d'excellente qualité mais aussi celle moins bonne ainsi que d'autres espèces, tels les maquereaux, les chinchards, etc. ce qui ne correspond pas au concept de commercialisation imaginé.

Une autre possibilité serait que l'opération soit entreprise par l'IME qui possède déjà une expérience de transport routier et de vente au détail de poisson congelé (réseau PROGEL). L'IME, constituée d'armateurs de pêche hauturière, possède des facilités de production de glace et de stockage frigorifique à Agadir et à Casablanca. Néanmoins, la commercialisation de la sardine fraîche ne semble pas l'intéresser de prime abord. Par ailleurs, la Société PROGEL n'a pas encore fait ses preuves d'efficacité en ce qui concerne son actuel système de commercialisation des captures secondaires des bateaux congélateurs hauturiers.

La possibilité de montage d'une société étatique semblable à ASMAK ne semble pas être prise en considération par le Gouvernement, du moins sous une forme exclusive et permanente. Néanmoins, ce projet rejoint directement les priorités gouvernementales en ce qui concerne l'auto-suffisance alimentaire du pays et l'approvisionnement de la population en protéines à bas prix. La première initiative, à savoir la commande de cette étude à l'ONUDI ayant eu son origine au Gouvernement, il serait difficile que celui-ci s'en tienne là.

Un problème qui pourrait se poser pour le Gouvernement serait la priorité donnée à la consommation interne au détriment de l'industrie. Si d'un côté il est justifiable de destiner la sardine à l'alimentation populaire plutôt qu'à la farine, d'un autre côté la destination de sardines de très bonne qualité à la consommation (qui pourrait se révéler élevée) ira sans doute inquiéter les conserveries, surtout si l'expérience de Marrakech devait s'étendre rapidement à d'autres villes.

Du côté des marchés, il semble difficile de trouver des commerçants intéressés à monter un projet semblable dans lequel ils dépendraient d'un approvisionnement dont ils ne domineraient pas les diverses facettes. Aucun poissonnier des villes de l'intérieur n'a l'envergure nécessaire à un tel projet et il est hautement improbable qu'un commerçant travaillant avec d'autres produits, pour puissant qu'il soit, s'intéresse à toucher à la commercialisation de poisson à grande échelle.

Les grands mareyeurs d'Agadir, de leur côté, sont apparemment plus orientés vers l'exportation du poisson blanc que vers la commercialisation intérieure de poisson bleu. Il se peut cependant qu'un ou plusieurs mareyeurs s'intéressent à participer au projet et à assumer une part de l'investissement.

Il resterait donc à monter ce projet pilote en unissant les deux principaux groupes d'intérêt qui sont les armateurs et le Gouvernement, avec un appui technique possible de l'ONUDI et éventuellement des intérêts de grands mareyeurs locaux.

Ce montage apporterait les avantages de la participation des armateurs (approvisionnement de sardines et de glace, possibilité de stockage frigorifique) tout en tempérant leurs intérêts de court terme (vendre le contenu de la cale des bateaux au meilleur prix) au profit d'une stratégie de commercialisation de moyen et long terme, selon l'intérêt du Gouvernement.

VII-9 Le rôle du Gouvernement

En plus d'une éventuelle participation directe aux opérations du projet-pilote, l'appui du Gouvernement, à des niveaux divers, devrait se révéler important pour le succès de l'entreprise.

Nous pouvons penser à deux sortes d'appuis principaux :

L'un au niveau du Ministère des Pêches dans le cadre de la vulgarisation. Il ne s'agirait pas pour le Ministère de faire de la publicité pour la sardine X, évidemment, mais de faire coïncider une campagne éducative du consommateur (comment reconnaître un poisson de bonne qualité, valeur nutritive du poisson, diverses façons de préparer un plat de poisson, etc.) à Marrakech avec la période de lancement de la Sardine X. Cette campagne éducative pourrait être capitalisée par l'entreprise qui, elle, se concentrerait surtout sur la vulgarisation de son nom.

Le second appui gouvernemental serait au niveau des municipalités, dans le cadre de l'inspection sanitaire, qui devrait être orientée à davantage de rigueur dans l'application des règlements, en procédant à la saisie systématique des lots de sardines qui ne présentent pas les conditions requises pour être commercialisées à la consommation (poisson sans glace suffisante, camions bâchés, caisses en mauvais état ou sales, etc.). Il ne s'agirait en fait pour les services d'inspection sanitaire que de faire leur travail, sans trop de considération pour les "aspects sociaux", communément invoqués comme argument, (le meilleur aspect social étant l'approvisionnement de la population avec du poisson de bonne qualité) puisque la sardine X constituera une alternative pour l'approvisionnement. Avec le refus de délivrer à Agadir le certificat d'inspection nécessaire au transport routier et avec la saisie des lots non-conformes aux normes sanitaires à Marrakech, l'implantation de la sardine X n'en sera que facilitée. D'un autre côté, les mareyeurs traditionnels seront obligés de se conformer aux normes s'ils veulent continuer à opérer sur le marché, ce qui serait d'ailleurs souhaitable pour ne pas laisser à la sardine X une position de monopole. La concurrence est importante pour encourager la constante recherche de perfectionnement de la part de n'importe quelle entreprise car il n'y a que dans ces conditions que l'on peut tenir une place privilégiée sur le marché à longue échéance.

VII-10 Le coût du projet

L'estimation, à titre indicatif, du coût du projet-pilote est basée sur les hypothèses suivantes :

- le projet-pilote aura une durée d'un an,
- les investissements en équipements divers et en véhicules seront amortis au cours de l'année du projet,
- l'appui gouvernemental au projet facilitera les obtentions des diverses autorisations nécessaires, notamment au niveau des administrations locales à Agadir et à Marrakech,
- le délai de mise en place du projet sera de deux mois, antérieurs aux douze mois d'opérations prévus. Ces deux mois seront utilisés au montage de l'entreprise et à l'établissement des premiers contrats de franchise ainsi qu'à la préparation de la campagne publicitaire,
- aucun investissement en équipements fixes de froid ne sera réalisé, l'achat de glace à des tiers ainsi que la location d'espace dans des chambres frigorifiques existantes étant possible,
- le Syndicat des Armateurs d'Agadir aura une participation effective au projet en garantissant, dans la mesure du possible, les apports de sardines fraîches, en caisses et sous glace, selon les besoins de leur commercialisation à Marrakech,
- les coûts d'une éventuelle participation d'experts de l'ONUDI au projet, pris en charge par cette organisation internationale, ne sont pas pris en compte dans cette estimation,
- le franchiseur n'assurant en fait que le transport, les caisses de sardines ne resteront que très peu de temps en sa possession. Les pertes devront donc être minimales. Nous prévoyons ici 2 % de pertes. Aucun fret de retour n'est prévu.

VII-10-1 Coût total du projet

Selon les hypothèses ci-dessus, nous pouvons décomposer les coûts en investissements, salaires et frais de fonctionnement :

1) Investissements :

| | |
|---|--------------|
| - 4 camions frigorifiques à 750.000 DH : | 3.000.000 DH |
| - 2 voitures à 120.000 DH : | 240.000 DH |
| - 2.500 caisses plastiques à 36 DH/pce: | 90.000 DH |
| - meubles de bureaux : | 45.000 DH |
| - équipements divers (radio, machine à écrire) : | 40.000 DH |
| - autres, divers : | 20.000 DH |
| Total achat équipement : | 3.435.000 DH |
| - frais de premier établissement, installation | 150.000 DH |

Total investissements 3.585.000 DH

(*)

2) Salaires - Personnel :

Les salaires ci-dessous incluent 18 % de charges sociales. Le responsable du projet et sa secrétaire commencent à travailler deux mois avant le début des opérations pour implanter le projet.

| | |
|--|------------|
| - 1 responsable de projet (14 mois): basé à Marrakech | 247.800 DH |
| - 1 secrétaire, basé à Marrakech (14 mois): | 82.600 DH |
| - 1 commercial-achats, basé à Agadir (12 mois): | 141.600 DH |
| - 1 auxiliaire-achats, basé à Agadir (12 mois): | 28.320 DH |
| - 6 équipages de camions (12 mois) (conducteur et aide) : | 254.880 DH |
| Expertises éventuelles (Avocat, Comptable) : | 60.000 DH |

Total salaires : 815.200 DH

() Normalement, les véhicules et les équipements divers sont amortis sur cinq ans. Les caisses en plastique s'amortissent en un an. L'amortissement annuel de ces équipements serait donc de 759.000 DH*

| | |
|--|----------------------|
| 3) <u>Frais de fonctionnement :</u> | |
| a) <u>Frais fixes :</u> | |
| - loyer de 2 bureaux : | 78.000 DH |
| (1 bureau pendant 14 mois et 1 bureau pendant 12 mois) | |
| - équipement de bureau (papier, etc.) : | 20.000 DH |
| - frais de communication : | 35.000 DH |
| - assurances diverses : | 200.000 DH |
| - essence pour voitures : | 70.000 DH |
| - appui aux franchisés, publicité : | 3.600.000 DH |
| <u>Total frais fixes :</u> | <u>4.003.000 DH</u> |
| b) <u>Frais variables :</u> | |
| - achat de sardines | |
| (4.680 tonnes à 2,17 DH/Kg + 2 % de pertes) : | 10.358.712 DH |
| - achat de glace | |
| (900 tonnes à 250 DH/T) : | 225.000 DH |
| - location d'espace en chambre froide | |
| (60T/mois x 12 mois) : | 180.000 DH |
| - taxes municipales à Marrakech | |
| (7 % sur 5 DH/Kg) : | 1.638.000 DH |
| - gaz oil et entretien des camions : | 990.000 DH |
| - autres frais : | 50.000 DH |
| <u>Total frais variables :</u> | <u>13.441.712 DH</u> |
| <u>Total frais de fonctionnement :</u> | <u>17.444.712 DH</u> |

Résumé du coût total du projet :

| | | |
|--------------------------------|----------------------|-------------------------|
| - investissements, équipements | 3.585.000 DH | 16,41 % |
| - salaires | 815.200 DH | 3,73 % |
| - frais de fonctionnement | 17.444.712 DH | 79,86 % |
| | ----- | |
| COÛT TOTAL | 21.844.912 DH | ~ US\$ 2.430.000 |

En admettant que ce coût total représente la vente de 4.680 tonnes de sardines, le coût du kilo de sardine se situe à 4,67 DH.

Il serait néanmoins plus adéquat de ne pas considérer, dans ce calcul, le total de l'investissement en équipements mais plutôt son amortissement annuel qui est de 759.000 DH. Dans ce cas, le coût du kilo de sardine se situe à 4,10 DH.

En considérant un prix de vente au consommateur de 7 DH/Kg et une marge du détaillant de 2 DH/Kg (28,6 % de marge sur les prix), le bénéfice du franchiseur est de 0,90 DH/Kg, soit une marge de 18,08 % sur les prix.

Cette marge est tout à fait satisfaisante, d'autant plus que les investissements en équipements sont réduits et pourraient éventuellement être amortis en un an (l'année d'opération du projet). Le franchiseur, dans ce cas, dégagerait encore une marge de 6,60 % sur les prix.

VII-10-2 Besoins financiers du projet

Les possibilités de financement d'un projet de cette nature existent auprès des banques marocaines. Nous considérons ici les taux appliqués par le Crédit Agricole, de 11 % pour les prêts à court terme (un an) dans le secteur de la commercialisation de poissons.

Le Crédit Agricole finance normalement 70 % des investissements, les 30 % restants devant être constitués de fonds propres.

D'un autre côté, les besoins de fonds de roulement varient en fonction des délais de paiement retenus. Nous considérons l'hypothèse du paiement cash, de la part du franchiseur, de ses achats de sardines, de glace, de gaz-oil et d'essence ainsi que des taxes municipales à la halle de poisson de Marrakech.

Les détaillants ont coutume de payer leurs fournisseurs à la semaine (6 jours). Nous maintenons ce délai de paiement qui représente 6 jours d'opération pour le franchiseur, en prévoyant toutefois une marge de sécurité de 3 jours pour faire face à d'éventuels retards de paiement.

Nous considérons que le fonds de roulement devra couvrir un mois de dépenses mensuelles (salaires, remboursement de prêts, loyers, communications, assurances, publicité et appui aux franchisés). Les besoins financiers en fonds propres du franchiseur sont calculés de façon suivante :

1) Investissements de démarrage :

| | |
|--|------------|
| - frais de premier établissement, installation : | 150.000 DH |
| - salaires (chef de projet et secrétaire : 2 mois) : | 47.200 DH |
| - loyer (un bureau à Marrakech 2 mois) : | 6.000 DH |
| - frais de communication, divers (2 mois) : | 5.000 DH |

TOTAL :

208.000 DH

2) Achat d'équipements et de véhicules

| | |
|--|--------------|
| - 30 % de fonds propres | 1.030.500 DH |
| - remboursement mensuel de prêt (intérêt et principal) pendant un an sur les 70 % restants | 212.513 DH |

3) Paiements mensuels :

| | |
|------------------------------------|------------|
| - salaires : | 64.000 DH |
| - loyers bureaux : | 6.000 DH |
| - communications : | 1.167 DH |
| - assurances : | 16.666 DH |
| - publicité/appui aux franchisés : | 300.000 DH |
| - location de chambres froides : | 15.000 DH |
| - autres frais : | 4.167 DH |

TOTAL :

407.000 DH

4) Paiements cash (6 jours d'opération) :

| | |
|--|-------------------|
| - achat de sardines (90 T à 2,17 DH/Kg + 2 % de pertes) : | 199.206 DH |
| - achat de glace (18 T à 250 DH/T) : | 4.500 DH |
| - achat de gaz-oil/entretien des camions : | 19.800 DH |
| - achat d'essence : | 1.400 DH |
| - taxes municipales (7 % sur 90 T x 5 DH/Kg) : | 31.500 DH |
| TOTAL : | 256.406 DH |

5) Marge de sécurité pour paiements cash
(3 jours d'opération) :

128.203 DH

En résumé, nous avons :

| | |
|---|---|
| - frais de démarrage | 208.000 DH |
| - investissement en équipements et véhicules (fonds propres) | 1.030.500 DH |
| - un mois de paiement mensuel | 619.513 DH |
| - 6 jours de paiements cash | 256.406 DH |
| - 3 jours de sécurité pour paiements cash | 128.203 DH |
| TOTAL : | 2.242.622 DH ~250.000 US\$ |

Cette somme représente un minimum d'investissement en fonds propres du franchiseur pour que le projet-pilote puisse démarrer.

VII-10-3 Estimation des recettes et des bénéfices

Les ventes de sardines à Marrakech doivent normalement rapporter 450.000 DH par semaine (90 tonnes à 5 DH/Kg).

Ces recettes couvriront les besoins de dépenses hebdomadaires et mensuelles de la façon suivante :

| | |
|--|----------------|
| - recette hebdomadaire des ventes : | 450.000 DH (a) |
| - paiements cash (6 jours d'opération) : | 256.406 DH (b) |
| | ----- |
| - contribution hebdomadaire aux paiements mensuels (a-b) : | 193.594 DH (c) |

Dans un mois de 4,33 semaines (52 semaines divisées par 12 mois), cette contribution aux paiements mensuels est de 838.907 DH. Or ceux-ci ne s'élèvent qu'à 619.513 DH.

Nous aurons donc :

| | |
|-------------------------|----------------|
| - (c) x 4,33 | 838.907 DH (d) |
| - dépenses mensuelles | 619.513 DH (e) |
| | ----- |
| - bénéfice brut mensuel | 219.394 DH (f) |

Sur une base annuelle, il s'agit donc d'un bénéfice de 2.632.728 DH, (219.394 DH x 12), soit 11,25 % sur le chiffre d'affaires total (4.680 tonnes vendues à 5 DH/Kg), mais aussi 117,4 % sur l'investissement en fonds propres du franchiseur (2.242.622 DH).

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les prises annuelles de sardines au Maroc se situent en 1990 aux alentours de 1.500.000 tonnes dont 80 % sont le fait des bateaux soviétiques opérant au sud de Laayoune.

Les quantités de sardines capturées ces dernières années par la flotte côtière marocaine sont stabilisées autour de 300.000 tonnes annuelles : 58 % sont destinées à la farine, 28 % à la conserve et 14 % à la consommation en frais.

Les 171.742 tonnes, toutes espèces confondues, recensées par les statistiques en 1990 comme étant destinées à la consommation en frais au Maroc seraient en fait, après un filtrage de distorsions, de l'ordre de 150.000 tonnes, les exportations représentant encore 1/3 de ce total, ce qui porte la consommation moyenne de poisson au Maroc à 3,4 Kg/habitant/an. Cette consommation moyenne est encore sujette à des grandes variations en fonction de l'éloignement des centres de consommation par rapport aux ports de production. Pour certaines régions de l'intérieur marocain, la consommation moyenne de poisson par habitant et par an est très probablement proche de zéro.

Cette faible consommation de poisson dans les régions intérieures marocaines est due d'un côté au faible pouvoir d'achat des populations allié aux difficultés logistiques de transport et de conservation du poisson et d'un autre côté à la tendance des mareyeurs de soigner plus particulièrement le marché d'exportation de poissons frais, aux 3/4 espagnol, réputé plus solvable et plus rentable.

Les quantités de poissons distribuées sur le marché intérieur par des réseaux de petite envergure et irréguliers représentent ce qui reste de la production de la pêche côtière après les exportations et l'approvisionnement des industries. La qualité de ces produits halieutiques destinés à la consommation intérieure laisse souvent à désirer sur le plan de la conservation. La glace est peu utilisée et les moyens de transport ne sont pas adéquats (camions bâchés) pour des régions où la température dépasse facilement les 40°C en été. Faute d'alternatives pour l'approvisionnement des populations en poissons, les services d'inspection sanitaire laissent passer beaucoup de poissons de qualité très basse.

Les circuits organisés à l'échelle nationale par des entreprises de commercialisation (ASMAK et actuellement PROGEL) n'ont pas donné les résultats escomptés. La difficile conciliation des objectifs de bénéfices avec ceux de service social pour ASMAK et la commercialisation de poisson congelé sur un marché préférant du poisson frais pour PROGEL ont représenté les principales causes de difficulté. D'un autre côté, les deux entreprises ont eu des coûts élevés d'implantation de structures de vente au détail ainsi que des difficultés de régularité des approvisionnements.

Le système proposé de distribution de poissons dans l'intérieur marocain est basé sur les concepts suivants :

- . Créneau de marché : population de faible pouvoir d'achat de l'intérieur marocain ainsi que de l'axe Casablanca-Rabat. Ces populations sont celles situées le long de la route Agadir - Marrakech - Beni Mellal - Fez - Ouarzazat - Er Rachidia.
- . Produit : baser les ventes sur un produit unique, la sardine fraîche (la sardine congelé pouvant être utilisée en cas de rupture d'approvisionnement des sardines fraîches), bien conservée et présentée aux consommateurs sur un lit de glace. Cette sardine aurait un nom qui puisse la différencier des autres qui sont vendues de façon traditionnelle.
- . L'approvisionnement de ces sardines de bonne qualité devrait se faire auprès des bateaux pouvant glacer le poisson à bord et les mettre en caisses.
- . Prix : les prix devront être variables en fonction de la distance entre les ports de débarquement et les divers centres de consommateurs. Ils devront néanmoins se situer autour de 7 Dirhams par kilo, prix de détail. Comme dans n'importe quel produit de grande consommation, les bénéfices se réalisent en fonction du volume de vente plutôt qu'en fonction des marges par kilo.
- . Circuit de distribution : basé sur un système de franchise avec des détaillants indépendants, liés par contrat avec un cahier des charges, le franchiseur reportant ses principaux efforts sur le transport par camions frigorifiques et sur l'approvisionnement en matière première d'excellente qualité.

Trois principaux types de vente au détail sont visés : les souks ruraux et urbains situés sur les routes citées, les marchés municipaux et les ambulants.

Ces derniers sont destinés plutôt à la vulgarisation qu'à l'écoulement de grandes quantités.

. Publicité : la publicité constitue un concept de base du système et se fait sur le nom de la sardine. Les principaux media utilisables sont la radio, les prospectus illustrés et la divulgation de bouche à oreille. En plus, la visibilité des comptoirs de vente des franchisés (enseignes, chemises à logo type) est également important comme moyen de vulgarisation.

Un projet pilote visant à tester le système proposé est recommandé sur le circuit d'Agadir - Marrakech pour la commercialisation de 4.680 Tonnes en un an. Ce projet pourra être auto-financé moyennant une mise de démarrage de 250.000 US Dollars, et servira à la mise au point du système avant son développement à l'échelle nationale.

L'opération du système pourrait être confiée à une entreprise réunissant plusieurs groupes d'intérêt, en particulier les armateurs d'Agadir, le Gouvernement avec éventuellement l'assistance technique de l'ONUDI, et les mareyeurs. Ces diverses possibilités restent à étudier.

De toute façon, le facteur humain est primordial pour la réussite de ce projet. Le bon choix de l'équipe qui ira le rendre opérationnel mérite une attention spéciale.

TERMES DE REFERENCE

- Evaluation des ressources halieutiques du Maroc (qualité, quantité, variété),

- Identification de la production pour le marché local,

- Analyse et évaluation des circuits de distribution et des centres de commercialisation existants,

- Evaluation du marché de consommation (produits, qualité, quantité, prix de vente, conditionnement, etc.),

- Identification du circuit de distribution adapté à la situation qu'il serait souhaitable de mettre en place,

- Rédaction du rapport final contenant les recommandations pour la mise en place d'un circuit pilote de réception, production, distribution et commercialisation des produits frais au Maroc,

- Elaboration avec les autorités gouvernementales et l'ONUDI d'une proposition de projet pour la mise en place du circuit pilote.

PERSONNES RENCONTREES

| | |
|-----------------|--|
| M. KJELDGAARD | Chargé de Programme, PNUD, Rabat |
| M. BOUHLAL | Directeur des Pêches Industrielles, Rabat |
| M. OUAOUICH | Direction des Pêches Industrielles, Rabat |
| M. BERRADA | Direction des Pêches Industrielles, Rabat |
| M. HAMANI | Directeur du Crédit Agricole, Rabat |
| M. BIAZ | Directeur d'Etudes Générales, ONP, Casablanca |
| M. RAMI | Directeur de l'ISPM, Casablanca |
| M. EI AHDAL | Chef du Service des Statistiques de l'ISPM, Casablanca |
| M. DINE | Directeur Général, MAREF S.A., Casablanca |
| M. AYOUCI | Président, SHEMA, Casablanca |
| M. LAMRIKI | Directeur, SHEMA, Casablanca |
| M. NAJIOULLAH | Directeur, WAFABANK, Casablanca |
| M. BELKADI | Directeur, OME-PROGEL, Casablanca |
| M. THAZAZ | Délégué des Affaires Maritimes, Agadir |
| M. EI BELKACEMI | Délégation des Affaires Maritimes, Agadir |
| M. ANDALOUSSI | Délégué de l'ONP, Agadir |
| M. EI BOUDRARI | Délégation de l'ONP, Agadir |
| M. RODRIGUEZ | P.D.G., CHANTIER NAVAL MALTE, Agadir |
| M. BOAYAD | P.D.G., LES GLACIERES D'AGADIR, Agadir |
| M. VILLAPLONA | Directeur de la Halle de Poissons, Agadir |
| M. SAMI | Responsable de l'Inspection Sanitaire, Agadir |
| M. IGUIMDRANE | Président du Syndicat des Armateurs, Agadir |
| M. TAYARA | Mareyeur, Agadir |
| M. AZUZI | Responsable de l'Inspection Sanitaire, Marrakech |
| M. HAJA JILALI | Directeur de SOGEFRIM, Marrakech |
| M. BERRADA | Directeur de GLACEMAR, Marrakech |
| M. BADISS | Poissonnier, marché Djéna El Fna, Marrakech |

ANNEXE 3

NOTES DE REFLEXION DE SHEM'S

"Action Sardine"

Ces notes proviennent de l'agence de publicité Shem's, de Casablanca, consultée par les auteurs au sujet d'une éventuelle campagne de publicité et donnent une idée de la façon dont celle-ci pourrait être développée.

Nous pensons néanmoins qu'une campagne basée sur des émissions de télévision à l'échelle nationale n'est pas recommandable lors du développement du projet pilote à Marrakech.

Les sommes prévues à cet effet seront mieux appliquées dans des media ciblés exclusivement sur Marrakech et sa région.

ACTION SARDINE

RAPPEL DU PROBLEME

- * Le marché Marocain est caractérisé par une faible consommation du poisson en particulier dans les villes de l'intérieur, le taux de consommation annuel par tête est de 5 à 6 KG (source : Direction des statistiques).

OBJECTIFS MARKETING

- * Développer la consommation du poisson à l'intérieur du pays et essentiellement la sardine.
- * Commercialisation de la sardine fraîche sous une marque, en commençant par un marché pilote : ville de Marrakech pendant un an.
- * Prendre une part de marché aux concurrents (commerçants des poissons.)

LA CIBLE

Notre cible est potentiellement et géographiquement vaste.

- * Segments de cible
 - . Ménagères
 - . Chefs de famille

- * Milieux urbain et rural des villes intérieures.

Toutefois, le noyau de notre cible se recrute auprès du segment de cible de ménagères de typologie. C.S.P. : C.D.E.

LE POSITIONNEMENT

Le positionnement de la marque va constituer une base qui s'attachera à véhiculer les qualités intrinsèques du produit à savoir que c'est un produit de consommation en état frais.

Toutefois comme la concurrence offre une gamme similaire, notre positionnement marque sera appuyé au niveau de la communication :

La garantie d'une excellente qualité au meilleur prix.

Distribution

Elle est sous forme de franchising

OBJECTIF DE LA COMMUNICATION

L'Objectif assigné à notre campagne visera à établir la notoriété de la marque auprès d'une cible large.

Public cible

Au niveau de la communication, les ménagères constitueront le coeur de notre cible car elles agiront en tant qu'acheteuses et prescriptrices.

Stratégie Média

a) Action grand public = Télévision RTM

· média familial touche l'ensemble de notre cible.

La programmation sera concentrée en majorité sur les tranches de forte audience pour toucher notre cible première Marrakech, tout en préparant la cible future des autres villes intérieures .

Média complémentaire TV : 2M

Utilisation de la tranche horaire 12H.- 13H car seule 2M emet durant cette tranche en programmant des feuilletons Egyptiens rencontrant toujours un grand engouement auprès de notre cible.

b) Brochures et dépliants

Notre cible est caractérisée par un taux d'analphabétisme élevé, donc la création des dépliants doit privilégier l'image au détriment du texte.

c) Affichage Bus, Abri Bus et Murs

Il doit être retenu comme média complémentaire. Sa présentation sur les côtés droits et gauches des Bus permet de toucher notre cible, qui généralement prend le bus pour ses déplacements quotidiens.

d) Recherche créative des noms

Elle aura pour but le choix d'un nom adéquat, pour le produit, ceci par des séances de créativité.

Les caractéristiques du Nom doivent être en :

- Arabe ou dialectale
- Facile à retenir
- Exprimer le thème retenu d'une façon claire et simple
- Significatif
- être court, concis
- être convaincant
- connotation sociologique culturelle ou psychologique.

BUDGET ALLOUE SUR UNE ANNEE : 3.600.000,00 DH

- Production

2 films de 30" au PU de 400.000 = 800.000,00 DH

- Achat d'espace TV

RTM (Chaine nationale) 2.300.000,00 DH

TRANCHES CHOISIES : 20H00 - 20H 45 (V)
21H 00 - 22H 15 (VI)
22H 30 - 22H45 (VII)

290 passages de 30"

| | |
|--|-----------------|
| 57 passages de 30" en TR(V) PU: 7.800 | 444.600,00 DH |
| 113 passages de 30" en TR(VI) PU: 9 550 | 1 079.150,00 DH |
| 85 passages de 30" en TR (VII) PU 6670 - | 566.950,00 DH |

2.090.700,00 DH

Taxe d'écran 10% 209.070,00 DH

2.299.770,00 DH

Total RTM = 2.299.770,00 DH HT

2M : = 300.000,00 DH HT

Tranche choisie : 12H - 13H

16 passages de 30" en écran A
PU : 3.000,00 DH 48.000,00 DH

16 passages de 30" en écran B
PU. = 3.500,00 DH = 56.000,00 DH

30 passages de 30" en écran C
PU = 5.500,00 DH = 165.000,00 DH

269.000,00 DH

Taxe TV 10% 26.900,00 DH

295.900,00 DH

TOTAL 2M

| | |
|------------|--------------------|
| TOTAL TV = | 2.595.670,00 DH HT |
|------------|--------------------|

Production des dépliants et Panneaux bus et autant
d'espace bus 200.000.00 DH

NB Les achats d'espace sont à titre indicatif

RECAPITULATIF

| | |
|---|--------------------|
| PRODUCTION | 800.000,00 DH |
| ACHAT D'ESPACE TV | 2 595.670,00 DH |
| DEPLIANTS; PANNEAUX + ACHAT D'ESPACE BUS | 200.000,00 DH |
| | ----- |
| | 3 595.670,00 DH HT |