



## Projet PARGO

**“ Amélioration des capacités et augmentation des revenus des pêcheurs artisanaux d’Oulad Amghar et du Parc National d’Al Hoceima à travers la création d’une coopérative, l’amélioration de la commercialisation des produits de la pêche et l’exploitation durable des ressources marines”**

Financé par AECID, Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement

Exécuté par:

Association AGIR, Association de Gestion Intégrée des Ressources

Fondation IPADE, Institut pour la Promotion et Appui au Développement

**Mission d’assistance technique pour :**

**"L’élaboration d’une stratégie de commercialisation des produits de la mer pour la coopérative Temsaman de pêche artisanale"**

## **Projet PARGO**

**“ Amélioration des capacités et augmentation des revenus des pêcheurs artisanaux d’Oulad Amghar et du Parc National d’Al Hoceima à travers la création d’une coopérative, l’amélioration de la commercialisation des produits de la pêche et l’exploitation durable des ressources marines”**

**Mission d’assistance technique pour :**

**"L'élaboration d'une stratégie de commercialisation des produits de la mer pour la coopérative Temsamane de pêche artisanale"**

**Rapport de Mission**

**Rapport réalisé par :**

**Pr. Mohamed NAJI  
Economiste de pêche  
Institut Agronomique et Vétérinaire  
Hassan II, Rabat**

**Août 2009**

# Sommaire

<b>INTRODUCTION .....</b>	1
<b>CHAPITRE 1 : SITUATION DE LA PECHE ARTISANALE .....</b>	4
1. Les ressources exploitées .....	4
2. Moyens de production .....	6
2.1 Situation de la flottille de barques (Juin 2009).....	7
2.2 Situation des pêcheurs .....	8
2.3 Techniques de pêche .....	8
3. Production .....	8
4. Commercialisation.....	10
4.1 Situation du marché actuel .....	10
4.2 Organisation commerciale.....	12
4.3 Avantages et contraintes commerciales.....	13
5. Cas du poulpe .....	13
<b>CHAPITRE 2 : ORGANISATION COMMERCIALE .....</b>	16
1. Examen et revu des aménagements projetés .....	16
1.1 Choix du site d'implantation du Centre de la Coopérative .....	17
1.2 Consistance des aménagements.....	18
1.3 Examen des équipements de commercialisation .....	20
2. Synthèse des recommandations relatives à la conception des bâtiments .....	23
3. Synthèse des besoins en équipements .....	23
4. Conclusion sur les besoins d'équipement.....	25
<b>CHAPITRE 3 : FAISABILITÉ TECHNIQUE ET FINANCIÈRE .....</b>	28
1. Etude de marché .....	28
1.1 Demande.....	28
1 .2 Offre .....	28
1.3 Marchés potentiels.....	29
1.4 Politique commerciale .....	29
1.5 Perspectives du marché .....	30
2. Etude technique .....	30
2.1 Hypothèses de travail .....	30

2.2 Programme d'investissement.....	31
3. Etude financière.....	33
3.1 Cout du Projet de commercialisation .....	33
3.2 Compte d'exploitation.....	33
3.3 Rentabilité .....	36
3.4 Rentabilité et degré de participation des pêcheurs .....	36
<b>CHAPITRE 4 : RENFORCEMENT DES CAPACITES DE LA COOPERATIVE.....</b>	<b>39</b>
1. Description des activités de la coopérative .....	40
1.1 Mission de promotion de l'activité de pêche.....	40
1.2 Mission de promotion commerciale .....	41
1.3 Contribution des différents intervenants .....	41
2. Mesures d'accompagnement social requises.....	43
<b>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>45</b>

## INTRODUCTION

Au Maroc, la pêche artisanale constitue une source de vie très importante, notamment dans les villes Nord du Royaume. Elle est pratiquée par quelques 15.000 barques construites en bois, de petite taille (généralement inférieure à 6 m), de tonnage inférieur à 2 TJB et qui utilisent une multitude d'engins (entre 2 et 5 par barque). La pêche est une pêche sélective qui évite les juvéniles et cible le poisson noble : poulpes, homards, langoustes, dorades, corbines, etc. Environ 10.000 barques sont en activité dans les ports et les sites aménagés. Elles alimentent les circuits de commercialisation formels avec près de 37.000 tonnes de produits frais, ce qui correspond à un chiffre d'affaires de 830 MDH, soit près de 12% de la valeur de la production totale du secteur de la pêche. Le nombre de barques, en activité dans les sites non aménagés, est d'environ 5.000. Celles-ci produisent quelques 20.000 tonnes supplémentaires.

Bien qu'elle emploie quelques 100.000 personnes (emplois directs et indirects) et fasse vivre une frange importante de la population sur le littoral national (Prés de 500.000 personnes), cette activité reste précaire, saisonnière et vivrière. Elle est exercée sans moyens financiers suffisants et en situation de dépendance qui ne permet pas une accumulation d'épargne susceptible d'être investie pour le développement de l'activité de pêche. Ceci ne permet guère la pérennisation des emplois et la sédentarisation des artisan-pêcheurs dans leur zone d'activité.

Par ailleurs, l'enclavement et l'éloignement des sites de pêche génèrent un dysfonctionnement de marché dans la mesure où les marins pêcheurs ne tirent pas profit de la richesse de leurs produits. En effet, en l'absence de marchés structurés, ces pêcheurs se retrouvent dans une situation de dépendance vis-à-vis de mareyeurs et des intermédiaires qui, en fournissant aux pêcheurs l'eau, les vivres, les équipements de pêche, le carburant, etc. sur la base d'un préfinancement, fixent les prix et réduisent ainsi les revenus potentiels de ces pêcheurs.

Les principales contraintes freinant la croissance de la pêche artisanale, et qui se répercutent négativement sur la qualité des produits, se retrouvent tout au long de la filière :

- Vétusté de la flotte et faible équipement ;
- Absence d'infrastructures de débarquement et de commercialisation ;
- Manque d'organisation et de formation des pêcheurs.

La commune rurale d'Oued amghar est située dans la province de Nador et abrite 12 sites de pêche artisanale. La flotte est composée d'environ 165 barques qui font travailler une population de pêcheurs estimée à 450 personnes. Les prises sont

composées, en grande partie, du poulpe, de la sardine et du chinchard ainsi que de quelques espèces de poisson blanc comme la bésugue, le pageot et le sar.

Dans le cadre du Projet PARGO, financé par l'AECID et exécuté par AGIR et IPADE, les pêcheurs artisans ont été organisés en coopérative. Le Projet a pour objectif de mettre en place une infrastructure collective au profit des pêcheurs de la région et d'assister la Coopérative, nouvellement créée, pour la commercialisation des captures, notamment le poulpe, qui constitue la principale espèce débarquée par les pêcheurs artisans. Outre la constitution de la Coopérative, le Projet PARGO a déjà acquis un camion isotherme pour le transport de poisson et désigné un terrain d'implantation des infrastructures collectives dont il a confié l'élaboration des plans à un architecte.

La présente étude a pour objectif d'apporter une assistance technique à la Coopérative des pêcheurs de Tamsamane pour l'élaboration d'une stratégie de commercialisation des produits de la mer (Annexe 1). Suite aux visites de terrain et à la discussion avec les chargés du Projet, la mission a été étendue à l'examen des plans architectes et l'assistance technique aux responsables du Projet pour la conception et le dimensionnement des infrastructures, l'élaboration des caractéristiques techniques des équipements que le Projet compte acquérir pour la Coopérative ainsi que la définition des besoins en renforcement des capacités de la Coopérative pour permettre au Projet d'atteindre les résultats escomptés.

En conséquence, le plan de travail initialement proposé a été revu pour prendre en considération les nouvelles missions. Le rapport sera décliné en 3 grandes missions à savoir :

- Diagnostic de la situation existante et élaboration du plan marketing des produits de la pêche, notamment le poulpe ;
- Examen et revue des infrastructures projetées et proposition de nouvelles mesures de dimensionnement et de conception ;
- Identification des besoins en renforcement de capacité de la Coopérative en vue d'une meilleure gestion des infrastructures et d'une meilleure efficacité dans la commercialisation des captures.

**Chapitre 1 :**

**Situation de la pêche artisanale**

## CHAPITRE 1 : SITUATION DE LA PECHE ARTISANALE

La pêche artisanale est une activité essentielle de l'économie locale de la Commune de Ouled Amghar, notamment dans les zones littorales qui vivent sous l'influence de la mer.

La caractérisation du secteur de la pêche artisanale est une étape essentielle dans le processus de mise en place d'un plan d'organisation commerciale. Les enquêtes de terrain ont permis de recueillir des informations d'une grande utilité. Ces informations ont porté sur :

- Les ressources exploitées ;
- Les moyens et les modalités de pêche ;
- La situation des pêcheurs et du parc d'embarcations artisanales ;
- La structure de la production et ses variations ;
- Les modalités de commercialisation et l'organisation commerciale.

### 1. Les ressources exploitées

Les ressources halieutiques méditerranéennes se trouvent en situation d'essoufflement quasi



généralisé. Les espèces exploitées ont été, depuis plusieurs années, soumises à une forte pression de pêche. Certaines d'entre elles se raréfient de plus en plus. La pêche semble actuellement se focaliser sur les céphalopodes, principalement le poulpe (Tableau 1), dont l'abondance, la facilité de pêche et les prix de vente constituent des arguments suffisamment convaincants pour détourner l'attention des pêcheurs des autres espèces de poisson.

**Tableau 1 : Espèces couramment exploitées par les pêcheurs de la Commune de Ouled Amghar**

Espèce	Saisonnalité de la production	Proportion dans les captures	Tendance moyenne de la Production
Poulpe	Continue	Plus de 90%	Baisse-
Seiche	Saisonnière Max mois 2 à 4	Négligeable	Baisse prononcée-
Pageot royal	Saisonnière Max mois 5 à 8	-	Stable
Mérou	Saisonnière Max mois 5 à 8	Négligeable	Baisse très prononcée
Badèche	Saisonnière Max mois 5 à 8	Négligeable	Baisse très prononcée
« Sar tacheté »	Continue	Moyenne	Stable
Bésugue	Continue	Importante	Stable
Dorade royale	Saisonnière Max mois 5 à 8	Faible	Stable
Loup	Saisonnière Max mois 5 à 8	Négligeable	Baisse très prononcée
Rouget	N'est pas pêché	-	-
Sardine	Saisonnière Max mois 5 à 8	Bonne	Stable
Chinchard	Saisonnière Max mois 5 à 8	Importante	Stable
Anchois	N'est pas pêché	Rare	Baisse très prononcée
Maquereau	Saisonnière Max mois 5 à 8	Faible	Stable
Bonite y compris melva	Saisonnière Max mois 10 à 12	Variable	Baisse prononcée

La pêche du poulpe est la plus fréquente. Elle est suivie de celle des poissons blancs et des poissons bleus. La pêche de la sardine et du chinchard est pratiquée par un nombre limité de barques (6 paires) et seulement pendant les mois d'été là où les conditions météorologique deviennent favorables. Pour les autres espèces (mérou, abadèche, pargue,...) la pêche est plus favorable et rentable durant les mois d'été.

La pêche est marquée par une saisonnalité assez marquée qui touche différemment les différentes espèces cibles. Généralement, la pêche est plus régulière pour le poulpe, le sar et la dorade que pour les seiches, les pageots, les abadèches, la dorade, la sardine, le chinchar et le maquereau (Tableau 2).

**Tableau 2 : Périodes de pêche des différentes espèces**

espèce	jan	fév	mars	avr	mai	juin	juil	aout	sep	oct	nov	déc
Poulpe												
Seiche												
Pageot												
Mérou												
badèche												
Sar												
Pageot												
dorade												
Loup												
rouget												
sardine												
chinchar												
anchois												
maquereauu												
Melva												
Bonite												

Finalement, les principales espèces d'intérêt économique et commercial pour le Projet d'organisation commerciale sont:

1. Poulpe ;
2. Pageot royal et pagre ;
3. Sardine et chinchar ;
4. Besugue ;
5. Et Sar.

## 2. Moyens de production

La pêche dans la Commune de Ouled Amghar est le fait de barques artisanales motorisées qui font appel à une multitude d'engins et de techniques de pêche (Annexe 2).



## 2.1 Situation de la flottille de barques (Juin 2009)

L'estimation du nombre de barques donne des valeurs différentes selon la période concernée. Les enquêtes effectuées durant le mois de Juin 2009 ont permis de recenser environ 165 barques. (Tableau 3)

**Tableau 3: Effectif des barques actives par site de pêche**

Nom site	Nombre barques actives
Tasamart	12
Ifri Yedbyane	14
Oued Laazib	10
Ghar Eddib	10
Laazib Boujibar	35
Dar Ourizine	10
Tighza	13
Kilaté	3
Tandint 1	38
Marsa oujdid et Raghabou Yarzen	20
<b>Total</b>	<b>165</b>

## 2.2 Situation des pêcheurs

Le nombre de pêcheurs en activité dans la zone du Projet est évalué à 412 marins (165 barques à raison de 2 à 3 marins par barque) en plus d'une 20aine d'aides à terre.

L'activité principale des pêcheurs est évidemment la pêche. Mais, ils peuvent aussi exercer des activités secondaires comme l'agriculture et le commerce.

## 2.3 Techniques de pêche

Les pêcheurs utilisent différentes techniques de pêche en fonction des espèces cibles et des périodes de pêche. Généralement, les engins qui utilisent la ligne sont les plus fréquents (Tableau 4)

**Tableau 4: Nature et fréquence d'utilisation des engins de pêche**

Engin	Fréquence d'utilisation	Principales espèces cibles
<b>Ligne</b>	<b>100 %</b>	- Besugue - Dorade - Pageot royal - Mérou - Badèche - Sar
<b>Palangre</b>	<b>100 %</b>	- Idem
<b>Turlutte</b>	<b>100 %</b>	- Poulpe
<b>Trémail (de fond fixe)</b>		- Seiche - Sar - Rouget - Loup - Sole
<b>Filet maillant dérivant (Max 2 Km)</b>	<b>Saisonnier 10 %</b>	- Bonite - Melva
<b>Senne</b>	<b>8 % (12 barques)</b>	- Sardine - Chinchard - Bogue - Maquereau

## 3. Production

L'estimation de la production se heurte à des difficultés insurmontables. En effet, en l'absence d'un système de suivi des statistiques de pêche, les données sur la production sont très lacunaires. Des données statistiques existent dans les registres

des mareyeurs et de certains pêcheurs, mais elles sont insuffisantes pour reconstituer les grands flux de produits au niveau de toute la Commune.

L'estimation de la production et des rendements s'est basée surtout sur les déclarations des pêcheurs et des mareyeurs.

La production moyenne d'une barque, toutes espèces confondues, est de :

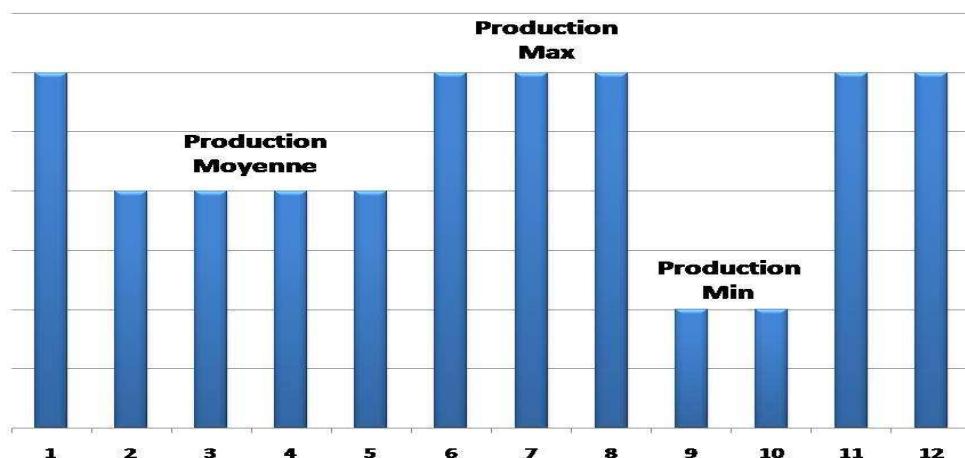
- 10 à 40 Kg/jour (Moyenne de 15 Kg) ;
- 40 Kg/Semaine ;
- Plus de 3.000 Kg/an.

Il faut noter que le nombre de jours de pêche ne dépasse souvent pas 120 jours/an. Cette performance relativement faible est due au mauvais temps et à l'absence d'aménagements destinés à faciliter la mise à l'eau des barques et l'accès aux sites de pêche durant les intempéries.

Pour le poulpe, principale espèce exploité, la production est:

- Minimale (5 à 15 Kg) entre Mai et Septembre ;
- Maximale entre Octobre et Décembre ;
- Moyenne entre Janvier et Avril.

Le volume des captures de poulpe, pendant les mois d'été, diminue considérablement.



**Figure 1: Saisonalité inter mensuelle de la production des barques**

Sur le plan de l'hygiène, l'usage de la glace est absent dans toutes les étapes de la production : à bord, à terre, durant le transport, etc.

## **4. Commercialisation**

Avant d'esquisser l'ébauche d'un plan d'organisation commerciale à adopter par la Coopérative, il est utile de décrire la situation actuelle du marché des produits de la mer dans la Commune de Ouled Amghar.

### **4.1 Situation du marché actuel**

Globalement, il existe deux marchés pour la production de la zone de Projet :

- L'agglomération d'Al Hoceima et des petites villes avoisinantes : elle absorbe principalement le poisson destiné à la consommation locale et à moindre degré le poulpe (Exporté *via* Tanger).
- La ville de Nador, qui par le biais de ses unités industrielles, absorbe principalement le poulpe pour le réexpédier vers le marché européen sous forme congelée.
- Un troisième marché réside dans la vente sur place (en bordure de la route) du poisson fraîchement débarqué. En général, il est plus intéressant de vendre en bordure de route les petites quantités de captures de valeur commerciale moyenne (Besugue, pageot,...), car les niveaux de prix, comparés aux charges de transport, sont jugés plus intéressants. La rocade Méditerranée a crée une réelle opportunité commerciale pour le produit local.

#### **Marché par espèce**

Le poulpe et les poissons blancs de haute valeur commerciale sont majoritairement destinés à l'exportation via des sociétés de mareyage ou de congélation.

Quant au reste des espèces (poisson blanc de faible valeur et petits pélagiques), elles sont commercialisées dans les marchés de la région (Tableau 5).

**Tableau 5: Liste des principaux marchés par type d'espèce**

Espèce/Groupe d'espèces	Segments de marchés actuels	Observations
Poulpe	Marché européen <i>via</i> Nador	Principal débouché pour cette espèce
	Marché européen <i>via</i> Al Hoceima et puis Tanger	Quantités limitées
Pageot royal/Sar	Marché européen <i>via</i> Al Hoceima	
	Vente directe sur la route	Quantités limitées ; mais marché émergent
Sardine/Chinchard	Villages environnants et marchés hebdomadaires	
Besugue	Vente directe sur la route Certains marchés hebdomadaires Imzourene La ville d'Al Hoceima	

### Niveaux des prix

Les prix sont généralement fixés par les acheteurs (Tableau 6). Il y a, en fait, différents niveaux de prix : prix de première vente, prix de deuxième vente, ..., prix consommateur.

**Tableau 6 : Différents niveaux de prix pour les principales espèces échangées**

Espèce	Prix 1 <sup>ère</sup> vente	Prix 2 <sup>ème</sup> Vente	Prix consommateur
Poulpe	27 à 32	29 à 36	-
Seiche	15 à 25	17 à 27	30
Pageot royal	40 à 70	-	80 à 100
Sardine	3 à 5	5 à 10	10 à 15
Chinchard	8 à 10	-	15 à 25
Besugue	20 à 25	-	25 à 35

## 4.2 Organisation commerciale

La commercialisation de poisson dans la zone de Projet obéit à une organisation informelle très rigoureuse. Trois niveaux d'acteurs sont ainsi mis en évidence : les pêcheurs, les intermédiaires et les mareyeurs sans compter les usiniers.

Dans toute la zone de Projet, trois mareyeurs détiennent le monopole des achats. Ils agissent en Cartel qui s'entend préalablement sur les prix. Par conséquent, les enchères, sur les plages, n'ont pas lieu. Le prix est instauré par les mareyeurs à l'avance, avant même que le débarquement des captures n'ait eu lieu.

Le commerce de poisson est régit par une organisation informelle infaillible. Chacun des mareyeurs est lié à un groupe de pêcheurs, dans chaque site de concentration des barques, par le biais d'intermédiaires. Ceux-ci s'occupent de collecter les marchandises et de gérer les relations de différents ordres avec les pêcheurs.

Il arrive aussi que des intermédiaires ou des mareyeurs procèdent à la vente directe de poisson sur la route. Ils achètent le poisson aux pêcheurs et le revendent sur le champ. Un commerçant à Laazib Boujibar écoule, en temps normal, entre 30 et 50 Kg Par jour.



Le poisson n'est pas distribué par les pêcheurs eux-mêmes et, par conséquent, ne requiert pas le recours à des moyens de transports, sauf quand les pêcheurs ont besoin de satisfaire une commande précise. Dans ce cas, l'utilisation des moyens de transport en commun est fréquente.

Cette modalité de commercialisation a lieu quand les pêcheurs ont des propositions de prix supérieures à celles pratiquées dans les sites de pêche. Par exemple, un pêcheur du site de Tassamart part vendre son poisson à un client régulier situé à 40 Km en empruntant les transports en commun parce que le prix offert pour la Besugue est de 25 dh/Kg au lieu de 20.

Les mareyeurs dans la sardine et le chinchar alimentent les commerçants ambulants qui s'activent dans les villages environnants et certains marchés hebdomadaires.

La glace n'est paradoxalement pas utilisée dans les étalages car, d'après les commerçants :

- elle donne aux consommateurs l'impression que le poisson n'est pas frais ou qu'il provient d'autres régions et qu'il nécessite de la glace ;
- Parce qu'il y a des difficultés d'approvisionnement en glace ;
- Parce que les charges sont supérieures.



Le poisson invendu est acheminé vers la ville d'Al Hoceima où il est écoulé aux détaillants, au niveau du port, ou bien au grand public.

#### 4.3 Avantages et contraintes commerciales

La zone de Projet, située entre Al Hoceima et Tamsaman, est d'un bon niveau de salubrité. Elle connaît très peu d'activités polluantes. En effet, le poisson dit de "Kelati" jouit d'une excellente réputation au niveau de la région. Ceci pourrait constituer un avantage commercial certain si des mesures de labellisation venaient à être prises.

Par ailleurs, la vente directe, en bordure de route, constitue un débouché potentiel intéressant qui pourrait justifier l'aménagement d'un mini complexe comprenant un point de vente directe aux consommateurs et un point de restauration.

#### 5. Cas du poulpe

La zone d'exploitation de poulpe est située sur l'axe Sidi Driss – Souani. Cette zone fournit entre 500 et 1.000 Kg de poulpe par jour durant l'été et 1.500 à 2.500 Kg/jour durant l'hiver. Les sites les plus productifs de la zone de Projet sont : Tandint dans la zone de Oulad Amghar et Laâzib-Boujibar dans la zone de Laâzib. A Ouled Amghar, l'activité de pêche artisanale est orientée, à plus de 80 %, vers la pêche au poulpe.

En raison des signes de surexploitation constatés durant les dernières années, un quota de production global mensuel a été instauré pour cette pêcherie. Il est de

quelques milliers de Kg de poulpe par an. Récemment, ce quota a été enlevé de manière provisoire.

Le Projet d'organisation commerciale initié par la Coopérative Tamsamane à travers le projet PARGO, compte développer la vente directe de poulpe produit par les pêcheurs de la Coopérative. Pour cela un arrangement s'impose entre le représentant de la Coopérative et les principaux acheteurs finaux que sont les industriels. Ceux-ci sont, pour l'essentiel, situés à la ville de Nador. Ils sont au nombre de trois et s'approvisionnent actuellement auprès des trois mareyeurs actifs dans la région Nador-Al Hoceima.

La réussite de cette nouvelle forme de commercialisation exige l'implication des mareyeurs déjà cités, car ceux-ci détiennent un réel monopole. En plus, même les industriels ne seraient pas prêts à changer de fournisseurs s'ils n'avaient pas de garanties et d'avantages plus motivants ; sans citer la résistance des nombreux intermédiaires dont le gagne pain risque de s'évaporer.

Finalement, la réussite du Projet de Commercialisation directe du poulpe exige :

- L'implication des mareyeurs (qui ne sont pas prêts à céder leurs parts de marché) ;
- L'implication des pêcheurs de la Coopérative (dont une bonne partie craint d'être délaissée par les acheteurs traditionnels) ;
- Le consentement des industriels, qui semblent d'accords pour le principe, si des efforts sont déployés en matière de conservation de la qualité (Exemple : Usage de la glace, pas de saturation de poulpe en eau, etc.) et de prix.

**Chapitre 2 :**

**Organisation commerciale**

## CHAPITRE 2 : ORGANISATION COMMERCIALE

Tout projet de développement comporte des risques. Il est, par conséquent, très important de prendre en considération les risques potentiels. Dans le cas de la Coopérative Tamsamane, il faudrait, d'une part, assurer la fonctionnalité des infrastructures qui seront construites dans le cadre du projet et, d'autre part, assurer la pérennité de l'organisation commerciale décrite, ci-haut.

La maîtrise du premier type de risques passe par un choix approprié du site d'implantation et une conception et une ingénierie qui prennent en considération l'utilisation finale des infrastructures, leur mode de gestion ainsi que la maintenance et l'entretien des infrastructures et des équipements.

La maîtrise du deuxième type de risques, dont la portée est organisationnelle, passe obligatoirement par le renforcement des capacités de la Coopérative et son accompagnement en vue de lui permettre de mettre en œuvre sa stratégie commerciale.

### 1. Examen et revu des aménagements projetés

Le projet PARGO dispose d'une assiette foncière de 320 m<sup>2</sup> qui est prévue pour la réalisation des aménagements suivants :

- Des locaux administratif sur une superficie de 7x20 soit 140 m<sup>2</sup> ;
- Un atelier de manipulation de poisson de 35m<sup>2</sup> et une chambre froide de la même surface ;
- Des locaux techniques abritant un garage, un atelier mécanique et un dépôt de matériel.

Ces aménagements sont situés au sein du souk de Ouled Amghar se trouvant sur la route nationale reliant Nador à AL Hoceima.



## 1.1 Choix du site d'implantation du Centre de la Coopérative

Selon les responsables du Projet, le choix du lieu d'implantation du siège de la Coopérative et de ses annexes techniques est motivé par deux raisons principales. La première porte sur la disponibilité du terrain (Situé actuellement au sein du souk Kelates) et de l'importance accordée par le président de la Commune de Ouled Amghar pour la réalisation des aménagements à cet endroit. La deuxième raison est en rapport avec des considérations géographiques (vu l'énorme dispersion des sites de pêche) et sociales.

Les responsables du projet ont jugé nécessaire d'abriter ces aménagements au niveau d'un terrain "Commun" qui peut constituer un centre de regroupement des pêcheurs des 12 sites concernés. L'objectif étant d'assurer une large adhésion des bénéficiaires et de ne pas créer de conflits entre les membres de la communauté des pêcheurs.

En effet, Compte tenu de la multiplicité et de la dispersion des sites de débarquements dans la zone de Projet, une solution de compromis a été retenue. Elle consiste à positionner le siège de la Coopérative au Souk de Kelates (Figure 2). Cette position médiane présente l'avantage d'être au centre de la zone de Projet. Mais, elle n'a aucun intérêt réel si ce n'est la disponibilité du terrain à bâtir.

Toutefois, d'un point de vue pratique, le choix de l'emplacement risque de poser quelques problèmes qui menaceraient la viabilité du Projet. Les pêcheurs sont généralement très liés à leurs sites de débarquement et il n'est pas évident de les voir se déplacer régulièrement dans les nouveaux locaux.

Le Siège de la Coopérative et de ses annexes techniques doivent être situés le plus près possible des lieux de débarquements afin de faciliter le contrôle des statistiques de pêche, le respect de la chaîne de froid et les bonnes pratiques de manipulation de poisson qui exigent un minimum d'intervention humaine et d'exposition à l'air libre. La proximité du siège de la Coopérative des lieux de débarquements permet aussi un meilleur approvisionnement des pêcheurs en glace et une meilleure prise en charge de leur production en vue de son stockage.

Nous pensons que la meilleure solution aurait été de construire ces infrastructures sur le littoral au niveau d'un site de pêche parmi les 12 sites de pêche de la Commune (Tableau 7). Le site qui s'apprête le mieux pour recevoir ces aménagements étant le site de Ouled Amghar qui peut être un lieu approprié de regroupement des pêcheurs artisans .

**Tableau 7: Distance approximative du souk Kelates des différents sites de débarquement**

Site de débarquement	Distance/Souk Kelates (Km)
Tandint	6
Agharabou Yarzen	5
Marsa Noujdid	5
Kelates	1,5
Tighza	2
Boujibar	4
Laâzib Boujibar	5
Oued Laâzib	5,5
Tassammart	7

A l'instar du souk Kelates, le nouvel emplacement choisi pour abriter les aménagements du Projet risque d'être un lieu hebdomadaire de rencontre des pêcheurs. L'usage par les pêcheurs des locaux à caractère commercial ou technique n'est pas du tout assuré.

Il y a des évolutions qui pourraient éventuellement renforcer le dynamisme de la zone d'implantation du siège de la Coopérative et son attrait pour les pêcheurs. D'après les déclarations du Président de la Commune rurale de Ouled Amghar, le site actuel connaîtra des aménagements structurants assez importants pour la suite du Projet. Parmi les aménagements annoncés par la Commune figure :

- La construction du chef lieu du Siège de la Commune Rurale ;
- L'aménagement de voies goudronnées qui desserviront le souk et notamment le futur Siège de la Coopérative ;
- L'équipement de la localité en réseau électrique et en eau potable.

Toutes ces réalisations sont de nature à favoriser la réussite du Projet.

## 1.2 Consistance des aménagements

Les aménagements projetés par le Projet peuvent être répartis en 3 catégories (Tableau 8):

- Equipements socio collectifs composés d'un espace de bureaux, d'une salle de formation et d'une cafétéria ;
- Equipements à caractère commercial composés d'un local de marelage et d'une chambre froide ;
- Equipements à caractère technique composés d'un garage pour le camion isotherme, d'un local de vente de matériel de pêche et un atelier mécanique.

**Tableau 8: Consistance des équipements socio collectifs projetés**

Désignation	Remarques
2 bureaux prévus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 bureaux sont nécessaires : un bureau pour le Président, un bureau pour le Directeur et un bureau pour le Comptable.</li> <li>- Une superficie de 9 m<sup>2</sup> par bureau est suffisante.</li> </ul>
1 cuisine prévue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est un espace à supprimer, ce service peut être assuré par la cafétéria.</li> <li>- A la place, prévoir un local de 9 m<sup>2</sup> équipé d'un lit pour le gardien. Le local du gardien doit être ouvert sur le site pour faciliter le gardiennage de tout le site.</li> </ul>
1 salle de réunion	La salle de réunion peut servir également de salle de formation. Elle est à dimensionner pour une quarantaine de personnes. Il faut l'équiper avec 20 tables, 40 chaises, un téléviseur et un vidéo projecteur.
Cafétéria : non prévu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est un espace convivial qui permettra aux pêcheurs de se rencontrer et de se détendre. La cafétéria peut constituer une bonne source de revenu pour la coopérative.</li> <li>- La coopérative cédera la gestion à un gérant contre un loyer mensuel ou un système de partage des recettes défini de commun accord.</li> <li>- Elle est à prévoir à coté de la salle de réunion avec une ouverture sur l'espace du souk pour attirer des clients potentiels.</li> </ul>
Sanitaires : 2 toilettes et une salle de bain	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une toilette sera destinée aux usagers des locaux administratifs.</li> <li>- La deuxième toilette et la salle de bain seront destinées aux usagers de la chambre de manipulation et de chambre froide.</li> <li>- Les bonnes pratiques d'hygiène obligent le personnel qui manipule le poisson à se doucher et à se laver les mains avant d'entrer dans la salle de manipulation.</li> </ul>

Le nombre de locaux est fonction du personnel permanent de la coopérative. L'objectif principal du Projet est d'assister la coopérative dans la commercialisation des produits débarqués dans les 12 Sites de pêche. Ainsi, un camion isotherme a

été acquis et mis à la disposition de la coopérative qui s'occupera de la collecte du poisson et puis de sa vente dans les centres de commercialisation (Nador, Al Hoceima, petites villes de la région, etc.)

Pour ce faire, la coopérative devra disposer d'un staff minimal pour pouvoir assumer ces nouvelles missions. Le staff proposé est composé des :

- Membres du bureau de la Coopérative ;
- Personnel de l'administration : Directeur et responsable administratif et financier;
- Personnel technique : chauffeur, collecteurs de poisson, technicien en conditionnement des produits de la pêche, mécanicien, vendeur de matériel de pêche, gérant de la cafétéria et gardien du site.

### 1.3 Examen des équipements de commercialisation

Les équipements dédiés à la commercialisation de poisson produit par les pêcheurs membres de la Coopérative Tamsamane sont composés d'une chambre froide et d'une chambre de manipulation du poisson.

La chambre froide a pour objectif de stocker le poisson en attente de transport vers sa destination finale. C'est un local de stockage soumis. Elle sert également à stocker la glace.

Dans le contexte de ce projet, la chambre froide servira à l'entreposage du poisson, éventuellement préparé dans la salle de conditionnement, à une température avoisinant 0°C en attente de son transport vers les marchés de destination. Cette chambre servira aussi à l'entreposage de la glace. En effet, la Coopérative devrait s'approvisionner en glace à partir des ports de Béni Nssar et d'Al Hoceima. Il est prévu que le camion qui transporte le poisson revienne avec de la glace. La chambre froide est à dimensionner pour une capacité de stockage de 3 tonnes de glace et de 3 tonnes de poisson (Superficie de 20 m<sup>2</sup>). De grandes caisses de types XACTIS réf 07-3201 peuvent être utilisées à l'entreposage de la glace.

Il était initialement prévu d'équiper le site en fabrique de glace. Nous pensons qu'il est opportun de reporter l'acquisition d'une machine à glace à une autre échéance. Cette décision est justifiée par le caractère non urgent d'une telle acquisition puisque la Coopérative manque actuellement d'une eau de bonne qualité pour la production de la glace, que la machine consommera de l'énergie qu'il faudrait rentabiliser et qu'elle exigera la présence permanente d'un technicien pour la marche et l'entretien de la machine.

Il est vrai que la Coopérative disposera d'une glace à moindre coût et qu'elle pourrait même vendre le surplus. Mais, tout compte fait, il serait, dans l'immédiat,

plus intéressant d'acheter et de stocker de la glace par le biais de la chambre isotherme que de la produire. Le camion de la Coopérative pourrait, après chaque livraison à Nador ou à Al Hoceima, amener de la glace au prix du marché qui est de l'ordre de 0,6 dh/Kg.

#### **Atelier de conditionnement**

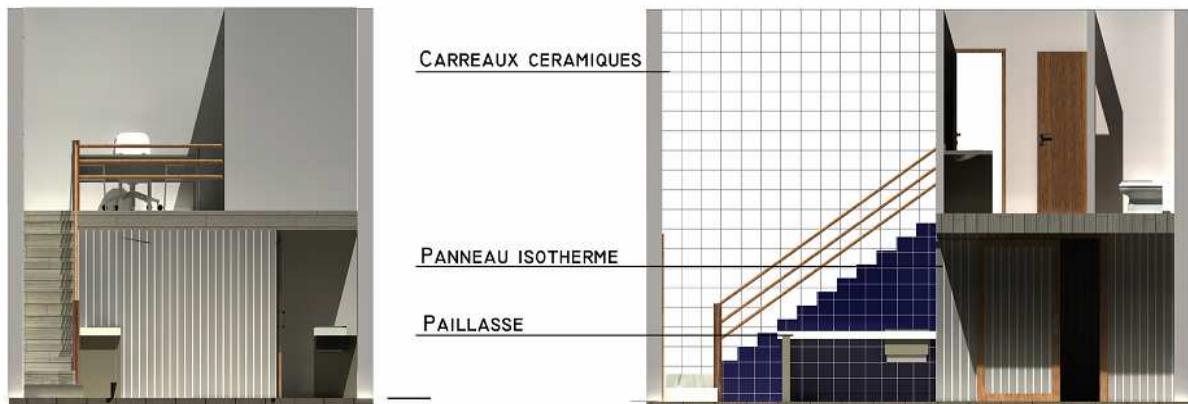
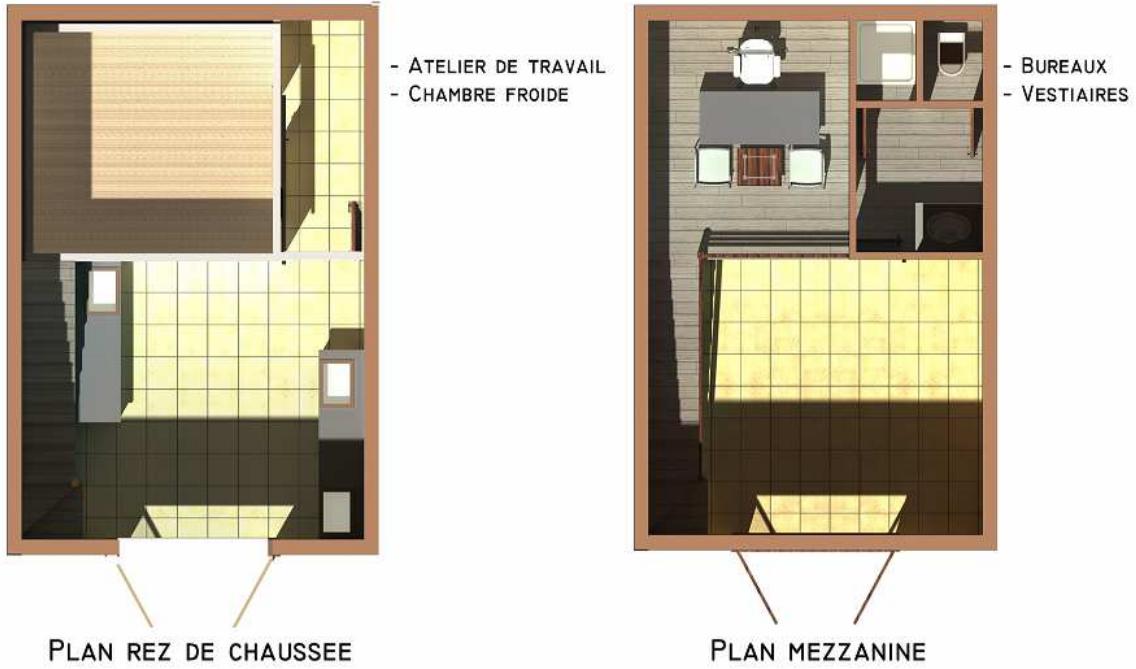
Dans le cas de la coopérative de Tamsamane, l'atelier servira au nettoyage, au triage et au glaçage des produits collectés avant leur expédition vers les destinations finales. Il est important de recruter un personnel qualifié pour effectuer ces opérations étant donné que la qualité et la régularité de l'offre constituent les fondements de la stratégie commerciale de la coopérative. Ce personnel doit être formé sur les bonnes pratiques d'hygiène et de manipulation des produits de la pêche. Il peut être recruté parmi les pêcheurs ou fils de pêcheurs de la Région du Projet.

La quantité traitée quotidiennement est estimée à une tonne jour. La chambre froide doit être équipée avec des caisses en plastique normalisées et des bacs pour l'entreposage de la glace.

Les spécifications techniques de ces équipements sont données en annexe 2 du rapport.

Un plan type d'un atelier de conditionnement est présenté dans la figure 3. Cet atelier doit être alimenté en eau potable de bonne qualité et équipé de tables de traitement en inox. Il est également important d'utiliser un carrelage facile à nettoyer. Les accès à cet espace doivent être maîtrisés pour éviter tout risque de contamination. Il faut prévoir des bonnets et des bottes en plastiques et des combinaisons pour le personnel de l'atelier de conditionnement. Le respect des bonnes pratiques d'hygiène assurera la qualité des produits mais donnera également une image de professionnalisme à la coopérative et devra, à terme, constituer une bonne motivation pour les usiniers pour s'approvisionner à partir de la Coopérative.

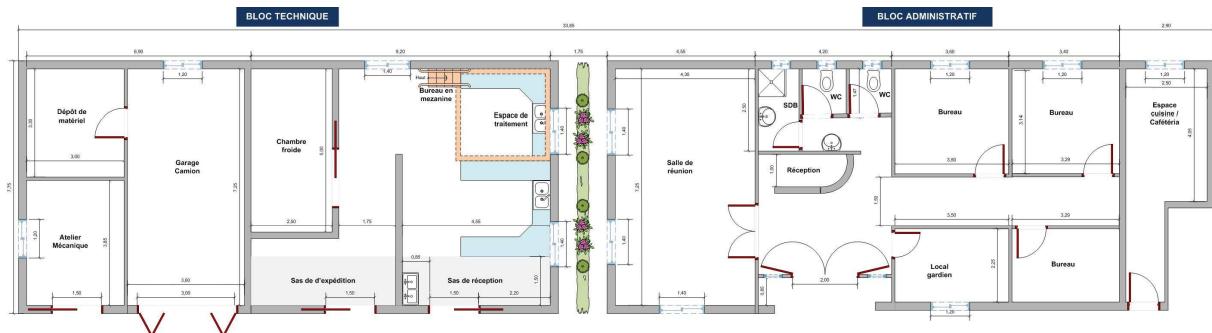
Il ne faut pas oublier également d'aménager une fosse septique étanche pour collecter les eaux usées étant donné que l'activité de nettoyage et de traitement de poisson générerait des déchets organiques. Des bacs pour la collecte des déchets solides sont également à prévoir pour assurer la propreté du site.



VUES SUR L'INTERIEUR

**Figure 3: Plan type d'un atelier de conditionnement équipé d'une chambre froide**

## 2. Synthèse des recommandations relatives à la conception des bâtiments (Cf. plan proposé en annexe)



- 10 bacs pour l'entreposage de la glace et du poisson sous glace d'une capacité de 500 kg
- Des blousons, des bottes et des bonnets pour les agents de l'atelier de conditionnement (prévoir 4 jeux)

#### **Équipement de l'atelier mécanique**

Si l'atelier est cédé en gestion à un mécanicien, il ne serait pas indispensable d'équiper l'atelier. Les équipements seront à la charge du mécanicien.

#### **Équipement du local de vente du matériel de pêche**

L'achat du matériel risque de coûter cher. Il est possible d'envisager un partenariat avec un fournisseur de matériel de pêche pour approvisionner la Coopérative régulièrement en matériel de pêche. La Coopérative peut négocier une marge sur les ventes qu'elle aura à effectuer pour le compte du fournisseur.

#### **Mobilier pour les équipements socio collectifs**

- 3 bureaux et 6 chaises pour les bureaux de la Coopérative ;
- 20 tables et 40 chaises pour l'équipement de la salle de formation ;
- Un téléviseur et un vidéo projecteur pour les besoins en formation et de projection.

#### **Équipement du local du gardien**

- Lits avec matelas
- Bonbonne de gaz

#### **Equipements de la cafétéria**

Afin de permettre à la Coopérative de se focaliser sur son métier de base, il est recommandé de céder la gestion de la cafétéria à un privé contre une redevance mensuelle ou éventuellement un système de partage des recettes préalablement convenu.

Si ce scénario est adopté, les équipements de la cafétéria seront à la charge du prestataire de service.

**Tableau 9: Récapitulatif des équipements nécessaires à la Coopérative  
(Quantité et montant en Dh)**

Equipement	quantité	Prix unitaire	total
Bureau	3	2.000	6.000
Tables	20	1.500	30.000
Chaises	46	500	23.000
Tables de traitement	2	3.000	6.000
Caisses en plastique	250	25	6.250
Bacs à glace	10	3.000	30.000
Jeu vestimentaire (blousons, bonnets, bottes)	4	300	1.200
Lits et matelas et couverture	1	4.000	4.000
<b>Total</b>			<b>106.450</b>

#### 4. Conclusion sur les besoins d'équipement

Le Consultant fournit une conception type comportant les améliorations suivantes :

- Réduction de moitié du volume de la chambre froide ramené à 20 m<sup>2</sup>.
- Report de l'acquisition de la machine à glace. L'INDH pourrait assurer le financement de cet équipement.

Le choix du lieu d'implantation du Siège de la Coopérative est une décision stratégique qui doit tenir compte de nombreux impératifs, parfois antagonistes. La solution finale est un compromis raisonnable.

La conception du Centre de la Coopérative doit répondre aux besoins des utilisateurs. La Coopérative est un espace :

- de rencontre et d'échange d'information ;
- de tenue des réunions et des ateliers de formation ;
- de gestion des affaires administratives de la Coopérative ;
- de gestion commerciale des captures et des intrants de pêche;

- de stockage des captures, de la glace et du matériel de pêche destiné à la vente ;
- d'entretien et réparation des moteurs hors- bords ;
- etc.

Le modèle actuellement retenu mérite quelques adaptations (Voir plus haut)

Concernant les réalisations à mettre en place, le Projet pourrait commencer par l'aménagement :

- d'une chambre froide (munie ou non d'un générateur de froid) qui servirait pour le stockage de poisson destiné à la vente (ou à la restauration sur place) et de la glace.
- Plus tard, la Coopérative pourrait aménager un lieu de restauration destiné aux usagers de la rocade et alimenté à base de sa propre production.

**Chapitre 3 :**

**Faisabilité technique et financière**

## CHAPITRE 3 : FAISABILITÉ TECHNIQUE ET FINANCIÈRE

Cette partie du rapport traite de l'activité de commercialisation, qui constitue à côté des autres activités de la Coopérative, la principale source de revenue potentielle.

Il va de soi que toutes les activités qui seront engagées par la Coopérative n'auront pas la même incidence en termes d'investissements, d'organisation et de besoins de suivi et de gestion. L'élaboration d'un plan d'affaires mareyage (ou commercialisation) suppose une séparation relativement nette et aisée des fonctions commerciales du reste des composantes de l'activité coopérative, et ceci à tous les niveaux : investissements, coûts de fonctionnement, salaires des employés, revenus, etc.

Le plan d'affaires mareyage aborde, brièvement :

- La situation du marché ;
- L'organisation technique ;
- Et l'analyse financière.

### 1. Etude de marché

#### 1.1 Demande

La zone de Nador Al Hoceima connaît une demande soutenue et croissante pour les produits de la pêche. Cette demande, davantage amplifiée par les exportations à destination du marché européen, sera appelée à s'accentuer avec le démarrage des nombreux projets touristiques prévus dans la zone.

La demande pour les produits de la pêche suit, par ailleurs, des variations saisonnières : elle est plus forte durant la période estivale, en raison de l'afflux important de touristes.

#### 1 .2 Offre

La zone Méditerranée se trouve Globalement dans un contexte de déficit structurel. La production n'arrive pas à satisfaire la demande locale qui se distingue par des niveaux élevés de consommation par rapport à la moyenne nationale. Il en découle un recours aux marchés des autres régions du Maroc pour combler le déficit.

La production de la zone de Projet, pour sa part, est constituée, majoritairement, de poulpe destiné au marché européen à l'état congelé. Une faible proportion de la

production est constituée de poissons blanc et bleu. Elle est écoulée sur le marché local au niveau des poissonneries, des restaurants et des ménages.

### 1.3 Marchés potentiels

Le Projet cible un marché diversifié composé des segments suivants (Tableau 10):

**Tableau 10: Différents marchés potentiels pour les produits de la mer de la Coopérative Tamsamane**

Produit	Type de clientèle	Effectif	Quantités a écouler	Localisation	Modalités contractuelles
Poulpe	Unités industrielles	3	-	Nador	Contrat fournisseur
Poissons blancs et petits pélagiques	Poissonniers détaillants	20	-	- Al Hoceima - Imzourene - Beni Bouayache	Engagement non écrit
	restaurateurs	10	-	- Al Hoceima - Imzourene	Engagement non écrit
	Mareyeurs du port	5	-	Al-Hoceima ville	Engagement non écrit

Par type de produit, le poulpe est principalement écoulé vers les unités de congélation de la ville de Nador, contrairement au reste des espèces qui trouvent un débouché assez varié.

### 1.4 Politique commerciale

La Coopérative optera pour la politique de distribution de proximité. Au lieu d'attendre l'affluence des acheteurs, la Coopérative recueillera les commandes des clients et les traduira en programmes de livraison.

La Coopérative procédera ainsi par contractualisation : contrat fournisseur avec les unités industrielles et engagement non écrit avec les autres catégories d'acheteurs. On peut s'inspirer, à cet égard, des modèles de contrat bateau usine qui sont utilisés au Maroc dans le cas du poisson industriel.

L'acquisition d'un camion isotherme par la coopérative permettra de satisfaire toute les commandes et facilitera la livraison des produits dans les meilleures conditions d'hygiène et de qualité.

## **1.5 Perspectives du marché**

L'image favorable dont bénéficient les produits de la mer de la Région pourrait constituer un facteur Marketing important. En effet, la loi sur les signes distinctifs d'origine offre l'opportunité de créer et d'exploiter, à exclusivité, un label ou une appellation locale protégée.

De même, l'émergence et le développement des éco labels sur le marché européen offrent à la Coopérative l'occasion de renforcer ses parts de marché, quoique la procédure de création de ces éco labels implique, normalement, des échelles géographiques plus importantes que la zone d'action du Projet.

## **2. Etude technique**

### **2.1 Hypothèses de travail**

Le montage technique du projet de commercialisation des produits de la mer repose sur une série d'hypothèses. Ces dernières ont été validées avec les membres de la Coopérative et certains mareyeurs à l'occasion des réunions de travail tenues dans les sites de pêche.

- Effectif des barques concernées par le Projet : 150.
- Production moyenne d'une barque toutes espèces confondues: 10 à 40 Kg/jour ; 40 Kg/Semaine ; 3.000 Kg/an.
- Production moyenne d'une barque : 15 Kg/jour.
- Nombre annuel de sorties de pêche : 120 j/an.
- Les prix moyens retenus sont de : 30 dhs pour le poulpe, 20 dhs pour la seiche, 50 dhs pour le pageot royal, 4 dhs pour la sardine, 9 dhs pour le chinchar et 20 dhs pour la bésugue.

Sur la base de ces différentes hypothèses, différentes variables ont été calculées :

- La production journalière totale de la zone de Projet est de : 15 Kg x 150 barques, soit 2250 Kg, dont 90% de poulpe, soit 2025 Kg.
- Les calculs pour 120 j de pêche donnent 270.000 Kg/an, soit une moyenne mensuelle de 22.500 Kg et hebdomadaire de 5.000 Kg;
- La capacité du camion étant de 3,5 tonnes, celui-ci devrait faire au minimum 2 allers-retours hebdomadaires. Afin de ne pas trop espacer les livraisons, ce nombre sera ramené à 3 voyages/semaine.
- Le prix moyen au Kg, toutes espèces confondues, est de :  $30 \times 0,9 + 20 \times 0,1$ , soit 29 dhs/Kg. Ceci donne un chiffre d'affaires (pour les pêcheurs) de l'ordre de : 7.250.000 dhs/an, 603.200 dhs/mois et 134.270 dhs/semaine.

- Le Chiffre d'affaires dépend du nombre de barques qui adhèrent au Projet. Plusieurs scénarii seront analysés selon le niveau de participation des membres de la Coopérative : 25%, 50% et 75%.

Dans une première phase, les calculs seront faits sur la base de l'hypothèse d'adhésion de 50% des membres de la Coopérative à l'initiative d'organisation commerciale amorcée par le Projet. Ceci équivaut à un volume de ventes annuelles de l'ordre de 135.000 Kg et à un chiffre d'affaires correspondant de 3.915.000 dhs.

## 2.2 Programme d'investissement

La mise en place du Projet d'organisation commerciale nécessite différents investissements à caractère plus ou moins commercial.

### **Bâtiments**

**Tableau 11 : Programme d'investissement-Bâtiments**

Nature	Description	Coût en Dhs TTC
Chambre isotherme	Chambre à revêtement isotherme pour le stockage de la glace et du poisson	200.000
Salle de préparation	Salle équipée pour nettoyage et conditionnement de poisson	200.000
<b>Total</b>		<b>400.000</b>

### **Equipements**

**Tableau 12 : Programme d'investissement-Equipements**

Nature	Description	Coût en Dhs TTC
Véhicule	Equipé d'une cellule isotherme pour froid positif	221.000
8 Bacs		24.000
200 Caisses		5000
Bureau	Matériel et mobilier de bureau	10.000
<b>Total</b>		<b>260.000</b>

### **Besoins en personnel**

**Tableau 13 : Programme d'investissement-Besoins en personnel**

<b>Poste</b>	<b>Qualification recherchée</b>	<b>Salaire mensuel brut en Dhs TTC</b>
1 commercial et chauffeur	Expérience dans le domaine du mareyage	4880,00
1 Administratif pour la Coopérative (Sert aussi de comptable)	Expérience dans la gestion des coopératives	3660,00
2 Ouvriers pour préparations poisson		2000,00
4. Gardien	-	1000,00
<b>Total</b>		<b>11.540</b>

### **Besoin en Fond de Roulement (BFR)**

Hypothèses de calcul :

- Le Chiffre d’Affaires prévisionnel est de l’ordre de 3.915.000 dhs TTC.
- Les conditions de délais de règlement par les clients sont de 15 jours maximum ;
- Les fournisseurs (pêcheurs) sont réglés sur le champ ;
- Les stocks de poisson correspondent à la production cumulée de trois jours de pêche ;

Le calcul du BFR sera fait de la manière suivante :

- Créances clients :
  - o 100 % du C.A. journalier X15 jours = 15 cad 15 jours de C.A. TTC
  - o Créances clients :  $(3.915.000 / 120) \times 15 = 489.375$  dhs
- Besoin en fond de roulement :
  - o  $BFR = (\text{Créances clients} + \text{Stocks de produits finis}) - \text{crédit fournisseurs}$
  - o  **$BFR = (489.375 + 97.875) - 0 = 587.250$  dhs**

### 3. Etude financière

#### 3.1 Coût du Projet de commercialisation

- Le Projet de commercialisation est entièrement financé par l'AECID.

Tableau 14: Besoins d'investissement

Besoins d'investissement	montant
Chambre isotherme	200.000
Salle de préparation	200.000
Un véhicule muni d'une cellule isotherme pour froid positif	221.000
Bacs (8 unités) et caisses (200 unités)	24.000 5.000
Mobilier et Matériel de bureau	10.000
Besoins en Fonds de roulement	178.760
<b>TOTAL</b>	<b>838.760</b>

#### 3.2 Compte d'exploitation

##### Estimation du chiffre d'affaires (C.A.)

Le chiffre d'affaires de la Coopérative équivaut à la valeur annuelle des ventes de poisson. Cette quantité est de l'ordre 135.000 Kg qui multiplient un prix de revente moyen de 35 dhs le Kilo. On obtient un C.A. annuel de l'ordre de **4.725.000** dhs.

##### Achats

La valeur annuelle des achats est de 135.000 Kg qui multiplient 29 Dhs, soit **3.915.000** dhs.

##### Marge brute

La marge brute est la différence entre le C.A. de la Coopérative et la valeur de ses achats annuels. La marge brute est estimée à  $4.725.000 - 3.915.000 = \textbf{810.000}$  dhs/an.

### **Charges d'exploitation**

- Les frais de personnel sont de 11.540 Dhs / mois, soit 138.480 Dhs /an.
- La taxe communale est de 4 % du C.A, soit 189.000 Dhs.

### **Charges Extérieures**

- Pour les frais de gasoil : Le camion fait 3 voyages par semaine et 150 voyages par an. Chaque aller retour consomme approximativement 400 dhs de carburant, soit **60.000** dhs/an.
- La glace coutera (pour un ratio  $\frac{1}{2}$ ) 135.000 Kg  $Kg \times 0,5 \times 0,6$  Dhs = **40.500** dhs/an.
- L'entretien du véhicule, sa lubrification et son vidange coûtent 500 Dhs x 12mois, soit **6.000** Dhs/an.
- Le remplacement des pneus usés revient à  $6 \times 1200$  Dhs = **7.200** Dhs/an.
- L'assurance et la vignette coûtent **10.000** Dhs/an.

**Total des charges extérieures : 123.700 Dhs/an**

### **Frais divers de gestion**

**Tableau 15 : Frais divers de gestion**

<b>Nature</b>	<b>Coût en DHS</b>
Téléphone	6.000
Eau et électricité	10.000
Publicité	7.000
Fournitures de bureau	2.000
<b>Total</b>	<b>25.000</b>

**Total des frais divers de gestion : 25.000 Dhs/an**

### **Frais financiers**

Les frais financiers sont nuls car le Projet n'a pas recours aux emprunts.

**Total des charges d'exploitation pour la première année : 476.180 Dhs/an**

**Marge d'exploitation (M.B.) = Marge brute - charges d'exploitation = 333.820 Dhs/an**

### **Dotations aux amortissements (Tableau 11)**

La valeur annuelle des dotations aux amortissements est de **96.000** Dhs.

**Tableau 16 : Dotations annuelles aux amortissements**

Besoins d'investissement	Durée vie comptable	montant Investissement	Montant amortissement
Chambre isotherme	10 ans	200.000	20.000
Salle de préparation	10 ans	200.000	20.000
Un véhicule muni d'une cellule isotherme pour froid positif	5 ans	221.000	44.200
Bacs	5 ans	24.000	4.800
Caisses	1 an	5.000	5.000
Mobilier et Matériel de bureau	5 ans	10.000	2.000
<b>TOTAL</b>		<b>660.000</b>	<b>96.000</b>

### Résultat d'exploitation

- Le Résultat d'exploitation (RE) est la différence entre la Marge d'exploitation et les dotations aux amortissements. **RE= 333.820 - 96.000 = 237.820 Dhs/an.**
- Le Projet dégage un résultat d'exploitation de **237.820 Dhs/an.**

### Impôt sur le bénéfice :

- La Coopérative est exonérée des impôts sur le bénéfice.

### Résultat net (RN)

Le Projet dégage un résultat net de : **237.820 Dhs/an.**

### Cash-flow (C-F)

Le Cash-flow est la somme du RN et des dotations aux amortissements, soit **333.820 Dhs/an.**

### 3.3 Rentabilité

- La rentabilité est le rapport du C-F au C.A.
- Le Projet dégage un **taux de rentabilité de 7,06%**

### 3.4 Rentabilité et degré de participation des pêcheurs

Les résultats financiers du projet de commercialisation dépendent directement du nombre de pêcheurs qui adhèrent à ce projet et acceptent de commercialiser leurs prises en ayant recours aux services de la Coopérative. Il va de soi que, plus ce nombre est élevé plus la rentabilité financière du Projet sera meilleure.

Différents scénarii ont été testés afin de déterminer le seuil critique d'adhésion qui permettra à la Coopérative de couvrir ses frais de fonctionnement et de dégager un excédent raisonnable.

Avec un taux d'adhésion de 25%, la Coopérative tournera à perte et encaissera un déficit financier annuel de l'ordre de 72.680 dh (Tableau 17). Si la participation est de 50% le Projet d'organisation commerciale assurera une rentabilité appréciable limite de l'ordre de 7,06%. Mais, si la participation est quasi généralisée (75%), le Projet pourrait prétendre réaliser un taux de rentabilité d'environ 9,09%.

Il est intéressant de déterminer, compte tenu de la structure des charges de fonctionnement du Projet, quel est **l'effectif minimal de barques pour lesquels le Projet tournerait sans pertes. Cette valeur a été estimée aux environs de 45 unités**, soit un taux d'adhésion au Projet de la Coopérative de l'ordre de 30%.

**Tableau 17 : Résultats du Projet selon différents niveaux d'adhésion à la Coopérative (25%, 50% et 75%)**

Rubrique	25%	50%	75%
<b>Chiffre d'affaires annuel</b>	<b>2362500</b>	<b>4725000</b>	<b>7087500</b>
<b>Marge brute</b>	<b>405000</b>	<b>810000</b>	<b>1215000</b>
<b>Frais de personnel</b>	<b>138480</b>	<b>138480</b>	<b>138480</b>
<b>Taxe Communale</b>	<b>94500</b>	<b>189000</b>	<b>283500</b>
<b>Charges Extérieures</b>	<b>123700</b>	<b>123700</b>	<b>123700</b>
Gasoil	60000	60000	60000
Glace	40500	40500	40500
Entretien véhicule	6000	6000	6000
Renouvellement Pneus usés	7200	7200	7200
Assurance et Vignette	10000	10000	10000
<b>Frais divers de gestion</b>	<b>15000</b>	<b>15000</b>	<b>15000</b>
Téléphone	6000	6000	6000
Eau et électricité	10000	10000	10000
Publicité	7000	7000	7000
Fournitures de bureau	2000	2000	2000
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>381680</b>	<b>476180</b>	<b>570680</b>
<b>Marge d'exploitation</b>	<b>23320</b>	<b>333820</b>	<b>644320</b>
<b>Dotations amortissements</b>	<b>96000</b>	<b>96000</b>	<b>96000</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-72680</b>	<b>237820</b>	<b>548320</b>
<b>Cash-flow</b>	<b>23320</b>	<b>333820</b>	<b>644320</b>
<b>Rentabilité</b>	<b>0,98</b>	<b>7,06</b>	<b>9,09</b>

**Chapitre 4 :**

**Renforcement des capacités de la  
Coopérative**

## **CHAPITRE 4 : RENFORCEMENT DES CAPACITES DE LA COOPERATIVE**

Au Maroc et conformément au Dahir n° 1-83-226 du 9 moharrem 1405(5 octobre 1984) portant promulgation de la loi n°24-83 sus mentionnée, les coopératives sont des personnes morales jouissant de la pleine capacité juridique et de l'autonomie financière.

Les coopératives sont sous tutelle de l'Office du Développement de la Coopération qui est un organisme national placé sous la tutelle administrative du Premier Ministre ou l'autorité gouvernementale déléguée par lui à cet effet.

L'Office du Développement de la Coopération à pour mission de :

- Centraliser et instruire les demandes de constitution des coopératives et de leurs unions et les transmettre pour décision avec son avis, au ministre de tutelle ;
- Prêter son concours aux coopératives et leurs unions dans les domaines de la formation, de l'information et de l'assistance juridique ;
- Centraliser et diffuser la documentation de l'information relative à la coopération ;
- Etudier et proposer toutes réformes législatives ou réglementaires et toutes mesures à caractère particulier relatives à la création et au développement des coopératives ;
- Financer des campagnes de vulgarisation et de formation ;
- Assister les institutions coopératives dans le domaine de gestion ;
- Régler à l'amiable les différends s'élevant au sein des institutions coopératives ;
- S'assurer que les coopératives et leurs unions sont gérées conformément à la législation en vigueur.

Par ailleurs, les coopératives ont pour rôle :

- L'amélioration de la situation socio économique de leurs membres ;
- La promotion de l'esprit coopératif parmi les membres ;
- La réduction, au bénéfice de leurs membres et par l'effort commun de ceux-ci, le cas échéant, des prix de vente de certains produits ou de certains services ;
- L'amélioration de la qualité marchande des produits fournis à leurs membres ou de ceux produits par ces derniers et livrés aux consommateurs ;
- Le développement et la valorisation (au maximum) de la production de leurs membres.

Le gouvernement marocain encourage la création de coopératives de pêcheurs au niveau des sites aménagés. En effet, souvent, les pêcheurs sont organisés dans des structures traditionnelles et sont représentés par un "Amine". Ce dernier est amené à jouer un rôle primordial dans la constitution de la coopérative lorsque le site est aménagé.

Les coopératives des pêcheurs, lorsqu'elles existent, ont habituellement pour mission de gérer et d'assurer la maintenance des infrastructures des PDA : magasins de pêcheurs, atelier mécanique, atelier de réparation des barques, château d'eau, dépôt de carburant, sanitaires, salle de prière, etc. Au fur et à mesure du renforcement de leurs capacités de gestion administrative et financière, leurs missions pourraient être élargies pour toucher des actions portant sur le développement économique et social de la communauté des pêcheurs.

Cette partie de la mission vise à établir, à partir de la description des activités présentes et futures de la Coopérative :

- un diagnostic des besoins en ressources humaines nécessaires pour accomplir correctement les missions de la Coopérative ;
- proposer les mesures d'accompagnement social nécessaires pour assurer la pérennité des activités et entourer le Projet des facteurs favorables de succès.

## **1. Description des activités de la coopérative**

Trois missions sont identifiées pour la Coopérative :

- Mission de promotion de l'activité de pêche ;
- Mission de promotion commerciale ;
- Mission de gestion administrative.

### **1.1 Mission de promotion de l'activité de pêche**

Sur le plan technique, la Coopérative est composée d'armateurs propriétaires de barques et qui sont issus des 12 sites de la commune d'Ouled Amghar. Il s'agit essentiellement d'une population qui a une expérience notoire dans l'activité de pêche et les activités de production. De ce fait, la Coopérative devrait continuer à jouer le rôle de représentant des armateurs et de leur offrir un certain nombre de services liés à l'activité de pêche. A cet égard, la Coopérative pourrait :

- Aider ses membres à acquérir le matériel de pêche dont ils ont besoin à des tarifs négociés et hors TVA ;
- Participer au programme de modernisation et de mise à niveau des barques qui prévoit l'équipement des barques avec des caissons isothermes pour sauvegarder la qualité des prises ;

- Intervenir auprès des bailleurs de fonds pour la motorisation des barques ;
- Inciter les pêcheurs à participer aux programmes de formation et de sensibilisation ;
- Participer aux séminaires et rencontres nationales et ou régionales portant sur la pêche artisanale et assurer le transfert des connaissances.

## 1.2 Mission de promotion commerciale

Dans le cadre du Projet, la coopérative sera amenée à commercialiser les produits débarqués par les pêcheurs artisans de la Région. Il s'agit, à notre sens, d'une nouvelle mission qui va transformer une coopérative de pêche en une coopérative de mareyage. Il n'est pas évident que les membres de la Coopérative disposent des connaissances et du métier du mareyage. Leur savoir faire se situe principalement dans l'activité de pêche. Nous pensons, qu'au niveau de ce créneau, des efforts considérables sont à déployer en vue de renforcer les capacités et de la coopérative et de mieux l'accompagner.

Il est prévu dans le cadre du Projet, et pour la mise en œuvre de la stratégie commerciale, que la coopérative :

- achète le poisson par le biais des collecteurs qu'elle va recruter et qui seront éparpillés sur les sites de débarquement ;
- transporte le poisson collecté vers l'atelier de traitement ;
- entrepose les produits dans la chambre froide pour préserver la qualité, mais aussi réguler l'offre ;
- et achemine, ensuite, les produits vers les usiniers (Cas du poulpe).

Comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, la stratégie commerciale de la Coopérative, qui lui permettra de bien remplir cette mission, reposera sur **la maîtrise de la qualité et de la régularité de l'offre**.

## 1.3 Contribution des différents intervenants

Par rapport à la stratégie commerciale présentée ci-haut la nature et contribution des différents intervenants est décrite dans les paragraphes suivants.

### Membres de la coopérative

Pour assurer la régularité de l'offre, la coopérative doit être en mesure de convaincre les pêcheurs de lui vendre leurs prises et d'établir des relations commerciales avec les pêcheurs qui viendraient rompre les relations traditionnelles qu'ils ont avec les mareyeurs. Les membres de bureau de la Coopérative qui sont aussi armateurs et pêcheurs ont un grand rôle à jouer pour positionner la Coopérative comme acheteur

incontournable. Ils doivent développer des aptitudes dans la négociation et dans la connaissance des produits et des marchés.

Si la Coopérative arrive à convaincre les pêcheurs, elle aura besoin d'utiliser des arguments solides pour convaincre les usiniers. Ces derniers sont souvent intéressés par un **produit d'une meilleure qualité**, avec une **offre régulière** et des **prix qui prennent en considération l'évolution des marchés de l'export**. Les membres de la Coopérative seront tenus de mettre en place des bonnes pratiques de qualité et d'hygiène stricts qui s'appliqueraient aux collecteurs, au personnel de l'atelier de traitement et au chauffeur.

Ils seront aussi amenés à conclure des contrats fournisseurs avec les usiniers qui fixent les droits et les obligations de chaque partie contractante.

#### **Directeur/ Responsable administratif et financier**

Le directeur de la Coopérative aura pour mission d'assurer la tenue régulière des assemblées générales de la Coopérative. Sur le plan commercial, il sera chargé de superviser la mise en œuvre de la politique commerciale de la Coopérative. Dans ce sens, il sera amené à :

- Préparer les contrats avec les usiniers ;
- Définir la politique des prix de la Coopérative (Prix d'achats et prix de vente) ;
- Assurer le suivi des quantités collectées sur les sites ;
- Assurer le suivi des commandes ;
- Effectuer les opérations comptables et veiller aux paiements des différentes prestations ;
- Superviser le travail des équipes techniques : chauffeur, collecteurs, agents de l'atelier ;
- Mettre en place le système d'assurance qualité ;
- Mettre en place des procédures saines et transparentes de gestion techniques et administratives ;
- Gérer le patrimoine de la Coopérative : locaux, équipements, fonds, etc.

#### **Chauffeur/Commercial**

Le chauffeur jouera un rôle incontournable dans l'organisation commerciale de la Coopérative. Il sera chargé de :

- Récupérer les produits à partir des sites et livrer la glace aux pêcheurs ;
- Réglérer les factures des collecteurs et des pêcheurs ;
- Acheminer le produits vers l'atelier de traitement ;
- Acheminer les produits vers les usiniers ;
- Acheter et transporter la glace, principalement à partir du port de Béni nssar ;
- Déposer la glace dans la chambre froide.

Le Chauffeur assurera l'essentiel des opérations commerciales de la Coopérative et sera amené à utiliser de l'argent en liquide. De ce fait, il doit être une personne de confiance. Un registre des quantités collectées à partir des sites et acheminées vers les usines devrait être établi par le comptable pour assurer le suivi de l'activité commerciale.

Pour des besoins de transparence, il n'est pas conseillé de charger le chauffeur de l'établissement des bons de réception et de livraison. Cette tache doit être confiée à une personne à placer sous la supervision directe du directeur de la Coopérative.

### **Collecteurs**

Les collecteurs doivent être capables de reconnaître les produits et contrôler leur qualité initiale. Les collecteurs sont à recruter parmi les collecteurs actuels, les pêcheurs ou les fils de pêcheurs. Ils doivent être formés sur les aspects d'hygiène et de fraîcheur des produits de la pêche.

L'utilisation, par les collecteurs, des moyens de communication est indispensable. Ils seront souvent amenés à communiquer avec les pêcheurs en mer pour avoir une idée sur les arrivages et s'organiser en conséquence. Ils auront également à communiquer avec le commercial de la Coopérative pour avoir une idée sur les commandes et les prix de vente à l'usine.

## **2. Mesures d'accompagnement requises**

Compte tenu des missions décrites ci haut et pour bien remplir la nouvelle mission commerciale de la Coopérative, le programme d'accompagnement social doit toucher :

- Les membres du bureau ;
- Le personnel de l'administration: un responsable administratif et financier ;
- Le personnel technique et commercial : chauffeur, collecteurs de poisson, techniciens en conditionnement des produits de la pêche, mécanicien, vendeur de matériel de pêche, gérant de la cafétéria et gardien du site ;

Ainsi, un programme de formation dédiée doit être mis en place pour accompagner la Coopérative au cours des deux prochaines années. Sa mise en place est indispensable pour la réussite du Projet. La formation touchera tous le staff de la Coopérative et concernera les modules suivants :

- Formation sur la qualité et l'hygiène des produits de la pêche ;
- Techniques de manipulation et de stockage des produits de la mer ;
- Techniques de vente et de commercialisation ;
- Organisation professionnelle en coopérative ;

- Gestion des micro-entreprises.

Une description sommaire des modules de formation proposés est présentée dans l'annexe 4. Cette formation peut être dispensée dans le cadre du Projet ou en ayant recours à des conventions avec les administrations nationales en charge de la formation. L'ISTPM d'Al-Hoceima et les délégations de l'ODECO peuvent être sollicités pour dispenser de telles formations.

Il est également important que le Projet désigne un Coordonnateur local chargé du suivi de la mise en place du programme de formation et d'accompagnement social.

## **Conclusions et recommandations**

## **Contexte et objectifs de la mission**

Dans le cadre du Projet PARGO, financé par l'AECID et exécuté par AGIR et IPADE, les pêcheurs artisans ont été organisés en coopérative. Le Projet a pour objectif de mettre en place une infrastructure collective au profit des pêcheurs de la région et d'assister la Coopérative, nouvellement créée, pour la commercialisation des captures, notamment le poulpe, qui constitue la principale espèce débarquée par les pêcheurs artisans. Outre la constitution de la Coopérative, le Projet PARGO a déjà acquis un camion isotherme pour le transport de poisson et désigné un terrain d'implantation des infrastructures collectives dont il a confié l'élaboration des plans à un architecte.

La présente étude a eu pour objectif d'apporter une assistance technique à la Coopérative des pêcheurs de Tamsamane pour l'élaboration d'une stratégie de commercialisation des produits de la mer.

Suite aux visites de terrain et à la discussion avec les chargés du Projet, la mission a été étendue à l'examen des plans architectes et l'assistance technique aux responsables du Projet pour la conception et le dimensionnement des infrastructures, l'élaboration des caractéristiques techniques des équipements que le Projet compte acquérir pour la Coopérative ainsi que la définition des besoins en renforcement des capacités de la Coopérative pour permettre au Projet d'atteindre les résultats escomptés.

Finalement le plan de travail retenu a porté sur :

- Le diagnostic de la situation existante de la coopérative ;
- L'examen et la revue des infrastructures projetées et proposition de nouvelles mesures de dimensionnement et de conception ;
- l'élaboration d'un plan marketing pour les produits de la pêche, notamment pour le poulpe ;
- L'identification des besoins en renforcement de capacité de la Coopérative en vue d'une meilleure gestion des infrastructures et d'une meilleure efficacité dans la commercialisation des captures.

## **Situation de la pêche artisanale**

La pêche artisanale est une activité essentielle de l'économie locale de la Commune d'Ouled Amghar, notamment dans les zones littorales qui vivent sous l'influence de la mer. L'activité principale des pêcheurs est évidemment la pêche. Mais, ils peuvent aussi exercer des activités secondaires comme l'agriculture et le commerce.

Au total, ce sont environ 412 marins pêcheurs qui s'activent dans la pêche et exploitent environ 165 barques. La pêche dans la Commune d'Ouled Amghar fait appel à une multitude d'engins et techniques de pêche, dont l'usage de la ligne qui revêt un caractère prédominant.

Les espèces exploitées ont été, depuis plusieurs années, soumises à une forte pression de pêche. La pêche du poulpe est la plus fréquente. Elle est suivie de celle des poissons blancs et des poissons bleus. La pêche de la sardine et du chincharde est pratiquée par un nombre limité de barques.

La pêche est marquée par une saisonnalité assez prononcée qui touche différemment les différentes espèces cibles. Généralement, la pêche est plus régulière pour le poulpe, le sar et la dorade.

L'estimation de la production et des rendements s'est basée surtout sur les déclarations des pêcheurs et des mareyeurs. La production journalière moyenne d'une barque, toutes espèces confondues, est de 10 à 40 Kg (Moyenne de 15 Kg). Il faut noter que le nombre de jours de pêche ne dépasse souvent pas 120 jours/an.

### ***Organisation commerciale***

La zone de Projet, située entre Al Hoceima et Tamsamane, est d'un bon niveau de salubrité : elle connaît très peu d'activités polluantes. En outre, l'image favorable dont bénéficient les produits de la mer de la Région pourrait constituer un facteur Marketing important.

Globalement, il existe deux marchés pour la production de la pêche artisanale:

- L'agglomération d'Al Hoceima et des petites villes avoisinantes : elle absorbe principalement le poisson destiné à la consommation locale et à moindre degré le poulpe (Exporté via Tanger).
- La ville de Nador, qui par le biais de ses unités industrielles, absorbe principalement le poulpe pour le réexpédier vers le marché européen sous forme congelée.
- Un troisième marché réside dans la vente sur place (en bordure de la route) du poisson fraîchement débarqué.

La commercialisation de poisson dans la zone de Projet obéit à une organisation informelle très rigoureuse. Trois niveaux d'acteurs sont ainsi mis en évidence : les pêcheurs, les intermédiaires et les mareyeurs, sans compter les usiniers. Dans toute la zone de Projet, trois mareyeurs détiennent le monopole des achats ; le prix est instauré par les mareyeurs à l'avance.

Le Projet d'organisation commerciale initié par la Coopérative Tamsamane à travers le projet PARGO, compte développer la vente directe de poulpe produit par les pêcheurs de la Coopérative. Pour cela un arrangement s'impose entre le représentant de la Coopérative et les principaux acheteurs finaux que sont les industriels. Ceux-ci sont, pour l'essentiel, situés à la ville de Nador. Ils sont au nombre de trois et s'approvisionnent actuellement auprès des trois mareyeurs actifs dans la région Nador-Al Hoceima.

La réussite de cette nouvelle forme de commercialisation exige l'implication des mareyeurs déjà citées. En plus, même les industriels ne seraient pas prêts à changer de fournisseurs s'ils n'avaient pas de garanties et d'avantages plus motivants ; sans citer la résistance des nombreux intermédiaires dont le gagne pain risque de s'évaporer.

Par conséquent, la réussite du Projet de Commercialisation directe du poulpe exige :

- L'implication des mareyeurs (qui ne sont pas prêts à céder leurs parts de marché) ;
- L'implication des pêcheurs de la Coopérative (dont une bonne partie craint d'être délaissée par les acheteurs traditionnels) ;
- Le consentement des industriels, qui semblent d'accords pour le principe, si des efforts sont déployés en matière de conservation de la qualité et de prix.

### ***Besoins en équipements***

La conception du Centre de la Coopérative doit répondre aux besoins des utilisateurs. La Coopérative est un espace :

- de rencontre et d'échange d'information ;
- de tenue des réunions et des ateliers de formation ;
- de gestion des affaires administratives de la Coopérative ;
- de gestion commerciale des captures et des intrants de pêche;
- de stockage des captures, de la glace et du matériel de pêche destiné à la vente ;
- d'entretien et réparation des moteurs hors- bords ;
- etc.

Le modèle précédemment élaboré par la Coopérative a fait l'objet de quelques améliorations apportées par le Consultant.

Par ailleurs, tout projet de développement comporte des risques. Dans le cas de la Coopérative Tamsamane, Il faudrait, d'une part, assurer la fonctionnalité des infrastructures qui seront construites dans le cadre du Projet et, d'autre part, assurer la pérennité de l'organisation commerciale décrite, ci-haut.

### ***Faisabilité technique et financière***

Sur la base des différents éléments techniques, le Consultant a élaboré un plan d'affaires mareyage. Celui-ci démontre clairement la rentabilité financière du projet de commercialisation pour des niveaux de production minima.

Les résultats financiers du projet de commercialisation dépendent, en fait, directement du nombre de pêcheurs qui adhèrent à ce projet et acceptent de commercialiser leurs prises en ayant recours aux services de la Coopérative. Il va de soi que, plus ce nombre est élevé plus la rentabilité financière du Projet sera meilleure.

Différents scénarii ont été testés afin de déterminer le seuil critique d'adhésion qui permettra à la Coopérative de couvrir ses frais de fonctionnement et de dégager un excédent raisonnable :

- Avec un taux d'adhésion de 25%, la Coopérative tournera à perte et encaissera un déficit financier annuel de l'ordre de 72.680 dh.
- Si la participation des pêcheurs est de 50%, le Projet d'organisation commerciale assurera une rentabilité appréciable limite de l'ordre de 7,06%.
- Mais, si la participation est quasi généralisée (75%), le Projet pourrait prétendre réaliser un taux de rentabilité d'environ 9,23%.

Il est intéressant de conclure, compte tenu de la structure des charges de fonctionnement du Projet, que l'effectif minimal de barques pour lesquels le Projet tournerait sans pertes est de 45 unités. Ce dernier équivaut à un taux d'adhésion au Projet de la Coopérative de l'ordre de 30%.

## ***Recommandations***

L'examen de la situation de la Coopérative et des résultats de l'étude d'organisation commerciale permettent de conclure à l'importance de la pêche artisanale et à la nécessité de son organisation commerciale.

Dans un contexte marqué par la rareté de la ressource, la seule issue à suivre pour améliorer les revenus des pêcheurs et leurs conditions de vie réside dans la valorisation des captures. Cet objectif nécessite d'entreprendre des actions à différents niveaux :

- L'organisation des pêcheurs en Coopérative (Action déjà réalisée) ;
- L'organisation commerciale des pêcheurs (Action en cours) ;
- La dotation des pêcheurs en infrastructures et équipements appropriés (Action en cours) ;
- Le suivi de la Coopérative durant la mise en ouvre du Projet d'organisation commerciale (Action projetée).

La présente étude a démontré que l'organisation des pêcheurs en projet de commercialisation est une option rentable et viable. Cette action passe toutefois par une phase de démarrage qui requiert un accompagnement et un suivi rapprochés. Ce suivi requiert une importance particulière compte tenu de la nature des actions envisagées. Le suivi couvre plusieurs composantes.

### ***Soutien financier***

Le soutien financier est nécessaire pour accompagner l'évolution de la Coopérative jusqu'à ce qu'elle atteigne un niveau d'activité suffisamment rentable. Nous avons vu que la Coopérative tournera à perte tant que le nombre des adhérents est inférieur à 40 barques. Le Projet devrait assurer un fonds de roulement suffisant durant les deux premières années de la mise en ouvre du projet d'organisation commerciale.

### ***Formation***

Compte tenu des missions de la Coopérative (Promotion de l'activité de pêche, promotion commerciale et gestion administrative), un programme de formation dédiée doit être mis en place pour accompagner la Coopérative au cours des deux prochaines années. Sa mise en place est indispensable pour la réussite du Projet. La formation touchera tous le staff de la Coopérative et concernera les modules suivants :

- Formation sur la qualité et l'hygiène des produits de la pêche ;
- Techniques de manipulation et de stockage des produits de la mer ;
- Techniques de vente et de commercialisation ;
- Organisation professionnelle en coopérative ;
- Gestion des micro-entreprises.

### ***Accompagnement social***

Des mesures d'accompagnement social sont requises pour assurer la pérennité des activités et entourer le Projet des facteurs favorables de succès.

#### *Assistance commerciale*

Compte tenu de la difficulté de faire face à la concurrence et du manque de savoir faire des membres de la Coopérative, un accompagnement commercial est recommandé afin de permettre le développement d'un savoir faire commercial et de conquérir des parts de marché suffisantes pour rentabiliser les investissements entrepris.

#### *Suivi environnemental*

Compte tenu de la situation précaire des ressources halieutiques exploitées, la sensibilisation des pêcheurs à la problématique de surexploitation devient une priorité. Les pêcheurs devraient être initiés aux techniques de pêche et aux pratiques qui contribuent à la sauvegarde et à la conservation des ressources exploitées.

## **Annexes**

## **Annexe 1 :**

### **Termes de références de la Mission**

#### **I. Rappel des objectifs de la Mission**

L'objectif global de la Mission d'assistance technique à la Coopérative Temsamana consiste à développer une stratégie et un modèle optimal de commercialisation des produits de la mer issus des activités de la coopérative *Temsaman de pêche artisanale* d'Oulad Amghar. Le modèle en question devra être durable et fiable, du point de vue économique et financier, mais également, du point de vue social, culturel et environnemental. De même, la Mission d'assistance technique devra dispenser à la direction de la coopérative les prés requis nécessaires à une implantation efficace de cette stratégie au niveau régional.

La zone cible de l'assistance technique comprend la Commune rurale d'Oulad Amghar dans la province de Nador, ainsi que les zones d'écoulement des produits de la pêche issus de la coopérative, actuelles et potentielles, en particulier les provinces d'Al-Hoceima, de Nador et les souks de la Région.

#### **II. Consistance de la Mission**

Sur le plan opérationnel, la Mission agira par enquêtes, entretiens et atelier participatif. Elle touchera, notamment, le Comité Directeur de la Coopérative, les pêcheurs artisanaux, les acheteurs et les intermédiaires, l'Office National de Pêche, la Délégation des Pêches Maritimes, la Délégation du Commerce, de l'Industrie et des Services, la Chambre de Commerce et d'Industrie, etc.

Le recueil des données et des informations pertinentes et utiles sera fait par le biais :

- d'entretiens avec les différents acteurs et d'observations directes ;
- de questionnaires adressés aux membres de la Coopérative ;
- d'ateliers participatifs regroupant les principaux intervenants.

#### **Tâche 1 : Recueil, étude et analyse des données existantes**

La Mission procédera au recueil et à l'analyse de toutes les données susceptibles de contribuer à l'élaboration de la stratégie commerciale. Il s'agit, plus particulièrement, de :

- La législation marocaine relative à la pêche et à la commercialisation des produits de la mer ;
- De l'état des lieux sur les grands projets structurants : Stratégie nationale du secteur des pêches maritimes, Programme national des PDA, Projet de réorganisation du commerce ambulant, Programme Rawaj, etc.

#### **Tâche 2 : Enquêtes de terrain**

La Mission étudiera, avec l'aide des acteurs concernés, et notamment la Coopérative :

\* *L'organisation locale du secteur de la pêche artisanale* :

- La situation et l'évolution des ressources halieutiques exploitables ;
- Le calendrier des activités de pêche et l'importance de l'effort de pêche ;

- Les caractéristiques de la production : volume, saisonnalité, composition spécifique, évolution tendancielle, etc.

\* *La structure et le fonctionnement du marché régional des produits de la mer :*

- Intervenants ;
- logistique de transport et de stockage ;
- chaîne de froid et aspects sanitaires ;
- circuits et techniques de commercialisation ;
- stratégies des opérateurs privés ;

\* *Une brève analyse économique et financière de l'activité de la Coopérative :*

- Structure des coûts de fonctionnement ;
- Sources potentielles de revenus et propositions d'actions génératrices de revenus;
- Modalités de valorisation des produits ;

### **Tâche 3 : Elaboration du Rapport de Mission**

Un rapport final sera élaboré. Il définira la stratégie de commercialisation à implanter pour la coopérative de pêche artisanale d'Oulad Amghar avec les recommandations nécessaires pour sa mise en œuvre. La Mission examinera les différentes alternatives de commercialisation locales et régionales en analysant brièvement la viabilité et la rentabilité économique de chaque alternative.

Un plan Marketing sera également défini. Il consiste à mettre en place une politique adaptée pour la promotion de la commercialisation des produits de la mer issus de la Coopérative Temsaman. Ce plan sera décliné en quatre composantes :

- La politique de produit : conditionnement, emballage, qualité, gamme de produits, valorisation, etc.
- La politique de prix : tarification, ...
- La politique de distribution : transport, stockage, distribution, etc.
- La politique de promotion et de communication.

Une version provisoire du rapport sera réalisée à la suite des enquêtes de terrain. Elle sera soumise à l'appréciation des membres de la Coopérative et servira de plateforme à un atelier de concertation et de validation. La version définitive du rapport sera élaborée suite à la tenue de cet atelier en tenant compte des observations et recommandations formulées par les membres de la Coopérative.

La structure du rapport final comprendra :

- Une introduction rappelant les objectifs et le contenu de la Mission d'assistance technique ;
- Une description des travaux exécutés ;
- Une présentation des données recueillies après analyse ;
- Une proposition de stratégie commerciale et de politique de Marketing
- Des recommandations pour la mise en œuvre ;
- D'autres propositions.

### **III. Calendrier de la Mission**

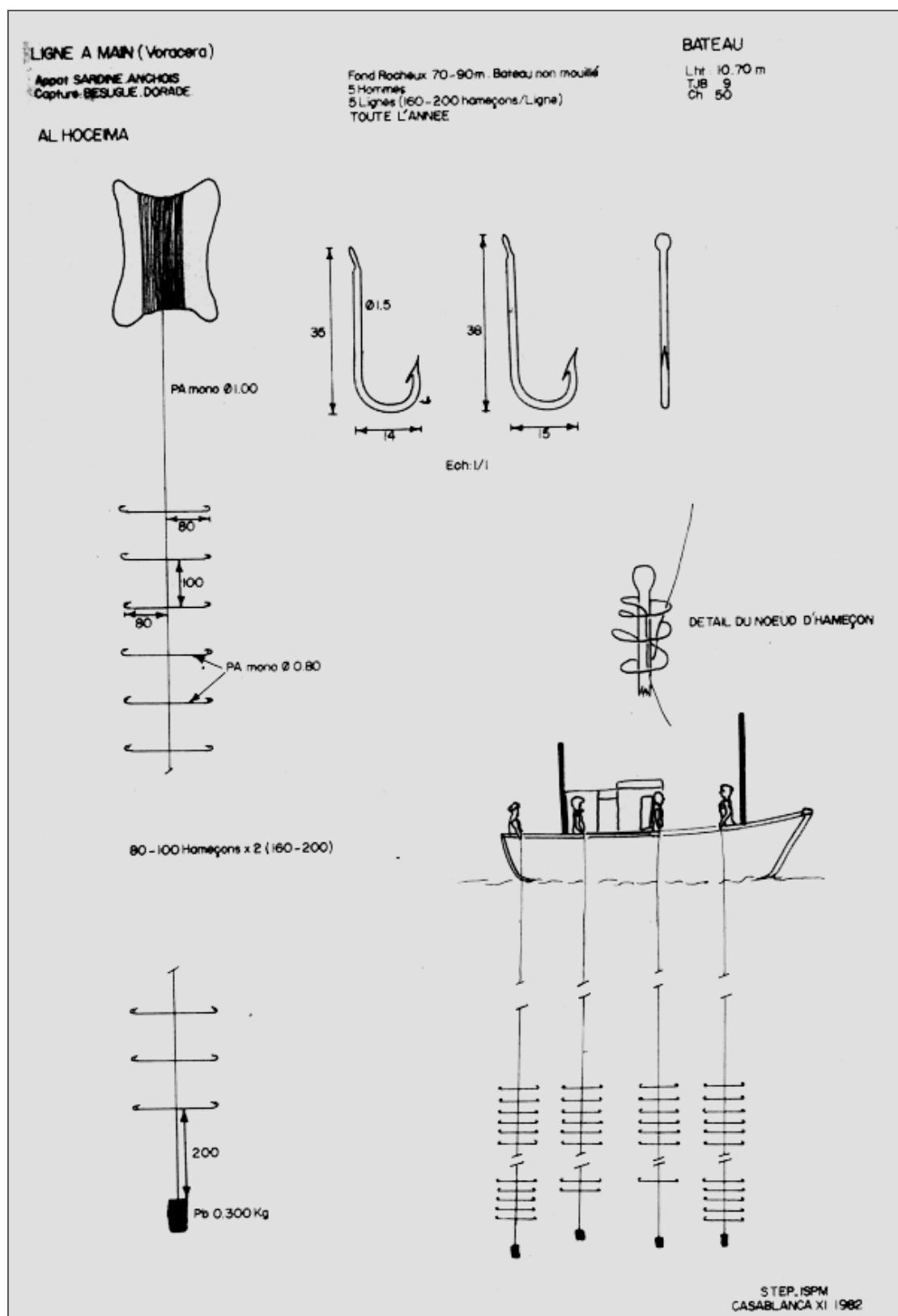
La Mission se déroulera sur 2 mois, dont un sera réservé aux enquêtes de terrain et à la recherche documentaire et un deuxième mois à l'élaboration et à la validation du rapport final. La quantité totale en homme-jour est de 31.

## **Annexe 2 :**

### **Quelques engins de pêche utilisés dans la zone du Projet**

**(Source : Catalogue des engins de pêche du Maroc, INRH, 1984)**

## Ligne à Main (Modèle palangrier)



## Palangre de fond

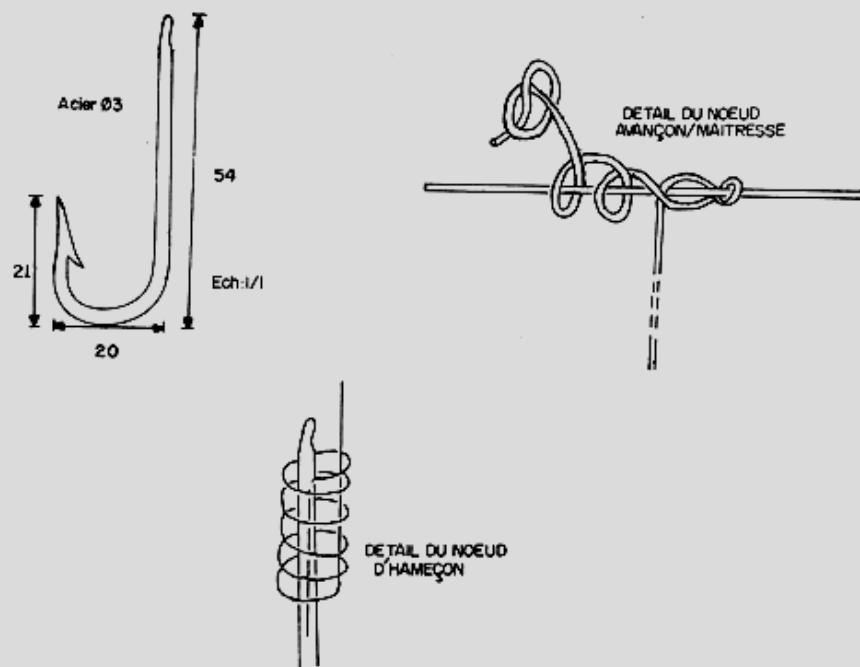
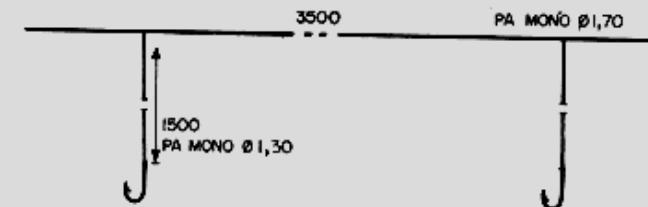
### PALANGRE DE FOND

Appâts: SARDINE SALEE, POULPE, ANCHOIS.  
Capture: PAGEOT, DORADE, CERNIER, BESUGUE,  
GRONDIN, MEROU, DENTEX.  
AL HOCEIMA.

Fond Rocheux: 40-150m  
5 Hommes  
500-1500 Hameçons  
Novembre - Avril.

### BATEAU

L ht: 9m  
TJB: 4  
Ch : 33



## Palangre dérivante de surface

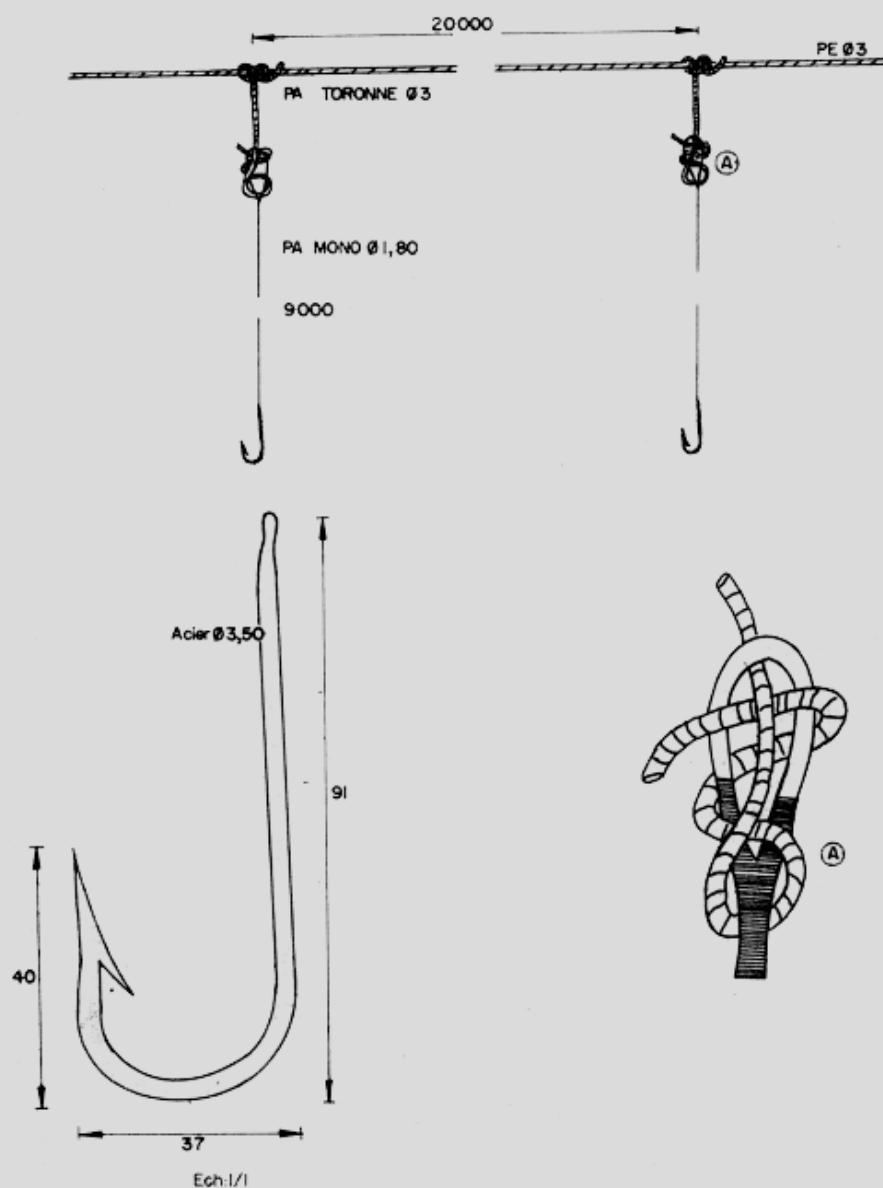
### PALANGRE DERIVANTE DE SURFACE

Appelé : CALMAR, POULPE, MAQUEREAU, SARDINE, ALACHE  
Capture : ESPADON, REQUIN, THON.  
AL HOCEIMA

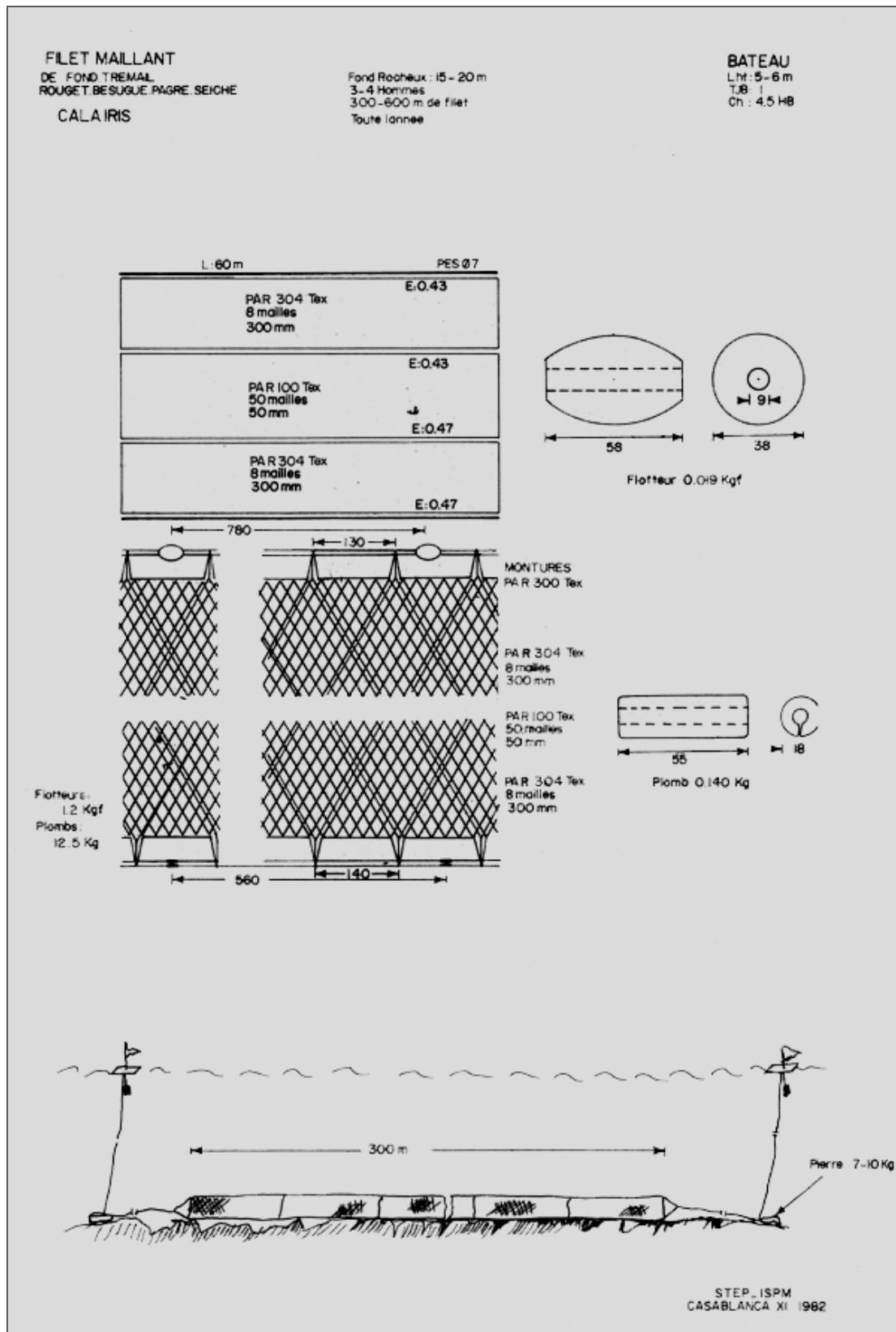
5 Hommes  
300 Hommages  
JUIN-JUILLET-AOUT

### BATEAU

Lht : 9m  
TJB : 4  
Ch : 33



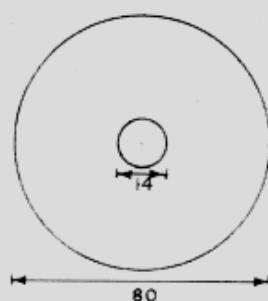
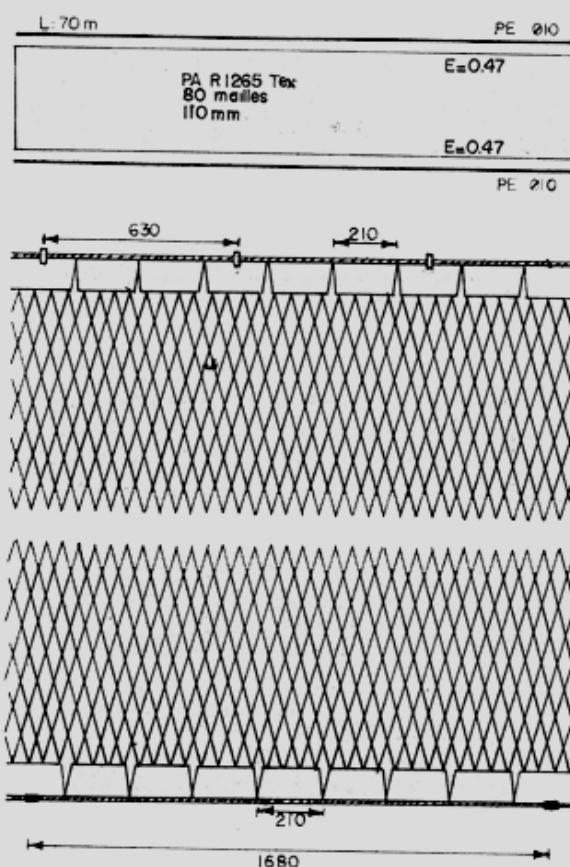
## ***Filet maillant de fond trémail***



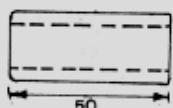
***Filet maillant dérivant de surface (Modèle palangrier)***

**FILET MAILLANT**DERIVANT, BONITARD DE SURFACE  
BONITE, MELVA, REQUIN

AL HOCEIMA

2-3 Hommes  
2800 m de filet  
Septembre - Octobre - Novembre**BATEAU**Lhf : 9 m  
TJB: 4  
Ch : 33

Flotteur : 0,140 Kgf



Plomb : 0,170 Kg

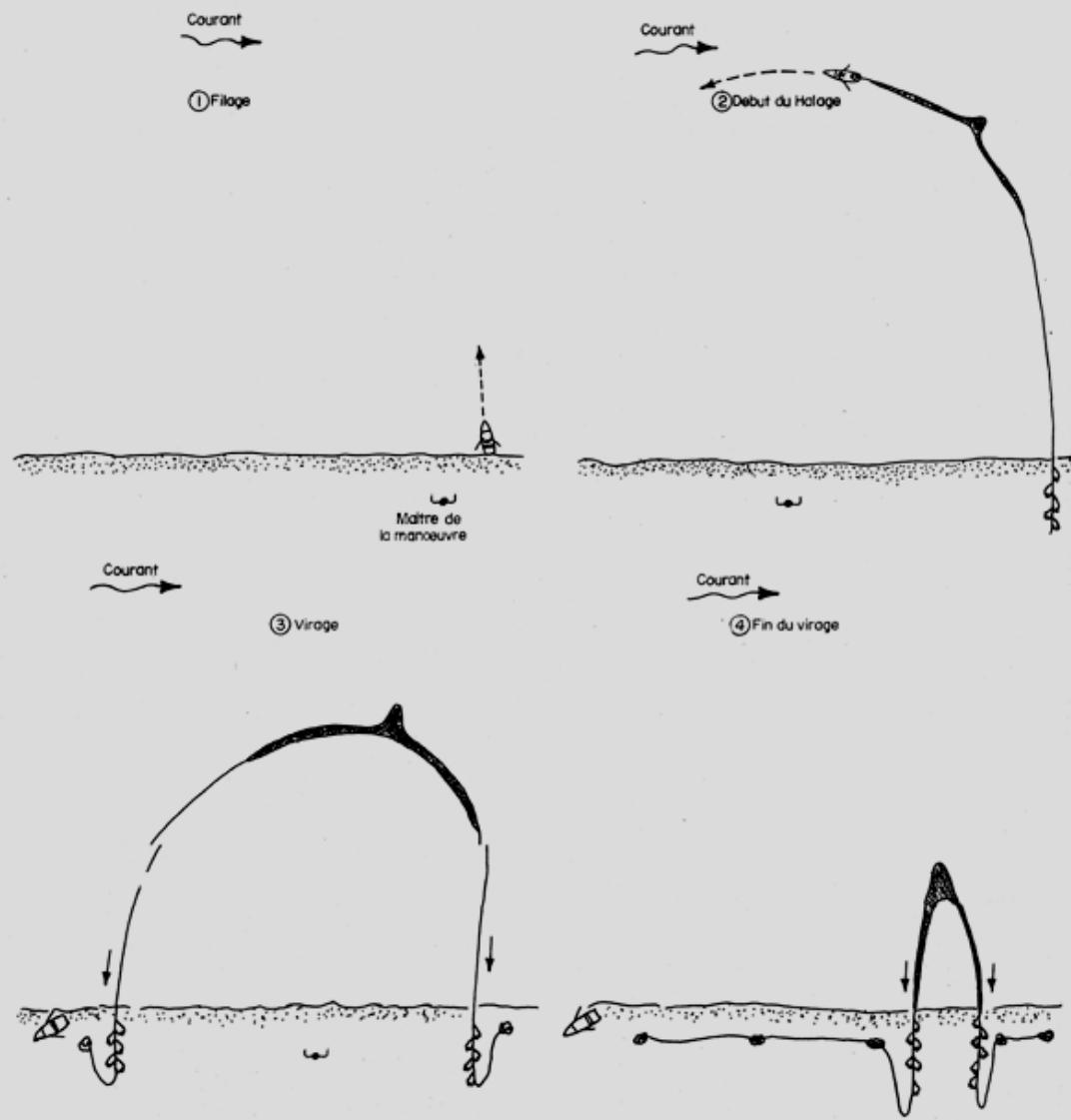
STEP - ISPM  
CASABLANCA XII 1981

## Senne de plage

SENNE DE PLAGE (Avec Poche)  
SARDINE SAUREL ANCHOIS  
BOUGUE BESUGUE ROUGET  
OUED LAOU

Fond Doux 1.30 m  
10.15 Hommes  
Fevrier - Mai

BATEAU  
L ht .5 m  
TJB H  
Ch : Rome



STEP.ISPM  
CASABLANCA III 1983

## **Annexe 3 :**

### **Spécifications techniques des caisses et des bacs plastiques**

#### **Nature des matériaux**

Matière polyéthylène haute densité alimentaire traitée contre les ultraviolets et résistante aux déformations, chocs, variation de températures (de +70°C à -20°C) et aux produits de nettoyage (détergents alimentaires) ;

#### **Les matériaux ne doivent pas :**

- Altérer les caractéristiques organoleptiques des produits ;
- Transmettre aux produits de la pêche des substances nocives pour la santé.

#### **Les caisses doivent :**

- Hygiéniques et adaptées aux secteurs alimentaires et aux milieux réfrigérés
- Avoir une forme intérieure sans aspérité ni renforcement ;
- Avoir une ouverture permettant l'évacuation rapide des eaux sur les côtés (assez large) ;
- Avoir une tare régulière par lot ;
- Avoir un fond permettant l'évacuation rapide des eaux fontes de la glace et la totalité des liquides.
- Avoir des orifices sur le bord supérieur des bacs pour l'évacuation d'eau de lavage qui reste dans les creux ;
- Résister à une charge au moins égale à 200 kg ;
- Avoir toutes les surfaces externes et internes lisses facilement lavables et difficile à rayer ;
- Résister aux variations importantes de températures (+70°C et -20°C) ;
- Etre pourvus d'un rebord supérieur pour les manipulations par transbac.

#### **Spécifications relatives aux contraintes physiques**

Forme parallélépipède rectangle dont les dimensions extérieures sont les suivantes :

##### **Type 1 : Caisses ajourées sur les côtés**

- **Dimension (L x l x h) : 600 x 400 x 150**
- **Poids approximatif en kg : 1,5 +/- 30g**
- **Couleur : Naturelle**

##### **Type 1 : Caisses ajourées sur les côtés**

- **Dimension (L x l x h) : 800 x 400 x 150**
- **Poids approximatif en kg : 2,5 +/- 30g**
- **Couleur : Naturelle**

**Type 1 : Caisses non ajourées sur les côtés**

- **Dimension (L x l x h) : 600 x 400 x 110**
- **Poids approximatif en kg : 1,5 +/- 30g**
- **Couleur : Naturelle**



## Contenants normalisés

Réf.	Caractéristiques et dimensions	Lit.	Kg	Mat.
	<b>C1728</b> Caisse gerbable et emboîtable pour la pêche Gerbable également à 90° l'un vis à vis de l'autre Fond nervuré (anti-glisse) ext. 650x450x225mm - int.(fond) 520x370x125mm (blanc ou gris)	20	1.75	HDPE 
	<b>C1694</b> Caisse gerbable et emboîtable pour la pêche Gerbable également à 90° l'un vis à vis de l'autre Fond nervuré (anti-glisse) ext. 650x450x320mm - int.(fond) 520x355x220mm (blanc ou gris)	40	2.3	HDPE 
	<b>C1693</b> Caisse gerbable et emboîtable pour la pêche Gerbable également à 90° l'un vis à vis de l'autre Fond nervuré (anti-glisse) ext. 650x450x425mm - int.(fond) 520x355x330mm (blanc ou gris)	60	3.46	HDPE 
	<b>C1705</b> Caisse gerbable et emboîtable pour la pêche Gerbable également à 90° l'un vis à vis de l'autre Fond nervuré (anti-glisse) ext. 770x460x425mm - int.(fond) 575x430x375mm (blanc ou gris)	100	4.63	HDPE 
	<b>C8163-</b> Caisse gerbable et emboîtable pour la pêche <b>1110P</b> Fond intérieur parfaitement lisse et hygiénique Coins intérieurs arrondis ext. 800x450x270mm - int.(fond) 620x365x250mm (blanc)	60	3.75	HDPE 
	<b>C60401</b> Bac gerbable et emboîtable avec parois droites Fond et parois pleins Coins renforcés ext. 600x400x200 mm - int.(fond) 550x350x185 mm (blanc)	40	2.2	HDPE 
	<b>C60402</b> Bac gerbable et emboîtable avec parois droites Fond plein, parois 1/4 ajourées Coins renforcés ext. 600x400x200 mm - int.(fond) 550x350x185 mm (blanc)	40	2.2	HDPE 
	<b>C60403</b> Bac gerbable et emboîtable avec parois droites Fond plein, parois 1/2 ajourées Coins renforcés ext. 600x400x200 mm - int.(fond) 550x350x185 mm (blanc)	40	2.17	HDPE 
	<b>C60404</b> Bac gerbable et emboîtable avec parois droites Fond et parois ajourées Coins renforcés ext. 600x400x200 mm - int.(fond) 550x350x185 mm (blanc)	40	2	HDPE 

	<b>C80401</b>	Bac gerbable et emboîtable avec parois droites Fond et parois pleins Coins renforcés ext. 800x400x200 mm - int.(fond) 749x352x186 mm (blanc)	50	3.15	HDPE	
	<b>C80402</b>	Bac gerbable et emboîtable avec parois droites Fond plein, parois 1/2 ajourées Coins renforcés ext. 800x400x200 mm - int.(fond) 749x352x186 mm (blanc)	50	3	HDPE	
	<b>C80403</b>	Bac gerbable et emboîtable avec parois droites Fond plein, parois 100% ajourées Coins renforcés ext. 800x400x200 mm - int.(fond) 749x352x186 mm (blanc)	50	2.85	HDPE	
	<b>C80404</b>	Bac gerbable et emboîtable avec parois droites Fond et parois ajourées Coins renforcés ext. 800x400x200 mm - int.(fond) 749x352x186 mm (blanc)	50	2.69	HDPE	
	<b>C2000</b>	ECOPESCA 600x400 Gerbable et emboîtable Avec système de drainage qui permet d'évacuer eaux de fonte/sang/bave... ext. 600x400x125 mm - int.(fond) 460x340x105 mm Charge : 7 à 10 kg de poisson ou fruits de mer (bleu)	15	1.45	HDPE	
	<b>C2001</b>	ECOPESCA 600x400 Gerbable et emboîtable Avec système de drainage qui permet d'évacuer eaux de fonte/sang/bave... ext. 600x400x155 mm - int.(fond) 460x340x130 mm Charge : 11 à 15 kg de poisson ou fruits de mer (bleu)	20	1.55	HDPE	

**Annexe 4 :**

**Exemples de Modules de formation proposés à l'intention de  
l'équipe de la Coopérative**

## Module 1 : Qualité et hygiène des produits de la pêche

**Cible :** Collecteurs, personnel de l'atelier de conditionnement, chauffeur

Objectif général et objectifs spécifiques	Contenu	Durée
<p><b>Objectif Général:</b></p> <p>Sensibiliser les bénéficiaires à la qualité, la fraîcheur des produits, la sécurité alimentaire et les bonnes pratiques d'hygiène.</p> <p><b>Objectifs spécifiques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les bénéficiaires sont sensibilisés sur l'importance de la qualité ;</li> <li>- Les formés sont sensibilisés sur la sécurité alimentaire ;</li> <li>- Les bénéficiaires sont capables de classer les produits par niveau de fraîcheur ;</li> <li>- Les formés connaissent les bonnes pratiques d'hygiène qu'ils doivent appliquer pour maîtriser la salubrité et la sécurité des produits ;</li> <li>- Chaque formé est capable de mentionner parmi ces pratiques celles qui concernent son activité ;</li> <li>- Les personnes formées sont capables de décliner les BPH en règles de conduite.</li> </ul>	<p><b>Volet qualité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Notion de la qualité ;</li> <li>- Les exigences de la qualité ;</li> <li>- Importance de la qualité ;</li> <li>- Coûts de la non qualité ;</li> <li>- Vérification de la qualité initiale des produits ;</li> <li>- Vérification des niveaux de fraîcheur des produits.</li> </ul> <p><b>Volet hygiène :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hygiène des équipements (tricycles, chariots, charrettes, balance...) ;</li> <li>- Hygiène personnel ;</li> <li>- Nettoyage des caissons isothermes et des caisses en plastique ;</li> <li>- Nettoyage des locaux et des camions isothermes ;</li> <li>- Manipulation et assemblage de produits sensibles ;</li> <li>- Nettoyage désinfection.</li> </ul> <p><b>Volet sécurité alimentaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sources de contamination du poisson ;</li> <li>- Principales intoxications alimentaires ;</li> <li>- Responsabilités liées à la sécurité alimentaire.</li> </ul>	4 jours

## Module 2 : Techniques de manipulation et de stockage des produits de la mer

**Cible :** Collecteurs, personnel de l'atelier de conditionnement

Objectif général et objectifs spécifiques	Contenu	Durée
<p><b>Objectif Général:</b> Apprendre aux bénéficiaires les techniques élémentaires de manipulation des produits de la mer.</p> <p><b>Objectifs spécifiques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Les formés prennent connaissance des techniques élémentaires de manipulation des produits de la pêche ;</li><li>- Les formés sont sensibilisés sur les conditions hygiéniques de stockage des produits périssables.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bonnes pratiques de manipulation des produits ;</li><li>- Techniques élémentaires : filetage, éviscération, décorticage, étêtage, etc.</li><li>- Triage et lotissement des produits ;</li><li>- Stockage des produits périssables : chambre froide positive, chambre froide négative...</li></ul>	3 jours

### Module 3 : Techniques de vente et de commercialisation des produits périssables

**Cible :** Collecteurs, personnel de l'atelier de conditionnement, chauffeur, membres du bureau de la coopérative, administrateurs

<b>Objectif général et objectifs spécifiques</b>	<b>Contenu</b>	<b>Durée</b>
<p><b>Objectif Général:</b> Aider les bénéficiaires à mieux présenter leurs produits et à développer leur force de vente</p> <p><b>Objectifs spécifiques:</b></p> <p><i>Pour la vente, aider les commerçants à :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la présentation des produits ;</li> <li>- Gagner la confiance des clients par la compétence, l'honnêteté, l'enthousiasme et l'intérêt véritable qu'ils apprendront à manifester aux clients;</li> <li>- Mieux comprendre les réactions du client d'aujourd'hui et à ajuster leur approche de vente en conséquence;</li> <li>- Auto-évaluer leur aptitude à l'écoute active ainsi que des moyens pour améliorer leur compétence;</li> <li>- Maîtriser les règles qui permettent de convaincre ;</li> <li>- Maîtriser les règles de base du merchandising efficace et à les utiliser dans leur contexte de travail.</li> </ul> <p><i>Pour les techniques de commercialisation, aider les bénéficiaires à développer leurs connaissances en :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits ;</li> <li>- Marchés ;</li> <li>- Et présentation des produits.</li> </ul>	<p><b>Techniques de vente :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Techniques de négociation ;</li> <li>- Force de vente.</li> </ul> <p><b>Commercialisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits, prix et marchés ;</li> <li>- Rayonnage ;</li> <li>- Assortiment des produits ;</li> <li>- Préparation des rayons et réceptions des produits (Grossistes) ;</li> <li>- Présentation des produits ;</li> <li>- Publicité et affichage sur les caissons isothermes.</li> </ul>	5 jours

## Module 4 : Aspects organisationnels\*

**Cible :** membres du bureau de la coopérative, administrateurs

Objectif général et objectifs spécifiques	Contenu	Durée
<p><b>Objectif Général:</b> Aider les bénéficiaires à s'organiser en coopératives ou en associations</p> <p><b>Objectifs spécifiques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Les formés apprennent les démarches pour la création d'une association ou d'une coopérative ;</li><li>- Les formés sont informés sur le rôle des associations et des coopératives</li><li>- Les formés prennent conscience des avantages du regroupement en association ou en coopérative.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Statut des coopératives et des associations ;</li><li>- Démarche à entreprendre pour la constitution des associations et des coopératives ;</li><li>- Les associations et coopératives et leur environnement : partenariat, relation avec les autorités et institutions... ;</li><li>- Le fonctionnement d'une coopérative ou d'une association : élection des bureaux, tenue des Assemblées...</li><li>- Modèles réussis d'associations et de coopératives.</li></ul>	3 jours par groupe de 15 à 20 personnes

\* Pour le développement du contenu de ce module, Il est souhaitable d'impliquer l'Office de Développement de la Coopération (ODECO).

## **Module 5 : Gestion des micro-entreprises**

**Cible :** membres du bureau de la coopérative, administrateurs

<b>Objectif général et objectifs spécifiques</b>	<b>Contenu</b>	<b>Durée</b>
<p><b>Objectif Général:</b> Développer la capacité de gestion des bénéficiaires</p> <p><b>Objectifs spécifiques:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Approvisionnement, livraisons ;</li><li>- Tenu de comptabilité journalière ;</li><li>- Suivi des quantités ;</li><li>- Suivi des recettes ;</li><li>- Définition des marges ;</li><li>- Sensibilisation sur l'épargne ;</li><li>- Bancarisation.</li></ul>	3 jours

