

PARTIE 5 :

**STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT
DES PRODUITS INNOVANTS**

PLAN D'ACTION POUR LA FILIERE

1	STRATEGIE D'INNOVATION POUR LE SECTEUR DES PRODUITS DE LA MER..3	3
1.1	PRESENTATION.....	3
1.2	LA DEMARCHE D'INNOVATION.....	3
1.3	LES FACTEURS CLES POUR LA REUSSITE DE L'INNOVATION.....	7
1.3.1	<i>Facteurs liés à l'environnement scientifique, économiques et institutionnels.....</i>	7
1.3.2	<i>Facteurs dépendant directement de l'entreprise.....</i>	8
1.3.3	<i>Facteurs dépendant directement de la complexité de réalisation du produit innovant...9</i>	9
2	PLAN D'ACTION.....	14
2.1	VISION DU PLAN D'ACTION ET CONSEQUENCES POUR SA MISE EN ŒUVRE.....	14
2.2	PRESENTATION DES ACTIONS A REALISER POUR ASSURER LA PRODUCTION ET LA COMMERCIALISATION REUSSIE DES PRODUITS INNOVANTS POUR LA FILIERE HALIEUTIQUE.....	17
3	ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE.....	21
3.1	ACTION 1 : REDUIRE LES PROBLEMES D'ACCES AUX RESSOURCES HALIEUTIQUES.....	21
3.1.1	<i>Objectifs / résultats attendus.....</i>	21
3.1.2	<i>Éléments techniques de l'action.....</i>	21
3.1.3	<i>Méthodologies / activités à réaliser.....</i>	22
3.2	ACTION 2 : AMELIORER LA QUALITE DES MATIERES PREMIERES FOURNIES PAR LE SECTEUR DE LA CAPTURE.....	23
3.2.1	<i>Objectifs / résultats attendus.....</i>	23
3.2.2	<i>Éléments techniques de l'action.....</i>	23
3.2.3	<i>Méthodologies / activités à réaliser.....</i>	24
3.3	ACTION 3 : AMELIORER LA DISPONIBILITE DES AUTRES MATIERES PREMIERES ET INTRANTS REQUIS.....	24
3.3.1	<i>Objectifs / résultats attendus.....</i>	24
3.3.2	<i>Éléments techniques de l'action.....</i>	25
3.3.3	<i>Méthodologies / activités à réaliser.....</i>	25
3.4	ACTION 4 : AMELIORER LA LOGISTIQUE POUR LES PRODUITS TRANSFORMES.....	25
3.4.1	<i>Objectifs / résultats attendus.....</i>	26
3.4.2	<i>Éléments techniques de l'action.....</i>	26
3.4.3	<i>Méthodologies / activités à réaliser.....</i>	27
3.5	ACTION 5 : DEVELOPPER LES COMPETENCES MARKETING ET COMMERCIAL DU SECTEUR DE LA TRANSFORMATION POUR L'EXPORTATION.....	27
3.5.1	<i>Objectifs / résultats attendus.....</i>	27
3.5.2	<i>Éléments techniques de l'action.....</i>	27
3.5.3	<i>Méthodologies / activités à réaliser.....</i>	28
3.6	ACTION 6 : RENFORCEMENT DU SYSTEME D'APPUI SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES ET DE L'ACCES A L'INFORMATION.....	28
3.6.1	<i>Présentations.....</i>	28
3.6.2	<i>Objectifs / résultats attendus.....</i>	29
3.6.3	<i>Éléments techniques de l'action.....</i>	29
3.6.4	<i>Méthodologies / activités à réaliser.....</i>	30
3.7	ACTION 7 : ASSURER LA REALISATION DE PRODUITS INNOVANTS.....	30

1 Stratégie d'innovation pour le secteur des produits de la mer

1.1 Présentation

Comme toute activité industrielle le développement significatif de produits à hauts valeurs ajoutées par les industriels de la filière pêche suppose

- Une réduction des contraintes liées à ce type de production
- L'incitation à développer les produits correspondants
- La facilitation de leur commercialisation

Les actions à réaliser pour répondre à ces trois objectifs se situent à différents niveaux macro et micro économiques, certaines sont du ressort des professionnels de la transformation eux même, d'autres sont uniquement dépendantes du secteur de la capture, d'autres doivent être impulsées ou portées par les pouvoirs publics. Toutefois, l'examen des principaux freins et atouts associés à la filière montre que la résolution des problèmes de développement de produits innovants et des marchés correspondants ne peut pas s'envisager sans une collaboration intense de tous les acteurs engagés dans une stratégie gagnant. Ainsi,

- Dans de nombreux cas, il est illusoire d'envisager développer des produits à haute valeur ajoutée si la matière première n'est pas de haute qualité sanitaire et pour obtenir cette haute qualité sanitaire l'industriel doit obligatoirement collaborer avec le secteur de la capture qui seul peut lui garantir cette qualité. Si la rémunération globale associée à la fourniture de cette matière de qualité est inférieure à ce qui est proposé pour des cargaisons médiocres, il est évident que l'industriel ne pourra jamais développer ses produits. Il est tout aussi évident que l'obtention de cette qualité de matière première ne pourra jamais être atteinte sans une démarche volontariste des pouvoirs publics et du secteur de la capture qui devront chercher ensemble les moyens de fournir une matière de qualité à un prix qui garantissent à la fois la rentabilité industrielle et une rémunération acceptable pour le pêcheur
- Il est illusoire de prétendre assurer une gestion raisonnée et durable de la ressource halieutique si les moyens d'estimation des stocks de poissons sont insuffisants, si les données statistiques relatives au secteur sont imprécises et si les pratiques de certains opérateurs ne sont pas conformes aux règles éthiques de la profession.

1.2 La démarche d'innovation

L'innovation est une évolution significative d'un procédé ou d'un produit. L'innovation donne un résultat concret utilisable et utilisé

L'innovation est toujours le résultat de la rencontre entre des besoins et une offre

- Besoins : besoins de l'entreprise de croître, besoins du marché en attente de produit, besoins des pouvoirs publics de développer la valeur ajoutée par les produits innovants pour améliorer l'économie nationale, etc.
- L'offre peut être multiple et prendre la forme de connaissances et savoir-faire nouveaux issus de la recherche à valoriser, d'une nouvelle maîtrise technologique offerte par de nouveaux équipements, de nouvelles compétences offertes par le dispositif de formation ou

de recherche , d'une meilleure connaissance des marchés suite à une réorganisation de l'entreprise ou la mise en place de partenariat avec des sociétés étrangères ou nationales ,e ct

L'innovation est le résultat d'une alchimie complexe résultant à la fois

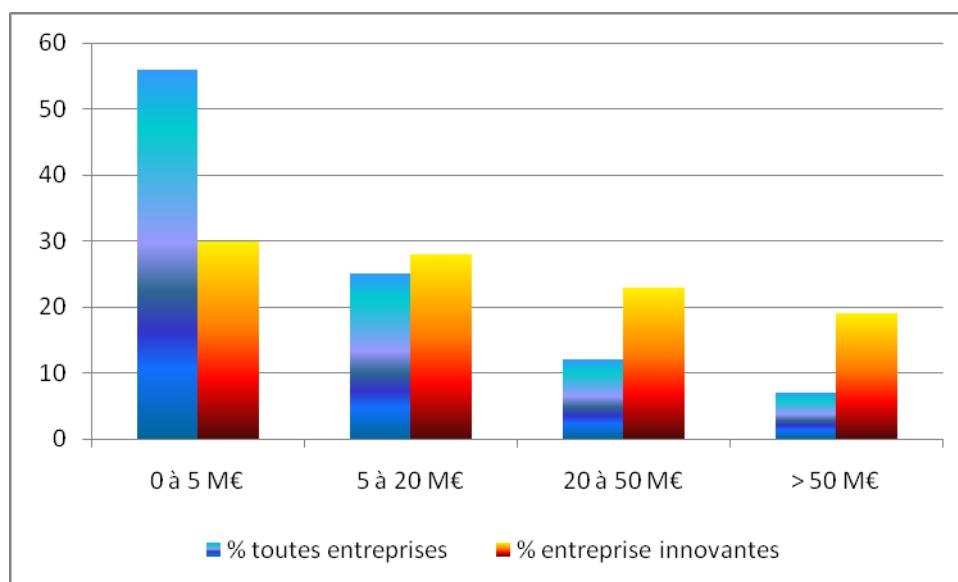
- de l'imagination créative du concepteur du nouveau produit
- de la capacité scientifique et technique à assurer la production du nouveau produit conformément à la vision créatrice et à la vision du marché définie
- de l'adéquation des caractéristiques du produit aux attentes des clients consommateurs

Il est important de noter qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise stratégie d'innovation. Chaque stratégie est bonne en soi si elle est adaptée au profil du porteur de projet, si elle est cohérente avec les moyens disponible et si et surtout si elle est en harmonie avec le potentiel et les attentes du marché cible/

Dans cette optique, il apparaît que la démarche d'innovation est accessible à tout industriel. Il faut simplement au préalable avoir besoin de changer de s'adapter, d'évoluer. . L'innovation est donc tirée par un besoin qui permet au porteur de vérifier au fur est à mesure du développement si son projet est ou n'est pas en phase avec le besoin du marché cible. À défaut de besoin, de vision pour le marché ou de but à atteindre, le porteur ne projet n'a aucune chance de vérifier la cohérence de son produit et risque de dépenser beaucoup d'énergie et souvent d'argent pour aboutir à un résultat invendable

Il est toutefois notable que l'innovation coûte cher ce qui limite le potentiel des petites et moyennes entreprises. Dans les faits, l'innovation est surtout le fait des moyennes et grandes entreprises qui peuvent assurer la conduite de plusieurs projets en parallèle et maximaliser ainsi leur porte feuille d'activité (voir ci-après)

Répartition de l'innovation en fonction de la taille des entreprises



Source : OFIMER, 2006

L'innovation reste accessible aux PME mais cela est plus complexe et la taille de l'entreprise limite à la fois la portée de l'innovation qui se limite souvent à une modification de formulation ou une rénovation du facing du conditionnement de ses produits. Le développement de projets plus ambitieux tels que de nouvelles gammes ou des projets industriels lourds nécessitant la mise en

place de nouveaux outils industriels est très rare. Le soutien des bailleurs de fonds et des pouvoirs publics devient alors important car eux seuls possèdent les moyens d'action nécessaires. La mise en place d'une politique industrielle publique volontariste avec incitation fiscale et financière peut alors être l'élément déterminant qui incitera les investisseurs à entrer dans le capital des PME/ TPE pour leur donner les moyens de leurs croissances

L'analyse des facteurs ayant conduit à l'échec actuel de la filière « aquacole » au Maroc montre que cette stratégie de soutien aux secteurs émergents est bien souvent le facteur clé conditionnant la croissance ultérieure de l'activité ; une absence de stratégie ou des moyens inadaptés à la stratégie conduisent dans la plupart des cas à l'échec. Cela est dommageable car cet échec peut condamner pour de nombreuses années le secteur aquacole alors que toutes les études internationales montrent que ce secteur sera certainement un des moteurs de la croissance du secteur halieutique de nombreux pays. Le Maroc, du fait de ses atouts possède un réel potentiel en la matière

Le saupoudrage des moyens entre plusieurs projets ne paraît pas non plus une bonne stratégie à poursuivre car aucun des projets n'aura les moyens de passer les principaux obstacles rencontrés. Et tous les projets seront donc condamnés à l'échec

Une fois définis les objectifs du ou des projets innovants, il faut ensuite développer une démarche structurée permettant d'avancer pas à pas pour réaliser le produit. Les maîtres mots de cette étape de développement sont alors

- pragmatisme pour aller à l'essentiel et rester cohérent avec les objectifs de temps, de moyens de cibles commerciales prédéfinies
- travail en collaboration car on est toujours plus efficace à plusieurs. Il faut toutefois établir une méthodologie de travail rigoureuse
- portefeuilles d'activités pour abandonner une idée ou un projet qui s'avère trop complexe, trop long ou qui est devenu inadapté. L'approche par porte feuille d'activité permet aussi de capitaliser les travaux effectués. Cela permet ainsi de reprendre tout ou partie d'un procédé ou d'un projet abandonné. Cela permet aussi d'identifier les impasses technologiques ou commerciales pour gagner du temps de développement pour les projets futurs
- démarche structurée et rationnelle pour capitaliser les travaux, être en mesure de gérer la complexité, le calendrier et les contraintes techniques, humaines et financière d'un projet. L'emploi des techniques classiques de gestion de projet est tout à fait adapté à cette exigence

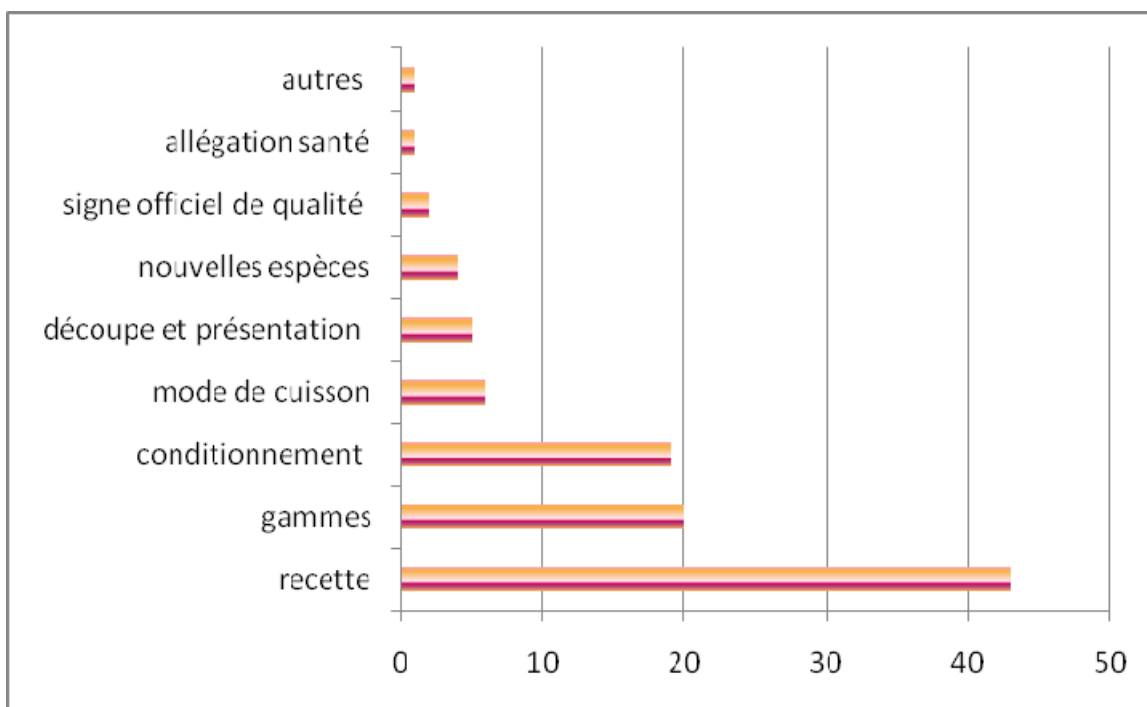
L'innovation ne se limite pas aux seuls champs technologiques du développement de nouveaux produits. L'innovation touche ainsi tous les compartiments de l'entreprise industrielle et peut donc recouvrir

- l'exploitation de nouvelles connaissances ou découvertes. Le développement industriel de l'extraction de molécules bio actives fait partie de ce champ d'innovation
- l'adaptation des produits, du service associé au produit, de l'approche marketing et commerciale etc. aux nouvelles habitudes des consommateurs. le développement de la gamme « frais du jour » dans de nombreuses grandes surfaces européennes réponds à ce besoin. Les consommateurs sont attirés par les fruits de mer mais sont réticents à réaliser eux même les opérations de préparation qu'ils jugent complexe, salissantes et désagréables à réaliser. Les grandes surfaces ont donc monté un partenariat avec des sociétés spécialistes des produits de la mer pour assurer cette préparation et offrir des produits prêts à cuire. Le concept comprend souvent l'intégration de conseils de cuisson et de recettes d'accompagnement (sauces garnitures etc.)

- l'emploi de nouvelles matières obligeant à adapter le procédé de fabrication mais aussi à développer une nouvelle approche commerciale pour attirer les consommateurs si les changements sont trop importants. L'emploi de pulpe de poissons bleus pour la fabrication de croquettes de poissons paraît ainsi intéressant mais imposerait une démarche marketing adaptée pour que les consommateurs acceptent le nouveau produit
- La mise au point de nouveaux produits pour des marchés existants : développement de conserves sous conditionnement souples en complément de gammes de conserves métalliques traditionnelle
- Le développement de nouveaux produits pour de nouveaux marchés. La démarche d'innovation comprend une phase technique et une phase commerciale. Ces deux phases ne sont pas successives, elles sont en inter relation et s'influencent dans une logique cyclique de développement comprenant souvent le développement d'une maquette, la validation de cette maquette sur le marché cible puis l'adaptation en fonction des observations puis enfin un travail de marketing permettant d'intéresser les clients potentiels aux nouveaux produits
- La diversification de produit : développement de conserves aux légumes et aux aromates en complément de gammes de conserves de poisson seuls
- Le développement de nouveaux concepts tels que les produits prêts à cuire au micro onde

Les statistiques françaises relatives à l'innovation dans le secteur des produits de la mer montrent que l'innovation touche ainsi l'ensemble des activités de l'entreprise

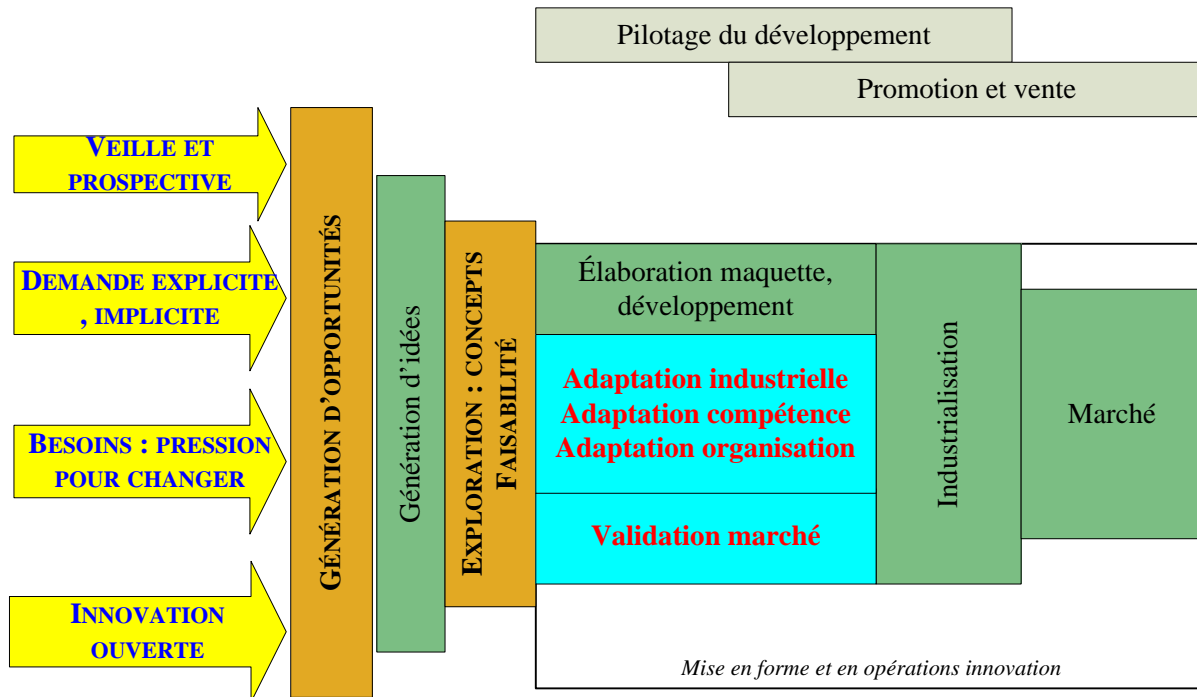
Innovation dans le secteur des produits de la mer ; Répartition (%) des nouveaux produits par type d'innovation



Source : OFIMER, 2006

Le schéma ci-après résume les principales étapes et les inter relations entre les différentes phases du processus d'innovation

**PILOTAGE DE L'INNOVATION:
COMPÉTENCES ET ORGANISATION HUMAINE
PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE**



1.3 Les facteurs clés pour la réussite de l'innovation

Nous avons vu précédents qu'il n'y a pas de martingale miracle garantissant la réussite à tout coup de la démarche d'innovation car cette démarche est spécifique à chaque entreprises et ne saurait être généralisée car le changement de contexte d'une démarche suffit pour la rendre inopérantes. Il est donc – dans la pratique très dangereux de vouloir transposer telle qu'elle la recette miracle d'une entreprise A vers une entreprise B si cette dernière ne possède pas la même culture d'entreprise, la même culture du produit, le même profil des ressources humaines, etc.

On se retrouverait dans la même situation que celle du cuisinier à qui on demanderait de préparer le même plat que ses collègues sans lui donner ni le même matériel ni les même matières premières. À l'exception des génies de la cuisine, cela relève bien évidemment de la mission impossible

Par contre, il est reconnu que certains facteurs facilitent le succès et que leur absence est généralement une cause majeure d'échec. Les principaux facteurs clés d'une innovation réussie pour le secteur des produits de la mer transformés sont récapitulés ci-après

1.3.1 Facteurs liés à l'environnement scientifique, économiques et institutionnels

Le développement de nouveaux produits peut être freiné ou accéléré par différents facteurs économiques, techniques et environnementaux. Le tableau ci-après récapitule les principaux facteurs atouts favorables et au développement des produits innovants pour le secteur des produits de la mer rencontrés par les grands pays halieutique mondiaux (Norvège, Islande, Danemark,

Suède, Japon). En l'absence de un ou plusieurs de ces éléments, la valorisation des produits de la mer et le développement de produits innovants peut s'avérer plus difficile voire impossible.

Facteurs favorisant le développement de la valorisation et de l'innovation pour le secteur des produits de la mer

Facteurs	Éléments clés
Accords internationaux	<ul style="list-style-type: none"> • Accessibilités aux grandes zones économiques dans le cadre 'accord de libre échange² • Maîtrise de la mondialisation du marché
Ressources halieutiques	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilités des ressources naturelles • Conditions climatiques favorisant l'aquaculture
Organisation de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Équipes et travaux de rangs internationaux • Concentration des moyens sur quelques équipes pour éviter saupoudrage • Centration des pôles de recherches développement à proximité des zones de capture/ production
Soutien de l'état	<ul style="list-style-type: none"> • Politique volontariste de développement de la filière • Développement de centres de recherche et d'expertise ide rang international • Promotion des nouveaux produits par des réglementations favorables ou le soutien commercial • Garantie de l'éthique des opérations de RD dans le domaine des biotechnologies • Financement adapté aux ambitions et à la stratégie
Liaison recherche industrie	<ul style="list-style-type: none"> • Liaisons forte recherche industrie • Dynamisme des entreprises du secteur • Maîtrise du partenariat industriel par les centres de recherches • Maîtrise du partenariat avec la recherche pour le secteur industriel • Maîtrise de la chaîne d'innovation
Niveau d'industrialisation et de valorisation du secteur / Valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisme commercial • Niveau technologique, technologies innovantes mise en œuvre (ionisation, stabilisation par haute pression, emballage actifs, etc. • Production et exportation de produits élaborés, l'exportation de produits bruts peu élaborés rend le secteur vulnérable à une compétition internationale accrue • Industrialisation avancée du secteur • Tissus industriel développés • Profitabilité » du secteur • Présence d'un secteur industriel biotechnologique développé (pharmacie, agro industrie) • Technologie et filière de gestion et de valorisation des co produits opérationnelles et performantes
Maitrise et connaissance des marchés	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des signaux en provenance du marché • Capacité et organisation permettant d'exploiter les signaux en provenance du marché

Source : ID mer, 1997

1.3.2 Facteurs dépendant directement de l'entreprise

La maîtrise des facteurs ci-après dépend en grande partie de la performance intrinsèque de l'entreprise qui sait ou non se donner les moyens de les maîtriser.

Pour être performante sur le marché national et à l'exportation, l'industriel du secteur de la transformation des produits de la mer a besoin de maîtriser l'accès :

- aux matières premières. La ressource halieutique est bien évidemment la matière première la plus importante. Dans le cas des produits innovants, les autres matières premières et intrants peuvent représenter un frein réel si l'industriel ne peut pas se les procurer à un prix abordable ou s'il ne dispose ni des compétences ni des équipements nécessaires pour les mettre en œuvre. Nous avons ainsi vu dans ce rapport, la complexité parfois grande de développement et de production des conditionnements les plus modernes.
- Aux compétences humaines requises. Ces compétences humaines concernent bien évidemment le personnel directement employé par l'entreprise qui doit être capable d'assurer le fonctionnement optimal des machines souvent pointues requises pour les produits innovants. Ces compétences concernent aussi tous les intervenants, ou sous traitants requis pour garantir la performance et la qualité du produit innovant. Nous avons ainsi vu l'importance des désigner de matériaux de conditionnement. Il faudrait ajouter les spécialistes de la supply chain, les spécialistes du marketing. Ces spécialités sont en émergence rapides au Maroc suite à l'essor de l'industrie manufacturière. Les industriels de la filière halieutique n'ont pas encore une grande habitude de travail avec eux
- aux technologies et organisations les plus performantes garantissant aussi bien la qualité des produits réalisés que la performance économique de la fabrication. Dans le cadre de la mondialisation de l'économie et de la pression sur les prix exercée par les consommateurs des pays développés, la fonction contrôle de gestion devient une des fonctions essentielles de toute entreprise performante. Cette fonction prend encore plus d'importance dans le cas des produits innovants car les coûts de développement et de production de ce type de produit peuvent rapidement être en décalage complet avec le prix cible du marché mettant ainsi parfois en péril la survie même de l'entreprise.
- aux marchés d'exportation. L'industriel doit pour cela avoir la capacité d'assurer la commercialisation de ses produits. Dans le cas des produits à hautes valeurs ajoutées, cette commercialisation impose souvent la conclusion d'un partenariat avec une entreprise locale capable d'identifier les attentes du marché et maîtrisant bien les circuits d'achat et de commercialisation. L'industriel doit également avoir la possibilité de garantir la qualité sanitaire de ses produits pour qu'ils puissent être autorisés à l'entrée des marchés les plus exigeants d'Europe, d'Asie et d'Amérique du nord. Dans le cas des produits de la mer, cette garantie suppose au préalable que le dispositif national de surveillance sanitaire soit reconnu par les autorités des pays d'importations.
- Aux moyens de financement. La petite taille des entreprises des produits de la mer représente souvent un handicap car cela les entreprises n'ont pas toujours la possibilité de lever les fonds nécessaires au développement technique et marketing de produits innovants

1.3.3 Facteurs dépendant directement de la complexité de réalisation du produit innovant

Le développement de produits innovants requiert souvent une technicité ou des compétences scientifiques et techniques que beaucoup d'entreprises marocaines ne possèdent pas car elles sont centrées sur des produits classiques réalisés à l'aide de procédés traditionnels et éprouvés depuis de nombreuses années

- Les principales compétences nécessaires pour le développement de produits innovants touchent en effet

- Les connaissances scientifiques qui permettent d'identifier les macro molécules intéressantes et qui permettent de mettre au point les techniques d'extraction
- Les compétences marketing pour l'identification des attentes des marchés cibles et la définition du marketing mix correspondant au marché visé
- Les compétences techniques nécessaires pour mettre ne œuvre les machines et installations souvent spécifiques et complexes requises pour les productions
- Les compétences commerciales car la vente des produits innovants nécessitent bien souvent une approche commerciale fondamentalement différentes de celles utilisées pour al vente en masse de conserves ou de farine de poisson
- Des compétences culinaires dans le cas du développement des plats cousinés
- Des compétences logistiques car le coût de stockage des produits innovants est souvent élevés du faits des contraintes d'hygiène associé et toute erreur logistique représente des sommes importantes du fait du coût unitaire des produits concernés

Les tableaux ci-après résumant les principales contraintes identifiées pour les grandes gammes de produits innovants traités dans ce rapport

Il appartient à chaque industriel en fonction de son niveau technique et de sa capacité à maîtriser les contraintes internes et externes à son entreprise de décider de son niveau d'expertise relatives à ces différents facteurs. Il pourra alors en connaissance de cause décidé ou non

- Soit de développer seul les gammes considérées
- Soit d'attendre d'avoir résolu les principaux problèmes identifiés ci-après avant de se lancer
- Soit de s'associer les services de spécialistes du développement des produits considérer pour mettre le produit au point pas à pas , résoudre les principaux problèmes techniques et commerciaux et en final assurer un lancement réussi
- Soit de combiner une ou plusieurs des solutions ci-dessus ou tout autre approche adaptée à son entreprise
- Soit tout simplement de rester sur son métier d'origine s'il estime trop complexe ou trop risqué pour son entreprise le développement de nouveaux produits

Cette démarche est strictement personnelle et du ressort de l'entreprise elle même

Facteurs clés à maîtriser pour le développement de farine de poisson basses température

Facteurs / contraintes	Valeurs et Importance du facteur pour le produit
Disponibilité des matières premières	Essentiel
Qualité des matières première	Important
Maitrise de la température lors du traitement	Important
Qualité et performance de l'emballage	Protection contre l'humidité
Marge commerciale	Variable selon marché mondial
Coût du stockage	Faible : produit sec
Approche commerciales	Farines animales à hautes valeurs ajoutées
Tendance du marché	Croissance

Facteurs clés à maîtriser pour le développement de farine de pulpe de poisson

Facteurs / contraintes	Valeurs et Importance du facteur pour le produit
Disponibilité des matières premières	Essentiel
Qualité des matières première	Déterminant
Maîtrise de la température lors du traitement	Important
Maîtrise de l'oxydation	Très grande sensibilité
Maîtrise du lavage des MP	Importante consommation d'eau
Bonnes pratiques d'hygiène / Opérations de nettoyage désinfection	Surveillance microbiologiques
Vitesse et température de congélation	Surgélation rapide à -25°C
Température de stockage/ conditions de stockage	- 25°C / < 18 mois
Qualité et performance de l'emballage	Protection contre lumière et oxydation
Marge commerciale	Faible
Coût du stockage	Élevé
Approche commerciales	Produits panés, produits reconstitués enrobés Produits avec mise en avant de la couleur à éviter
Tendance du marché	En croissance

Facteurs clés à maîtriser pour le développement de farine de surimi base

Facteurs / contraintes	Valeurs et Importance du facteur pour le produit
Disponibilité des matières premières	Essentiel
Qualité des matières première	Déterminant
Maîtrise de la température lors du traitement	Important
Maîtrise de l'oxydation	Pas de risque : Produit dégraissé
Maîtrise du lavage des MP	Importante consommation d'eau
Bonnes pratiques d'hygiène / Opérations de nettoyage désinfection	Surveillance microbiologiques
Vitesse et température de congélation	Surgélation rapide à -25°C
Température de stockage/ conditions de stockage	- 25°C / < 18 mois
Qualité et performance de l'emballage	Protection contre lumière et oxydation
Marge commerciale	Prix de revient élevé
Coût du stockage	Élevé
Approche commerciales	Produits panés, produits reconstitués enrobés Produits avec mise en avant de la couleur à éviter
Tendance du marché	En croissance

Facteurs clés à maîtriser pour le développement de produits surgelés

Facteurs / contraintes	Valeurs et Importance du facteur pour le produit
Approvisionnement matières premières	Grandes variétés disponibles au Maroc Importance de passer des accords et d'établir un cahier des charges pour les spécifications particulières Faibles disponibilités des ingrédients technologiques Faibles maîtrise générales des ingrédients technologiques
Qualité de la matière première	Importante
Stockage de la matière première	Nombre de référence à gérer, complexité fréquente du stockage
Procédés de transformation	Assemblages requiert grande diversité de matériels
Matériels	Requiert investissements souvent importants
caractéristiques du produit finis	Très larges possibilités Obligation d'adapter le produit au marché cible, impose démarche marketing performante ou partenariat avec distributeurs ou spécialistes du marché cible
Stockage du produit fini	- 18°C
Transport logistique	- 18°C, respect de la chaîne du froid
Prix du marché	Env. 15€/ kg
Réseau de distribution	Magasins avec rayons surgelés Chaîne logistique adaptées
Équipements magasins	Meubles frigorifiques – 18°C
Marché intérieur / export	Constitution du marché longue et complexe pour les produits élaborés Accès au marché simples pour les produits basques mais avec peut de valeur ajoutées

Facteurs clés à maîtriser pour le développement de produits frais

Facteurs / contraintes	Valeurs et Importance du facteur pour le produit
Approvisionnement matières premières	Grandes variétés disponibles au Maroc Importance de passer des accords et d'établir un cahier des charges pour les spécifications particulières Faibles disponibilités des ingrédients technologiques Faibles maîtrise générales des ingrédients technologiques
Qualité de la matière première	Importante
Stockage de la matière première	Nombre de référence à gérer, complexité fréquente du stockage
Procédés de transformation	Nombreuses opérations Délais de fabrication court Maîtrise impératives de l'hygiène (salle blanche fréquente) Assemblages requiert grande diversité de matériels
Matériels	équipements de conditionnements spécifiques requérant grandes compétences Requiert investissements souvent importants
caractéristiques du produit finis	Très larges possibilités Obligation d'adapter le produit au marché cible, impose démarche marketing performante ou partenariat avec distributeurs ou spécialistes du marché cible
Stockage du produit fini	0°C / +4°C durée courte souvent inférieur 7 jours
Transport logistique	0°C, supply chain performante, délais très courts
Prix du marché	Env. 15€/ kg
Réseau de distribution	Rayons frais spécifiques Chaîne logistique adaptées
Équipements magasins	Linéaire réfrigérés
Marché intérieur / export	Constitution du marché longue et complexe pour les produits élaborés Accès au marché simples pour les produits basques mais avec peut de valeur ajoutées

Facteurs clés à maîtriser pour le développement de produits en semi conserves

Facteurs / contraintes	Valeurs et Importance du facteur pour le produit
Approvisionnement matières premières	Grandes variétés disponibles au Maroc Importance de passer des accords et d'établir un cahier des charges pour les spécifications particulières Faibles disponibilités des ingrédients technologiques Faibles maîtrise générales des ingrédients technologiques
Qualité de la matière première	Importante
Stockage de la matière première	Nombre de référence à gérer, complexité fréquente du stockage
Procédés de transformation	Nombreuses opérations Délais de fabrication court Assemblages requiert grande diversité de matériels
Matériels	équipements de conditionnements spécifiques Requiert investissements souvent importants
caractéristiques du produit finis	Très larges possibilités Obligation d'adapter le produit au marché cible, impose démarche marketing performante ou partenariat avec distributeurs ou spécialistes du marché cible
Stockage du produit fini	0°C / +4°C
Transport logistique	0°C,
Prix du marché	4 à. 15€/ kg
Réseau de distribution	Rayons frais spécifiques Chaîne logistique adaptées
Équipements magasins	Linéaire réfrigérés
Marché intérieur / export	Constitution du marché longue et complexe pour les produits élaborés Accès au marché simples pour les produits basques mais avec peut de valeur ajoutées

Facteurs clés à maîtriser pour le développement de produits en conserves

Facteurs / contraintes	Valeurs et Importance du facteur pour le produit
Approvisionnement matières premières	Grandes variétés disponibles au Maroc Importance de passer des accords et d'établir un cahier des charges pour les spécifications particulières Faibles disponibilités des ingrédients technologiques Faibles maîtrise générales des ingrédients technologiques
Qualité de la matière première	Importante
Stockage de la matière première	Nombre de référence à gérer, complexité fréquente du stockage
Procédés de transformation	Nombreuses opérations Délais de fabrication court Processus assez peu contraignant Assemblages requiert grande diversité de matériels
Matériels	équipements de conditionnements spécifiques matériel clés souvent disponibles (autoclaves) Requiert investissements souvent importants selon les gammes de produits développées
caractéristiques du produit finis	Gammes souvent assez restreintes Produis souvent génériques adaptés à plusieurs marchés cibles
Stockage, Transport logistique du produit fini	Pas de contrainte, longue durée de vie
Prix du marché	< 10€/kg
Réseau de distribution Équipements magasins	Température ambiante rayon épicerie

Marché intérieur / export	Connu globalement stable attaque possible sur premiers prix par concurrence
---------------------------	--

Facteurs clés à maîtriser pour le développement de molécules à hautes valeurs ajoutées / neutraceutiques / cosmétiques. Etc.

Facteurs / contraintes	Valeurs et Importance du facteur pour le produit
Coût de développement	Coût élevé Investissements élevé
Maîtrise technologiques et compétences des opérateurs	Technologies pointues Formations impératives et spécifiques des opérateurs
Maintenance des installations	Technologie pointue Formations impératives et spécifiques des opérateurs
Qualifications techniques et scientifiques des produits finis	Coûts de qualification très élevés (marché de la cosmétique, de la pharmacie)
Service qualité et réglementation	Compétences et coût des opérations de contrôle et de gestion de la qualité
Marché	Souvent spéculatif Retour sur investissement long et incertain

2 Plan d'action

2.1 Vision du plan d'action et conséquences pour sa mise en œuvre

Cette étude vise à développer la production et la commercialisation des produits à valeur ajoutée, il est donc logique de constater que la priorité donnée aux objectifs de cette liste de mesure à prendre vise avant tout à améliorer significativement la valeur ajoutée dégagée par la filière halieutique dans son ensemble.

Il est surtout essentiel de comprendre que **cette amélioration de la valeur ajoutée doit avant tout viser à obtenir que la plus grande partie de cette valeur ajoutée reste au Maroc. À défaut, les industriels de la filière feront de gros efforts et les bénéficiaires de ces efforts seront avant tout les opérateurs étrangers qui assureront les transformations ultérieures et la commercialisation des productions marocaines.**

Ce risque a été très clairement mis en évidence par la FAO (voir partir 1 de ce rapport) ¹

L'amélioration de la valeur ajoutée totale s'obtient

- Par l'amélioration de la valeur ajoutée obtenue sur chaque produits, cette amélioration s'obtenant elle même par le développement de produits innovant demandés par les consommateurs. Ces produits dégagent ainsi un meilleur bénéfice au kilo que les produits plus basiques actuels
- Par l'augmentation des volumes des produits à valeur ajoutées. il ne sert en effet à rien de développer des produits à valeur ajoutée si en final en d'une manière globale de l'entreprise ou du secteur est en diminution parce que le volume des ventes a chuté.

¹ Et par de nombreux spécialistes du développement économique des pays émergents voir à ce titre les ouvrages de Joseph Stiglitz ancien vice président de la banque mondiale et conseiller de B Clinton dont notamment ; un autre monde : contre le fanatisme du marché ; pour un commerce mondial plus juste, comment le commerce peut promouvoir le développement,

Cette priorité à donner au développement de la valeur totale ajoutée revenant au Maroc est un des soubassements théoriques sur lequel est développé tout le projet Émergence de Mc Kinsey utilisé par le gouvernement Marocain pour la modernisation et le développement du pays.

Cette priorité est encore plus importante dans le cas des produits de la mer si l'on considère que la majorité de la production nationale part vers l'exportation sous une forme ou sous une autre.

Cette priorité donnée à l'amélioration de la valeur ajoutée est le moyen clé qui permettra au secteur dans son ensemble de dégager les moyens de son développement sans avoir à compter sur le soutien financier de l'état. De plus, l'état marocain n'a pas les moyens d'assurer seul le financement du développement de la filière car d'une part ses moyens sont limités et d'autre part il doit également assurer le financement des très nombreux projets de modernisation du pays visant à hisser le Maroc au niveau des meilleurs pays émergents à l'horizon 2015 -2030 Dans ces conditions, les possibilités de financement de la mise à niveau du secteur halieutique restent limitées au regard des montants à déboursier La conclusion d'accord de pêche permet de disposer de fonds supplémentaires à affecter à la modernisation du secteur . À défaut d'autres possibilités de financement du secteur de la pêche, cette approche est actuellement privilégiée par le gouvernement marocain puisque une part importante des fonds versé par l'UE et la Russie en contrepartie de 'l'accès aux zone de pêche est affectés à la modernisation du secteur. Toutefois, cette approche a ses limites car

- D'une part les captures réalisées par les bateaux étrangers exercent une pression supplémentaires sur le stock ce qui peut contribuer à déstabiliser la filière dans son ensemble (voir partie 1 : marchés)
- D'autre part, les sommes reçues sont nettement inférieures à ce que pourrait obtenir le Maroc à partir des mêmes prises exportées sous forme de produits transformés

Il apparaît toutefois que le gouvernement marocain n'a – en l'état actuel des choses – qu'une marge étroite de manœuvre s'il veut assurer le développement futur de la filière

- Soit il refuse les accords de pêche et il paraît clair alors que le secteur aura le plus grand mal à être mis à niveau pour assurer – dans le futur- la production des gammes à valeurs ajoutées qui serviront de moteur à la croissance du secteur et de l'économie et des emplois nationaux
- Soit il les accepte, il doit alors assurer un pilotage le plus fin possible pour éviter les effets pervers temporaires de la pression sur le stock et sur la filière

Dans une vision très simpliste et réductionniste , le gouvernement marocain est dans la même situation que la ménagère ou l'industriel confrontés aux choix à effectuer pour la préparation du repas ou le développement de sa société : il doit choisir les meilleurs solutions à mettre en œuvre compte tenu de ses objectifs de développement national et compte tenus de ses moyens et de ses contraintes d'action qui sont très nombreux : emploi, développement des zones défavorisées , gestion de l'espace national , etc.

Dans cette vision systémique du plan d'action à mettre en œuvre pour le développement de la filière halieutique tous les problèmes et éléments subis au quotidien par les opérateurs de la filière ne sont que des moyens qu'il importe d'optimiser seuls et en interactions les uns avec les autres pour réussir à faire croître la valeur ajoutée de la filière

Dans cette vision, Il est important que chacune des acteurs de la filière (secteur de la capture, secteur de la transformation, distributeur et bien sur l'ensemble des opérateurs de l'état)

- comprennent la portée et les conséquences de leurs actions y compris les conséquences en boomerang que peuvent avoir leurs actions sur leurs propres activités

- soit capables d'établir une stratégie gagnant avec les autres acteurs de la filière
- soit capable de comprendre que la seule solution à mettre en œuvre pour réussir cette stratégie gagnant est une augmentation significative de la valeur ajoutée de la filière qui seule sera susceptible de créer les moyens financiers nécessaires pour « récompenser » à leurs justes valeurs les efforts déployés par chacun pour assurer l'essor de la filière

À défaut de cette approche « croissance de la valeur ajoutée », les opérateurs seront réduits à se battre pour se partager les miettes du repas plantureux qui se déroule à leur porte mais sans eux.

La clé du succès repose souvent sur la capacité à travailler en équipe, à monter des partenariats, des alliances industrielles. Il est essentiel de partager et développer une communication efficace prenant en compte ses contraintes propres, les contraintes de ses partenaires et les obligations des projets.

Toute posture individualiste condamne souvent à l'échec tous les projets de développement économique

À ce titre, les problèmes suivant de la filière halieutiques identifiés dans le cadre de plusieurs rapports précédents et dans le cadre de cette étude paraissent prioritaires à résoudre pour qui veut assurer le développement réussi de gammes de produits de la mer innovants générateurs de valeurs ajoutée pour le pays

- **faiblesse du système de surveillance et de contrôle**
- **faiblesse voire absence de la gestion paritaire du secteur entre les professionnels et les pouvoirs publics**
- **très grande faiblesse de l'intégration filière**
- **atomisation et individualisme de la majorité des opérateurs**
- **faiblesse des dispositifs de régulations**
- **grande difficulté à développer des projets communs**
- **déficit de communication**

Les rédacteurs de ce rapport ne nient pas l'importance cruciale de la disponibilité de la ressource et reconnaissent qu'il s'agit là d'une préoccupation essentielle pour assurer le développement de la filière. Toutefois, ils affirment que se limiter à simplement réclamer « plus de poissons » ne garantira en rien l'essor de la filière et surtout ne permettra pas de répondre aux défis de la filière en matière de contribution à la croissance économique et de création d'emplois. **La disponibilité de la ressource est ainsi bien évidemment une condition nécessaire mais certainement pas une condition suffisante**

L'expérience des rédacteurs de ce rapport en matière de conduite de projets de développement dans des pays difficiles (et nettement plus difficiles que le Maroc) montre que la cause majeure des échecs est due avant tout à l'incapacité des partenaires à travailler ensemble, à partager l'information pour disposer – en transparence- des éléments nécessaires à une prise de décision efficace susceptibles d'assurer l'adhésion et le soutien de tous capables de satisfaire. Toute posture qui consiste à considérer l'information comme un instrument de pouvoir personnel et qui donc conduit à dissimuler des informations stratégiques ou techniques essentielles est donc une erreur majeure de management des projets de développement. Il est toutefois évident qu'avant toute

diffusion, il est essentiel de s'assurer de l'usage qui en sera faite et de s'assurer de la loyauté des personnes recevant l'information.

Les problèmes de moyens financiers, techniques et humains sont bien évidemment des facteurs fortement pénalisant qu'il faut corriger mais ils arrivent bien après les problèmes cités ci-dessus.

Ces considérations sortent très nettement du cadre strict de cette étude mais devrait faire partie intégrante de tout projets et actions de mise à niveau du secteur halieutique et du secteur de la transformation en particulier.

Il n'est pour se convaincre de leurs importances qu'à considérer que tous les projets de développement réussis sont d'abord battis sur la constitution préalable d'une équipe forte soudée capable de construire l'action individuelle de chacun dans la perspective de la vision globale à développer. L'approche du projet Émergence est celle là

Il enfin notable de constater à cet égard que les procédures de conduite de projet de développement implantées ces dernières années par les grands bailleurs de fonds (UE, Banque mondiale, Coopération bilatérale telle que GTZ, AFD etc.) après de nombreuses années de tâtonnements, d'échecs majeurs sont toutes basée sur cette approche systémique et sur le « capacity building » préalable et imposé des équipes en charge de la conduite des projets.

Il est tout aussi important de constater que les équipes qui ont appliqué strictement et sans rien changer la forme (les techniques) de l'approche systémique ou du capacity building ont également fréquemment échoué. Tout cuisinier qui applique à la lettre des instructions sans en comprendre le sens et sans être capable d'adapter ses gestes à la variation de la matière première ou de l'environnement de travail est voué à l'échec. Il en est de même pour les projets de développements, l'application de recette pré fabriquées dans un contexte technique social ou économique différents est vouée à l'échec tout simplement parce qu'un des éléments de la réaction a changé. Ce constat ne doit pas conduire à abandonner les techniques de mise à niveau ayant fait leurs preuves dans d'autres pays ou d'autres situations sectorielles. Il doit au contraire inciter les équipes à poursuivre sans relâche pour s'approprier l'ensemble des concepts et outils technique afin de pouvoir les faire évoluer au regard de la situation particulière rencontrée. Tout professionnel sait qu'il doit adapter l'outil à sa main, il en est de même pour les projets de mise à niveau.

2.2 Présentation des actions à réaliser pour assurer la production et la commercialisation réussie des produits innovants pour la filière halieutique

Les actions détaillées ci-après visent avant tout

- À résoudre les principaux problèmes et points de blocage identifiés dans le cadre de ce rapport
- À faciliter le développement des produits par des mesures incitatives
- À améliorer l'information et la diffusion scientifique et technologique pour permettre aux promoteurs d'identifier les projets porteurs, d'en peser les contraintes et de définir des stratégies de développement adaptées à leurs cas particuliers

La logique de constructions de ces actions est basée sur la considération que la décision de développer des nouveaux produit innovants ne peut appartenir qu'à l'industriel lui-même qui seul

possède l'ensemble des éléments nécessaires aux développements et à la commercialisation², en effet l'innovation « ne se décrète pas »

Sur la base de cette logique, la stratégie d'action des principaux intervenants est très différente.

² Voir ci-dessus le processus d'innovation

Au niveau macro économique, L'état a pour mission

1. De construire une vision pour le développement du pays et en particulier de la filière halieutique et d'organiser le secteur pour qu'il soit en mesure de réaliser les activités permettant de satisfaire cette vision
 - a. Plan émergence
 - b. Vision et stratégie de développement de la filière
 - c. Organisation et encadrement des activités de la filière pour limiter les aléas et faciliter les opérations dans le respect du droit national et international
2. D'établir et de faire respecter des règles du jeu équitables respectueuses des accords nationaux et internationaux garantissant le plus haut niveau possible de qualité des produits alimentaires et d'équité et de transparence industrielle et commerciale
 - a. Dispositif d'encadrement et de surveillance de la qualité et de l'hygiène des produits de la mer
 - b. Régulation de l'accès aux matières premières
 - c. Identification et mise « hors jeu » des opérateurs ne respectant pas les règles
3. De faciliter les opérations industrielles en baissant toutes les barrières rencontrées (sous réserve du respect des règles fondamentales définie ci-dessus)
 - a. Ouvrir – aux industriels de la filière- la porte des marché étrangers et notamment européens par la mise en place de système de surveillance de la qualité sanitaire conformes aux exigences des pays de destination permettant de garantir aux consommateurs étrangers la conformité sanitaires des production marocaines (voir paragraphe normalisation)
 - b. Négocier – dans le cadre des accords commerciaux d'état à état- les droits douaniers pour rendre commercialement réalistes et réalisables l'exportation des produits à valeur ajoutée (voir partie 1 marché)
 - c. Mise en place de règles de gestion du secteur (notamment gestion et accès de la ressource) permettant aux opérateurs de valoriser leurs compétences technique
 - d. Amélioration de la gestion des stocks facilitant la gestion et la prévision des opérations industrielles et par voie de conséquence la performance économique
 - e. Simplification des procédures administratives pour permettre à l'industriel de se consacrer en priorité au développement de son activité
 - f. Faciliter la mise en place d'unités de transformation positionnée sur les opérations réalisées dans le cadre du régime d'admissions temporaires (travail à façon de matières première importées transformées en produits à valeurs ajoutées)
 - g. Faciliter la conclusion de « joint ventures » industrielle par des facilités fiscales, réglementaires ou douanière ou par un soutien de l'état
4. De faciliter la croissance et la diffusion de l'information scientifique et technique et d'améliorer les compétences des ressources humaines du secteur
 - a. Organisation du financement de la recherche
 - b. Mise en place de plans de recherche visant à mieux connaître les caractéristiques et le potentiel d'emploi de la ressource nationale

- c. Développement de la coopération internationale en matière de recherche. Cette activité est déjà en grande partie assurée dans le cadre des travaux de l'INRH. Le renforcement des moyens financiers devrait doper cette activité
- d. Développement de l'activité de dépôt de brevets par la promotion de l'OMPIC
- e. Développement des activités de recherche des entreprises par incitation fiscales, ou facilitation à l'embauche de chercheur ou facilitation fiscales et financières pour le montage de projet de recherche associant le secteur privé et les centres de recherches nationaux
- f. Renforcement et rénovation du dispositif de formation technique et supérieur

Au niveau meso économique, les associations professionnelles souvent associées à l'état ou aux bailleurs de fonds internationaux ont pour mission

1. D'établir un consensus de gestion de la filière et de faire appliquer les règles définies pour le respect de ce consensus
2. D'obtenir des partenaires publics et privés les conditions opérationnelles, réglementaires et techniques favorisant l'essor du secteur et sa régulation. Cette activité devrait comprendre notamment la co gestion de l'allocation des ressources aux différents opérateurs ou au moins la co gestion du système de surveillance de l'emploi des ressources. Cela réduirait probablement les écarts statistiques constatés dans ce rapport
3. D'appuyer le développement scientifiques, techniques et commercial des entreprises de la filière par
 - a. La fourniture d'informations scientifiques et techniques, la mise en place de cellule de veille professionnelle s'impose de plus en plus
 - b. La mise en place de dispositif de formation et de mise à niveau des opérateurs
 - c. La vulgarisation des techniques innovantes par des séminaires des études des accords de partenariat avec les fournisseurs
 - d. L'appui à la constitution de grappes d'entreprises, ce qui représente un facteur incitatif fort à s'installer en proximité pour les fournisseurs du secteur
 - e. La participation à la définition des axes stratégiques de recherches publiques et privées pour le secteur
 - f. Une co participation éventuelle à la mise en place et à la gestion de programme de recherche « filière »
 - g. La diffusion systématique des informations économiques et techniques relatives à la filière

Au niveau micro économique ; les entreprises de la filière

1. Utilisent les atouts et conditions favorables créés au niveau macro et méso
2. Utilisent les informations disponibles pour la conception des produits et le ciblage des marchés cibles
3. Assurent elles même ou en partenariat le développement des produits
4. Adaptent, selon leurs moyens, l'outil industriel, les ressources humaines et le réseau de commercialisation aux nouveaux produits. Elles peuvent pour cela s'associer l'appui d'expertises externes ou le réaliser en interne.

Il est important de noter pour ce point que la simple disponibilité de moyens ne garantit en rien leur utilisation. Si le marché n'est pas suffisamment attractif pour l'entreprise, celle-ci ne mobilisera pas

les moyens disponibles. Ce point explique d'ailleurs pourquoi de nombreux programmes d'appui à l'entreprise privée échouent dans de nombreux pays, tout simplement parce ce qui est offert ne correspond pas aux besoins réels de l'entreprise. Dans ce schéma la vision administrée du développement pilotée par le secteur public paraît une erreur. Il est bien sur évident que le secteur public doit fournir une vision nationale, des moyens et garantir l'usage cohérent et éthique de ces moyens, mais il paraît tout aussi évident que la définition de la stratégie opérationnelle et le pilotage des actions de développement doivent obligatoirement être du ressort des professionnels eux-mêmes. Dans ce schéma les industriels définissent la stratégie et le secteur public assure en co-gestion avec le privé la mise à disposition des moyens disponibles. Cette approche est celle qui prévaut de plus en plus au niveau de tous les grands bailleurs de fonds internationaux

5. Assurent elles même la commercialisation des produits sur les marchés cibles les plus intéressants ou accessibles

3 Actions à mettre en œuvre

Les activités à réaliser associent l'ensemble des partenaires de la filière

Il est important de noter que ces activités, bien que souvent réalisées préférentiellement par un niveau économique doivent la plupart du temps être coordonnées entre elles ce qui suppose une co-gestion des opérations

3.1 Action 1 : réduire les problèmes d'accès aux ressources halieutiques

3.1.1 Objectifs / résultats attendus

Réduire les fluctuations d'approvisionnements des matières premières qui limitent fortement la capacité des industriels d'organiser une planification de leurs activités et de réguler leurs activités de production

Cette action est essentielle pour améliorer la performance technique et opérationnelle des entreprises fortement impactées par les fluctuations importantes de leurs activités au cours des dernières années

3.1.2 Éléments techniques de l'action

Partenaires concernés	État Interprofession de la capture et de la transformation Industriels
Impact attendu	Fort en ce qui concerne la perception des professionnels Fort en ce qui concerne la régulation de l'activité économique
Priorité de réalisation	Hautes
Délai de réalisation	Court / moyen terme
Coût / investissement requis	Élevé si financement direct par l'état Faible si financement assuré par réforme de la fiscalité du secteur de la pêche

3.1.3 Méthodologies / activités à réaliser

Niveau économique concernés	Actions
Macro (état)	<p>Améliorer la gestion de la ressource (captures produits sauvages) (moyen terme)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Améliorer la connaissance de la ressource <ul style="list-style-type: none"> • Rénover la fiscalité pour assurer le financement du dispositif de surveillance • Renforcer les dispositifs de surveillance et de prévision • S’assurer l’appui de centre ou des structures de recherches internationales spécialistes de la gestion de la ressource 2. Mieux surveiller l’exploitation de la ressource <ul style="list-style-type: none"> • Rationaliser les opérateurs publics pour simplifier et améliorer l’efficacité des procédures de surveillance • Améliorer la gestion des centres de débarquement et la logistique de la filière • Renforcer les contrôles • Former les personnels publics chargés des contrôles • Pénaliser fortement les fraudeurs <p>Assurer la mise en place de la gestion des co produits (pour le développement des macro molécules à hauts valeurs ajoutées)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adapter la réglementation pour autoriser le transport des co produits entre les lieux de production 2. Faciliter – par des incitations fiscales - la mise en place d’une logistique de gestion et de manutention des co produits <p>Développer l’aquaculture</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Réformer le cadre réglementaire 2. Mettre en place incitations fiscales 3. Développer stratégie de croissance du secteur aquacole 4. Renforcer les équipes des structures publiques chargées d’accompagner l’essor de ce secteur
Méso (filrière)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assurer une gestion paritaire de la ressource avec les pouvoirs publics et le secteur de la capture (moyen terme) 2. Améliorer l’intégration filière pour assurer une répartition équitable de la valeur ajoutée (moyen terme) 3. Inciter à une meilleure valorisation de la ressource pour inciter les opérateurs de la capture à lier leurs prises au secteur de la transformation (court terme) 4. Établir des accords de partenariat avec le secteur de la capture (moyens termes) 5. Mettre en place une stratégie intégrée de la filière avec le secteur de la capture (moyen terme)
Micro (Entreprises)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Établir partenariat actifs avec les opérateurs de a capture 2. Améliorer efficacité industriel et commerciale pour assurer meilleur paiement de la ressource 3. Pour dérivés coproduits : adapter outils industriel et logistique pour limiter attentes et évolution MP 4. Assurer mise en place structures intégrée associant la capture et la transformation (en cours dans le cadre de la flotte RSW)

3.2 Action 2 : améliorer la qualité des matières premières fournies par le secteur de la capture

3.2.1 Objectifs / résultats attendus

Améliorer le volume de produits utilisables pour la production de produits à, valeurs ajoutées

Cette action est essentielle pour être en mesure d'assurer un développement significatif de produits à haute valeur ajoutées. Les règles sanitaires interdisent en effet l'emploi de matières premières dégradées présentant des risques potentiels pour la santé tels que sont une grande partie des captures pélagiques assurées par la flotte côtière et artisanale

3.2.2 Éléments techniques de l'action

Partenaires concernés	État Interprofession de la capture Professionnels de la capture Industriels (indirectement ou sous forme d'incitation à la qualité pour le secteur de la capture)
Impact attendu	Très fort pour le secteur de la capture si le secteur de la transformation peu payer la qualité Très fort en ce qui concerne le volume de ressources disponibles pour la production de produits à valeur ajoutée Très fort pour les professionnels de la transformation Potentiellement négatif pour le secteur des farines et huiles (baisse di volume disponibles) Fort en ce qui concerne la régulation de l'activité économique
Priorité de réalisation	Hautes
Délai de réalisation	Moyen/ long terme
Coût / investissement requis	Élevé si financement direct par l'état Faible si financement assuré par réforme de la fiscalité du secteur de la pêche

3.2.3 Méthodologies / activités à réaliser

Niveau économique concernés	Actions
Macro (état)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renforce le dispositif normatif et réglementaire national et l'harmoniser avec celui des grands marché d'exportations <ul style="list-style-type: none"> • Mettre à niveaux les textes réglementaires • Renforcer le dispositif de surveillance • Associer les professionnels à la surveillance des critères sanitaires et de qualité des matières premières • Diffuser les critères de qualité • Assurer l'information des parties prenantes et des consommateurs 2. Renforcer les possibilités de recours en cas de litiges commerciales portant sur la qualité de la matière première 3. Imposer par voie législative et réglementaire le respect des règles sanitaires et renforcer les possibilités de surveillance des services officiels (volumes et lieux de contrôle) 4. Centraliser la gestion du dispositif de surveillance 5. Assurer la co gestion du système de surveillance avec les professionnels
Méso (filière)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participer activement à la mise en place du système de surveillance 2. Coopérer pour les opérations de surveillance 3. Construire un lobbying actif pour obtenir des pouvoirs publics la prises en compte des spécificités du secteur 4. Communiquer et transmettre les informations normatives et réglementaires à la profession 5. Organiser des dispositifs de conciliation en cas de litiges 6. Mettre en place des signes de reconnaissance pour les opérateurs de la capture et de la transformation respectueux des règles hygiène et des bonnes pratiques de capture d'et de transformation garantissant la qualité des matières premières 7. Développer un modèle économique et des critères professionnels permettant d'assurer une juste rémunération de la qualité des matières première et garantissant Partenariat avec secteur de la capture 8. Adapter les modalités de paiement pour la prise en compte des niveaux de qualité
Micro (Entreprises)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Développement systématique de la certification ISO 22 000, de la démarche HACCP et de toutes les procédures garantissant la surveillance et la maîtrise de l'hygiène des matières premières et des produits finis 2. Formation du personnel 3. Mise en place des structures de contrôle de la qualité 4. Développement du partenariat technique et scientifique avec le secteur de la capture pour aider à la Msie à niveau des pratiques

3.3 Action 3 : améliorer la disponibilité des autres matières premières et intrants requis

3.3.1 Objectifs / résultats attendus

Améliorer la disponibilité et la diversité des matières premières et intrants requis pour la fabrication des produits à valeurs ajoutées fortes. Cette action ne concerne pas les ressources halieutiques traitées précédemment

3.3.2 Éléments techniques de l'action

Partenaires concernés	Interprofession de la transformation Professionnels de la transformation Interprofession des autres secteurs agro alimentaires Professionnels des autres secteurs agro alimentaires Importateurs d'additifs et d'auxiliaires technologiques Spécialistes du packaging centre techniques et dispositif de formation / transfert technologiques
Impact attendu	Fort
Priorité de réalisation	Hautes
Délai de réalisation	Court / moyen terme
Coût / investissement requis	Faible : principalement communication/ information / formation

3.3.3 Méthodologies / activités à réaliser

Niveau économique concernés	Actions
Macro (état)	Faciliter mise en place séminaires technologiques Intégrer formation à emploi des additifs dans système de formation Organiser session de formation continue pour promotion des packagings innovants Mettre en place mesure fiscale incitative pour attirer fournisseurs de packaging innovants Organiser et renforcer les foires agro alimentaires et les foires consacrées aux matériels agro alimentaire Inciter les dispositifs d'appui et de formation à établir et diffuser des notices technologiques
Méso (filère)	Mettre en place cellule de diffusion et de veille scientifique et techniques Organiser séminaires de formation Diffuser information Établir partenariats avec autres professions agro alimentaires pour développement d'ingrédients et d'intrants innovants
Micro (Entreprises)	Assurer veille technologie Développer fonction et service R/ D dans entreprises

3.4 Action 4 : améliorer la logistique pour les produits transformés

Le transport maritime des produits de la mer a connu une évolution rapide ces dernières années avec la mise en place de conteneurs à température négative (-18°C à -22°C) qui offrent de multiples avantages par rapport au mode de transport traditionnel en cargo frigorifiques : sécurité de la chaîne du froid, rapidité de transbordement, ; service et livraison porte à porte ; Ce mode de transport est appelé à encore plus se développer avec les exigences accrues en matières de respect de la chaîne du froid et de traçabilité des produits.

La part importante du fret dans le prix de revient des produits de la mer a conduit les principaux opérateurs (Maersk line, Hamburg Sud, OOCL, CCNI, Samskip, etc.) à la mise en place de portes containers de grandes capacité capable de transporter jusqu'à 15 000 containers de 20 pieds dont 1 400 EVP (équivalents 20 pieds) réfrigérés. Les facilités portuaires des principaux pays d'exportations et d'importations ont également été adaptées pour faciliter et accélérer le chargement / déchargement. Par voie de conséquence, les coûts du fret sont en baisse continue ce qui favorise d'autant les exportations des grands pays producteurs comme le Chili, le Vietnam, la Chine

Exemple de cout de fret maritime pour les produits de la mer, transport congelés (-18°C à - 22°C), 2006

Liaison	Coût (€ tonne)
Chine – Europe	80 – 120
Vietnam – Europe	120
Chili – USA	215
Chili – Japon	172- 192 (2006) 220 – 240 (2005)

Source : TDM

Logistique aérienne

En 2005, les arrivages aériens de poissons aux avoisinaient 2 000 000 t aux USA, 100 000 t en Europe et 132 000 t en Asie.

Le développement du fret aérien connaît depuis une légère baisse sous l'effet de la hausse des carburants et de la modification des approvisionnements espagnol et japonais. La concurrence des produits surgelés est également un frein au développement de ce mode de transport.

Il est actuellement très difficile de prévoir l'évolution de ce mode logistique qui dépend de contraintes intrinsèques (coût direct et indirect du transport) et extrinsèques associés au pouvoir d'achat des consommateurs et au niveau de demande d'espèces importées en frais par les consommateurs des pays développés.

Le développement important des espèces d'aquaculture asiatique, africaine méditerranéennes combinés à une demande accrue de poissons frais et filets frais par les consommateurs Européens et Nord américains peut favoriser ce secteur. Le faible prix de ces produits peut permettre de fournir des produits abordables aux consommateurs sans être trop pénalisés par des coûts de transports toujours croissants.

3.4.1 Objectifs / résultats attendus

Améliorer la rapidité de livraison vers les principaux marchés du secteur 'UE notamment)

Réduire les coûts logistiques pour améliorer la compétitivité

3.4.2 Éléments techniques de l'action

Partenaires concernés	État Interprofession de la transformation Professionnels du transport, exportateurs Industriels
Impact attendu	Fort pour la possibilité de développement de nouvelles gammes (frais, réfrigérés frais, découpés réfrigérés frais, plats traiteurs frais notamment) Fort en ce qui concerne l'amélioration de la compétitivité du secteur Fort en ce qui concerne l'image de marque auprès des grands marchés internationaux (mise sur le marché de l'UE de produits innovants frais «made in Maroc »)
Priorité de réalisation	Hautes
Délai de réalisation	moyen terme
Coût / investissement requis	Moyenne car majorité des investissements de l'état, ne sont pas spécifiques à la filière Faible si l'on considère le retour sur investissement, la création de valeurs, le volume de taxes potentiels, l'accroissement de la filière transport etc.

3.4.3 Méthodologies / activités à réaliser

Niveau économique concernés	Actions
Macro (état)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Développement du réseau autoroutier (branche Marrakech Agadir en cours) 2. Développement des facilités portuaires (en cours, projet Euro Med) 3. Développement des plates formes de regroupement et d'éclatement ; à prévoir dans la zone Euro Med 4. Ajustement de la réglementation transport (en cours) 5. Mise à niveau du secteur transport (en cours) 6. Incitation fiscale et appui financier à l'installation d'entreprises logistiques internationales spécialisées dans les produits de la mer
Méso (filiale)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incitation au développement de la fonction logistique (à mettre en place) 2. Établissements de partenariats et d'accords de branche avec le secteur du transport 3. Formation des professionnels aux outils et opérations de la fonction logistique 4. Mise en place de consortium d'exportation
Micro (Entreprises)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Développement de la fonction logistique et des compétences logistiques 2. Identification de la fonction logistique dans le calcul du prix de revient

3.5 Action 5 : développer les compétences marketing et commercial du secteur de la transformation pour l'exportation

3.5.1 Objectifs / résultats attendus

Améliorer la capacité du secteur à identifier les marchés porteurs, à définir les caractéristiques des produits attendus et assurer la livraison des produits attendus dans le respect des exigences des clients étrangers

Cette action est prioritaire et fondamentale pour le développement des gammes de produits innovants

3.5.2 Éléments techniques de l'action

Partenaires concernés	Pouvoirs publics Interprofession de la transformation Professionnels de la transformation Exportateurs
Impact attendu	Très fort
Priorité de réalisation	Hautes
Délai de réalisation	Court / moyen terme
Coût / investissement requis	Variable selon objectifs de développement fixé

3.5.3 Méthodologies / activités à réaliser

Niveau économique concernés	Actions
Macro (état)	Faciliter mise en place plate forme d'exportation Faciliter mise en place consortium d'exportation Faciliter partenariat avec industriels étrangers (souvent un facteur clé pour être en mesure de développer les produits correspondants au marché et pour en assurer la diffusion) Faciliter connaissance des marchés étrangers par les professionnels marocains (aide à la participation aux foires internationales, voyages d'étude) Appui à l'accès à l'information commerciale : développement de monographies pays par les services consulaires marocains. ,
Méso (filrière)	Formation marketing des entrepreneurs de la filière Appui pour la mise en place des services marketing Service de veille économique et de diffusion de l'information commerciale Analyses et étude des marchés cibles Appui à la mise en place de formation de spécialistes de marketing pour le secteur des produits de la mer
Micro (Entreprises)	Mise en place de la fonction marketing Intégration de la démarche marketing dans les opérations de développement et de commercialisation des produits

3.6 Action 6 : renforcement du système d'appui scientifiques et techniques et de l'accès à l'information

3.6.1 Présentations

Centre technique filière ou généraliste ?

Les centres techniques ont pour vocation d'assurer le soutien technologique aux industriels pour l'élaboration de produits, l'amélioration des produits et formulations existant, l'amélioration de la productivité, renforcement des compétences des opérateurs. Le champ de développement potentiel des nouveaux produits dépend de la demande des professionnels, des opportunités commerciales, de la maîtrise techniques et scientifiques des opérations requises.

En règle générale, les centres techniques n'ont pas pour vocation à mener des recherches de fonds, cette activité est réservée aux centres de recherches fondamentaux (universités, centre de recherche public, dans de très rares cas centres de recherche privés dans le cas de recherche visant à réaliser des innovations de rupture techniques et commerciales). Les centres de recherches fondamentaux sont chargés de chargés de générer des connaissances et savoirs faire de base permettant par la suite de développer des applications industrielles innovantes

Les centres techniques sont donc d'abord des structures d'interfaces (carrefour de l'innovation) entre les centres de recherche fondamentaux et les industriels. Les centres techniques sont donc le plus souvent chargés

- De traduire les connaissances et savoirs faire développées par les centres de recherches fondamentaux pour les rendre accessibles pour les professionnels. Le transfert de connaissance et de technologie est donc ainsi un des axes prioritaires des centres techniques
- D'identifier les compétences, savoirs et savoirs faire nécessaires aux professionnels pour développer avec les structures de recherches les savoirs et savoirs faire requis
- D'une manière générale, de contribuer à valoriser les inventions et à accompagner les entreprises pour l'amélioration des procédés et la mise au point de produits nouveaux

Toutefois, les activités des centres techniques peuvent fortement varier selon la configuration et les possibilités des structures de recherches fondamentales et des professionnels de la filière. Certains centres techniques sont ainsi amenés à réaliser des travaux de recherches appliquées tels que la recherche des mécanismes conduisant à la production de toxines par les produits animaux et végétaux. Les centres techniques peuvent aussi être amenés à réaliser des actions de coaching d'entreprise souvent réservés aux pépinières d'entreprises (voir ci –après)

Incubateur

Un incubateur d'entreprise peut représenter un formidable atout pour assurer le développement d'une entreprise innovante ou accueillir les activités d'une entreprise existante qui souhaiterait externaliser son innovation du fait de contraintes internes ou externes (hygiène, organisation industrielle, confidentialités, compétences des équipes, etc.) limitant la création et la commercialisation de son nouveau produit.

Un incubateur type pour la mise au point et le lancement de produit de la mer innovant comprend (Haliocap)

- Des équipements communs pour le fonctionnement de la plate forme.
- D'ateliers relais d'une surface limitée équipé selon les normes en vigueur d'un atelier, d'un laboratoire de contrôle, de sas d'arrivée et de départ, de locaux déchets et emballages et d'espaces sociaux
- D'atelier équipés pour la réalisation de pré séries industrielles permettant de valider commercialement le produits avant investissement dans une nouvelle unité
- Des équipes de spécialistes permettant d'accompagner l'entreprise dans tous les aspects de la création de produits innovants (domaine scientifiques, techniques, conseil juridiques, conseil en gestion d'entreprise, gestion des ressources humaines, coaching etc.)
- Des dispositifs et des équipes chargées de valoriser et disséminer les bonnes pratiques et expertises accumulées dans le cadre de la pépinière d'entreprise

3.6.2 Objectifs / résultats attendus

Améliorer les compétences scientifiques et techniques des industries de transformation pour leur permettre d'assurer la production des produits innovants avec le niveau de qualité et de performances économiques requis

Fournir aux industriels des indications relatives aux évolutions des marchés pour leur permettre d'identifier les produits et marché porteurs et de définir ainsi les stratégies adaptées

Cette action est essentielle pour permettre aux industriels d'assurer avec succès la réalisation des produits innovants demandés par la clientèle des grands marchés internationaux (Europe Asie, Amérique du nord notamment)

3.6.3 Éléments techniques de l'action

Partenaires concernés	État Interprofession de la transformation Industriels Centre techniques / Système de formation
Impact attendu	Fort
Priorité de réalisation	Moyenne / haute
Délai de réalisation	Moyen / long terme
Coût / investissement requis	Faible à court terme : diffusion, information, communication scientifique et technique Moyenne à moyen terme : développement des activités de recherches

3.6.4 Méthodologies / activités à réaliser

Niveau économique concernés	Actions
Macro (état)	<p>Appui au développement des structures de recherches</p> <p>Renforcement du partenariat avec les centres de recherches étrangers</p> <p>Incitation fiscale et financière au montage de programme de recherche associant les professionnels</p> <p>Financement de la diffusion de l'information scientifique et technique produits par les structures de recherches (séminaires, documentation papier et informatique)</p> <p>Définition des grands axes de recherches dans le cadre d'un contât programme établi avec les professionnels</p> <p>Mise en place de règles autorisant les centres de recherches publics à effectuer des recherches privées pour le compte de l'industrie (règles de financement de l'activité de recherche menée par le centre pour le compte de l'industriel, règle de gestion des fonds ainsi généré, confidentialité des résultats, règles de réalisation, etc.)</p>
Méso (filière)	<p>Co gestion des activités de recherches avec les structures publiques</p> <p>Mise en place d'une participation privée au financement de la recherche</p> <p>Promotion de la recherche et de ses résultats auprès des entreprises par la mise en évidence des gains induit et du rapport gain / coût</p>
Micro (Entreprises)	<p>Mise en place de cellule ou de service RD</p> <p>renforcement de la coopération privée avec les centres de recherche</p>

3.7 Action 7 : assurer la réalisation de produits innovants

Voir les actions précédentes pour les dispositifs d'appui nécessaires

Voir les chapitres 3 et 4 de ce rapport pour les opérations techniques requises.