

INTRODUCTION

Présentement, malgré le sous-développement du secteur de la pêche dans la sous-région, les ressources halieutiques demeurent, pour des centaines de millions de personnes à travers le monde, une ressource de première importance, qu'il s'agisse de l'alimentation, de la nutrition, des revenus ou des moyens d'existence.

En effet, en 2015, l'offre mondiale de poisson a atteint le chiffre record de 20 kg par habitant, à la faveur de la forte croissance du secteur de la pêche industrielle et artisanale, qui fournit désormais la moitié des fruits de mer destinés à la consommation humaine, et d'une légère amélioration de l'état de certains stocks de poissons due à une meilleure gestion des pêches. En outre, le poisson continue d'être l'un des produits alimentaires de base les plus échangés dans le monde, et plus de la moitié des exportations en valeur proviennent de pays en développement¹.

C'est ainsi que le commerce du poisson a connu un essor considérable ces dernières décennies, en raison de l'expansion de la production halieutique et de la demande élevée, et compte tenu du fait que le secteur de la pêche évolue dans un contexte de plus en plus mondialisé. C'est-à-dire, le poisson peut être produit dans un pays, traité dans un autre et consommé dans un troisième. Cette évolution est également liée à l'externalisation croissante de la transformation vers des pays où les salaires et les prix de revient comparativement faibles donnent un avantage concurrentiel². La demande soutenue, les politiques de libéralisation du commerce, la mondialisation des systèmes alimentaires, les améliorations apportées dans le transport et la logistique, les innovations technologiques ainsi que l'évolution de la distribution et de la commercialisation ont considérablement modifié la façon dont les produits halieutiques sont approvisionnés, traités, conditionnés, stockés, commercialisés et livrés au consommateur.

Ainsi, le commerce international joue un rôle majeur dans le secteur de la pêche comme créateur d'emplois, fournisseur de produits alimentaires, générateur de revenus et facteur contribuant à la croissance économique et au développement ainsi qu'à la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Par ailleurs, le commerce international est, aujourd'hui encore, étroitement lié au transport maritime. L'explosion des échanges internationaux des produits halieutiques au cours de ces dernières décennies n'a été possible que parce que le transport maritime a connu lui aussi, dans les mêmes périodes une révolution, celle de la « conteneurisation ».

¹ Selon le rapport de la FOA sur la situation mondiale des pêches et de l'aquaculture, publié en 2016, p5.

² Selon le rapport de la FOA sur la situation mondiale des pêches et de l'aquaculture, publié en 2016, p21.

La généralisation du conteneur a permis des gains de temps, de productivité considérable par l'augmentation de la taille des navires, l'accélération des opérations de manutention, l'absence des ruptures de charge, l'amélioration des conditions de transport des ressources halieutiques et la facilitation des opérations de transbordement de ces ressources qui nécessitent une logistique particulière à cause de leur nature. Il a permis également d'optimiser l'espace à bord de ces navires.

Aujourd'hui, le transport maritime, avec ses porte-conteneurs tournant autour du monde, est très différent des autres modes de transport grâce à l'évolution technique des différents types de conteneurs. Cette révolution technique du conteneur a permis à ce mode de transport de se hisser à la première place, avec des trafics, tous les types de produits confondus, qui *représentent plus de 80% du commerce mondial en valeur et 90% en volume. Le transport maritime des conteneurs, demeure l'épine dorsale de la mondialisation des échanges*³. En outre, le commerce international implique des échanges entre les Etats à travers les importations et les exportations des produits halieutiques et autres qui jouent un rôle primordial dans le processus de développement économique de ces pays.

C'est dans ce contexte que ces produits constituent la première branche exportatrice du Sénégal, avec 188 463 tonnes de produits halieutiques exportés en 2015 pour une valeur commerciale estimée à 195 milliards de francs CFA par contre, au cours de l'année 2016, 227 795 tonnes de ces produits ont été exportés pour une valeur commerciale estimée à 205 milliards de francs CFA, soit une augmentation de 20,87 % en 2016 par rapport à l'année 2015. Le principal produit halieutique exporté est le poisson frais 79 %, suivi des conserves 15 % et des produits transformés 6 %⁴.

Le Sénégal, est l'une des régions les plus poissonneuses au monde, le secteur de la pêche, en progression constante, joue un rôle capital dans l'économie nationale, avec un taux de captures annuelles estimé à 450 000 tonnes l'an des ressources halieutiques, le Sénégal est le deuxième pays producteur de la sous-région Ouest Africaine, derrière le Nigéria avec 530 000 tonnes, suivi de près par le Ghana avec 344 000 tonnes. Les débarquements ont connu, en fin avril 2016, une hausse de 15 824 tonnes, durant les quatre premiers mois de l'année, comparé à la même période en 2015 principalement grâce à la pêche industrielle, en hausse de 25,2 %, en avril 2016 comparé à 2015⁵.

Face à l'actuelle complexité du commerce international, les industries sénégalaises de transformation, de conservation et d'exportation des ressources halieutiques ont besoin d'une visibilité en temps réel de bout en bout pour s'assurer que leurs produits parviennent à leurs clients

³ Source : rapport de la CNUCED publié en octobre 2015, intitulé « Review of Maritime Transport », p90.

⁴ Selon le rapport de la DPM intitulé « Résultats généraux des pêches maritimes », publié en 2017, p8.

⁵ <http://www.senegal-export.com/les-ressources-halieutiques,21>

dans les meilleurs délais. Cette visibilité est essentielle pour la coordination des différents flux logistiques, mais comment bâtir une chaîne logistique efficace afin de garantir la transparence des flux de ladite chaîne, depuis la conception des produits jusqu'à la livraison ?

Dans la mesure où, nous ne pouvons interroger tous les dysfonctionnements de la chaîne logistique des ressources halieutiques, nos investigations portent essentiellement sur une « **analyse du processus d'approvisionnement des produits halieutiques** ». Dont le cas ici traité est celui de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais (SOPASEN). Maillon essentiel de la chaîne logistique, voire des produits halieutiques, l'approvisionnement est une activité en amont, indispensable dans une activité industrielle telle que la transformation ou traitement des ressources halieutiques. La « chaîne d'approvisionnement » des produits halieutiques englobe trois les fonctions suivantes : la fourniture des ressources halieutiques à un fabricant ; le processus de fabrication et la distribution de ces produits aux consommateurs par un réseau de distributeurs et de détaillants. Les acteurs qui participent aux différents stades de ce processus, sont liés les uns aux autres par une « chaîne de valeurs halieutiques ».

Afin de faciliter le flux des produits halieutiques, l'information circule d'un bout à l'autre de la chaîne, entre les « fournisseurs et les clients ». Un tel échange d'information permet à toutes les parties de bien planifier la satisfaction des besoins actuels et futurs. De nombreux objectifs peuvent être atteints grâce à une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement :

- l'optimisation des stocks;
- la réduction des coûts;
- l'amélioration du choix du moment opportun de commercialisation d'un produit.

Plus les acteurs d'une chaîne d'approvisionnement sont capables d'intégrer et de coordonner leurs activités, plus elles ont de chances d'optimiser le flux de matières premières, de produits semi-finis ou finis du fournisseur au consommateur et de réagir efficacement aux changements de la demande.

Les chaînes d'approvisionnement des produits halieutiques sont parmi les plus complexes au monde. Pour assurer la livraison des ressources halieutiques aux industries de transformation, aux grossistes, aux consommateurs finals, etc. dans les bonnes conditions (le bon produit au bon endroit, au bon moment et au coût global optimum), il est nécessaire d'avoir accès à un savoir-faire technique, des solutions innovantes, des collaborations entre les différents acteurs de la chaîne, etc. car, l'acheminement des ressources halieutiques nécessite une logistique particulière. Les ressources halieutiques doivent être maintenues en moyenne sous une température maximale de – 18 °C, afin de conserver leur nature propre. En sus de ces exigences qui irriguent la chaîne de

valeurs halieutiques que nous allons orienter notre problématique du processus d'approvisionnement de ressources halieutiques de la SOPASEN.

Ainsi, le processus d'approvisionnement des fruits de mer, implique, pour la SOPASEN, une étroite collaboration avec les acteurs de la chaîne logistique (service de capitainerie, mayeurs, pêcheurs, etc.) afin de déterminer la période à laquelle la mer est poissonneuse, d'anticiper et de respecter le « repos biologique » d'élaborer les circuits d'approvisionnement, de déterminer les types de produits et leur mode de conditionnement et de stockage, tout en optimisant le coût et délai d'approvisionnement et en assurant une qualité des produits conforme aux normes internationales. Chaque maillon de la chaîne logistique est indispensable pour garantir la distribution des produits halieutiques essentiels aux consommateurs.

En effet, en déterminant le mode de conditionnement et de stockage des fruits de mer, en respectant le repos biologique, la SOPASEN se donne les moyens de se prémunir du risque de rupture de stocks et minimise ainsi les coûts d'approvisionnement. De même, elle garantit la réduction des délais d'approvisionnement et l'optimisation des délais de réapprovisionnement, en respectant les différentes étapes du processus de transformation des produits halieutiques. Enfin, pour optimiser la qualité des produits halieutiques, cela nécessite, dans une approche logistique, le respect scrupuleux des exigences de la gestion des approvisionnements. Force est de reconnaître que la compétitivité d'une entreprise industrielle dépend en grande partie de son processus d'approvisionnement des matières premières ou des produits semi-finis nécessaires à son bon fonctionnement. Partant de cette affirmation, il est judicieux de formuler une question cohérente concise et précise pour l'orientation de notre problématique. **Le processus d'approvisionnement des produits halieutiques de la SOPASEN, répond-il aux exigences de satisfaction du client interne ?** Une question dont les réponses toutes aussi cohérentes que précises, pourraient permettre d'améliorer la qualité du service afin de satisfaire à la demande dudit clients et garantir la compétitivité des produits sur le marché. Afin d'apporter les réponses pertinentes à cette question, nous avons jugé nécessaire de la traiter dans trois parties distinctes et complémentaires à savoir :

- ❖ **le cadre théorique et méthodologique dans la première partie ;**
- ❖ **le cadre de l'étude constituant la deuxième partie ;**
- ❖ **le cadre analytique composant la troisième et dernière partie de ce mémoire.**

**PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**

Dans cette partie de notre mémoire, nous traiterons successivement du cadre théorique dans le premier chapitre et du cadre méthodologique dans le second chapitre.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

1.1. Contexte de l'étude

Etudier la problématique de l'approvisionnement des ressources halieutiques, nécessite dans un premier temps, une délimitation de l'environnement de l'étude. Autrement dit, il faut délimiter notre champ d'investigation afin que l'analyse et les résultats qui en découleront, soient pertinents. A cet effet, il s'agit donc pour nous, de ressortir la situation, géographique, démographique, et la situation économique du secteur des produits halieutiques au Sénégal.

Le Sénégal est situé entre 12° et 17° de latitude nord et 11° et 18° de longitude ouest. Il est limité au nord par la Mauritanie, à l'est par le Mali, au sud par la Guinée et la Guinée Bissau. La Gambie constitue une enclave de 10 300 km² à l'intérieur du territoire sénégalais avec une ouverture sur l'océan. Ce dernier couvre une superficie de 196 712 km² avec une densité moyenne de 80 habitants/km² en 2018 selon l'ANSD et, compte 14 régions administratives. Par ailleurs, selon la même source, sa population totale est estimée à 15 726 037 millions d'habitants en 2018, dont la population féminine s'élève à 7 896 040 millions d'habitants soit 50,21% de la population totale et celle des hommes s'élève à 7 829 997 millions d'habitants soit 49,79% de la population totale. Il compte une dizaine d'ethnies inégalement réparties sur le territoire national.

Le Sénégal fait partie de l'espace économique UMEOA et de la CEDEAO. Il est aussi membre de l'Union Africaine. Rappelons que le Sénégal a réalisé un taux de croissance annuel du Produit Intérieur Brut réel de 7,2% en 2017, contre 6,5% en 2016 soit une amélioration de 0,7%. Cette croissance est portée en grande partie le secteur primaire avec une croissance de 12% en 2017 contre 7,9% en 2016. Cette situation s'explique par le dynamisme noté dans le secteur de la pêche⁶.

Grâce à sa situation géographique privilégiée, le Sénégal constitue une porte d'accès aux marchés ouest africains, il facilite l'importation et l'exportation de marchandises. Il dispose d'une façade maritime longue de 712km. Son espace maritime s'étend sur 198 000 km² ; sa zone économique exclusive est de 200 000 miles marins. Son plateau continental qui s'élargit du nord vers le sud surtout à partir de Dakar, a une superficie de 23 800 km². Le littoral est caractérisé par une forte densité de populations et un grand nombre d'activités socio-économiques parfois conflictuelles.

⁶ Publié par Mamadou Gueye dans le journal « LE SOLEIL » du 14 mars 2018.

Par ailleurs, la ville de Dakar qui est la capitale économique et politique située à l'extrême ouest du Sénégal et du continent africain, s'étend sur une superficie de 550 km², soit 0,28 % du territoire national. Sa population est estimée à 3 630 324 millions d'habitants, soit 23,17 % de la population totale selon l'ANSD. C'est la raison pour laquelle, la majorité d'entreprises qui sont implantées au Sénégal, préfèrent s'installer dans la région de Dakar en raison de la forte croissance urbaine, la concentration des activités économiques, du système de transport adapté, et surtout la présence du PAD qui contribue directement à l'économie nationale et qui a favorisé la création de plusieurs industries de transformation, de conservation et d'exportation des ressources halieutiques. Mais encore, la position stratégique du pays et la richesse de ses côtes en produits halieutiques, lui permet d'accueillir de nombreuses industries dont le dénominateur commun est la pêche.

En effet, comme nous l'avons souligné plus haut, la pêche est l'un des piliers du développement du Sénégal. Elle représente le premier secteur de l'économie avec une production annuelle d'environ 450.000 tonnes. Elle occupe 15% de la population active directement ou indirectement, soit environ 600 000 personnes dont 70% pour la pêche artisanale et 30% pour la pêche industrielle. De ce fait, cette dernière a pour vocation la recherche de capitaux et de devises. Elle s'oriente vers les marchés extérieurs, alors que la pêche artisanale avec ses activités induites crée de nombreux emplois à terre. Le secteur de la pêche représente 12% du PIB du secteur primaire et 2,5% du PIB total⁷

Les ressources halieutiques contribuent largement à la restauration de la balance commerciale déficitaire du pays, depuis plusieurs années suite à la réduction des exportations des produits arachidières et de phosphates combinée qui assurent près 25% de la valeur des ventes à l'étranger. Par contre, le secteur de la pêche occupe le premier rang en termes de recette d'exportation soit 30% de la valeur des ventes à l'étranger⁸.

Les principaux produits exportés sont : les produits arachidières, les produits maraîchers, les engrais, l'acide phosphoriques, le sel, le ciment et les produits de la pêche. Les principaux produits importés sont : les produits pétroliers, les biens d'équipement, les céréales et produits alimentaires, les biens intermédiaires, etc.

En raison du déclin de l'agriculture et de l'élevage pourvoyeurs traditionnels de protéines végétales et animales, les ressources halieutiques couvrent une part relativement importante des besoins en protéines des populations à des prix relativement bas. Ainsi, selon l'ANSD, la consommation moyenne par per capita est d'environ 20,7 kg de poissons (équivalent frais) par an, soit une

⁷ Selon le rapport annuel de l'ANSD publié en 2016, p16.

⁸ Selon le rapport de l'ANSD publié 2016, p16.

contribution à l'alimentation des populations représentant 70% des apports nutritionnels en protéines d'origine animale. Elles alimentent notamment la croissance économique, procurent des moyens d'existence à une grande partie de la population et constituent pour la majorité la source principale de protéines alimentaires du fait de son accessibilité.

Cela s'explique largement par les dispositifs de soutien mis en place par l'État sénégalais pour renforcer la position à l'exportation des produits halieutiques des unités d'exploitation de pêche industrielle. Le but est d'accroître la compétitivité des exportations du pays et les exonérations et détaxes dont bénéficient les unités d'exploitation de pêche artisanale afin de renforcer l'approvisionnement du marché local. Il s'agit de la détaxe sur le carburant des pirogues et aussi de l'exonération de taxes pour l'achat de moteurs hors-bords. Tout récemment, l'État sénégalais a mis en place une subvention de cinq milliards de francs CFA destinée à l'achat de moteurs hors-bords pour la pêche artisanale. Globalement, les subventions directes ou indirectes (sous forme d'exonération de taxes et d'impôts) accordées à la pêche artisanale sont proches de trente millions d'euros par an⁹.

En effet, le secteur des produits de mer au Sénégal est devenu plus hétérogène et plus dynamique. La chaîne d'approvisionnement des produits des industries exportatrices, en particulier celle de la SOPASEN et les unités d'exploitation de pêche artisanale sont en passe de devenir les acteurs clés, concernant la définition des spécifications applicables aux ressources halieutiques. Dans le même sillage, ces acteurs influencent le développement des circuits de distribution du marché local et international. La transformation des produits au niveau de la SOPASEN est plus intensive, concentrée géographiquement, intégrée verticalement et liée aux circuits d'approvisionnement du marché international (Afrique, Europe, etc.). On observe aujourd'hui une intégration plus étroite entre la SOPASEN et ses clients, ce qui permet à cette dernière d'élargir la gamme de ses produits, d'obtenir de meilleurs rendements et de répondre aux exigences accrues des importateurs (clients) en matière de qualité et de sécurité sanitaire. C'est dans ce contexte que nous tenterons de répondre négativement ou positivement à travers nos hypothèses de recherche, si les produits de ladite société respectent ces exigences.

1.2. Justification et pertinence du sujet

Les ressources halieutiques constituent un segment essentiel du développement économique et social du Sénégal. Elles participent de manière significative aux objectifs de croissance de

⁹ Source rapport annuel de la DPM publié en mars 2017, intitulé « Situation Economique et Sociale », 18p.

l'économie nationale, notamment à la réduction du déficit de la balance des paiements, à la création d'emplois ainsi qu'à la satisfaction des besoins alimentaires de la population sénégalaise.

En effet, le rôle majeur que jouent les ressources halieutiques dans la réduction du déficit structurel de la balance des paiements, de pourvoyeuses d'emplois pour contenir une part importante de la masse des sans-emplois et de satisfaction des besoins alimentaires des populations, impose aux industries halieutiques une nouvelle approche dont le but est la conservation et la gestion durable de ces ressources, en contribuant ainsi à la prospérité sociale, économique et environnementale de la population.

Ainsi, les industries halieutiques pour être compétitives, doivent non seulement gérer de manière durable les ressources halieutiques, mais également maîtriser les outils permettant de gérer efficacement les approvisionnements et les stocks des produits halieutiques dans leur chaîne logistique globale. Aujourd'hui, nous constatons encore trop souvent qu'un important travail reste à faire en ce qui concerne l'approvisionnement et la gestion des stocks des produits halieutiques, l'optimisation du coût d'approvisionnement, le respect des exigences sanitaires et hygiéniques de ces produits, etc. sur l'ensemble du flux amont-aval, du fournisseur au client.

Cependant, les exigences sanitaires et hygiéniques difficiles à respecter et l'augmentation constante des coûts d'approvisionnement de ces produits à cause de leur état périssable, dans certaines industries halieutiques. De même, des coûts de transport, pourraient freiner l'approvisionnement du marché local (en particulier les pêcheurs artisanaux qui alimentent ce dernier) et augmenter ainsi le prix des produits sur ce marché local qui est en train de subir une diminution drastique des stocks de ressources halieutiques ; cela résulte notamment, de la surexploitation, des mauvaises pratiques de la pêche et l'augmentation croissante des produits capturés via la pêche illicite, non réglementée et non déclarée. De surcroît, la quasi-totalité des acteurs de la pêche industrielle et certains de la pêche artisanale préfèrent exporter aujourd'hui la totalité de leurs ressources halieutiques, afin de compenser l'augmentation de leurs coûts d'approvisionnement, de transformation et de stockage.

En effet, les stocks constituent des valeurs d'exploitation à gérer. Toutefois, leur existence engendre des coûts. Lorsque des stocks sont moins importants, l'entreprise est menacée de rupture de stocks qui désorganise le processus d'approvisionnement et de fabrication. Cette rupture crée des coûts supplémentaires et surtout entache l'image de marque de l'entreprise. A contrario, lorsque les stocks sont trop importants, ils constituent des immobilisations qui gonflent le prix de revient et perturbent l'équilibre de la trésorerie.

C'est dans ce contexte que nous avons senti le besoin de contribuer à cette réflexion dynamique pour apporter notre modeste point de vue sur le changement de perspective de gestion des approvisionnements qui doit véritablement permettre aux ressources halieutiques de jouer pleinement leur rôle social et économique, source de devises du Sénégal.

Le devenir de la chaîne d'approvisionnement des industries halieutiques sénégalaises, nous interpelle à plus d'un titre. Non seulement, les produits halieutiques participent à la croissance économique en créant de la richesse mais ils contribuent à garantir la sécurité alimentaire et la stabilité sociale. L'importance de la chaîne d'approvisionnement des produits halieutique n'est donc plus à démontrer de nos jours. Mais elle reste un concept vaste et complexe, encore mal perçu par certains responsables d'approvisionnement voire certains chefs d'entreprises. Il apparaît donc nécessaire aux décideurs/dirigeants d'entreprises qui ont la charge de la gestion de la chaîne d'approvisionnement des produits halieutiques de se mettre au travail pour accorder à cette activité toute son importance.

Tenant compte de l'importance de cette activité qu'est la chaîne d'approvisionnement des produits halieutiques que nous avons décidé d'étudier cette notion : le « processus d'approvisionnement des produits halieutiques » dont le cas ici traité est celui de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais (SOPASEN). Ainsi, à travers cette recherche, nous avons pour objectif : proposer les solutions concrètes permettant d'améliorer le processus d'approvisionnement de ladite société. Mais également de déceler les difficultés auxquelles cette industrie est confrontée dans son processus d'approvisionnement des produits halieutiques.

Enfin, nous espérons que notre étude, constituera un outil pour cette société, lui permettant de mettre en place un système de prévention, de repérage des points sensibles et d'y apporter un traitement adéquat. Nous espérons de la sorte, apporter notre modeste contribution aux nombreuses études déjà faites et faire ainsi reculer l'ignorance.

1.3. Problématique

Face à l'un des plus grands défis de notre temps, nourrir plus de neuf (09) milliards de personnes d'ici l'horizon 2050 dans un contexte de changement climatique, d'incertitude économique et financière et de concurrence de plus en plus vive autour des ressources naturelles, à l'instar des ressources halieutiques, la communauté internationale a pris des engagements sans précédent en septembre 2015. C'est un engagement des États Membres de l'Organisation des Nations Unies adopté dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030). Ce programme fixe notamment des objectifs concernant la contribution du secteur de la pêche à la

sécurité alimentaire et à la nutrition, ainsi que la conduite de ce secteur au regard de l'utilisation des ressources halieutiques, dans un souci de développement durable sur les plans économique, social et environnemental.

En effet, le marché mondial des produits halieutiques a dépassé depuis longtemps les frontières et est confronté à cette concurrence internationale qui a valorisé la compétitivité de ces produits. Elle concerne non seulement les qualités intrinsèques du produit, mais son prix, sa fraîcheur, le service à la clientèle, les délais d'approvisionnement, les modes d'approvisionnement et de conservation, etc.

Cependant, nous constatons que les modes d'approvisionnement des ressources halieutiques ont été singulièrement modifiés : organisés dans des réseaux de proximité forte, dans des réseaux de parentèle localisés, avec des volumes et surtout des coûts non maîtrisés. Ils font aujourd'hui intervenir de plus en plus d'intermédiaires incontournables, génèrent de nouveaux coûts et une incertitude évidente sur les produits et leur qualité. De ce fait, nous pouvons dire qu'aucune entreprise ne peut prétendre actuellement maîtriser cette étape, pour la moins, essentielle dans la chaîne logistique des ressources halieutiques.

Les facteurs qui s'avèrent déterminant dans le choix des modes d'approvisionnement sont donc : la disponibilité hebdomadaire des produits halieutiques et leurs prix. Selon **Modou Ndiaye, Responsable de production de la SOPASEN**, la raréfaction des ressources halieutiques, est constatée depuis 2002. La saison la plus poissonneuse s'est décalée, a-t-il indiqué. Actuellement, poursuit-il, elle commence en mars, et dure jusqu'en juin, alors qu'avant elle commençait en décembre. Par ailleurs, il souligne également que la chaîne de valeur halieutique (l'aquaculture, pêche artisanale et industrielle) constitue à n'en point douter, une des composantes principales du développement du Sénégal. Pourtant, ce secteur est menacé depuis des années par une exploitation à outrance des ressources halieutiques, qui a eu des conséquences sur l'état des stocks mais aussi sur l'économie bleue (biomasse c'est-à-dire le biotope)¹⁰.

Par conséquent, pour le développement de la chaîne de valeur halieutique, l'Etat sénégalais a mis en place des dispositifs de soutien afin de moderniser les techniques de pêche artisanale et industrielle, de faciliter l'approvisionnement du marché local et d'augmenter les recettes d'exportation. Ces efforts se doivent néanmoins de s'inscrire dans un contexte où assurer la durabilité des pratiques de pêche est devenue une priorité. D'où notamment les discussions actuelles

¹⁰ L'économie bleue a des contours larges et couvre des secteurs qui vont au-delà de la pêche. Elle couvre aussi le tourisme, les transports, la construction navale, l'énergie, la bio-prospection et toutes les filières du secteur minier sous-marin.

avec la Mauritanie, en vue de la signature d'un accord de pêche entre les deux Etats encadrant les lieux de débarquement des produits halieutiques. En outre, ce dernier doit réglementer davantage les subventions commerciales dans ce secteur, ainsi que l'application effective de l'Accord de la FAO sur les mesures qui sont du ressort de l'État du port (Port State Measure Agreement)¹¹.

Dès lors, il convient de réfléchir sur les orientations à donner aux subventions commerciales et politiques de soutien, afin de garantir une gestion durable des ressources halieutiques tout en promouvant le développement de chaîne de valeur halieutique et en renforçant la compétitivité des ressources halieutiques des industries sénégalaises sur le marché international.

Cependant, **Papa Gora Ndiaye, Directeur de REPAO**, affirme que le développement de la chaîne de valeur halieutique passe plutôt par le commerce africain inter et intra régional de produits halieutiques, qui loin d'être un repli sur soi, permet d'augmenter la valeur ajoutée tirée du secteur au profit des communautés de pêche artisanale actives dans la production et la transformation, tout en contribuant à la sécurité alimentaire¹².

De plus, selon les acteurs artisans interviewés au complexe frigorifique de Hann, il faudra également développer les circuits d'approvisionnement et la commercialisation des produits frais ou transformés, qui continuent à se faire essentiellement par des circuits informels. En dépit de son dynamisme et sa souplesse pour répondre à la demande intérieure et régionale, elle est confrontée à d'énormes difficultés (insuffisance des moyens de transport et de stockage, problèmes aux frontières, taxes douanières, manque d'information, etc.).

Les soutiens apportés à la pêche artisanale ont pour objectif de faciliter l'approvisionnement du marché local en ressources halieutiques. Paradoxalement, les unités de pêche artisanales qui en bénéficient approvisionnent plutôt les unités industrielles exportatrices, jusqu'à hauteur de 80% de leurs besoins en matières premières¹³. Dès lors, dans la chaîne de valeur de produits halieutiques, l'approvisionnement du marché local est négativement affecté par cette situation, avec une raréfaction des produits et un renchérissement des prix locaux.

De surcroît, en l'absence de mécanismes de contrôle efficaces, les soutiens étatiques favorisent également la surpêche. Les acteurs du marché artisanal (pêcheurs), en plus de faire du détournement d'objectif par rapport aux subventions accordées par l'État, pratiquent bien souvent une forme de «

¹¹ Cet accord de la FAO, qui est entré en vigueur au mois de juin 2016, permet de lutter contre la pêche INN en permettant aux autorités portuaires d'interdire l'entrée et la commercialisation des produits halieutiques dont l'origine est douteuse et la traçabilité non établie.

¹² Information tirée sur : <http://www.rewmi.com/accords-de-peche-lue-verse-694-millions-letat.html>

¹³ Article publié par International Centre for Trade and Sustainable Development en Décembre 2016, p4

dumping écologique »¹⁴ pour compenser l'érosion de leurs comptes de résultats et augmenter leurs gains. Ce sont dès lors, les ressources halieutiques qui en pâtissent, avec des risques de surexploitation, de ruptures biologiques, voire même d'extinction si le taux de capture augmente et qu'aucune mesure n'est prise pour assurer leur durabilité.

Selon le Directeur de la DPSP, la clé du développement de la chaîne de valeur halieutique ne réside pas dans l'augmentation des captures, mais plutôt dans une meilleure valorisation et une promotion plus efficace des produits de la transformation industrielle et artisanale. La réorientation des subventions vers ces segments d'activité est nécessaire pour faire face aux contraintes de tailles que sont le respect des normes sanitaires d'hygiène et de qualité, la réalisation d'infrastructures et d'équipements de production, de stockage et de transport adéquats, le renforcement des capacités des industries « transformatrices » dans le commerce intra et interrégional, ainsi que la lutte contre la pêche INN¹⁵ et toutes les formes de violences subies par les pêcheurs en haute mer.

Cependant, la chaîne de valeur halieutique de la SOPASEN est constituée des maillons. Pour notre part, nos investigations porteront essentiellement sur le processus d'approvisionnement dont les insuffisances, peuvent être la source de dysfonctionnements profonds qui irriguent toute l'activité de celle-ci : coûts logistiques et de non-qualités élevés, ruptures de stocks récurrentes, mauvaises qualités des produits reçus, pertes de parts de marché, allongements des délais d'approvisionnement et de réapprovisionnement, perte de trésoreries etc. La fonction approvisionnement se situe en amont de la production dans le cycle d'exploitation de l'entreprise dont la mission est de procurer à celle-ci, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité, les matières premières et autres dont-elle a besoin pour ses activités. Ainsi, nous sommes tentés de nous poser un certain nombre de questions dont la principale « **Le processus d'approvisionnement des produits halieutiques de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais répond-il aux exigences de satisfaction du client interne** » ?

Pour mieux investir cette problématique dans son ensemble, nous l'avons subdivisée en trois questions spécifiques à savoir :

- ❖ comment optimiser le coût et les délais d'approvisionnement des produits halieutiques de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais ?

¹⁴ Pêcher plus pour gagner plus, afin de compenser la baisse de compétitivité éventuelle sur les marchés, dans un contexte de libre accès à la ressource et/ou d'absence de contrôles restrictifs sur les débarquements (tailles et poids autorisés) et les engins de pêche utilisés.

¹⁵ La pêche illicite, non réglementée et non déclarée

- ❖ comment organiser le processus de conservation et de stockage des produits halieutiques de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais ?
- ❖ quelles sont les solutions d'amélioration du processus d'approvisionnement des produits halieutiques de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais ?

En effet, la fonction « Approvisionnement » dite fonction opérationnelle, constitue une source d'information, augmente la productivité mais également donne une position concurrentielle puis, conduit à la satisfaction du client et enfin, ajoute de la notoriété à l'entreprise c'est-à-dire rend l'entreprise plus compétitive sur marché. Il est à noter que les dysfonctionnements dans le processus « approvisionnement » des produits halieutiques pourraient avoir une incidence sur la sécurisation de la chaîne de valeurs de ces produits.

1.4. Objectifs de recherche

Notre thématique de recherche porte sur l'analyse du processus d'approvisionnement des produits halieutiques au sein de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais en vue de comprendre, de maîtriser et de disséquer le processus d'approvisionnement de ces produits. Pour mener à bien et de façon harmonieuse notre réflexion sur cette thématique, nous avons fractionné les objectifs de recherche en deux parties essentielles à savoir : l'objectif général et les objectifs spécifiques.

1.4.1. Objectif général

L'objectif global visé à travers cette recherche est de contribuer à l'amélioration du processus d'approvisionnement des produits halieutiques à la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais en vue de satisfaire la demande à travers une livraison qui prend en compte les objectifs de la société et les contraintes de l'environnement. Pour atteindre cet objectif général, nous avons jugé nécessaire de le subdiviser en objectifs spécifiques comme indiqué dans l'item ci-dessous.

1.4.2. Objectifs spécifiques

La subdivision de l'objectif général en objectifs spécifiques se décline de la manière suivante :

- ❖ optimiser le coût d'approvisionnement et les délais de livraison de produits halieutiques de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais ;
- ❖ décrire le processus de conservation et de stockage de fruits de mer de la SOPASEN ;
- ❖ proposer les solutions d'amélioration du processus d'approvisionnement des produits halieutiques de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais.

1.5. Hypothèses de recherche

Les hypothèses de recherche sont souvent des réponses anticipées aux questions spécifiques en vue d'une confrontation aux données empiriques. Elles servent ainsi de lignes de conduite et permettent entre autres approches, de vérifier les problématiques posées dans une étude donnée. C'est dans ce cadre que nous avons élaboré les hypothèses suivantes pour traiter notre problématique :

❖ Première hypothèse de recherche

Le respect des exigences définies dans sa politique d'approvisionnement réduise le coût et les délais d'approvisionnement de produits halieutiques.

❖ Deuxième hypothèse de recherche

La rigueur dans le processus de conservation et de stockage des produits halieutiques, optimise les délais de réapprovisionnement.

❖ Troisième hypothèse de recherche

L'application effective des normes dans le processus d'approvisionnement améliore la qualité des produits traités ou transformés afin de se prémunir du risque de microbiologique sur la santé humaine.

1.6. Clarification des concepts

Analyse : selon le Grand Larousse illustré 2016, on entend par analyse une « étude faite en vue de discerner les différentes parties d'un tout, de déterminer ou d'expliquer les rapports qu'elles entretiennent les unes avec les autres ».

Processus : selon la norme ISO 9000 : 2015, un processus est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté. De même, le dictionnaire Larousse définit le processus comme « un enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certains schémas et aboutissant à quelque chose ». Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus amont. Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée. Lorsque la conformité du produit résultant ne peut être immédiatement ou économiquement vérifiée, le processus est souvent qualifié de « procédé spécial ».

Fonction Approvisionnement : selon Tuburce MICKALA, cette fonction a pour rôle d'organiser, de planifier et de contrôler l'ensemble des stocks appartenant à l'entreprise. Son objectif principal

est l'établissement d'un équilibre entre la qualité de service et les coûts de possession de stock. Elle agit de ce fait principalement sur :

- la planification des commandes de réapprovisionnement (fréquence et dates d'émission des ordres d'approvisionnement) ;
- la détermination des quantités de commandes (calcul des quantités à approvisionner). En effet, pour éviter les surstocks ou les ruptures de stocks, il faut disposer du juste nécessaire car trop ou peu de stock engendre des coûts (pertes liées à l'arrêt de la production, coûts des ruptures, risques de détérioration, besoin de ressources supplémentaires pour le stockage) ;
- le déclenchement des commandes à travers des demandes d'achats ou ordres d'approvisionnements fermes ;
- la gestion des moyens de manutention et de stockage.

Chaîne de valeur¹⁶ : la chaîne de valeur désigne l'ensemble des activités productives réalisées par les entreprises en différents lieux géographiques au niveau mondial pour amener un produit ou un service du stade de la conception au stade de la production et de la livraison au consommateur final. Ces activités englobent selon les cas la recherche-développement, la conception, la production, la commercialisation, la distribution, la vente au détail, et parfois même la gestion et le recyclage des déchets. L'intensification de la mondialisation des chaînes de la valeur a entraîné un niveau sans précédent d'interdépendance entre les pays associés aux chaînes d'approvisionnement.

Ressource halieutique : Par poissons de mer et d'eau douce, crustacés et mollusques frais, on entend des poissons de mer et d'eau douce, ainsi que des crustacés et mollusques récemment pêchés, réfrigérés ou congelés. Par chair hachée congelée, on entend des poissons de mer et d'eau douce, ainsi que des crustacés et mollusques récemment pêchés, réfrigérés ou congelés ayant subi un traitement approprié. Les poissons de mer et d'eau douce ainsi que les crustacés et mollusques auront l'aspect, la couleur et l'odeur caractéristiques du produit frais.

Chaîne logistique : selon Gilles Lasnier, elle est l'ensemble des entreprises interdépendantes (considérées comme les différents maillons de la chaîne) se coordonnant dans la réalisation des activités (approvisionnements, production et distribution) pour assurer la circulation des produits ou services de leur conception à leur fin de vie (service après-vente et logistique de retrait).

Logistique : selon Michel FENDER et Yves PIMOR, la logistique est la gestion efficace des flux physiques et d'informations d'une entreprise, de façon à satisfaire le client c'est à dire lui livrer le

¹⁶ Source : https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/chaine-de-valeur_mondiale.html

bon produit, à l'endroit voulu, au moment voulu, au prix voulu. Cela veut dire que la logistique même si elle est représentée par une direction ou des fonctions disséminées dans l'entreprise, c'est l'affaire de tous. « Satisfaire » les clients : c'est le but de l'entreprise.

Supply chain ou la chaîne d'approvisionnement : Michel FENDER et Yves PIMOR, affirment que la supply chain est c'est l'ensemble du cheminement du flux des produits, du premier fournisseur au client ultime : le consommateur. L'intégration s'est poursuivie en intégrant encore plus l'amont et l'aval de l'entreprise pour couvrir « l'ensemble des flux physiques (des produits), d'informations et financiers depuis les clients des clients jusqu'aux fournisseurs des fournisseurs », formant ainsi la chaîne logistique globale ou Supply Chain. Elle recouvre un champ d'activités très large allant de la conception (en partie), l'achat (également en partie), l'approvisionnement, la production, la distribution jusqu'au soutien logistique et au recyclage.

1.7. Cadre de référence

La rédaction d'un mémoire nécessite une recherche bibliographique à la fois riche et variée sur le sujet à étudier. Ainsi, dans le souci d'une réalisation harmonieuse de notre travail de recherche, nous avons exploité un certain nombre d'ouvrages qui nous ont permis d'appréhender la chaîne logistique d'une entreprise industrielle et surtout la clarification des concepts logistiques afin de bien aborder notre thème. En effet, réfléchir sur les grands secteurs de la logistique industrielle, exige l'accès à un certain nombre d'informations. Aussi, ce travail de recherche s'inscrit-il dans une perspective de continuité. Il autorise et encourage la confrontation entre les résultats des différentes recherches recueillies dans plusieurs ouvrages. Il est alors important de les illustrer :

Gilles Lasnier, décrit les règles qu'il faut appliquer pour bien gérer le processus d'approvisionnement et la gestion des stocks dans un contexte de zéro rupture dans son ouvrage intitulé « **Gestion des Approvisionnements et des Stocks dans la Chaîne Logistique** »¹⁷. En effet, il relève que la logistique concerne le commerce B-to-C, que l'on traduit par *business to consumer* et qui désigne les opérations d'entrepôts, de préparation de commande, de livraison des sites marchands à destination du grand public. Par contre, la Supply Chain est un concept développé dans le cadre du commerce B-to-B, que l'on traduit par *business to business* ou échanges interentreprises sur le net. La chaîne logistique globale ou la Supply Chain désigne l'ensemble des outils et des actions mis en œuvre supportés par la technologie internet pour produire une marchandise dans les meilleurs délais et au meilleur coût. Le but de la Supply Chain est de réduire les stocks, de

¹⁷ Gilles Lasnier, *Gestion des Approvisionnements et des Stocks dans la Chaîne Logistique*, 2^{ème} Edition, Hermes Science Publications, Novembre 2004 – 297p.

mutualiser le transport, d'améliorer le service client à partir du réseau internet. La chaîne logistique globale doit permettre de produire et délivrer la marchandise dans un souci de respect du délai, des coûts et de la qualité en reliant entre eux les différents maillons de la chaîne d'approvisionnement (ventes, production, entrepôt, transporteurs et distributeurs).

Quant à Pascal MENAGE et Olivier BRUEL, évoquent dans leur ouvrage intitulé « **Politique d'achat et gestion des approvisionnements – Enjeux, problématiques, organisation, changement** », que la « Fonction Approvisionnement est perçue comme une activité stratégique de liaison entre les différents acteurs de la chaîne de la logistique car, c'est une fonction de gestion soucieuse d'efficacité (risques de sur-stockage ou de rupture de stock élevés) et de productivité. Ainsi, pour minimiser les risques de sur-stockage, il faut optimiser la gestion des approvisionnements. La rentabilité d'une entreprise dépend, en grande partie, de la gestion des approvisionnements. En effet, ceux-ci représentent en moyenne la moitié du coût de revient de la marchandise mise en vente. Par ailleurs, ces deux auteurs, nous précise que pour optimiser la gestion des approvisionnements, il faut prévoir. A cet effet, les prévisions sont calculées selon deux méthodes : la méthode empirique et la méthode prévisionnelle. La méthode dite empirique de gestion des approvisionnements se base sur l'historique des ventes dans le but d'établir la moyenne des ventes et d'analyser les chiffres de l'année précédente afin de satisfaire la demande prévisionnelles des consommateurs et du marché ; par contre, la méthode dite prévisionnelle de gestion des approvisionnements tient également compte des ventes réalisées, mais elle analyse en plus le contexte économique et l'évolution de la demande prévisionnelle dans le but de minimiser les risques de sur-stockage ou de rupture de stock.

Enfin, par rapport à ces affirmations, nous pouvons dire que pour une bonne gestion des approvisionnements dans une entreprise, il faut impérativement avoir la maîtrise des flux physiques et informationnels dans leur totalité qui permettront d'établir les prévisions afin d'optimiser le coût d'approvisionnement et de réduire les risques de rupture de stock. Cette maîtrise de ces derniers doit passer par une coordination renforcée de toutes les fonctions qui composent la chaîne logistique mais aussi par la nécessité de sortir le processus logistique hors des frontières de l'organisation, via notamment une collaboration maximale avec les différents acteurs de la chaîne logistique (du fournisseur au client) dans le souci commun d'obtenir un approvisionnement responsable afin de créer de la valeur pour le consommateur.

Anne Gratacap et Pierre Medan affirment dans leur ouvrage intitulé « **Management de la Production : Concepts, Méthodes et Cas** »¹⁸ : « ...que l'une des préoccupations majeures de la

¹⁸ Anne GRATACAP et Pierre MEDAN, Management de la Production : Concepts, Méthodes et Cas, 3^{ème} Edition, Dunod, Paris 2009 – 448p.

gestion des approvisionnements consiste à s'intéresser aux modes de *gestion des flux* dans l'entreprise, ainsi qu'aux techniques opérationnelles qui leur sont associées et qui permettent à l'entreprise de fournir aux clients le produit demandé dans les délais prévus. En effet, les entreprises ne sont pas totalement libres de retenir la méthode de gestion de flux de leur choix car de nombreuses contraintes s'imposent à elles : la nature du produit, les exigences des consommateurs, les performances des équipements, les méthodes d'approvisionnement, les modes de distribution, la vigueur de la concurrence nationale et internationale, etc. De plus, ils soulignent qu'une étude attentive montre que la recherche de l'efficacité pousse généralement les entreprises à associer plusieurs modalités, ce qui complique l'analyse et rend souvent stériles les présentations où seules les modalités extrêmes sont évoquées et mises en opposition. Dans ledit ouvrage, ils présentent les leviers sur lesquels le gestionnaire des approvisionnements doit agir pour atteindre ses objectifs : planification du processus d'approvisionnement, gestion des stocks, organisation en juste-à-temps, stratégies logistiques et politique de la qualité ».

Michel FENDER et Yves PIMOR décrivent l'importance de la logistique et de la Supply Chain au sein d'une organisation à travers leur ouvrage intitulé « **Logistique de Production, de Distribution et de Soutien** »¹⁹. Ils affirment que la logistique, « science des flux » est aussi nécessairement « science des stocks ». Le juste-à-temps ne signifie rien d'autre que l'harmonisation des flux pour réduire les stocks et parvenir à l'objectif mythique du « zéro-stock » à travers une « blue sky approach » parfois indifférente aux réalités économiques et techniques. Stocks et flux ne sont que les deux aspects d'un même réseau à valeur ajoutée et le seul problème intéressant est celui de trouver ce qui permet d'optimiser la chaîne d'approvisionnement. Ainsi pour optimiser cette dernière, il faut avoir la bonne information. En effet, l'information est le moteur qui fait fonctionner la chaîne logistique. Sans information, cette dernière serait incapable de fonctionner sans anicroches. Les gestionnaires rassemblent des informations à propos de chaque activité dans la chaîne, et analysent ensuite ces informations pour coordonner les actions (activités) futures. Par exemple, les informations à propos des niveaux de stock et de la consommation doivent être recueillies pour permettre à un gestionnaire de savoir quelle quantité supplémentaire d'un produit il convient d'acheter. Cet ouvrage offre une synthèse complète et opérationnelle de la logistique, en donnant toutes les clés pour concevoir et mettre en œuvre une stratégie logistique adaptée aux enjeux actuels de la Supply Chain : piloter les flux et les stocks, en production et en distribution,

¹⁹ Michel FENDER et Yves PIMOR Logistique de Production, de Distribution et de Soutien. 5^{ème} Edition, Dunod, Paris 2008 – 768p.

concevoir et gérer des entrepôts, mettre en œuvre une politique de transport, organiser la logistique de soutien et maîtriser les outils informatiques utilisés en logistique.

En définitive, par rapport à ces différents points de vue, nous pouvons dire que les marchés sont en pleines expansion, la concurrence est donc de plus en plus accrue, les clients plus exigeants en termes de qualité, de coûts, de délais, d'innovation et flexibilité. En raison de l'augmentation de la valeur des biens approvisionnés, en termes de coûts d'approvisionnement par rapport au chiffre d'affaires, le fournisseur interne ou externe représente, à l'heure actuelle, un potentiel de plus en plus important pour l'entreprise. La recherche de la compétitivité et de la réduction des coûts logistiques en particulier le coût d'approvisionnement, implique la mise en œuvre d'une collaboration mieux formalisée avec ce dernier pour améliorer la flexibilité du processus d'approvisionnement à travers le concept « *Suppliers Relationship Management ou Gestion des relations avec les fournisseurs* », qui constitue un levier de réduction des coûts d'approvisionnements, car son objectif est de permettre à une entreprise d'améliorer la communication avec ses différents fournisseurs, de partager des informations avec eux et d'avoir une meilleure connaissance de chacun d'entre-deux afin d'optimiser le processus d'approvisionnement. A l'inverse, il s'agit également de faire en sorte que les fournisseurs connaissent mieux le cœur de métier de l'entreprise et ses différents produits afin d'obtenir un approvisionnement adapté.

1.8. Délimitation de la zone d'étude

Le secteur de la pêche maritime au Sénégal est divisé en deux sous-secteurs : le sous-secteur de la pêche industrielle et le sous-secteur de la pêche artisanale. Chaque sous-secteur comprend plusieurs filières développant des activités de transformation, de congélation et d'exportation des produits halieutiques. Cependant, les entreprises qui évoluent dans le sous-secteur de la pêche industrielle ont pour vocation d'exporter au moins 4/5 de leur production. Par contre, celles évoluant dans le sous-secteur de la pêche artisanale ont pour vocation d'approvisionner le marché local, en dépit des accords signés avec l'Etat sénégalais. En effet, il nous est quasi-impossible de travailler sur tous les acteurs du secteur de la pêche maritime en vue de l'évaluation du processus approvisionnement dans le cadre logistique. C'est à ce titre que la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais (SOPASEN) a été choisie comme la zone d'étude de notre recherche. C'est sur la base des investigations menées au sein de ladite société, que nous allons vérifier si les hypothèses formulées en amont sont conformes à la réalité.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

La méthodologie est perçue comme le moyen dont dispose un chercheur pour obtenir des informations nécessaires en vue de réaliser un travail scientifique. Ainsi, la méthodologie consiste à définir dans le temps et dans l'espace, l'univers de la recherche, voire la stratégie de recherche utilisée pour orienter un travail scientifique. Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes méthodes utilisées pour conduire ce travail.

2.1. Méthodes et techniques d'investigation

Pour mener à bien nos recherches, nous avons entre autres, jugé important de faire recours à un certain nombre de méthodes et techniques d'investigation, qui nous ont permis d'explorer les documents tels que les ouvrages, textes, des lois, et autres documents inhérents à notre étude.

2.1.1. Recherche documentaire

Cette phase de la construction de notre étude, est une étape très importante dans la mesure où elle nous a permis de faire l'état des connaissances sur les études menées sur l'approvisionnement des produits halieutiques et également sur les textes réglementant le secteur de la pêche industrielle et artisanale au Sénégal, en particulier le code de la pêche maritime.

Ainsi, notre revue documentaire comporte deux rubriques à savoir : d'une part les études menées sur l'évaluation des différents maillons de la chaîne logistique en particulier la fonction approvisionnement dans une organisation afin de comprendre le processus de mise en place d'une bonne politique d'approvisionnement et d'autre part les textes, les articles et les travaux de recherche ayant trait aux deux sous-secteurs de la pêche (industrielle et artisanale).

2.1.2. Visites de terrain

Il est très difficile de rédiger sur les approvisionnements sans effectuer les visites de terrain, car elles ont une importance capitale pour l'atteinte de l'objectif général de l'étude. Elles nous ont permis de collecter les informations au niveau du quai de môle 10 du Port Autonome de Dakar (PAD) lors des débarquements de fruits de mer, la visite des deux usines de traitement de produits halieutiques de la SOPASEN, etc. afin de consolider notre travail de recherche. Ces visites nous ont permis d'une part, de comparer les réalités du terrain à la théorie acquise en classe ou à l'entreprise et d'autre part, d'acquérir de l'expérience professionnelle.

2.1.3. Communication téléphonique

La communication téléphonique nous a beaucoup aidés, dans la mesure où elle nous a permis d'une part, de fixer les rendez-vous avec les professionnels exerçant dans le domaine de la pêche pour la réalisation des entretiens et d'autre part, lorsque nous nous sommes trouvés face aux empêchements de ces professionnels que nous étions censés rencontrer pour réaliser notre entretien. A cet effet, bien que les informations acquises au téléphone ne soient pas nombreuses, elles nous ont été cependant, utiles dans l'éclaircissement de certains points de notre étude en particulier avec notre directeur de mémoire.

2.1.4. Observation participante

L'observation participante est un mode de collecte de données par lequel, le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période de temps bien déterminée. Cette observation se résume par un stage d'un mois que nous avons eu à effectuer à la SOPASEN, plus précisément, à la section de production et un séjour de deux semaines à la société Sénégal Pêche dans le département transit.

Ce stage nous a permis d'être directement en contact avec les documents qui permettent le traitement de produits halieutiques, de collecter les données relatives à notre étude, de maîtriser les cadences de traitement des produits halieutiques, afin de bien capter le processus d'approvisionnement de ces produits, de côtoyer le personnel des deux sociétés, et, surtout d'acquérir l'expérience professionnelle.

De plus, nous avons participé à plusieurs activités telles que la supervision d'empotage des cartons de poisons lors des débarquements et le chargement des poissons dans des véhicules au niveau du quai mais également lors des équipements des navires avant leur séjour en mer, etc. Ainsi, cela nous a permis de connaître certains aspects de ce secteur si particulier.

2.2. Conception des outils de collecte d'informations et de données

Pour mieux cerner notre problématique, les outils de recherche ou de collecte de données s'avèrent être utiles d'autant plus qu'ils permettent d'orienter notre cadre méthodologique et notre analyse. C'est dire que ces outils sont nombreux et variés. Mais dans le cadre de notre étude, nous avons jugé utile de prendre les instruments ci-dessous et ce en fonction de l'objectif visé :

2.2.1. Guide d'entretien

C'est un outil de collecte de données qualitatives. Notre guide nous a permis d'entrer en contact avec certains responsables du secteur concerné pour recueillir des informations dans le but de les

analyser. Cet outil de recherche est très efficace dans la réalisation d'une étude de recherche. La rédaction de ce mémoire a été rendue possible grâce au guide d'entretien effectué avec les professionnels du secteur des ressources halieutiques :

- responsable des approvisionnements et de production de la SOPASEN ;
- responsable de la qualité de la SOPASEN ;
- chef de la section capitainerie de la SOPASEN ;
- le responsable de la gestion des stocks de la SOPASEN ;
- chef de service de transit de la société Sénégal Pêche.

Ces entretiens avec des cibles clairement identifiées ont permis de renforcer des informations obtenues à partir de la documentation préalablement consultée. De même, les séances de travail et d'encadrement avec notre directeur de mémoire ont été favorables, dans la mesure où ces dernières nous ont permis d'avoir plus d'éclaircissements sur les termes, les méthodes de travail, etc.

Les entretiens ont été d'un apport qualitatif considérable. A cet effet, nous avons pu élaborer un questionnaire ouvert et fermé, adressé à toutes les personnes que nous avons pu entretenir directement ou par téléphone, chacune dans son domaine d'intervention. Le questionnaire a été utile dans le recueil d'informations ayant permis la formulation de la problématique de notre sujet.

2.2.2. Questionnaire

C'est un instrument principal de collecte (recherche) des données quantitatives. Il a pour but, d'assurer le recueil d'informations en comparant les réponses de tous les acteurs interrogés. En effet, pour atteindre notre objectif d'étude, nous avons élaboré un questionnaire (voir annexe) ouvert et fermé que nous avons administré aux différentes structures (voir le tableau ci-dessous) enquêtées. Les informations recueillies au niveau des industries de transformation sont : le processus de traitement des produits halieutiques, le processus et circuit d'approvisionnement, les principaux produits traités, la commercialisation des produits semi-finis, les coûts et les difficultés auxquelles elles font face dans leur processus d'approvisionnement.

2.2.3. Internet

De nos jours, l'internet représente une fédération de réseaux d'ordinateurs connectés entre eux pour faire des recherches. Grâce à l'ordinateur et le réseau informatique, nous avons pu obtenir des données sur les sites des organismes internationaux, les entreprises, et autres structures ayant un rapport direct avec notre thématique. En outre, l'internet est une plateforme ouverte. A cet effet,

nous avons jugé utile d'acquérir un certain nombre d'informations, bien limitées afin de ne pas diffuser des données erronées.

2.2.4. Grille de lecture

Elle nous a permis entre autres, de recueillir des informations par le biais de notre recherche documentaire. Cet outil que nous avons combiné avec notre recherche documentaire, constitue une démarche systématique qui, consiste à identifier, collecter et analyser les informations relatives aux documents qui traitent directement notre sujet de recherche, en s'appuyant sur les sources fiables pour atteindre les objectifs de ce travail.

A travers cette démarche, nous avons recueilli un certain nombre d'informations relatives à cette étude à l'aide des ouvrages spécifiques que nous avons pu consulter, dans les centres de documentation comme celui de notre école, plus précisément celui du Campus Point E et la bibliothèque du Conseil Sénégalais des Chargeurs. L'internet et les travaux de recherche de nos prédécesseurs ont également été consultés. Ces derniers nous ont permis d'obtenir plusieurs données qui traitent directement de domaine de notre étude.

A cet effet, ces ouvrages spécifiques que nous avons consultés et les travaux de recherche de nos prédécesseurs, se sont penchés sur les questions relatives à la gestion des approvisionnements et de stocks, le processus de transformation des produits halieutiques, la réglementation du secteur de la pêche au Sénégal. Il importe dès lors, de les illustrer :

- l'ouvrage de Gilles LASNIER, intitulé « Gestion des approvisionnements et des stocks dans la chaîne logistique », qui nous a permis d'appréhender les règles à appliquer pour bien gérer le processus d'approvisionnement et la gestion des stocks dans un contexte de zéro rupture. 2e édition Lavoisier, juin 2015, 288p ;
- l'ouvrage de Pascal MENAGE et Olivier BRUEL, intitulé « Politique d'achat et gestion des approvisionnements – Enjeux, problématiques, organisation, changement ». Cet ouvrage nous a permis d'une part d'assimiler la vision globale de la définition d'une politique d'approvisionnement dans une entreprise et d'autre part de maîtriser la mise en place de systèmes d'approvisionnements, d'information et de contrôle dans une approche synthétique sur les principales décisions et les principaux processus à concevoir et mettre en place pour qu'une fonction Approvisionnement soit efficace. 4^e édition DUNOD février 2014, 336p ;

- le rapport annuel de la Direction des Pêches maritimes, intitulé « Résultats généraux des pêches maritimes », publié en 2017 et le rapport annuel de l'ANSD sur la « Situation Economique et Sociale du Sénégal », publié également en 2017. Ces deux rapports nous ont permis d'une part, d'appréhender l'évolution de notre cadre d'étude et d'autre part, de recueillir des données quantitatives liées à la pêche industrielle et artisanale.
- le mémoire sur « L'analyse du processus d'achat de pétrole brut au Sénégal : cas de la Société Africaine de Raffinage », présenté et soutenu par M Tuburce MICKALA DACOSTHA. Institut Supérieur des Transports 2016, 88p ;
- la loi n°2015-18 du 13 juillet 2015 portant « Code de la pêche maritime du Sénégal » : qui nous a ouvert à l'appréhension des différents articles et la définition de certains termes que nous avons utilisés au cours de cette étude.

Enfin, il ressort de cette revue documentaire que nous avons acquise une connaissance plus large de gestion des approvisionnements et de stocks dans la chaîne logistique globale au cours de notre étude. La recherche documentaire est une étape fondamentale dans la réalisation de ce sujet, tant elle a permis la collecte d'une masse importante d'informations utiles à enrichir notre sujet de recherche.

2.3. Constitution de l'échantillonnage

Le secteur de la pêche est soumis à de nombreuses réglementations dues à l'exportation des produits halieutiques. Le personnel (permanent et non permanent) des entreprises de ce secteur varie en moyenne entre 30 et 200 personnes. Nos questionnaires étaient destinés exclusivement aux responsables c'est-à-dire, le responsable d'achat et approvisionnement, le responsable de production, le responsable de la qualité, chef de transit et leurs différents adjoints. Ce qui donne un effectif moyen de cinq (05) personnes par structure soit un total de vingt-un (21) personnes ciblées.

Nous nous sommes limité à cet échantillon parce selon notre entendement, ces responsables sont particulièrement concernés par notre sujet de recherche parce qu'ils sont au cœur du problème. De surcroît, ce sont eux qui ont la charge de piloter la chaîne logistique amont et aval et de résoudre les problèmes de rupture de stock, de sur stockage, etc.

Enfin, nous aurions aimé étendre notre échantillon au personnel exécutant en majorité non permanent pour une perception plus fine mais, ce personnel est analphabète dans l'ensemble et pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pas pu obtenir un accord favorable.

Tableau n°01 : récapitulatif des structures concernées par les enquêtes

N°	Structures enquêtées	Population ciblée	Population interrogée	Ecart
01	SOPASEN	06	05	01
02	SENEGAL PECHE	05	03	02
03	SOCIETE AMERGER	05	02	03
04	AFRIC AZOTE	05	02	03
	AUTRES	05	05	0
TOATAL		26	17	09

Source : Enquête Kellog ETOUA février – mars 2018

2.4. Déroulement des enquêtes

Nos enquêtes se sont déroulées durant les mois de février et mars 2018. Elles ont eu lieu d'une part, au niveau du quai de pêche de mole 10 et mole 8 du PAD où se situent respectivement la SOPASEN, la société Sénégal Pêche et la société AMERGER, la société AFRIC AZOTE et d'autre part, au complexe frigorifique de Hann. Ces enquêtes ont été réalisées pendant huit semaines, du fait de l'indisponibilité de certains acteurs et aussi de la méfiance des questionnés qui voulaient s'assurer que les informations ne serviraient pas à la concurrence. La durée moyenne des entretiens a été de 15 à 20 minutes. Sur les cinq (05) structures enquêtées, nous avons ciblé 26 personnes pour répondre à notre questionnaire. Seules dix-sept 17 personnes ont répondu favorablement à notre questionnaire, les neuf (09) autres n'ont pas répondu à notre demande pour plusieurs raisons : manque de temps pour les uns, congé, pour les autres et mission, pour d'autres encore. Par ailleurs, les principaux axes que nous avons définis pour nos enquêtes se déclinent de la manière suivante :

- le processus d'approvisionnement et de traitement des produits halieutiques ;
- les opérations de conservation, de manutention et de transport des produits halieutiques ;
- la gestion des stocks des produits halieutiques ;
- la gestion de la qualité des produits halieutiques dans le processus d'approvisionnement.

Enfin, grâce au savoir-faire et au sérieux de certaines personnes enquêtées, aux relations de confiance que nous avons tissées (au sein de la SOPASEN et la société Sénégal Pêche) et à leur disponibilité, nos enquêtes se sont déroulées dans de bonnes conditions.

2.5. Précisions sur les enquêtes menées

La finalité des enquêtes menées était d'améliorer notre compréhension vis-à-vis du caractère spécifique du processus d'approvisionnement des produits halieutiques. En sus de ces enquêtes, nous avons pu ainsi identifier des problèmes récurrents notamment, les problèmes de conservation et de la qualité des produits débarqués.

2.6. Techniques de traitement et d'analyse de données

L'exploitation et le traitement des données, étant une partie essentielle pour une appréciation objective des recommandations résultant de cette étude, s'est faite grâce à l'utilisation des outils comme : *S.W.O.T, Excel et à l'application de la méthode de prévisions des moindres carrés ordinaires*, dans le but de faciliter l'analyse qualitative et quantitative des données recueillies. Ces outils nous ont offert des possibilités de synthèses qui reflètent directement la manifestation de chaque facteur endogène et exogène du secteur des produits de mer au Sénégal.

2.6.1. La matrice SWOT

Le SWOT est un outil qui nous a permis de confronter l'analyse (données qualitatives) interne et externe de l'environnement de la société SOPASEN. Il met ainsi en relation l'influence de l'environnement et de la concurrence avec les compétences et les ressources de la société. Par conséquent, cet outil consiste à synthétiser dans une matrice formée de forces, de faiblesses, de menaces et d'opportunités dans le but :

- de consolider les forces par le biais des opportunités qui résultent d'une situation favorable du marché ;
- de contenir les faiblesses (qui sont souvent issues d'une situation défavorable du marché) et de mettre en place des stratégies viables pour éviter la stagnation, l'arrêt, l'abandon du produit et/ou du service voire, la fermeture de l'activité et d'envelopper les menaces dans les deux environnements de la société : macro-environnement et microenvironnement.

En définitive, cet outil permet de transformer une masse d'informations en informations structurées. Il permet également d'élaborer un plan d'action, d'analyse de données recueillies au moyen de la recherche documentaire, de l'internet, de la communication téléphonique, du questionnaire, etc.

2.6.2. L'outil Excel (tableur Excel)

Après avoir recueilli les données quantitatives par le biais de nos outils de collecte d'informations et de données, nous les avons triées afin de procéder à des analyses statistiques basées sur ces données. En effet, c'est grâce à cet outil que nous avons pu analyser ces données quantitatives dans le but d'obtenir les graphiques ci-dessous afin de donner une appréciation objective sur l'interprétation de chaque donnée quantitative du graphique.

2.6.3. La méthode de prévisions des moindres carrés ordinaires

Cette méthode nous a permis de déterminer les ventes prévisionnelles de 2018 de la SOPASEN afin d'analyser la politique d'approvisionnement mise en place par ladite société à travers les deux indicateurs ci-après : la vitesse de rotation de stocks et la durée moyenne de stockage.

2.7. Indicateurs de recherche

La logistique est un métier qui s'accommode souvent d'un nombre important de difficultés depuis la réception des matières premières jusqu'à la livraison des produits-finis au client (logistique amont et aval), eu égard au processus d'approvisionnement et de gestion des stocks. C'est dire que le processus d'approvisionnement et de gestion des stocks génère des coûts tout au long de la chaîne logistique. De surcroît, la fonction « Approvisionnement » est d'autant plus importante pour la compétitivité de l'entreprise que le rapport qualité-coût des approvisionnements et de réapprovisionnement aura une incidence sur le rapport qualité-coût de la production. Subséquemment à ces considérations indissociables des objectifs spécifiques de notre thème, nous avons jugé nécessaire pour la pertinence de notre étude, les indicateurs de recherches ci-après :

- le taux de service ou le taux de disponibilité des produits
- le délai d'approvisionnement et de réapprovisionnement
- le stock de sécurité, le stock moyen et le stock maximum
- la vitesse de rotation des stocks et la durée moyenne de stockage
- les coûts liés à l'approvisionnement

2.8. Difficultés rencontrées

Comme dans toute œuvre humaine, les difficultés n'ont pas manqué. Au cours de nos recherches, nous avons rencontré plusieurs obstacles. Ce n'est guère facile d'écrire un mémoire, un document d'au moins cinquante pages où toutes nos idées liées au sujet doivent être rassemblées de manière cohérente et harmonieuse. Ainsi, les obstacles que nous avons rencontrés durant notre étude sont :

- la barrière linguistique ;
- l'indisponibilité des personnes ciblées pour nos enquêtes ;
- l'impossibilité d'accéder à certains endroits au port (Mole 10 quai de pêche), car nous ne disposons pas de carte d'accès pour stagiaires. Ce qui constitue des blocages tant l'accès à ces structures est assujéti à ladite carte.

Par ailleurs, il est important de voir que l'intérêt qui nous a poussés de souligner ces difficultés, n'est pas tant de dévaloriser cette étude, mais de permettre d'avoir des réserves par rapport à ces conclusions. Toutefois, force est de reconnaître que notre démarche, notre méthodologie de recherche et nos outils d'investigation ont permis de recueillir les informations nécessaires à la rédaction de ce mémoire.

DEUXIEME PARTIE : CADRE DE L'ETUDE

CHAPITRE III : DIAGNOSTIC DU SECTEUR DES PRODUITS HALIEUTIQUES AU SENEGAL

Le Sénégal, de par sa position géographique privilégiée (dispose d'un littoral de 718 km de côtes réputées parmi les plus poissonneuses du monde), et des conditions météorologiques avantageuses ; possède des eaux maritimes riches en ressources halieutiques. Ces dernières sont très diversifiées et peuvent être subdivisées en quatre grands groupes :

- ressources pélagiques hauturières (pélagiques tropicaux et petits thonidés côtiers),
- ressources pélagiques côtières (sardinelles, chinchards, maquereaux et ethmaloses),
- ressources démersales côtières (crustacés, mollusques, poissons nobles et céphalopodes)
- ressources démersales profondes (merlus et crevettes profondes).

Le secteur des ressources halieutiques au Sénégal revêt d'une importance capitale. Il joue un rôle central dans l'alimentation des populations avec une contribution moyenne de près de 70%²⁰ aux apports nutritionnels en protéines d'origine animale. Par ailleurs, en 2016 ce secteur représentait une source importante de devises pour le pays avec 11,9%²¹ des recettes d'exportation de biens. Les activités de capture contribuent à hauteur de 1,7%²² au PIB courant. Toutefois, malgré son poids important dans l'économie, le secteur est confronté à de multiples pesanteurs notamment, la raréfaction des ressources halieutiques, la surexploitation, la disparition de certaines espèces, l'inadaptation d'une partie des engins de pêche, la vétusté de l'armement, etc. C'est dans ce contexte que nous allons d'abord, analyser ce secteur dans le but de déceler ces multiples pesanteurs et ensuite, nous suggérerons des recommandations à l'endroit des acteurs de ce secteur.

3.1. Le secteur de la pêche au Sénégal

Les ressources halieutiques représentent une importante source de protéines animales pour la population sénégalaise. En raison du déclin de l'agriculture et de l'élevage, pourvoyeurs traditionnels de protéines animaliers, ces ressources constituent une composante essentielle de la politique de l'État en matière de sécurité alimentaire. Le secteur de la pêche permet de couvrir une part importante des besoins en protéines animales des populations et à des prix relativement bas.

Selon l'article 24 du Code de la Pêche maritime du Sénégal, l'Etat favorise le développement de la pêche artisanale compte tenu de sa vitalité, de son importance socio-économique, notamment, sa contribution à la lutte contre la pauvreté, à la sécurité alimentaire et à la croissance. Il appuie l'établissement des mécanismes institutionnels encourageant la participation des pêcheurs à l'aménagement des ressources halieutiques selon les modalités appropriées, la réservation de

²⁰ Source : rapport annuel de la Direction des Pêches Maritimes de 2015, p5.

²¹ Source ANSD : Note d'Analyse du Commerce Extérieur, Edition 2016.

²² Source ANSD : Note d'Analyse des comptes nationaux provisoires 2016, semi-définitifs 2015 et définitifs 2014.

certaines zones à l'exportation par les pêcheurs artisanaux et, en général, la création de conditions favorisant ce secteur. Il favorise également le développement de la pêche industrielle compte tenu de son poids socio-économique par les mécanismes appropriés.

Raison pour laquelle, ce secteur occupe une place prépondérante dans la politique publique de création d'emplois. Elle génère aujourd'hui près de 63 000 emplois directs (pêcheurs) aux nationaux dont 94 % sont fournis par la pêche artisanale. La pêche crée aussi de nombreux emplois connexes et occupe près de 15% de la population active sénégalaise soit environ 600 000 personnes contribuant ainsi largement à la résorption du chômage²³. C'est dans cette optique que nous passerons en revue dans les lignes qui suivent les deux sous-secteurs de la pêche au Sénégal.

3.1.1. Le sous-secteur de la pêche artisanale au Sénégal

La pêche artisanale occupe une place prépondérante dans le secteur de la pêche tant sur le plan captures que sur le nombre d'emplois créés avec son parc piroguier en évolution croissante. La pêche artisanale est pratiquée par environ 70 000 pêcheurs. Elle est un sous-secteur stratégique pour l'économie et la sécurité alimentaire du Sénégal. Elle assure les 70% des mises à terre selon l'ANSD. Cependant, mal organisée, accessible à tout le monde et donc pléthorique, elle est actuellement plongée dans une crise sans précédent dans un contexte de raréfaction des ressources halieutiques causée par plusieurs raisons, à l'instar de la pêche INN.

Ce sous-secteur, avec une flotte de 19 000 pirogues en activité en 2016 (6 000 de plus qu'en 2012), dont 4 350 pirogues, est très actif, et contribue à 11 % du PIB primaire et 2,5 % du PIB total (affirme l'ANSD dans son rapport mentionné supra, p2011). Les débarquements de la pêche artisanale fin avril 2016 sont de 144 872 tonnes (8 793 tonnes de plus qu'à la même période en 2015). Sur les 600 000 sénégalais qui travaillent dans ce secteur, 400 000 sont dans la pêche artisanale.

3.1.1.1. Le débarquement de la pêche artisanale

Le volume des mises à terres des produits halieutiques provenant de la pêche artisanale s'élève à 370 405 tonnes en 2013, 372 956 tonnes en 2014, 398 214 tonnes en 2015, contre 405 974 tonnes en 2016, soit une augmentation moyenne de 11 851 tonnes (3,12%). Ces mises à terres concernent trois grands groupes ressources halieutiques : les poissons, les mollusques et les crustacés. En 2016, les poissons constituent l'essentiel des produits de la pêche artisanale avec une proportion de 95,9%. Les mollusques représentent 3,4% et les crustacés seulement 0,7%²⁴.

²³ Information tirée sur le site de la DPM (<http://www.dpm.gouv.sn/>) dans la rubrique ressource

²⁴ Selon l'ANSD dans son rapport intitulé « Situation Economique et Sociale du Sénégal », Edition 2017, p204

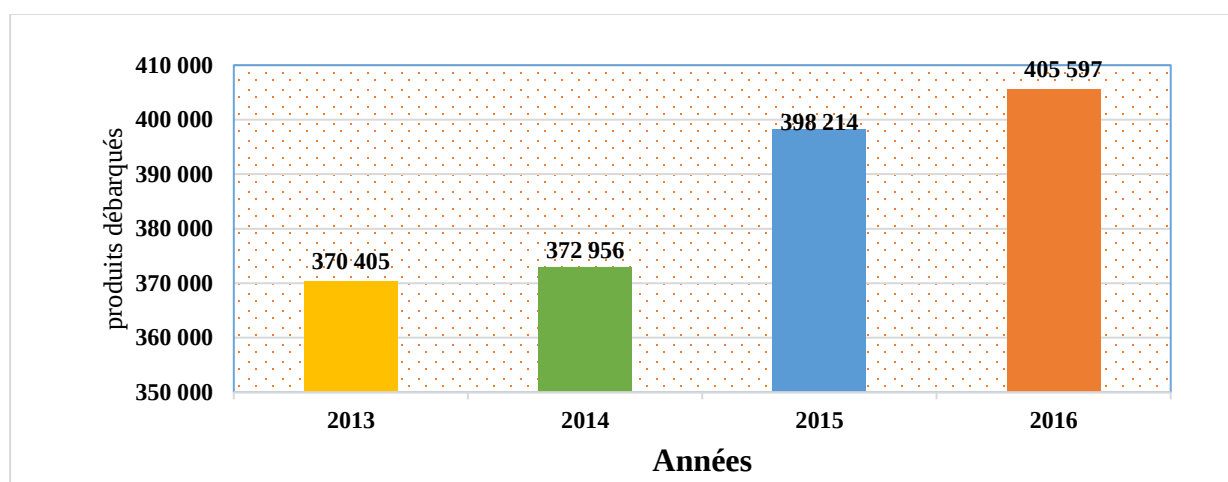
Tableau n° 02 : évolution des débarquements des produits halieutiques provenant de la pêche artisanale de 2013 à 2016

Années	Produits débarqués	Variation des produits débarqués	Taux de croissance
2013	370 405 tonnes	-	-
2014	372 956 tonnes	2 551 tonnes	0,68%
2015	398 214 tonnes	25 258 tonnes	6,67%
2016	405 974 tonnes	7 743 tonnes	1,9%

Source : Direction des Pêches maritimes rapport statistique de 2017

L'analyse des débarquements de la pêche artisanale au cours des quatre dernières années montre une augmentation croissante. Cette évolution peut être représentée de la manière suivante :

Graphique n° 01 : évolution des débarquements des produits halieutiques provenant de la pêche artisanale de 2013 à 2016



Source : Direction des Pêches maritimes rapport statistique de 2017

En sus de ce graphique, l'évolution des débarquements de la pêche artisanale reflète en grande partie les dispositifs de soutien mis en place par l'État pour renforcer le marché et la position à l'exportation des produits halieutiques du sous-secteur artisanal. En effet, ces dispositifs sont entre autres, les exonérations dont bénéficient les unités d'exploitation de pêche artisanale afin de renforcer l'approvisionnement du marché local. Il s'agit de la subvention accordée par l'Etat sénégalais sur le carburant des pirogues et aussi de l'exonération de taxes pour l'achat de moteurs hors-bord. Tout récemment, l'État sénégalais a mis en place une subvention de cinq milliards de francs CFA destinée à l'achat des moteurs hors-bord pour la pêche artisanale. Globalement, les subventions directes ou indirectes (sous forme d'exonération de taxes et d'impôts) accordées à la pêche artisanale sont proches de trente millions d'euros par an²⁵.

²⁵ Affirme le Directeur de la DPM dans l'article n° 131 publié par Oumar Fedior de magazine business le 05 mai 2017

3.1.1.2. L'approvisionnement des produits halieutiques du marché local

Les produits halieutiques de mer tiennent une place essentielle dans l'alimentation des Sénégalais. Ils fournissent l'essentiel des protéines animales nécessaires. En 2016, la consommation locale représente environ 8,1% des débarquements de la pêche artisanale, soit 32 853 tonnes²⁶. De ce fait, selon nos enquêtes, la région de Thiès est la principale productrice de produits halieutiques. Elle est également la première consommatrice de produits frais de la pêche avec une part de 33,6%. Elle est suivie par les régions de Ziguinchor et de Dakar qui concentrent respectivement 26,7% et 25,2% de la consommation locale. Les régions de Saint Louis, Fatick, Louga et Kaolack se partagent les 14,5% restants. Par ailleurs, le niveau de production varie au cours de l'année suivant les fluctuations de l'approvisionnement : la saison de faible capture se situe entre les « mois de juin et octobre », la saison des pluies, où le volume des produits transformés diminue. Par contre ; la période allant de « novembre à mai » correspond à la saison de bonne production avec une matière première abondante, assurant un bon approvisionnement du sous-secteur de la transformation.

3.1.1.3. La transformation artisanale des produits halieutiques

Les produits halieutiques débarqués sont destinés à la consommation locale, au mareyage, à l'exportation, à la transformation industrielle et à la transformation artisanale. Cette dernière, utilisant une main d'œuvre essentiellement féminine, permet de faire face aux problèmes de conservation. Elle stabilise le marché local de ressources halieutiques brutes en demeurant un débouché important et sécurisant pour les pêcheurs en période de surproduction.

La transformation artisanale remplit une fonction sociale très importante et contribue également de façon significative à la satisfaction des besoins alimentaires en protéines animales, surtout à l'intérieur des pays où les ressources brutes sont peu ou pas du tout disponibles. Les produits de la pêche artisanale font, par ailleurs, comme le poisson frais ou congelé, l'objet d'une exportation vers les pays de la sous-région ouest-africaine (Mali, Côte d'Ivoire, Ghana, Burkina-Faso etc.), contribuant ainsi au développement des échanges commerciaux sous régionaux.

Les activités de transformation artisanale fournies toute une gamme de produits. Chaque produit répond à une technologie bien donnée qui est en fonction de plusieurs facteurs : l'espèce concernée, la qualité, la taille. Les produits les plus importants sont : le Kéthiakh (poisson braisé, salé et séché), le Guedj (poisson fermenté et séché), le Métorah (poisson fumé et séché), le Salé-séché (poisson salé, fermenté et séché), le Tambadiang (poisson entier salé et séché), le Yeet, le Touffa (cymbium fermenté et séché), le Pagne (arcas séchés) et les ailerons (séchés au soleil sans traitement

²⁶ Selon l'ANSD dans son rapport intitulé « Situation Economique et Sociale du Sénégal » Edition 2017, p205

préalable). Selon nos enquêtes, les sites de transformation de ces produits se trouvent à proximité des sites de débarquement. Les principaux sont ceux de Joal et Mbour sur la Petite Côte, Kayar sur la Grande Côte, Saint-Louis et Dakar (Thiaroye/mer, Bargny Domine). Il existe par région une dominance de certains produits par rapport aux autres. Ainsi, le Guedj serait la principale production de Casamance et des Iles Saloum, le Kéthiakh de la Petite Côte et le Métorah de la Grande Côte. En définitive, le sous-secteur de la transformation artisanale au Sénégal est dynamique. Il montre des capacités d'adaptation par l'adoption d'innovations tant sur le plan économique et social. Mais, un important travail reste à faire concernant la qualité des produits transformés.

3.1.1.4. La consommation des produits halieutiques sur le marché local

Le poisson est une denrée traditionnellement très appréciée des consommateurs sénégalais. En effet, en 2016, la consommation locale représente environ 8,1% des débarquements de la pêche artisanale, soit 32 853 tonnes selon l'ANSD. Autrefois limitée pour des raisons évidentes aux franges côtières, la consommation de poisson frais s'est progressivement étendue vers l'intérieur. La mise en place des infrastructures modernes de voies de communication permanentes a permis un écoulement rapide des produits de la pêche. Le poisson représente aujourd'hui une importante source de protéines animales des populations sénégalaises aussi bien urbaines que rurales.

Cette prédominance du poisson sur la viande dans le régime alimentaire des populations est expliquée par divers facteurs parmi lesquels on peut citer les sécheresses successives qui ont décimé le bétail, l'absence de contraintes sociologiques à la consommation de poisson et les habitudes alimentaires ayant de tout temps donné une part privilégiée de ce produit dans leur alimentation. En outre, la viande est devenue inaccessible à la majorité des populations sénégalaises du fait de l'augmentation exorbitante des prix sur le marché local.

3.1.2. Le sous-secteur de la pêche industrielle au Sénégal

En grande partie vouée à l'exportation, la pêche industrielle est exercée par des entreprises sénégalaises et étrangères, soumises à une réglementation stricte. Pour exercer la pêche industrielle dans les eaux sénégalaises, les armateurs des chalutiers doivent être munis d'une licence de pêche en cours de validité, délivrée par le ministre chargé de la Pêche maritime. En 2016, elle est exercée par une flottille nationale composée d'environ 120 navires (chalutiers, thoniers, palangriers sardiniers)²⁷.

Les débarquements de la pêche industrielle sont passés de 41 987 tonnes en 2015 à 43 040 tonnes en 2016, soit une augmentation de 2,5%. Cette évolution pourrait s'expliquer par la hausse du

²⁷ Source : rapport annuel de la DPM, intitulé « Résultats généraux des pêches maritimes », publié en 2017, p32

nombre de navires de pêche qui passe de 105 à 120²⁸. Aussi, l'accroissement des mises à terre de la pêche chalutière a contribué à l'augmentation des débarquements de la pêche industrielle.

En effet, pour la pêche chalutière qui représente l'essentiel de la pêche industrielle (86,2%), les débarquements sont passés de 35 626 tonnes à 37 084 tonnes entre 2015 et 2016, soit une hausse de 4,1%. Concernant la pêche thonière, elle contribue pour 13,7% aux débarquements de la pêche industrielle en 2016, soit 5 908 tonnes. Par rapport à 2015, les quantités débarquées ont baissé de 4,5%²⁹.

La pêche sardinière a, pour sa part, connu une diminution drastique de ses débarquements en 2016. Ils sont passés de 177 tonnes en 2015 à 48 tonnes en 2016, soit une baisse de 73,1%. Cette situation découle du fait que la pêche sardinière est exploitée par un seul armement vétuste, basé en Casamance, selon le rapport de la DPM « Résultats généraux des pêches maritimes », p23.

3.1.2.1. Les exportations du secteur des ressources halieutiques au Sénégal

Le rapport de la DPM intitulé « Résultats généraux des pêches maritimes » relève qu'en 2016, 167 975 tonnes de produits halieutiques ont été exportées par le Sénégal. Comparé à 2015 où les exportations de produits halieutiques se situaient à 107 845 tonnes, un bond de 55,8% est noté. Cette forte hausse résulte de l'augmentation des quantités exportées de l'ensemble des produits de la pêche. Les poissons frais qui constituent 85,3% du total ont enregistré aussi un accroissement de 64,2%. La progression des débarquements de poissons correspond à une contribution de 51,9% à la variation des quantités exportées.

Par ailleurs, l'ANSD affirme dans son rapport intitulé « Situation économique et sociale du Sénégal », Edition 2017, (p210) que les recettes tirées des exportations de produits de la pêche se sont établies à 146 milliards FCFA en 2016 contre 134,4 milliards FCFA en 2015, soit une hausse de 8,6% imputable au relèvement notable des quantités exportées.

3.1.2.2. La segmentation du marché des produits halieutiques sénégalais

Les produits halieutiques sénégalais provenant de la pêche artisanale et industrielle suivent plusieurs destinations à savoir :

- le marché européen est la principale destination des produits halieutiques sénégalais. Il a absorbé plus de 59 % du total des volumes des exportations de produits halieutiques en 2015 contre 53 % en 2016. Parmi les pays européens, c'est la France et l'Espagne qui restent les premiers pays importateurs de produits de pêche en provenance du Sénégal suivis de l'Italie.

²⁸ Source : rapport annuel de la DPM, intitulé « Résultats généraux des pêches maritimes », publié en 2017, p24

²⁹ Source : rapport annuel de la DPM, intitulé « Résultats généraux des pêches maritimes », publié en 2017, p25

Il s'agit en grande partie de poissons entiers frais, congelés et de conserves de thon. De fortes quantités de crustacés sont également absorbées par le marché français et espagnol.

- Le marché africain a absorbé respectivement 31 et 39 % du total des exportations sous formes de produits congelés ou transformés en 2015 et 2016. Les industriels ne trouvent pas ce marché rentable, mais s'y maintiennent pour faire face aux charges fixes. Les produits transformés commencent à y prendre une grande part.
- Le marché asiatique est très jeune pour les opérateurs nationaux de la pêche. Sa part dans les exportations de produits halieutiques (ressources pélagiques côtières) est moins de 10 %. Le Japon et la Chine sont les plus grands importateurs de produits sénégalais de cette région. Les produits sont les ailerons de requins, les céphalopodes et les gastéropodes congelés. Une volonté de mieux connaître ce marché s'affiche, les échanges augmentent et les produits se diversifient. Cela se traduit par une exploitation de produits jadis rejetés tels que les murex, les cambiums, bigorneaux, moules, ailerons de requins.
- Les marchés nord-américains, Canada et USA dit marché subsidiaire, en particulier, constituent des marchés pour les produits sénégalais mais en quantités relativement très faibles.

Il est cependant important de mentionner la diversification des destinations des produits sénégalais ces dernières années. En effet, les exportateurs des produits frais, congelés et transformés ont prospecté de nouveaux marchés comme le Danemark, la Suisse, la Corée du Sud et Thaïlande. C'est le cas également des conserveries qui ont découvert de nouveaux pays destinataires tels que le Danemark, la Suède, l'Allemagne et le marché africain, selon la DPM

3.2. Cadre institutionnel du secteur de la pêche au Sénégal

3.2.1. Les institutions du secteur public

Les différents services publics participent à la planification, à la gestion et au contrôle des activités liées à la pêche. Actuellement le secteur des pêches est géré par le Ministère de la Pêche et de l'économie maritime qui compte cinq directions techniques intéressant ce secteur, à savoir :

❖ Direction des pêches maritimes (DPM)

Elle a pour mission d'assurer la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de pêche maritime artisanale et industrielle³⁰. A cet effet, elle est chargée notamment :

³⁰ Source : <http://www.dpm.gouv.sn/>

- de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'aménagement des pêcheries maritimes, en relation avec les structures publiques et les organisations professionnelles privées concernées ;
- d'assurer la gestion des pêcheries maritimes exploitées conformément aux plans d'aménagement, la collecte, le traitement et la publication des statistiques de la pêche et de contrôler la salubrité et la qualité des produits de la pêche artisanale et maritime ;
- de veiller à l'application de la réglementation relative à l'exercice de la pêche maritime et d'instruire les dossiers de demande d'autorisation de pêche ;
- de veiller à l'élaboration et à l'exécution des projets et programmes de développement des pêches maritimes et au perfectionnement des professionnelles de la pêche artisanale maritime ;
- d'assurer l'expérimentation, la vulgarisation des équipements, des techniques et des résultats de la recherche dans le domaine de la pêche maritime ; etc.

❖ **Direction des Industries de Transformation de la Pêche (DITP)**

Conformément à l'arrêté ministériel n° 2461 en date du 19 avril 2006 portant organisation et fonctionnement de la DITP³¹, celle-ci est chargée de la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de transformation, de conservation et de commercialisation des produits de la pêche et de l'aquaculture, au niveau des industries. A ce titre, elle est chargée, notamment :

- de proposer des textes législatifs et réglementaires sur les normes de transformation, de traitement, de conservation et de commercialisation des produits de la pêche et de l'aquaculture ;
- de la délivrance et du retrait des agréments des industries de transformation ;
- du contrôle de la qualité des produits de la pêche et de l'aquaculture, traités par les industries de transformation ;
- de participer à la promotion et à la satisfaction de la demande nationale en produits de pêche et de l'aquaculture ;
- de la collecte, du traitement et de la publication des statistiques en matière de transformation, de conservation et de commercialisation des produits de la pêche et de l'aquaculture, au niveau industriel.

³¹ Source : Journal officiel N° 6294 du samedi 26 AOÛT 2006

❖ Direction de la protection et de la surveillance des pêches (DPSP)

La DPSP est chargée de la mise en œuvre de la politique définie par le gouvernement en matière de surveillance des pêches maritime et continentale, ainsi que dans le domaine de la sécurité de la pêche artisanale. A ce titre, elle est chargée de :

- la police des pêches maritimes et continentales au Sénégal, en relation avec les autres structures du Ministère de l'Economie maritime et les forces de sécurité,
- la planification et la coordination des opérations et des activités de surveillance des Pêches
- le suivi de la sécurité des embarcations, des pêcheurs et des activités Pêche artisanale et la participation à la sécurité maritime, à la lutte contre la pollution et à la recherche et au sauvetage en mer en collaboration avec les autres structures étatiques concernées ;
- l'instruction des dossiers d'arraisonnement des navires de pêche et l'exécution des Projets/programmes en matière de surveillance des Pêches ;
- la Certification des captures dans les eaux sous juridictions sénégalaises destinées au marché de l'Union Européenne. (DPSP désignée autorité compétente par arrêté ministériel n° 01975 du 05 mars 2010.).

Par ailleurs, la DPSP est une Direction nationale organisée en trois divisions, deux bureaux et une cellule Informatique rattachés à celle-ci. Ces divisions sont :

- la Division des Opérations (DOPS), chargée de la coordination des opérations de surveillance des moyens navals et aériens déployés pour la surveillance des Pêches et du recueil et de la diffusion des événements nautiques dans le cadre de la sécurité de la Pêche artisanale ;
- la Division des Inspections et Contrôle (DIC), chargée du suivi, de la constatation et de la répression des infractions commises par les navires et embarcations, en application du Code de la Pêche maritime ;
- la Division de la Sécurité de la Pêche artisanale (DSPA), chargée du suivi de la sécurité de la Pêche artisanale. Les bureaux rattachés : le bureau de la gestion, le bureau du personnel et le service informatique et statistique.

❖ Direction de la gestion et de l'exploitation de fonds marins (DGEFM)

Suivant les dispositions de l'arrêté ministériel n° 2463 en date du 19 avril 2006 portant organisation et fonctionnement de la DGEFM, celle-ci est chargée d'assurer l'élaboration et le suivi de la politique définie en matière de recherche et d'exploitation des fonds marins. A ce titre, elle est chargée : d'élaborer, de contrôler et de superviser toutes les activités de recherche et d'exploitation

des ressources situées dans les fonds marins ; de préparer les textes législatifs et réglementaires en matière de recherche et d'exploitation des ressources des fonds marins et de veiller à leur application et de coordonner et d'assurer le suivi des relations avec les instances internationales chargées de la gestion et de l'exploitation des ressources des fonds marins dans la zone internationale.

Il existe des structures décentralisées et déconcentrées des pêches au Sénégal à travers les services régionaux et départementaux des pêches et de la surveillance dans toutes les régions administratives du pays. Par ailleurs, le Ministère s'appuie également sur l'Institut de Technologie Alimentaire (ITA) qui est chargé de la recherche sur l'amélioration des techniques de transformation et de conditionnement des produits halieutiques.

3.2.2. Les institutions du secteur privé

Elles regroupent les différents acteurs non étatiques intervenant dans les deux sous-secteurs de la pêche (pêcheurs, mareyeurs, transformatrices, etc.), organisées en associations, fédérations, etc. aux différents niveaux (local, départemental, régional et national), dont l'objectif est de représenter et de défendre les intérêts de leurs membres, d'appuyer le financement, l'aménagement et la protection sociale. Elles sont entre autres :

❖ Groupement des Armateurs et Industriels de la Pêche du Sénégal (GAIPES)

Ce groupement est une Organisation Patronale du secteur de la pêche industrielle créée en 1975. Elle a pour principales missions de :

- défendre les intérêts matériels et moraux des sociétés membres,
- renforcer la solidarité entre sociétés (membres),
- rechercher et maintenir toute collaboration avec les autres organisations à vocation exportatrice,
- mettre à la disposition des membres toutes informations pouvant leur être utiles,
- promouvoir le partenariat entre la Profession et l'Administration.

❖ Union Patronale des Mareyeurs et Exportateurs du Sénégal (UPAMES)

Elle a été créée en 1992 à l'instigation d'un groupe de sociétés, essentiellement des PME, PMI évoluant dans le secteur de l'exportation vers l'Europe de produits de mer frais ou congelés, entiers ou élaborés.

L'UPAMES regroupe une trentaine de sociétés qui ont toutes la particularité de s'approvisionner à 90% sur les plages, le long du littoral sénégalais et dans les pays voisins. Ceci met en exergue le poids social et économique de l'activité de cette structure faitière au niveau de la pêche artisanale

et son rôle de redistribution des richesses au niveau des populations concernées. Par ailleurs, l'UPAMES est une organisation de propositions et d'actions pour la préservation des ressources halieutiques et pour la mise en place d'un environnement général propice à l'activité pêche-orientée vers l'exportation.

❖ Conseil National Interprofessionnel de la Pêche Artisanale au Sénégal (CONIPAS)

Il a été mis sur pied en 2003 comme espace de concertation. Il a entre autres objectifs de constituer un cadre de conciliation des intérêts des différentes catégories professionnelles de la pêche artisanale et de défendre des principes d'une gestion durable des ressources, et d'être un interlocuteur devant les autorités pour mieux défendre les intérêts généraux du secteur de la pêche.

❖ Entrepreneuriat des acteurs émergents de pêcheries du Sénégal

La structure Entrepreneuriat des acteurs émergents pêcheurs a été mise en place en 2007. Elle regroupe 18 organisations de jeunes pêcheurs utilisant diverses techniques (ligne simple, ligne glacière, senne tournante, filet dormant) dans les régions de Dakar, Saint-Louis, Thiès et Casamance. Elle a pour objectifs de défendre les intérêts matériels et financiers des membres, d'apporter un soutien à la mise en œuvre de toute initiative en matière de développement durable, et d'adopter une attitude responsable vis-à-vis des ressources halieutiques. Ses domaines d'intervention sont la pêche, la commercialisation et l'équipement

❖ Fédération nationale des transformateurs des produits de la mer (FENATRAPOMER)

La fédération a été créée en 1999 sous l'impulsion du PROCELOS/CILSS³². Elle est composée d'hommes et de femmes pêcheurs, mareyeurs et transformateurs à travers 10 fédérations nationales, 30 fédérations départementales et 90 fédérations d'arrondissements. Elle a pour objectifs :

- de fournir des produits de meilleure qualité, notamment pour l'exportation,
- d'augmenter la production de la filière et faciliter l'introduction d'innovations, et d'aménager les sites de débarquement,
- d'améliorer l'approvisionnement du marché intérieur et d'aider les femmes à se doter de moyens de production (équipements), de commercialisation et de stockage et, d'appuyer la formation des groupements en gestion.

³² Le programme PROCELOS (Programme régional de promotion des céréales locales au Sahel) est un projet initié par le CILSS (Comité permanent inter-Etats de lutte contre la sécheresse dans le Sahel) dans le but de contribuer à la promotion de la consommation de céréales locales dans les villes sahéliennes.

❖ **Association pour la Promotion et la Responsabilisation des Acteurs de la Pêche Artisanale Maritime (APRAPAM)**

Elle travaille avec le gouvernement et les institutions nationales et internationales dans le but de définir et de mettre en œuvre les politiques de pêche durable, de prévenir et de régler les conflits, d'impulser une dynamique de développement de la pêche artisanale et enfin de valoriser les ressources halieutiques pour le bien être des communautés de la pêche artisanale.

3.3. Le cadre juridique et réglementaire du secteur de la pêche maritime

Le Code international de conduite pour une pêche responsable, adopté par la Conférence de l'Organisation mondiale pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) en 1995 dont le Sénégal est membre, reconnaît l'importance nutritionnelle, économique, sociale, environnementale et culturelle de la pêche et les intérêts de tous ceux qui sont concernés par ce secteur. En effet, ce Code définit des principes et des normes internationales de comportement pour garantir des pratiques responsables en vue d'assurer effectivement la conservation, la gestion et le développement des ressources halieutiques, dans le respect des écosystèmes et de la biodiversité. Par ailleurs, dans ses principes généraux (article 6), le Code exhorte les États membres à empêcher la surexploitation des stocks et à mettre en œuvre des mesures d'aménagement afin d'assurer que l'effort de pêche soit proportionnel à la capacité de production des ressources halieutiques et leur utilisation durable.

C'est dans cet ordre d'idée que les 188 Etats membres de ladite organisation (FAO) et de l'Organisation Mondiale de la Santé, ont défini plusieurs normes sanitaires dans un document appelé « Codex Alimentarius ou Code alimentaire ». En effet, les normes du Codex contribuent dans une très large mesure à la sécurité sanitaire et à la qualité de notre alimentation. En outre, le Codex Alimentarius constitue un ensemble de règles générales que tous les acteurs de la filière alimentaire peuvent suivre. C'est en même temps, une référence fondamentale pour les Etats membres qui renforcent leur système national de contrôle de la sécurité sanitaire des aliments. De ce fait, l'Etat sénégalais a défini plusieurs exigences relatives à l'exploitation responsable et à la sécurité sanitaires des produits halieutiques dans le but de garantir et de promouvoir des pratiques loyales en matière de commerce des produits halieutiques. Ainsi, nous déclinons dans les lignes qui suivent ces exigences dans le cadre juridique et réglementaire.

3.3.1. Le cadre juridique du secteur de la pêche maritime au Sénégal

Le cadre juridique concernant les produits alimentaires d'origine animale au Sénégal est basé sur quelques textes fondamentaux. En ce qui concerne les produits alimentaires halieutiques, la sécurité est réglementée par un très grand nombre de textes législatifs et réglementaires notamment :

Loi n° 2015-18 du 13 juillet 2015³³ portant Code de la Pêche maritime du Sénégal. En matière d'aménagement des ressources, ladite loi se distingue des lois antérieures par l'introduction de nouveaux concepts relatifs à l'aménagement des pêches répondant aux exigences d'une bonne gestion des ressources halieutiques en vue de garantir leur développement durable. En outre, l'ancien code ne répondait plus aux nouvelles exigences du secteur. Il était donc nécessaire de le réadapter et de prévoir un cadre d'actions plus approprié afin de permettre aux autorités compétentes de prendre des mesures de protection des ressources halieutiques d'où la nécessité dudit Code.

En effet, face à des difficultés relatives à l'application de certaines dispositions de la loi n° 98-32 du 14 avril 1998, et l'apparition de nouveaux principes, concepts et instruments de gestion et de conservation des ressources halieutiques, il était nécessaire d'amender cette dernière. Cette révision s'inspire des mutations intervenues tant au niveau national qu'au niveau international. C'est ainsi que l'actuel projet de loi apporte de nouvelles dispositions, notamment, la lutte contre la pêche INN, la cogestion des pêcheries, le durcissement des sanctions, le renforcement des plans d'aménagement des pêcheries, le principe de précaution et de la démarche participative.

Par ailleurs, l'Etat sénégalais a défini plusieurs législations concernant : la protection, la manipulation et la transformation des ressources halieutiques ainsi que les instruments de gestion et de conservation des ressources halieutiques conformément à la loi ci-dessus, à savoir :

Arrêté 92/48 du 15 juin 1992³⁴ fixant les conditions techniques applicables aux produits halieutiques à bord des navires de pêche à l'exclusion des navires (pirogues traditionnelles ou assimilées et des cordiers) de pêche artisanale. En matière de sécurité de la chaîne alimentaire des produits halieutiques sénégalais, le présent arrêté fixe des règles sanitaires concernant la manipulation de ces produits à bord des navires, notamment, aussitôt après leur capture, ils doivent être soumis à l'action du froid le plus rapidement possible afin d'éviter tous les risques susceptibles de contamination.

Arrêté 3614 du 15 avril 1991³⁵ fixant les dispositions techniques particulières relatives aux locaux de traitement et de conditionnement des produits de la pêche destinés à l'exportation (mareyage 3^{ème} catégorie). De ce fait, conformément aux dispositions relatives aux établissements incommodes, insalubres et dangereux, le mareyeur de 3^{ème} catégorie doit disposer de locaux implantés dans une zone hors agglomération. Ces locaux ne doivent pas causer de nuisance à l'environnement ni être exposés à des sources de pollution. Par ailleurs, concernant les sites de

³³ Source: <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/102109/123320/F-1736199517/SEN-102109.pdf>

³⁴ Source : http://www.servicepublic.gouv.sn/assets/textes/techniques_applicables_navire_de_peche.pdf

³⁵ Source: http://www.servicepublic.gouv.sn/assets/textes/traitement_produits_peche.pdf

traitement et de conditionnement, ledit arrêté a défini des exigences à respecter dans le but de garantir la qualité hygiénique de fruits de mer. En effet, les produits frais doivent être, en vue de leur expédition, placés sous glace dans des emballages en bon état de propreté. Toutes les précautions doivent être prises, pour que l'eau de fusion ne séjourne pas au contact des produits, notamment dans la partie ventrale des poissons éviscérés. En outre, au moment du conditionnement de ces derniers en vue de leur expédition, la quantité de glace à utiliser dans chaque récipient doit être telle que, jusqu'à leur prise en charge à l'issue du transport par le destinataire, la température interne des produits soit comprise à tout moment entre 0°C et +2°C.

Arrêté 9281 du 16 juin 1992³⁶ fixant les dispositions techniques particulières relatives à la fabrication de conserves stérilisées à base de produits de la mer. En matière des conditions relatives aux produits et à leur traitement et transformation, ledit arrêté prévoit que les produits halieutiques approvisionnés doivent être soustraits à l'action du soleil et de toute autre source de chaleur. Ils ne doivent pas être en contact direct avec le sol. Par ailleurs, ces derniers doivent être indemnes de toute altération ou contamination nocive. Les produits d'accompagnement ou d'assaisonnement doivent être dépourvus de toute odeur ou saveur anormale ainsi que de toute contamination nocive. Ainsi, à la fin du processus de transformation, les produits transformés ne doivent contenir aucun signe d'altération, en particulier odeur ou saveur anormales. D'ailleurs, l'eau utilisée dans ce processus doit être potable. Les produits transformés ne doivent contenir aucun contaminant, ni aucune toxine, ni aucun produit indésirable en dose toxique (en particulier histamine). En outre, des contrôles supplémentaires par sondages doivent être effectués par l'industrie de transformation pour s'assurer que les produits ont subi un traitement efficace au moyen de test d'incubation, soit à 37°C pendant 7 jours ou 35°C pendant 10 jours, ou toute autre combinaison équivalente.

Le décret n° 69-132 du 12 février 1969 relatif au contrôle de produits de la pêche, constitue la base du contrôle au niveau de la transformation, du transport, de la conservation et de la commercialisation. Il définit les normes de qualités auxquelles doivent répondre les produits frais, congelés et surgelés ainsi que les caractéristiques physiques et chimiques du poisson salé séché, fumé séché, braisé séché, fermenté séché.

Le décret n°90-969 du 5 septembre 1990 fixant les conditions techniques de la pratique du mareyage. Il présente un cadre général pour ce qui est des conditions minimales que les ateliers et magasins de mareyage doivent remplir ; des moyens matériels minimaux dont doit disposer tout mareyeur pour assurer un transport convenable et une bonne conservation des produits de la pêche

³⁶ Source : http://www.servicepublic.gouv.sn/assets/textes/fabrication_de_produits_de_la_mer.pdf

et des conditions dans lesquelles les navires de pêche doivent transporter et livrer les produits de pêche destinés au mareyage.

L'arrêté n°1350 du 06 septembre 2016, portant instauration de périodes de « repos biologique », pour l'année 2016, pour les navires de pêche industrielle des espèces démersales et côtières dans les eaux sous juridiction sénégalaise. Ledit arrêté a pour objet l'instauration des périodes de fermeture de la pêche dites périodes « de repos biologique », applicables aux navires de pêche industrielle, autorisés à opérer dans les eaux sous juridiction sénégalaise, selon les règles prévues par le présent arrêté.

3.3.2. Le cadre réglementaire du secteur de la pêche maritime au Sénégal

Soumis à des règles strictes, il est l'objet d'un effort en termes de réglementations de la part des autorités sénégalaises, pour un meilleur rendement et un renforcement de la qualité des produits halieutiques. Tout navire de pêche industrielle étranger, autorisé à opérer dans les eaux sénégalaises doit avoir un observateur des pêches à son bord, chargé de vérifier si tout est conforme à bord aux accords et réglementations.

3.3.2.1. Les conditions d'exercices des activités de la pêche industrielle au Sénégal

En grande partie vouée à l'exportation, la pêche industrielle est exercée par des entreprises sénégalaises et étrangères, soumises à une réglementation stricte. Pour exercer la pêche industrielle dans les eaux sénégalaises, les armateurs des chalutiers doivent être munis d'une licence de pêche en cours de validité, délivrée par le ministre chargé de la Pêche maritime, après avis de la commission consultative d'attribution des licences et conformément à l'article 35 portant Code de la pêche du Sénégal. Il existe quatre types de licences à l'intérieur desquelles existent des options :

- la licence de pêche démersale côtière ;
- la licence de pêche démersale profonde ;
- la licence de pêche pélagique côtière,
- et enfin, la licence de pêche pélagique hauturière.

Par ailleurs, selon l'article 27 dudit Code, seules les trois catégories suivantes de navires peuvent prétendre à une licence de pêche. Il s'agit : des navires battant pavillon sénégalais, des navires étrangers affrétés par les sociétés sénégalaises et des navires battant pavillon d'un Etat avec lequel le Sénégal est lié par un accord (comme l'Union Européenne). Le coût de la licence est fonction du type de pêche et du tonnage jauge brute du navire. Les autorisations de pêche sont accordées pour

une période de 6 mois, renouvelables une fois pour permettre à l'armateur d'accomplir les formalités administratives requises³⁷.

3.3.2.2. Les conditions d'exercice des activités de la pêche artisanale au Sénégal

Selon l'article 57 de la loi n° 2015-18 du 13 juillet 2015, portant Code de la Pêche du Sénégal, l'exercice de la pêche artisanale, dans les eaux sous juridiction sénégalaise est soumis à l'obligation d'obtenir un permis de pêche délivré par les chefs des services régionaux de la pêche et de la surveillance, accordé pour une période allant du 1er janvier au 31 décembre d'une année civile, il doit être validé chaque année. En effet, le permis de pêche est réparti en trois catégories³⁸ :

- le permis A pour la pêche à pied dont le coût s'élève à 5 000 FCFA ;
- le permis B pour les pirogues de 0 à 13 mètres s'élève à 15 000 FCFA ;
- et enfin, le permis C pour les pirogues de plus de 13 mètres évalué à 25 000 FCFA.

Par ailleurs, pour les ressortissants des pays africains pêchant en dehors de tout accord de leur pays avec le Sénégal, les redevances sont différentes : Catégorie A : 100 000 FCFA pour les pêcheurs à pied, Catégorie B : 200 000 FCFA pour les pirogues de 0 à 13 mètres, Catégorie C : 300 000 FCFA pour les pirogues de plus de 13 mètres. Il n'existe pas au Sénégal une zone réservée à la pêche artisanale mais une frange maritime de six (06) milles marins créée par la loi 70-02 du 27/01/1970 où l'utilisation du chalut de fond est interdite. Les sardiniers ont le droit de pêcher dans une partie de la zone concernée et les thoniers sur toute l'étendue des eaux.

3.3.2.3. Les conditions d'exercice des activités de mareyeur au Sénégal

Conformément au *Décret n° 2009-1226 du 4 novembre 2009*, l'exercice de la profession de mareyeur au Sénégal est soumis à l'obligation d'obtenir une carte de mareyeur délivrée par la Direction des Pêches Maritimes. Ainsi, une fois la carte délivrée, elle est renouvelable chaque année du 1er janvier au 31 Mars sur acquittement de la quittance délivrée à cet effet par les services compétents. En effet, toute personne physique ou morale de nationalité sénégalaise ou étrangère peut bénéficier de la carte de mareyeur. Il existe trois types de catégorie de cartes³⁹ :

- la carte de mareyeur 1^{ère} catégorie destinée aux pêcheurs-mareyeurs qui s'élève à 20 000 FCFA ;
- la carte de mareyeur 2^{ème} catégorie dont le coût est évalué à 30 000 FCFA ;
- la carte de mareyeur 3^{ème} catégorie destinée au micro-mareyage pour un montant de 10 000 FCFA.

³⁷ Source : http://www.mpem.gouv.sn/?page_id=207

³⁸ Source : http://www.mpem.gouv.sn/?page_id=203

³⁹ Source : http://www.mpem.gouv.sn/?page_id=197

3.4. Les acteurs du secteur des produits halieutiques au Sénégal

La distribution des produits halieutiques au Sénégal est le fait d'un grand nombre d'agents économiques dont les fonctions au sein de la filière d'écoulement sont relativement spécialisées. On peut distinguer les mareyeurs, les commissionnaires de marché, les détaillants et les autres intermédiaires.

- ❖ **Les mareyeurs**, constituent la première catégorie professionnelle dont les fonctions sont les plus diverses : achat de produits de mer sur les plages, conditionnement et transport vers les marchés, distribution et vente en gros. Ils remplissent également une fonction importante de financement du sous-secteur de la pêche artisanale.
- ❖ **Les commissionnaires de marché**, servent d'intermédiaires entre les mareyeurs et les détaillants sur les grands marchés. Ils sont chargés de réceptionner les expéditions et de les écouler auprès des micro-mareyeurs et des détaillants constituant les catégories d'intermédiaires de loin les plus importantes.
- ❖ **Les transformatrices**, fournissent la majorité des produits transformés consommés au Sénégal. Elles s'approvisionnent soit directement auprès des pêcheurs soit auprès des mareyeurs. Dans une moindre mesure, certaines achètent les « rebuts » des usines de Dakar. Il s'agit donc de micro-entreprises souvent individuelles ou à caractère familial, généralement composées de deux à dix personnes.
- ❖ **Les représentants des usines**, s'approvisionnent directement sur les sites de débarquement auprès des pêcheurs ou des mareyeurs. Ces représentants (employés directs de l'usine, indépendants ou mareyeurs) achètent les produits halieutiques pour les usines de transformation et de conserve afin de les exporter.
- ❖ **Les usines commercialisent les produits**, soit sous forme congelée soit en frais entiers ou en filets. Dans le deuxième cas, ces produits halieutiques sont expédiés par voie maritime dans les conteneurs isothermes. A titre d'exemple, dix à quinze jours s'écoulent entre le moment de la capture et de la vente sur le marché africain, européen, asiatique, etc.
- ❖ **Les grossistes des produits halieutiques**, s'approvisionnent auprès des mareyeurs et dans une moindre mesure, directement auprès des pêcheurs. Ils vendent leurs produits aux détaillants des marchés locaux de Dakar et de l'intérieur du pays. Certains possèdent des lieux de stockage.

- ❖ **Les petits commerçants**, de produits de mer ne possèdent généralement pas de moyens de transports. Seuls les plus importants peuvent être propriétaires de véhicules ou locataires avec d'autres commerçants. Les autres utilisent les transports en communs « cars ou taxis brousses ». Ils s'approvisionnent de plusieurs paniers auprès des mareyeurs, des pêcheurs et des industries de conserve et se chargent de les vendre directement au consommateur ou pour les plus importants à des détaillants.
- ❖ **Les détaillants de marché**, commercialisent des volumes moins importants de produits frais ou transformés artisanalement que les petits commerçants. Ils se trouvent sur les grands marchés urbains dont le principal est celui de Dakar.

3.5. L'importance des produits halieutiques dans l'économie sénégalaise

Les produits halieutiques occupent une place prépondérante dans la politique publique de création d'emploi et de source de devises. Par ailleurs, il faut noter que les autorités sénégalaises accordent un intérêt particulier au secteur de la pêche en vue de restaurer l'équilibre de la balance commerciale déficitaire depuis de nombreuses années. Depuis plusieurs années, ce secteur occupe le premier poste des exportations devant les produits arachidières et les phosphates combinés et assure plus du quart de la valeur des ventes à l'étranger.

Pour un chiffre d'affaires global d'environ 200 milliards de francs CFA en 2016, les deux sous-secteurs de la pêche ont généré une valeur ajoutée estimée à 62 milliards de francs CFA, dont 60 % sur le segment de l'approvisionnement en produits brut et 40 % sur le segment de l'approvisionnement des marchés nationaux et internationaux en produits-finis, soit au total 11 % du PIB primaire et 2,3 % du PIB total⁴⁰. Les ressources halieutiques contribuent aussi aux recettes de l'Etat à travers les différents accords. En sus des redevances perçues, les accords de pêche donnent lieu à une série de contreparties économiques, commerciales et techniques. Pour le dernier accord de pêche entre le Sénégal et l'Union Européenne (2014 – 2019), la compensation financière directe est d'environ 9 137 481 010 milliards de francs CFA⁴¹. A cela s'ajoutent les redevances perçues lors de l'octroi de licence de pêche aux bateaux, les amendes occasionnées par les infractions à la réglementation et les taxes parafiscales.

Par ailleurs, l'accord signé à Dakar le 25 avril 2014, comporte aussi des volets relatifs au développement de l'industrie sénégalaise de la pêche et de la recherche scientifique dans ce secteur.

⁴⁰ Selon l'ANSD dans son rapport intitulé « Situation économique et sociale du Sénégal », Edition 2017, p207.

⁴¹ Source : <http://www.rewmi.com/accords-de-peche-lue-verse-694-millions-letat.html>

Ce dernier limite la quantité annuelle de merlus noirs et de thons que peuvent capturer les navires battant pavillons européens dans les eaux sénégalaises, respectivement à 2000 tonnes et à 14 000 tonnes.

3.6. La valorisation des produits halieutiques sénégalais

Le développement du sous-secteur de la transformation des produits halieutiques a toujours constitué un objectif prioritaire pour les autorités publiques sénégalaises. C'est ainsi qu'au cours de ces dernières décennies, les opérations de pêche ont été considérablement améliorées, notamment, par l'emploi d'embarcations motorisées, de nouveaux engins de pêche comme la senne tournante et la mise en œuvre de diverses mesures incitatives. Par contre, les aspects liés à la valorisation, ont été peu pris en compte. Or, il apparaît aujourd'hui que la transformation et le mareyage des ressources halieutiques jouent un rôle très important dans le secteur de la pêche.

Il devient donc impératif de mieux cerner ces segments de la filière, d'autant plus que les ressources halieutiques (poissons) sont en train de devenir les seuls aliments de base des populations locales à faibles revenus. Les stocks étant menacés, il ne s'agit plus de transformer davantage, mais plutôt de valoriser au mieux les niveaux actuels de captures, afin de garantir un approvisionnement raisonnable.

Soulignons dans cette optique, les opérations de pêche qui ont été améliorées par l'Etat. En effet, ce dernier a mis en place des mesures de contrôles sanitaires des fruits de mer en vue de leur compétitivité sur le marché international. Ces contrôles sont orientés essentiellement vers deux axes à savoir : d'une part les EFE doivent assurer la traçabilité de leur produit halieutique à toutes les étapes de l'approvisionnement à la commercialisation, y compris la transformation et le transport. D'autre part, elles doivent certifier de la conformité de leur ressource halieutique destinée à l'exportation vers les pays de la Communauté Européenne par rapport aux règles de conservation et de gestion visant à prévenir, décourager et éradiquer la pêche INN.

3.7. L'analyse SWOT du secteur des produits halieutiques au Sénégal

En sus de ce diagnostic du secteur des produits halieutiques au Sénégal, nous pouvons énumérer les facteurs endogènes et exogènes qui caractérisent ce secteur dans la matrice SWOT ci-dessous qui constitue l'outil de notre analyse. Ensuite, dans la troisième et dernière partie de ce mémoire, nous proposerons des suggestions d'amélioration du dispositif existant par rapport aux faiblesses énumérées, afin de donner une appréciation objective de nos recommandations et suggestions à l'égard du Ministère de la Pêche et de l'Economie Maritime et à ses démembrements.

Tableau n° 03 : la matrice SWOT du secteur des produits halieutiques au Sénégal

STRENGTHS (FORCES)	WEAKNESSES (FAIBLESSES)
❖ Premier secteur de création d'emplois, d'exportation des produits et source de devises du pays. ❖ La part de la contribution du secteur de la pêche dans le Produit Intérieur Brut nominal très importante. ❖ Le secteur d'activité bien règlementé par la loi n° 2015-18 du 13 juillet 2015 portant Code de la Pêche maritime. ❖ Mise en place des institutions chargées de la gestion et le contrôle des activités liées à ce secteur.	❖ La non professionnalisation des acteurs de la pêche vis-à-vis des conditions de manipulation et du transport des produits halieutiques. ❖ La faiblesse des mécanismes de concertations et de participations des acteurs. ❖ Le manque d'infrastructure de conservation et de conditionnement des produits halieutiques capturés. ❖ L'insuffisance de quais de pêches aménagés aux normes requises dans les zones de pêche.
OPPORTUNITIES (OPPORTUNITES)	THREATS (MENACES)
❖ Les côtes sénégalaises parmi les plus poissonneuses au monde. ❖ L'accord de pêche signé avec l'Union Européenne en termes des recettes générées sur les 5 ans. ❖ Le développement du marché des produits halieutiques au Sénégal et au niveau international. ❖ Le secteur de la pêche contribue au rééquilibrage de la balance commerciale. ❖ Les Aires Marines Protégées bien définies et bien surveiller.	❖ La surexploitation et rareté des ressources halieutiques. ❖ Le développement de la pêche illicite non règlementée et non déclarée. ❖ L'insécurité qui règne au niveau des zones de pêche en haute mer. ❖ Le non-respect des qualités organoleptiques des poissons sur les quais de débarquement de même qu'au niveau du transport et de la conservation des produits de la pêche artisanale. ❖ La population de l'environnement avec l'exploitation future des gisements de gaz haute mer.

Enfin, il ressort clairement des développements précédents, qu'aucune des rares ressources dont dispose le pays ne doit être négligée pour améliorer la situation économique et sociale du pays. Le secteur des ressources halieutiques est appelé à jouer un rôle primordial compte tenu de sa contribution à la réduction du chômage, à la satisfaction des besoins des populations en protéines et au rééquilibrage de la balance commerciale. A cet égard, les pouvoirs publics doivent continuer à lui accorder une attention particulière en prenant les mesures idoines avec la contribution de tous les acteurs du secteur, pour valoriser à nouveau le secteur des ressources halieutiques afin qu'il puisse jouer pleinement son rôle de poumon économique.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA SOPASEN

4.1. Historique de la SOPASEN

La Société de Pêche et d'Armement Sénégalais (SOPASEN) créée en 1985, sous le statut d'une société à responsabilité limitée (SARL), est une entreprise industrielle sénégalaise qui évolue dans le secteur de la Pêche industrielle : la transformation et l'exportation des produits halieutiques.

En 1991, le régime des points francs a été introduit comme force d'assouplissement et a redynamisé ce régime. Mais les nouvelles démarches d'agrément ne concernaient exclusivement que les entreprises exportatrices déjà existantes. Cependant en 1992, l'Etat sénégalais a décidé de substituer le statut de l'entreprise franche d'exportation au statut de zone franche et point franc. L'entreprise franche d'exportation est une entreprise industrielle ou agricole tournée vers l'exportation. Elle est autorisée à exporter toute sa production, mais peut exceptionnellement être autorisée par décret à écouler une partie de ses produits sur le marché local. En effet, toutes les entreprises agréées au statut de franche d'exportation, bénéficient d'une exonération fiscale et douanière totale des taxes liées à l'exportation de leur production.

De ce fait, c'est en 1995 que la SOPASEN a obtenu son agrément en douane en qualité d'Entreprise Franche d'Exportation. Durant la même année, la société a été transformée en Société Anonyme (SA). Cependant, la SOPASEN a su faire face au défi de la mondialisation, grâce à ses atouts notamment : la flexibilité de son organisation, son adaptation aux contraintes, sa maîtrise de l'environnement et sa capacité d'apporter toujours une réponse fiable aux besoins spécifiques de chaque client. Ces atouts lui ont permis d'être l'un des leaders aujourd'hui au Sénégal.

Acteur majeur dans la transformation des produits halieutiques au Sénégal, la SOPASEN veille depuis plus de vingt ans à offrir à ses clients et partenaires une gamme de produits diversifiés répondant aux différents besoins des consommateurs, dans le respect des normes et des exigences en vigueur. Par ailleurs, ladite société place le client au centre de ses préoccupations et veille à sa satisfaction à travers des services adaptés. C'est dans cette optique qu'elle a garanti la qualité de ses produits en adhérant au « Réseau d'Analyses et d'Echanges en Microbiologie des Aliments » dans le but de réaliser des analyses organoleptiques, chimiques et microbiologiques sur l'ensemble de sa production.

4.2. Localisation de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais

La direction générale de la Société de pêche et d'Armement Sénégalaise (SOPASEN) est localisée au niveau du Quai de pêche Mole 10, du Port Autonome de Dakar dans la zone pêche **FAO N°34**.

BP : 2429 Dakar-Sénégal, Tel. : (+221) 33 849 16 00 ; Fax : (+221) 33 823 10 79 ; Email : sopasen@orange.sn et son Site Web : www.sopasen.com.

4.3. Statut juridique et organisation de la SOPASEN

4.3.1. Statut juridique de la SOPASEN

La SOPASEN est une entreprise franche d'exportation des produits halieutiques, qui est une société anonyme de droit sénégalais, composée de quatre actionnaires dont le capital social est de cinq cent millions (500 000 000) de francs FCA. Elle est immatriculée au registre du commerce et du crédit mobilier de Dakar sous le numéro **SN-DKR-2012/B231, NINEA 068 433452-R2**. Elle bénéficie également de la Loi N° 95-34 du 29 décembre 1995, instituant le statut juridique de l'Entreprise Franche d'Exportation (EFE).

En effet, ce statut accordé aux EFE leur donne des avantages fiscaux, douaniers, et financiers importants. Parmi ces avantages on peut noter :

- la prohibition de mesures à caractère discriminatoire par rapport aux entreprises non agréées ;
- une baisse du taux de l'impôt sur les sociétés (IS) de 33% à 15% ;
- une suppression des droits et taxes et du timbre douanier sur les importations et exportations de biens d'équipement, de matières premières et de produits semi-finis ou finis ;
- une exonération des impôts sur les revenus de valeurs mobilières prélevés par l'entreprise sur les dividendes distribués ;
- une exonération de la contribution forfaitaire à la charge des employeurs ;
- une exonération de droits d'enregistrement et de timbre sur la constitution et la modification des statuts.

Par ailleurs, c'est la loi du 13 avril 1991 portant statut des points francs qui est venue élargir ces faveurs aux entreprises exportatrices hors de la zone franche industrielle. C'est en 1995 que les facilités sont accordées à toutes les entreprises agricoles nationales y compris celles dans le secteur de la pêche, à condition que l'entreprise exporte 80% de sa production. Ces avantages ont permis d'accroître la compétitivité des exportations du pays, en particulier s'agissant des produits halieutiques. Ils ont été renforcés par les subventions.

Relativement à ces subventions, c'est grâce à la loi n° 80-36 du 15 août 1980 que les entreprises exportatrices des produits halieutiques ont pu bénéficier d'une subvention de 10% de la valeur FOB de leurs marchandises. Cette subvention a été augmentée jusqu'à 15% en 1983. Par ailleurs, ces subventions se limitaient aux produits agricoles. C'est en 1980 que ces dernières ont ensuite été

élargies aux produits halieutiques en commençant par le thon. En 1986, un critère concernant la valeur ajoutée industrielle nationale incorporée au produit fini a été introduit par une autre loi qui définit de manière plus claire l'assiette de la prime. Cette nouvelle loi a porté le taux à 25%.

4.3.2. Organisation de la SOPASEN

Dans le cadre de notre étude, qui porte sur la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais, plus précisément sur l'analyse du processus d'approvisionnement des produits halieutiques de ladite société, nous avons jugé utile de présenter quelques directions et services de la société afin de mieux appréhender sa structure organisationnelle et fonctionnelle. Elle se compose de la manière suivante :

❖ Direction générale

Elle est dirigée par un directeur général qui est en même temps, l'administrateur général de la société. Il est chargé de garantir le bon fonctionnement quotidien de la société et son organisation. Garant également de la rentabilité de la société, il gère les moyens d'actions mis en œuvre et définit les grands axes de développement, renforce l'image de la société afin d'élaborer la politique d'investissement.

❖ Direction des ressources humaines

Elle est gérée par une directrice des ressources humaines. Comme son nom l'indique, elle est la responsable du personnel et a pour mission, de mettre en place le système de services au profit des ressources humaines de la société à savoir : programmes de formation et des congés du personnel, recrutement des stagiaires et des prestataires de service, etc. Elle gère également les conflits dans le cadre des relations humaines, en plaçant au cœur de la société un climat propice, d'entente, un esprit de travail collectif, d'objectivité, de motivation (primes d'encouragement, primes de fêtes, primes de productivité, de rendement). Tout ceci contribue à l'amélioration des valeurs morales du personnel et à l'atteinte des performances de la société.

❖ Direction financière

Cette direction est dirigée par une directrice des affaires financières. Elle a pour mission de gérer les finances de la société et de définir la stratégie de l'entreprise sur le plan financier tout en s'occupant du suivi de la comptabilité, du contrôle des analyses de comptes, du versement des impôts et charges sociales, de l'élaboration des inventaires physiques, des arrêts des comptes afin d'établir le bilan de fin d'exercice, de la supervision de l'équipe comptable (caissiers et comptable).

❖ Direction d'exploitation

Elle est dirigée par un directeur d'exploitation, qui est chargé de coordonner et de superviser le fonctionnement des différentes activités de la société qui sont sous sa responsabilité telles que la pêche industrielle le dédouanement export et import, le transport, etc. Elle gère aussi l'exploitation des bateaux de pêche.

❖ Service comptable et financier

Ce service est placé sous la responsabilité d'un directeur financier qui a pour rôle de contrôler et superviser le travail effectué par les comptables mis en place par lui-même : gestion des fournisseurs, suivi de la trésorerie, gestion des stocks.

❖ Service technique

Représenté par un responsable technique, il a pour tâche d'équiper et d'entretenir les navires. Il supervise également les différentes sections avec l'aide des chefs d'équipe à la tête de chaque section qui sont les sections : mécanique, électrique, froid, radio, peinture, et la section ramande, réparties dans les ateliers. Ces équipes techniques assurent, à l'exception du hissage des navires lors des carénages, tous les travaux d'entretien et de rénovation des navires et des équipements.

❖ Service de la capitainerie

La capitainerie est dirigée par un capitaine d'armement. Il s'occupe de l'armement et de l'équipement de chaque navire et est en contact permanent avec les commandants pendant leur séjour en mer. Ce service dispose de 18 bateaux battants pavillons sénégalais ; chaque bateau a un équipage de 13 à 19 personnes dirigé par un commandant.

❖ Service commercial

Ce service est dirigé par un responsable commercial qui s'occupe des commandes des clients et de leur livraison. Il est composé de la section de production, des opérations douanières et de transit.

- **Section de production** : le chef de production gère le stock et contrôle les produits de pêches au niveau des deux (2) chambres froides. Par ailleurs, il travaille également avec le responsable commercial dans l'évaluation des besoins des clients, des prévisions de vente, etc.
- **Section des opérations douanières et de transit** : cette section est sous la responsabilité d'un chef de transit assisté de deux (2) transitaires : l'un des transitaires se charge des opérations de dédouanement export et l'autre des opérations de dédouanement import.

Ces services travaillent également avec le service vétérinaire qui veille à la qualité et à l'hygiène des produits et aux infrastructures techniques.

❖ Service qualité et vétérinaire

Il est dirigé par un responsable qualité, qui est chargé d'entretenir et de développer de façon continue, les compétences et le savoir-faire de la société en matière de qualité, d'assurer la sécurité du personnel, d'inculquer aux différents départements l'esprit de l'amélioration continue, de s'assurer que la satisfaction du client reste au cœur de la stratégie globale de la société et de fournir des services de qualité conformes aux exigences légales et réglementaires, d'organiser les audits internes de chaque service, afin de déterminer les indicateurs de performance pour l'élaboration du tableau de bord. Ce service effectue également les contrôles de conformité des produits à terre et en mer à bord des bateaux.

4.4. Missions et activités de la SOPASEN

4.4.1. Les missions de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais

Depuis sa création, la SOPASEN a réussi à acquérir puis à asseoir une position stratégique au sein du tissu économique sénégalais. Confortée par sa solidité financière, elle est à même de relever de nouveaux défis dans l'approvisionnement, la transformation et l'exportation des produits halieutiques qui est sa mission principale. De ce fait, les missions de ladite société sont orientées vers une approche globale de l'environnement local des affaires où l'excellence, la stabilité, la compétitivité, la proximité, la fiabilité, l'innovation, la sécurité et la réactivité sont la base de la philosophie. Cette société a pour philosophie de rendre un service de qualité exceptionnelle dans les meilleures conditions commerciales (meilleure qualité, meilleurs coûts, meilleurs délais) pour la satisfaction de ses clients qui est au cœur de sa stratégie globale et conformément au respect des règles et procédures en vigueur. Dans la même optique, M. Modou Ndiaye, Responsable de production de la SOPASEN, a déclaré : « Nous veillons à ce que la SOPASEN soit le fournisseur privilégié de ses clients ». Par ailleurs, il évoque également que l'une des missions de ladite société est de participer activement à l'émergence du secteur de la pêche et de favoriser ainsi, la création d'emplois et le développement de tissu halieutique sénégalais dans la sous-région, et au Sénégal en particulier. Les femmes et les hommes qui travaillent au sein la SOPASEN s'engagent à œuvrer dans la transparence, en respectant les principes de la « Loyauté et de l'Honnêteté ».

4.4.2. Activités de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais

Les domaines d'activités exercées, de nos jours par cette société, sont essentiellement constitués par :

4.4.2.1. La pêche industrielle

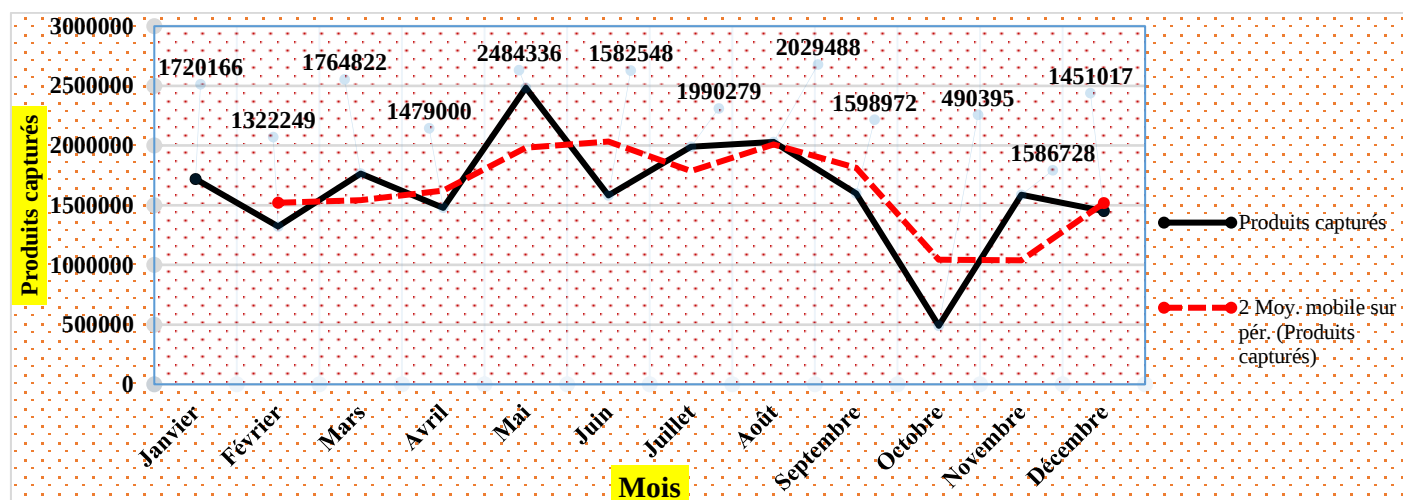
Le cœur de métier de ladite société est la pêche chalutière (pêche industrielle) congelée option crevettes, poissons et céphalopodes. Par année, la SOPASEN pêche environ 1000 tonnes de crevettes et autres crustacés et près de 9000 tonnes de produits divers (poissons, céphalopodes). Elle occupe une place prépondérante dans le secteur de la pêche industrielle au Sénégal. Tous ses navires et son usine de transformation de produits halieutiques sont agréés pour exporter vers l'Union Européenne, les USA, l'Afrique et l'Asie. SOPASEN privilégie la pêche à la crevette blanche côtière (*Penaeus notialis*) et la crevette géante tigrée (*Penaeus monodon*). Ses captures comportent aussi diverses espèces de poissons et de céphalopodes. Ses navires glaciers qui séjournent 10 à 15 jours en mer, les produits halieutiques sont conservés sous glace préfabriquée et le mareyage est effectué sur le quai ; quant aux navires congélateurs dont la durée de séjour est plus longue (voire 16 jours), disposent de tunnels de congélation. Le tri et le conditionnement se font à bord : sacs en polystyrène contenant 20 kg de produits ; paquets de 2kg de crevettes emballées dans les cartons de 16, 18 ou 20 kg selon l'espèce et le calibre.

Tableau n°04 : évolution mensuelle des produits capturés par la SOPASEN au cours de l'année 2017

Mois	Produits capturés en Kg	Pourcentage (%)
Janvier	1 720 166	8,82
Février	1 322 249	6,78
Mars	1 764 822	9,05
Avril	1 479 000	7,58
Mai	2 484 336	12,74
Juin	1 582 548	8,12
Juillet	1 990 279	10,21
Août	2 029 488	10,41
Septembre	1 598 972	8,20
Octobre	490 395	2,51
Novembre	1 586 728	8,14
Décembre	1 451 017	7,44
Total	19 500 000	100

Source : Service de capitainerie de la SOPASEN, les rapports de débarquement mensuel

Graphique n° 02 : évolution mensuelle des produits capturés par la SOPASEN au cours de l'année 2017



Source : Enquête Kellog ETOUA février et mars 2018

Comme le décrit (clairement) ce graphique à travers les deux courbes, selon le responsable de production de ladite société, la variation des produits capturés s'explique largement par la raréfaction des ressources car, la saison de bonne production (capture) ne dure plus comme avant. Elle commence généralement en novembre jusqu'au mois de juin, alors qu'avant cette période allait du mois d'octobre jusqu'au mois de juillet. A cela s'ajoutent aussi la forte concurrence dans ce secteur et l'augmentation du taux de capture de la pêche INN ainsi que la présence des navires de pêche européens et les conditions climatiques. Tous ces facteurs sont à l'origine de la baisse du taux de débarquement des produits capturés par la SOPASEN.

4.4.2.2. Le traitement et la transformation des produits halieutiques

Le traitement industriel des produits halieutiques a une importance non négligeable sur les activités de la SOPASEN tant en termes de produits exportés qu'en termes de chiffres d'affaires réalisés. De ce fait, conformément à son statut d'Entreprise Franche d'Exportation (EFE), elle doit exporter 80% de sa production afin de bénéficier des avantages (subventions) accordés par l'Etat sénégalais.

En effet, les activités caractéristiques du traitement et de transformation des produits halieutiques dépendent du type de produit devant être traité ou transformé et du produit fini recherché. Le traitement consiste généralement à éliminer les parties non comestibles et à assurer la conservation des parties comestibles. Les principaux types de produits traités par la SOPASEN sont : le thon, le maquereau, l'anchois, le saumon, la crevette, la sole, etc.

Les matières premières proviennent généralement des vingt (20) chalutiers de la SOPASEN, pour certains produits de mer. L'éviscération, le nettoyage et l'étêtage sont exécutés en mer, à bord de

ces bateaux de pêche, afin de garantir une qualité optimale. C'est souvent le cas de la sole, peu grasse, qui est conservée dans la glace ou surgelée jusqu'à son arrivée à l'usine.

À l'arrivée à l'usine, les produits halieutiques sont soumis à un contrôle de la qualité, dans le cadre duquel les documents nécessaires sont établis pour assurer leur traçabilité. À ce stade, les prises accessoires et les abats sont envoyés vers les chaînes de traitement des sous-produits. Les produits halieutiques frais sont lavés, calibrés, et ceux qui ne répondent pas aux normes de qualité et d'uniformité sont mis à part. Les matières premières surgelées doivent être décongelées (par ex. sous jet d'eau ou à l'air, sous régime de température dirigée) avant d'être lavées et calibrées. Les produits halieutiques traités sont alors refroidis ou ré-glacés. Ceux qui ont été refroidis sont ensuite conditionnés dans les cartons puis stockés avant d'être exportés.

4.4.2.3. L'exportation des produits halieutiques

Après les activités de la pêche industrielle et de la transformation des produits halieutiques, la procédure d'exportation de ces produits constitue une activité de support pour les deux premières activités citées supra. Les activités d'exportation des produits halieutiques représentent l'essentiel des activités de la SOPASEN car, elles sont soumises d'une part à un contrôle sanitaire et d'autre part à un contrôle technique. En effet, ce dernier est assuré par : l'ASEPEX ou la Direction des Industries, la direction départementale des services vétérinaires et, enfin l'Administration des Douanes⁴². Par contre, le contrôle sanitaire à l'exportation est assuré par les services de la Division des Inspections et du Contrôle qui est sous la tutelle de la Direction des Industries de Transformation de la Pêche afin de garantir les conditions hygiéniques des produits halieutiques à exporter.

4.4.2.3.1. La description des étapes du contrôle des produits halieutiques à exporter

L'exportation des produits halieutiques au Sénégal est soumise aux dispositions législatives et réglementaires exigées par les pays destinataires des produits.

Dans le but de faciliter les opérations de contrôle et de transit de ces produits, la SOPASEN est tenue d'informer ou de communiquer à l'avance, des renseignements aux services d'inspection concernés, en fournissant une description détaillée desdits produits qui seront exportés. Ces dispositions permettent de s'assurer d'une part, que le Sénégal est autorisé à exporter ces types de

⁴² L'ASEPEX délivre les certificats d'origine dits « certificats d'origine et d'embarquement » et les certificats du système généralisé de préférences ; par contre la Direction de l'Industrie, elle ne délivre que les certificats d'origine pour les produits industriels agréés dits entièrement obtenus ou suffisamment ouverts à destination de l'UEMOA et de la CEDEAO. L'administration des Douanes quant à elle, effectue le contrôle douanier.

produits vers les pays de destination et d'autre part, que les produits halieutiques en question, répondent aux exigences sanitaires du pays destinataire.

Le contrôle sanitaire à l'export comprend trois étapes successives : le contrôle documentaire, le contrôle d'identité et physique et, enfin, le contrôle des résultats d'analyse. Le contrôleur doit prendre en considération les exigences sanitaires stipulées par la réglementation sanitaire en vigueur dans des pays destinataires des produits exportés. Les certificats (sanitaires, de capture, etc.) sont délivrés afin d'attester que les produits de pêche réglementés satisfont aux exigences sanitaires à l'importation des pays importateurs et sont conformes à la déclaration de certification.

❖ **Contrôle documentaire :** C'est une étape systématique qui consiste à vérifier la forme et le contenu des documents sanitaires et autres. Les produits halieutiques exportés doivent faire l'objet d'un contrôle documentaire pour s'assurer que :

- le Sénégal est autorisé à exporter les fruits de mer en question vers le pays de destination ;
- l'établissement d'origine est agréé par les autorités compétentes nationales ;
- le certificat sanitaire d'origine et autres certificats correspondent aux lots à exporter ;
- les produits halieutiques à exporter répondent aux exigences sanitaires des pays de destination figurant dans le certificat d'origine.

Par ailleurs, les documents nécessaires exigés dans la procédure d'exportation des produits halieutiques au Sénégal sont entre autres :

- le certificat sanitaire⁴³ ;
- le certificat d'origine⁴⁴ ;
- le certificat de contrôle d'origine et de salubrité⁴⁵ ;
- le certificat de capture des produits de pêche⁴⁶ ;
- le certificat de réexportation des produits de pêche⁴⁷ ;
- le certificat de visite⁴⁸ ;
- le rapport de débarquement⁴⁹ ;
- le manifeste d'entrée définitif⁵⁰ ;
- la confirmation de booking⁵¹ ;

⁴³ Annexe C

⁴⁴ Annexe D

⁴⁵ Annexe E

⁴⁶ Annexe F

⁴⁷ Annexe G

⁴⁸ Annexe H

⁴⁹ Annexe I

⁵⁰ Annexe J

⁵¹ Annexe K

➤ la demande d'autorisation d'embarquement⁵².

- ❖ **Le contrôle d'identité et physique :** Il s'agit d'un contrôle systématique qui consiste à s'assurer que les ressources halieutiques exportées sont conformes aux dispositions figurant sur le certificat sanitaire et autres d'exportation et que ces ressources sont conformes à l'usage prévu dans les documents sanitaires d'accompagnement. Il concerne la nature, l'emballage, le poids, l'origine, l'étiquetage, etc.
- ❖ **Le contrôle des résultats d'analyse :** Ce contrôle consiste à vérifier la conformité des résultats d'analyse des produits halieutiques à exporter avec les exigences réglementaires des pays de destination.

4.4.2.4. La commercialisation des produits halieutiques

Le chef de la section de production est chargé de l'élaboration des programmes mensuels et annuels d'approvisionnement. Quant au responsable commercial, il est chargé de gérer la politique commerciale de la société (la prospection des marchés, les relations avec la clientèle, etc.). A partir de la détermination des besoins des clients, ce dernier assure, entre autres missions, l'optimisation du choix des ressources halieutiques en quantité et en qualité. L'essentiel de son activité se retrouve à travers les processus :

- d'évaluation des besoins des clients. L'évaluation des besoins des clients est faite sur la base des statistiques établies sur les années précédentes. Par ailleurs, ces statistiques permettent à la SOPASEN, de mettre en place des programmes mensuels de capture et de transformation des produits halieutiques ;
- de gestion des programmes de capture des produits de mer et la planification du traitement de ces derniers. Cette gestion est réalisée avec le souci d'assurer un approvisionnement annuel dans les délais et aux meilleures conditions, dans le but de satisfaire ses clients. Ces programmes seront déclinés et traduits en une planification mensuelle de capture et de transformation et en consignes journalières destinées aux unités de traitement ;
- de conquête des marchés à fort potentiel notamment, par le maintien d'une qualité constante et par l'accessibilité de ses produits et services ainsi que la gestion efficace de ses ventes sur le marché national et international.

⁵² Annexe L

4.5. Les ressources de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais

Elles sont constituées par l'ensemble des moyens mis en œuvre par la société pour son bon fonctionnement. Ainsi, comme ressources nous avons :

4.5.1. Les ressources humaines

L'entreprise a besoin d'un nombre déterminé de personnels surtout qualifiés pour effectuer les tâches. Les ressources humaines constituent le maillon essentiel du fonctionnement de l'entreprise. La Société de Pêche et d'Armement Sénégalais emploie 560 personnes avec un effectif permanent de 420 employés dont un effectif saisonnier de 150 personnes.

4.5.2. Les ressources matérielles

Ce sont des moyens matériels et équipement d'exploitation dont dispose la société, pour la réalisation et l'exécution de ses activités. Ces ressources matérielles sont entre autres :

- une usine de transformation de produits halieutiques dont la capacité journalière de production s'élève à 50 tonnes de produits bruts qui répondent aux exigences des normes nationales, européennes et internationales (Codex Alimentaire). Ces produits sont élaborés dans le respect strict des sept (07) principes du Système HACCP⁵³ recommandé par le code alimentaire de la réglementation européenne. Par ailleurs, le système HACCP permet d'identifier le ou les dangers spécifiques, de les évaluer et d'établir les mesures pour les maîtriser. Ainsi, ces sept principes sont les suivants :

Principe 1 : Procéder à une analyse des risques en identifiant et en évaluant le ou les dangers éventuels associés à la production alimentaire, à tous les stades, depuis la capture ou l'approvisionnement jusqu'à la consommation finale, en passant par le traitement, la transformation et la distribution des produits halieutiques. Evaluer la probabilité d'apparition du ou des dangers et identifier les mesures nécessaires à leur maîtrise.

Principe 2 : Déterminer les points critiques pour la maîtrise des dangers.

Principe 3 : Etablir les limites critiques à respecter pour s'assurer que le point critique est maîtrisé.

Principe 4 : Etablir un système de surveillance permettant de s'assurer de la maîtrise du point critique grâce à des tests ou à des observations programmées.

⁵³ HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point, méthode et principes de gestion de la sécurité sanitaire des aliments.

Principe 5 : Etablir les actions correctives à mettre en œuvre lorsque la surveillance révèle qu'un point critique donné n'est pas maîtrisé.

Principe 6 : Etablir des procédures pour la vérification, incluant des tests et des procédures complémentaires, afin de confirmer que le système HACCP fonctionne efficacement.

Principe 7 : Etablir un système documentaire concernant l'ensemble des procédures et des enregistrements appropriés à ces principes et à leur application.

L'application du système HACCP est compatible avec la mise en œuvre des systèmes de gestion de la qualité, tels que ceux mentionnés dans les normes de la série ISO ci-dessous. L'HACCP est le système approprié pour s'assurer de la salubrité des fruits de mer à l'intérieur de ces systèmes. Sa compatibilité avec les normes ISO, signifie que l'innocuité, la qualité et la productivité vont de pair avec les avantages d'une plus grande confiance des consommateurs, un plus grand profit pour la SOPASEN et des meilleurs rapports entre celle-ci et ses partenaires qui travaillent dans le but commun d'améliorer l'innocuité et la qualité des produits halieutiques. Tout ceci implique un avantage évident pour la santé et l'économie du pays à travers les exportations. Ces considérations expliquent l'importance du Système HACCP dans le commerce international des produits halieutiques. Il faut reconnaître, en outre, sa valeur pour la prévention des maladies transmises par ces produits, aspect de la plus grande importance pour le Sénégal dans son programme Sénégal émergent qui doit subir le poids de ces derniers et la limitation chaque fois plus pressante des ressources destinées au contrôle de l'innocuité des fruits de mer avant leur exportation.

- la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais est une filière halieutique dotée de 20 navires :
 - quinze (15) navires crevettiers congélateurs ;
 - trois (03) navires poissonniers céphalopodières congélateurs ;
 - deux (02) navires pélagiques frais.
- elle dispose de son propre laboratoire affilié au RAEMA « Réseau d'Analyses et d'Echanges en Microbiologie des Aliments » et réalise des analyses organoleptiques, chimiques et microbiologiques sur l'ensemble de sa production.
- enfin, pour assurer la qualité de ses produits, la SOPASEN dispose de trois (03) chambres froides de stockage modernes d'une capacité de stockage globale de 1300 tonnes :
 - une chambre froide d'une capacité de 500 tonnes pour les crevettiers congelés ;
 - une chambre froide d'une capacité de 300 tonnes pour les céphalopodes congelés ;
 - une chambre froide d'une capacité de 500 tonnes pour les pélagiques et autres produits.

4.5.3. Les ressources financières

Il ne suffit pas seulement d'avoir un matériel pour le bon fonctionnement d'une entreprise, mais aussi des moyens financiers qui constituent le moteur de son activité afin de se procurer des actifs nécessaires.

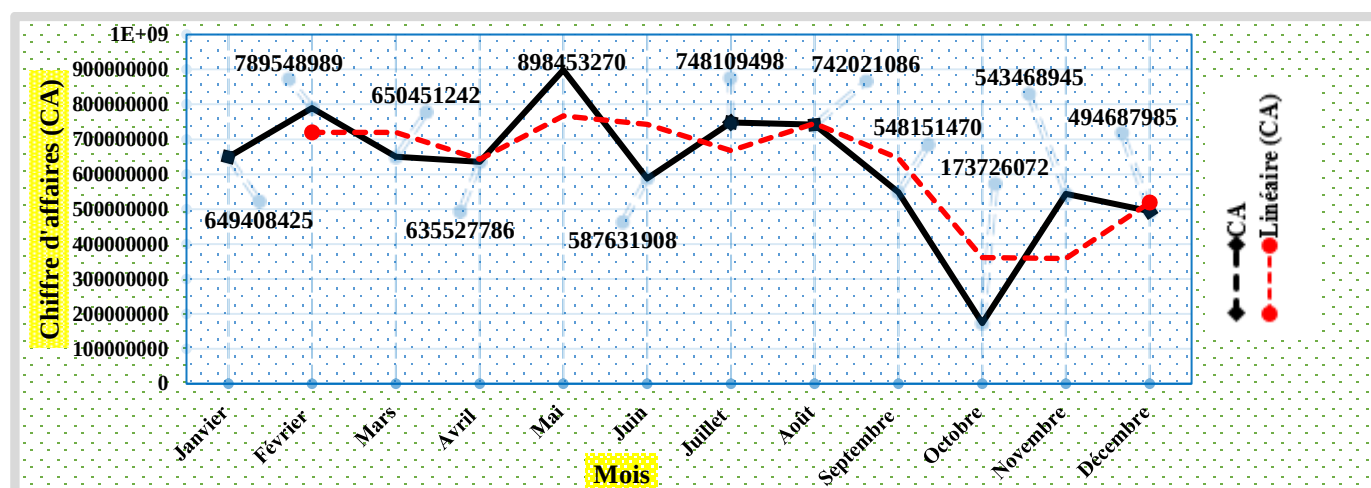
A cet effet, la Société de Pêche d'Armement Sénégalais (SOPASEN) est une société anonyme de droit sénégalais dont le capital social s'élève à cinq cent (500 000 000) millions de francs CFA et réalise chaque année un chiffre d'affaires d'environ cinq à huit milliards de francs CFA. Par ailleurs son chiffre d'affaires mensuel (en francs CFA) de l'année 2017 est reparti dans le tableau ci-dessus.

Tableau n° 05 : évolution du chiffre d'affaires mensuel de la SOPASEN pour l'année 2017

Mois	Chiffre d'affaires (CA)	Variation du CA	CA en %	Taux de croissance du CA
Janvier	649 408 425	-	8,70	-
Février	789 548 989	140 140 564	10,58	21,58%
Mars	650 451 242	- 139 097 747	8,72	- 17,62%
Avril	635 527 786	- 14 923 456	8,52	- 2,29%
Mai	898 453 270	262 925 484	12,04	41,37%
Juin	587 631 908	- 310 821 362	7,88	- 34,60%
Juillet	748 109 498	160 477 590	10,03	27,31%
Août	742 021 086	- 6 088 412	9,94	- 0,81%
Septembre	548 151 470	- 193 869 616	7,35	- 26,13%
Octobre	173 726 072	- 374 425 398	2,33	- 68,31%
Novembre	543 468 945	369 742 873	7,28	212,83%
Décembre	494 687 985	- 48 780 960	6,63	- 8,98%
Total	7 461 186 676	- 154 720 440	100	144,35%

Source : Service commercial de la SOPASEN, les fiches de ventes mensuelles de l'année 2017

Graphique n° 03 : évolution du chiffre d'affaires mensuel de la SOPASEN pour l'année 2017



Source : Enquête Kellog ETOUA février et mars 2018

Ce graphique nous montre les périodes (mois) de variation positive et négative du chiffre d'affaires de la SOPASEN. En effet, tous les points bleus de la courbe du chiffre d'affaires qui se situent au-dessus de la courbe de tendance de moyenne mobile de l'ordre deux, sont des périodes de variation positive du chiffre d'affaires. Par contre, ceux qui se situent au-dessous de la courbe de tendance sont des périodes de variation négative. Ces variations positives et négatives du chiffre d'affaires s'expliquent par plusieurs raisons : au moment de l'abondant des ressources halieutiques sur le marché, leur prix diminue, dans le cas échéant leur prix augmente. Ces variations sont dues également à la faible valeur commerciale des espèces capturées et transformées.

4.6. Approvisionnement de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais

En 2017, la SOPASEN a approvisionné 21 729 tonnes de produits halieutiques et a traité 15 000 tonnes dont 10 000 tonnes de produits congelés bord et 5 000 tonnes de produits congelés terre, sous les marques « AWAMER », « DIVAS », « SOPASEN », « SOPICA », la quasi-totalité de la production est exportée vers l'Union Européenne, l'Afrique, l'Asie, le Moyen-Orient et l'Amérique du nord. Ces produits approvisionnés proviennent directement de la pêche chalutière congelée option crevette et de produits divers (poissons, céphalopodes) à travers ses vingt chalutiers. Par ailleurs, ladite société s'approvisionne aussi directement par l'intermédiaire des mareyeurs ou des pêcheurs artisanaux sur leurs sites de débarquement. En effet, elle s'approvisionne auprès de ces derniers lorsque la quantité approvisionnée ne couvre pas totalement la quantité demandée. D'où la nécessité de cette source d'approvisionnement afin de satisfaire la demande de ses clients.

Par ailleurs, dès l'approvisionnement auprès de ces pêcheurs artisanaux et mareyeurs, un cahier des charges exige, une logistique moderne, une démarche globale vers la qualité par un contrôle interne tout au long de son processus de transformation (application du Système HACCP), dans le but de garantir les qualités organoleptiques et microbiologiques des produits traités.

Aujourd'hui, le problème de l'approvisionnement des produits halieutiques des industries de transformation, en particulier la SOPASEN se pose avec acuité. En effet, avec la raréfaction des ressources halieutiques notamment, les espèces démersales essentiellement destinées à l'exportation (80%), ces industries se sont orientées vers les espèces pélagiques traditionnellement utilisées comme matières premières pour la transformation artisanale et pour la consommation nationale en frais. La demande est devenue très forte par rapport à l'offre, d'où la nécessité de l'approvisionnement de la SOPASEN auprès des pêcheurs artisans ou des mareyeurs. Par ailleurs, il faut noter que 70% de la production des industries halieutiques sénégalaises proviennent de la pêche artisanale.

4.7. Le management de la qualité et de la sécurité de la SOPASEN

De nos jours, il n'y a aucun doute que la pérennité et la survie d'une entreprise passent par la recherche permanente de la satisfaction de ses clients. De ce fait, animée par un souci permanent de qualité et de sérieux, la SOPASEN agit depuis plus de 30 ans dans le respect de la réglementation nationale et internationale en matière de qualité. Elle est certifiée pour la réalisation de ses différentes activités :

❖ Certification ISO 9001 version 2008

La Société de Pêche et d'Armement Sénégalais est certifiée ISO 9001 pour un engagement qualité constant dans ses activités. Cette certification définit des exigences relatives à la gestion de la qualité. En effet, la SOPASEN s'appuie sur ces dernières dans le but :

- de respecter et de garantir la mise en œuvre de son système de management de la qualité ;
- de la gestion de management des ressources pour l'amélioration continue de la qualité ;
- de la gestion de ses processus pour une meilleure satisfaction client ;
- de vérifier le fonctionnement de son système de management de la qualité.

❖ Certification ISO 14001 version 2012

En appliquant la norme ISO 14001 pour une réduction de son impact environnemental, la SOPASEN s'engage à mieux maîtriser l'impact de ses activités sur l'environnement. Cette certification offre des lignes directrices et des outils qui permettent à cette dernière de :

- diminuer ses coûts logistiques (coût d'approvisionnement, de production et de distribution);
- réaliser des économies dans la consommation d'énergie et autres ;
- réduire les coûts de gestion des déchets.

❖ Certification ISO 22000 version 2005

La norme ISO 22000 spécifie les exigences relatives à un système de management de la sécurité des denrées alimentaires dans la chaîne alimentaire, lorsqu'un organisme a besoin de démontrer son aptitude à maîtriser les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires, afin de garantir que toute la denrée alimentaire est sûre au moment de sa consommation par l'homme. Alors qu'aujourd'hui bon nombre de produits halieutiques de la SOPASEN franchissent régulièrement les frontières nationales et internationales. Cette norme est indispensable pour garantir la sécurité de sa chaîne d'approvisionnement en produits halieutiques. Elle définit des exigences pour permettre à la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais :

- de planifier, mettre en œuvre, exploiter, maintenir et mettre à jour un système de management de la sécurité des denrées alimentaires destiné à fournir des produits halieutiques qui, conformément à leur usage prévu, sont sûrs pour le consommateur ;
- de démontrer la conformité avec les exigences légales et réglementaires applicables en matière de sécurité des denrées alimentaires ;
- d'évaluer et apprécier les exigences de ses clients, démontrer la conformité avec les exigences établies en accord avec ces derniers et relatives à la sécurité des denrées alimentaires afin d'améliorer la satisfaction des clients ;
- de communiquer efficacement sur les questions relatives à la sécurité des denrées alimentaires avec ses fournisseurs, ses clients et les parties intéressées de la chaîne alimentaire;
- et enfin, de garantir la conformité avec sa politique déclarée en matière de sécurité des aliments.

Enfin, le développement continu de sa certification montre clairement que la SOPASEN s'engage de façon constante pour une qualité de produit et une sécurité alimentaire de haut niveau. En outre, cette démarche de progrès assure une amélioration continue et des performances accrues garantissant ainsi sa pérennité.

4.8. Le contrôle de la qualité des produits halieutiques de la SOPASEN

L'un des objectifs de ladite société est de mettre à la disposition des consommateurs les produits halieutiques conformes. Ainsi, pour atteindre cet objectif, la SOPASEN entretient une démarche qualité et contrôle déployée dans le processus d'approvisionnement jusqu'au processus d'exportation (commercialisation) de ses produits. Par ailleurs, son service qualité qui est chargé d'effectuer les contrôles d'analyse et de conformité des produits à terre et en mer à bord des navires via son propre laboratoire, vérifie la conformité, suivant les spécifications nationales et internationales (RAMA, HACCP, Codex Alimentaire, etc.). Ceci se fait, conformément aux analyses organoleptiques, chimiques et microbiologiques sur l'ensemble des produits halieutiques (produits bruts et semi-finis) approvisionnés, stockés, traités et exportés par ladite société.

Rappelons que la SOPASEN réalise plus de 50% des analyses de produits halieutiques pour les industries de conserve, les acteurs de la pêche artisanale (mareyeurs et pêcheurs artisanaux) et autres. Le Laboratoire a également pour mission, le contrôle et traitement quotidien des eaux usées issues, de la transformation des fruits de mer.

4.9. La sécurité au sein de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais

Le risque dans les activités de la pêche industrielle et de la transformation des produits halieutiques est très élevé. De ce fait, depuis sa création, son service qualité est chargé d'une mission d'aide et de conseil dans la préparation et la mise en œuvre d'une politique préventive en matière de sécurité et d'hygiène du travail. A ce titre il veille au respect des mesures édictées en vue de préserver l'outil de travail et d'améliorer les conditions de travail du personnel d'une part, la prévention des accidents de toute nature (sinistres corporels et matériels) et d'autre part, la réduction des conséquences des accidents pour ce dernier, les installations (usines de transformation et laboratoire d'analyses) et les matériels (navires chalutiers). A ce titre, ce service assure :

- l'entretien et le contrôle des matériels d'incendie et de secours ;
- l'organisation technique des interventions de secours ;
- l'identification de la plupart des risques présents dans la transformation des produits, portant sur les dangers de contamination et les maladies ainsi que les dommages matériels.

4.10. Les ateliers de maintenance de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais

A l'exception du hissage des navires lors des carénages, tous les travaux d'entretien et de rénovation des navires et des équipements sont effectués par les équipes techniques de ladite société. A cet effet, elle assure : la disponibilité des navires et la fiabilité des équipements, la maîtrise du suivi technique des navires et équipements, la réalisation des modifications issues des études validées pour améliorer les techniques de conservation des produits halieutiques après leur capture.

Dans le cadre de la politique de maintenance préventive de ladite Société, des arrêts sont programmés suivant un échancier établi conformément à la réglementation en vigueur ou aux préconisations des constructeurs des machines. Ils permettent la mise à niveau du matériel. En outre, une intervention de maintenance curative, préventive, ou conditionnelle peut être déclenchée après émission d'un avis de maintenance par tout demandeur. Une forte charge de travail peut motiver l'équipe technique en charge de la maintenance à avoir recours parfois à la sous-traitance d'une partie de leurs activités.

4.11. La concurrence dans le secteur des produits halieutiques au Sénégal

Le secteur des produits halieutiques au Sénégal en particulier, les produits provenant de la pêche industrielle sont de plus en plus soumis à une concurrence nationale et internationale rude et aux aléas des marchés financiers. La qualité et le coût de services offerts à ses clients ainsi que le respect des délais de livraison constituent, par conséquent, de sérieux arguments pour fidéliser ses clients

dans un domaine très concurrentiel. Ainsi, les principaux concurrents de la SOPASEN sont notamment : la société Sénégal Pêche ; la société AMERGER ; la société IKAGEL, Bolloré Africa Logistics : Service Pêche, etc.

4.12. La politique d'approvisionnement des produits halieutiques de la SOPASEN

Cette politique s'inscrit dans la vision stratégique de la société qui est orientée vers :

- le respect de la charte d'approvisionnement responsable ainsi que la charte sécurité/Environnement/qualité, de la politique d'hygiène et de santé, et des valeurs de la SOPASEN afin de garantir la sécurité de ces produits et des consommateurs ;
- la maîtrise de la réduction des coûts d'approvisionnement, dans le but d'accroître la création de la valeur et la rentabilité économique et financière de la société ;
- les approvisionnements des produits halieutiques effectués devront répondre aux besoins exprimés par les clients/consommateurs et correspondre au processus de transformation de la société ainsi que dans les conditions et les termes les plus avantageux (qualité et coût).

Par ailleurs, dans son processus d'approvisionnement, la société adopte les principes suivants :

- la prévention des conflits d'intérêt et lutte contre les pratiques de la pêche INN ;
- le respect des exigences sanitaires, des règles de sûreté et de sécurité de personnes et des biens;
- la préservation de l'environnement et de la libre concurrence dans le secteur de la pêche ;
- l'approvisionnement responsable de la meilleure valeur des produits halieutiques.

4.13. L'analyse SWOT de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais

A travers ce sous point, nous allons présenter dans le tableau ci-dessous, les forces et les faiblesses (éléments internes) de la société, de même que les opportunités et les menaces (éléments externes). Ensuite, dans la dernière partie de ce mémoire, nous proposerons des suggestions d'amélioration du dispositif existant par rapport aux faiblesses énumérées, afin de donner une appréciation objective de nos recommandations et suggestions à l'égard de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais.

Tableau n° 06 : la matrice SWOT de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais

STRENGTHS (FORCES)	WEAKNESSES (FAIBLESSES)
❖ Très bonne expérience dans le secteur de la pêche industrielle et de la transformation des produits halieutiques. ❖ Bonne maîtrise des sources d'approvisionnement et politique d'approvisionnement bien définie. ❖ Application effective des normes nationales et internationales dans son processus d'approvisionnement et de transformation des produits halieutiques. ❖ Elaboration des analyses organoleptiques, chimiques et microbiologiques sur l'ensemble de sa production. ❖ La démarche qualité et contrôle des produits halieutiques bien certifiée par les normes ISO mis en place.	❖ Faible capacité de stockage des produits halieutiques ❖ Faible capacité de transformation des produits halieutiques ❖ Vétusté des navires de pêche et des engins de manutention. ❖ Absence du service ou département marketing et développement dans son organisation.
OPPORTUNITIES (OPPORTUNITES)	THREATS (MENACES)
❖ Demande intérieure et extérieure soutenue et le développement du marché des produits halieutiques au Sénégal et au niveau international. ❖ La réglementation du secteur de la pêche bien définie par les autorités sénégalaises. ❖ Volonté politique et économique de l'Etat d'aider le secteur à travers les subventions accordées aux Entreprises franches d'exportation. ❖ Les conditions naturelles favorables (upwelling)⁵⁴ et dynamisme des industries exportatrices. ❖ L'accroissement des moyens de surveillances et de protection des eaux sénégalaises (patrouilleur en haute mer).	❖ Le développement de la pêche illicite non réglementée et non déclarée. ❖ La forte concurrence dans le secteur de la pêche industrielle et artisanale. ❖ La rareté de la ressource du fait de la dégradation des écosystèmes marins et de la surexploitation des ressources halieutiques par les hommes.

En définitive, ce tableau nous montre que la SOPASEN dispose de plusieurs atouts et de faiblesses. Elle a donc la possibilité d'augmenter sa capacité de production grâce aux moyens financiers et humains dont elle dispose et qui restent néanmoins, à améliorer, au regard des opportunités qui s'offrent à elle, mais aussi, les faiblesses et les menaces qui sont liées à son environnement interne et externe.

⁵⁴ Upwelling c'est la remontée des eaux froides profondes des océans le long de certains littoraux

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

CHAPITRE V : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DES ENQUETES

Dans ce chapitre, nous nous efforcerons à présenter et analyser tous les résultats recueillis à partir des enquêtes et des entretiens menés auprès des filières de traitement des produits halieutiques. Lesdites enquêtes nous ont permis de mieux comprendre le processus d'approvisionnement de ces produits. En effet, avant de procéder à l'analyse de ces résultats, nous présentons d'abord de manière concise, le processus d'approvisionnement et de traitement des produits halieutiques de la SOPASEN à travers les deux sections ci-dessous :

5.1. Description des étapes du processus d'approvisionnement de la SOPASEN

Le processus d'approvisionnement des produits halieutiques de la SOPASEN est caractérisé par plusieurs activités, dont l'objectif est de répondre à la demande du client interne (service de production) à travers une planification bien définie. La planification du processus d'approvisionnement de la SOPASEN est composée deux étapes.

La première étape du processus consiste à identifier les besoins réels (en quantité et en qualité) sur une période bien définie (en général mensuelle) et à programmer l'approvisionnement ou le réapprovisionnement des magasins de stockage (chambres froides) en produits halieutiques de manière à générer le moins de coûts possibles pour la société. Par contre, la seconde étape du processus est constituée par l'approvisionnement en carton pour le conditionnement des produits halieutiques après leur capture auprès de la Société de la Rochelle qui est le fournisseur agréé de ladite société. De même, cette étape assure l'approvisionnement des navires chalutiers (navires glaciers) en glace pour la conservation des produits post-captures car, ils doivent être maintenus sous une température de 2 à 0 °C durant leur séjour en mer qui est limité à 10 ou 15 jours. En effet, nous décrivons dans les lignes qui suivent et selon les résultats de nos enquêtes, les étapes majeures du processus d'approvisionnement de ladite société après capture des produits halieutiques et avant leur débarquement à quai.

Présentation des produits à bord : la présentation des produits à bord est très variable et dépend du type de navire et de la nature des produits :

- ❖ les navires congélateurs : les produits halieutiques sont congelés à bord et se présentent conditionnés en carton ou en sac plastique. Ces produits peuvent être exportés en l'état (crevettes, poissons destinés aux marchés sous régional, asiatique ou le marché de l'Union Européenne, etc.). Ils sont entreposés dans les chambres froides dont les températures n'excèdent pas -18 °C ;

- ❖ les navires thoniers : les thons capturés sont congelés et stockés dans des cuves de saumure. Ces derniers peuvent être exportés en l'état suite à leur transbordement ou par container ou destinés aux conserveries dans la chambre froide ;
- ❖ les navires glaciers : les produits frais sont habituellement stockés sous glace en vrac dans les cales réfrigérées autour de 0 °C. Ces produits sont le plus souvent destinés à l'approvisionnement de l'usine de traitement de la SOPASEN et du marché local.

Par ailleurs, tous les navires chalutiers de la SOPASEN sont immatriculés et agréés par l'autorité sénégalaise ainsi battant pavillon sénégalais dont le port d'attache est situé au quai de pêche du môle 10 du PAD. Ces navires disposent d'un manuel d'autocontrôle et d'un système très performant de traçabilité des produits capturés.

Contrôle des produits halieutiques : Ce contrôle est réalisé juste avant le débarquement des produits halieutiques par le service qualité de la SOPASEN qui analyse (la conformité de ces produits par rapport aux spécifications techniques du manuel qualité, définies par le système HACCP, et le RAEMA. Il s'agit de prélever des échantillons sur chaque espèce capturée puis les transférer au laboratoire pour effectuer les analyses organoleptiques, chimiques et microbiologiques. Ensuite, le service officiel de contrôle des produits de la pêche (DIC/DITP) procède à l'inspection avec réalisation de prélèvements pour effectuer aussi les analyses de ces fruits capturés au laboratoire (indice de fraîcheur, chimie, etc.) pour enfin, délivrer le certificat sanitaire et de capture.

Débarquement, entreposage et autres manutentions à quai : le débarquement se fait sur le quai et les produits sont exposés aux intempéries (soleil, vent de poussière, etc.).

Les produits préemballés congelés sont reçus sur des palettes souvent en bois avant d'être acheminés vers les chambres de stockage ou chargés dans des camions. Ils peuvent aussi être directement chargés dans des containers pour exportation directe.

Les produits congelés en saumure (thon) non emballés sont débarqués directement dans les camions de transport ou sur une bâche disposée à même le sol. Dans ce dernier cas, ils font ensuite l'objet de triage sur place avant leur mise en palox. La durée de manutention n'est pas maîtrisée. Les produits ne sont enlevés que quand le palox est rempli : ce qui peut prendre parfois plusieurs heures. Une fois rempli, le palox est ensuite acheminé vers les chambres froides. En outre, les produits frais sont réceptionnés dans des bacs en plastique avant leur chargement dans des camions. Ensuite, ils

sont transférés vers l'usine pour subir une transformation ou un traitement bien défini avant d'être vendus sur le marché local ou international.

Transport des produits halieutiques vers l'usine de transformation : les produits sont essentiellement destinés aux usines de fabrication s'ils ne sont pas directement mis en container pour l'exportation. Leur acheminement vers ces industries se fait par des camions de différents types : camion à caisse isotherme ou réfrigéré, camion à benne ouverte, etc.

5.2. Description des activités du processus de traitement des produits halieutiques

Les activités du processus de traitement des produits halieutiques dépendent du type de produit devant être traité ou transformé et du produit fini recherché. Le traitement des produits halieutiques consiste généralement à éliminer les parties non comestibles et à assurer la conservation des parties comestibles. Les principaux types de produits traités par la société sont : les crevettes, le thon, le maquereau, les seiches, les soles etc. Les activités caractéristiques de ce processus sont entre autres :

5.2.1. Réception et préparation des produits halieutiques

Les produits halieutiques approvisionnés par les navires chalutiers suite à leur débarquement sont acheminés à l'usine pour subir un traitement bien défini avant leur commercialisation. En effet, pour certaines espèces de produits (poissons), l'éviscération, le nettoyage et l'étêtage sont exécutés en mer, à bord des bateaux de pêche, afin de garantir une qualité optimale. C'est souvent le cas du poisson blanc comme la sole, peu gras, qui est conservé dans la glace ou surgelé jusqu'à son arrivée à l'usine. Les produits gras comme le thon, les crevettes, etc. peuvent contenir jusqu'à 30 % d'huile et sont éviscérés à l'usine. Lorsque ces produits sont traités en mer, les abats sont rejetés à la mer car, cette pratique permet de réduire la quantité de déchets de produits traités à terre.

À l'arrivée à l'usine, les produits halieutiques sont soumis à un contrôle de la qualité (élaboration des analyses organoleptiques, chimiques et microbiologiques), dans le cadre duquel les documents nécessaires sont établis pour assurer leur traçabilité. À ce stade, les prises accessoires et les abats sont envoyés vers les chaînes de traitement des sous-produits. Les produits halieutiques frais sont lavés, calibrés, et ceux qui ne répondent pas aux normes de qualité et d'uniformité sont mis à part. Les produits surgelés doivent être décongelés (par ex. sous jet d'eau ou à l'air, sous régime de température dirigée) avant d'être lavés et calibrés. Ces produits préparés sont alors refroidis en vue de leur stockage ou ré-glacés.

Lavage : cette opération s'effectue dès la réception du poisson à grande eau sur les tables de travail ou par les machines réservées à cet effet. C'est une opération d'une grande importance surtout quand

les contenants du produit sont sales et inadéquats. Les poissons sont ensuite trempés dans de grands bacs propres d'eau propre glacée durant un temps bien déterminé, pour abaisser leur température à celle de l'eau fondante. Les grosses espèces comme le thon et l'espadon sont éviscérées ou étêtées avant leur lavage à grande eau.

Eviscération : elle est réalisée manuellement sous jet d'eau souvent à l'eau de mer au-dessus d'un bac. Dans le cas de la seiche et le thon, l'ouverture se fait dorsalement à l'aide de couteau ; l'os est retiré pour donner accès aux viscères qui sont ensuite retirés manuellement.

Triage / Calibrage : ces opérations sont réalisées en même temps par des employés qualifiés dans la salle de réception sur des tables réservées à cette activité. En effet, le triage permet de classer les produits (poissons) selon leur état de fraîcheur. Les poissons ne répondant pas aux critères de fraîcheur requis, sont rejetés et sont généralement vendus aux marchés pour la consommation locale ; par contre le calibrage répond souvent à des exigences commerciales du client. Il permet aussi d'éliminer les pièces de taille non réglementaire. Les poissons sont rangés dans des bacs en plastique pour l'enlèvement de la peau et la découpe.

5.2.2. Phase de traitement des produits halieutiques

La phase de traitement commence par l'enlèvement de la peau, la découpe, etc. qui ont pour objet de prélever les parties comestibles ou de réduire la taille des portions. La peau peut être enlevée par des moyens manuels ou mécaniques. L'enlèvement mécanique de la peau des produits maigres s'effectue par levée du filet au moyen d'un couteau automatique tandis que la peau des poissons gras (comme le hareng) est enlevée par le passage de ces derniers sur un tambour réfrigéré. Les produits sont ensuite placés sur les tables de découpe pour éviscération, étêtage, équeutage et élimination des parties non comestibles. Par ailleurs, les abats résultant de ces produits sont récupérés et acheminés vers la chaîne de traitement des sous-produits. À ce stade, tous les sous-produits qui peuvent présenter de la valeur (comme le foie, les œufs et la laitance de poisson) sont récupérés pour subir un traitement différent. Après l'éviscération, les produits sont levés, puis de nouveau lavés, sont glacés et stockés en chambre réfrigérée.

Le glaçage consiste à mettre dans chaque bac rempli de produits couvert d'un film plastique une couche de glace. Les bacs sont ensuite étiquetés selon l'espèce et le calibrage et stockés en chambre froide positive (de 0 à 2 °C). Par ailleurs, le glaçage peut être renouvelé par les acteurs de cette opération s'ils le jugent nécessaire.

5.2.3. Phase finale de traitement des produits halieutiques

Pendant la dernière étape du traitement, les produits halieutiques éviscérés sont ensuite mis en conserve dans les chambres froides par divers procédés en vue de leur consommation sous leur forme initiale ou crus. Ils peuvent également subir des traitements supplémentaires selon le type de produits semi-finis recherchés.

Les méthodes de conservation des produits généralement utilisées par la SOPASEN sont, notamment, congélation et démoulage des produits avant leur conditionnement dans les cartons ou dans les sachets filmés. En effet, ces méthodes de conservation peuvent être utilisées en même temps par ladite société dans son processus de traitement. C'est le cas notamment des processus de congélation associé à des opérations de lavage et de mise en conserve des produits dans les cales à froid.

Le conditionnement, congélation et démoulage des produits traités : la SOPASEN utilise généralement deux types de conditionnement de ses produits traités : Conditionnement en bloc dans les cartons de 15 ou 20 kg. L'intérieur du carton est recouvert d'un film plastique avant de recevoir les produits traités. Quand le poids voulu est estimé obtenu, les bords libres du film sont rabattus et le carton est acheminé à la pesée. De même, il y a, le conditionnement direct en Congélation Rapide Individuelle sur les casiers ou les plateaux de congélation préalablement recouverts d'un film plastique. En outre, avant leur conditionnement, le service qualité effectue le dernier contrôle (les analyses organoleptiques, chimiques et microbiologiques sur l'ensemble des produits traités), pour s'assurer que ces produits n'ont pas été contaminés durant ce processus.

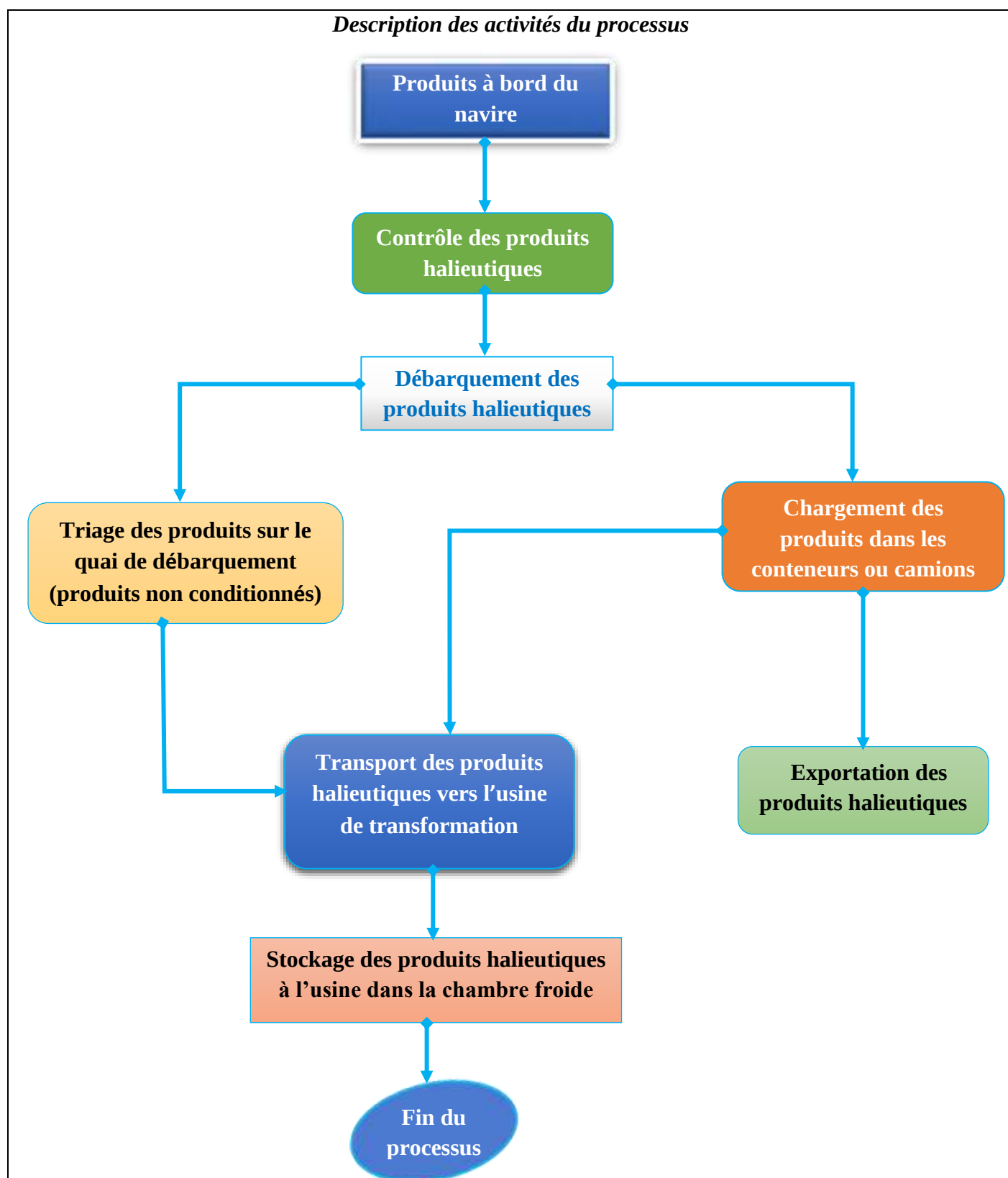
Les produits conditionnés en carton et en plateau sont habituellement congelés dans les chambres froides négatives, tandis que les produits en casier, sont congelés en tunnel de congélation. Par ailleurs, le démoulage est réalisé à la fin de la congélation dans une salle souvent séparée de la salle de conditionnement des produits halieutiques frais finis. Les produits semi-finis conditionnés dans les sachets filmés sont directement mis en cartons qui sont ensuite palettisés avant leur entreposage.

Les produits congelés en Congélation Rapide Individuelle sont d'abord glazurés par passage rapide dans une eau chlorée refroidie par ajout de glace. Ils sont ensuite conditionnés en sachet plastique de taille variable en fonction des spécifications commerciales. Les sachets sont fermés à l'aide de scotch ou filmés. Enfin, les blocs de produits conditionnés en sachets sont alors emballés dans les cartons pré-étiquetées ou non, avant leur palettisation.

L'entreposage des cartons de produits semi-finis congelés à terre sont entreposés en chambre froide négative à -18°C . Ils sont ensuite empotés dans des conteneurs réservés à cet effet à -18°C en

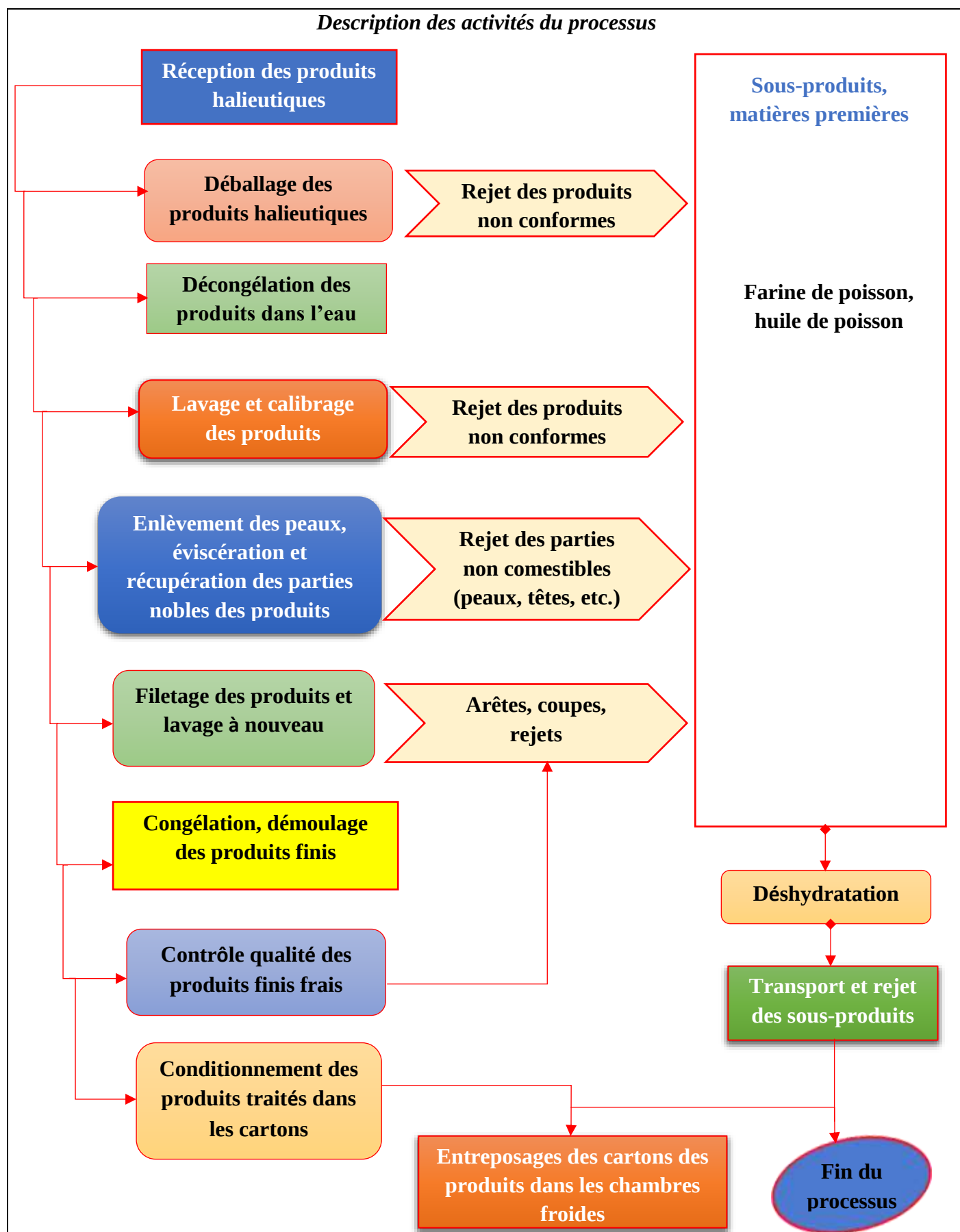
vue de leur exportation. Par ailleurs, l'empotage des containers se fait habituellement dans la cour ou sur le quai.

Tableau n°07 : processus d'approvisionnement des produits halieutiques de la SOPASEN



Source : Enquête Kellog ETOUA février et mars 2018

Tableau n°08 : processus de traitement des produits halieutiques de la SOPASEN

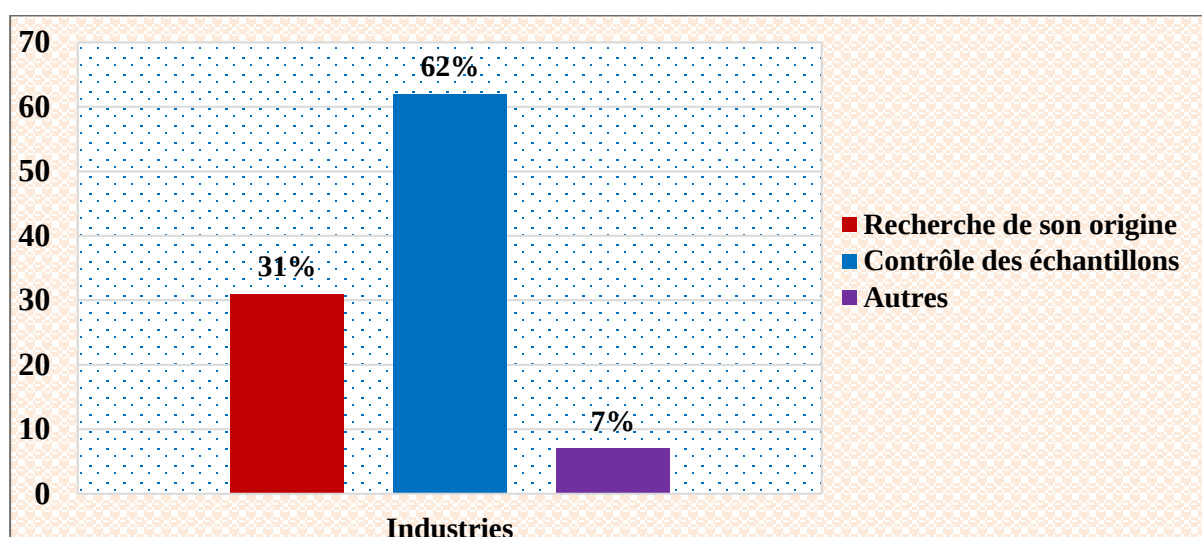


Source : Enquête Kellog ETOUA février et mars 2018

5.3. Présentation des résultats des enquêtes issues de l'analyse du questionnaire

Nous présentons ici les résultats recueillis à partir des enquêtes et interviews menés d'une part auprès des sociétés de transformation ou traitement des produits halieutiques (voir le tableau des structures enquêtées ci-dessus), et d'autre part, auprès des acteurs (pêcheurs, mareyeurs et intermédiaires). Ces acteurs qui participent au processus d'approvisionnement en produits halieutiques des sociétés citées supra et du marché local. Nous les avons interviewés au complexe frigorifique de Hann et lors des débarquements des produits sur le quai, afin de déceler le problème de l'approvisionnement en produits halieutiques des industries sénégalaises et de ces acteurs.

Question n° 01 : Pouvez-vous nous expliquer les solutions préconisées par votre industrie pour garantir une meilleure gestion de la qualité des produits à approvisionner ?



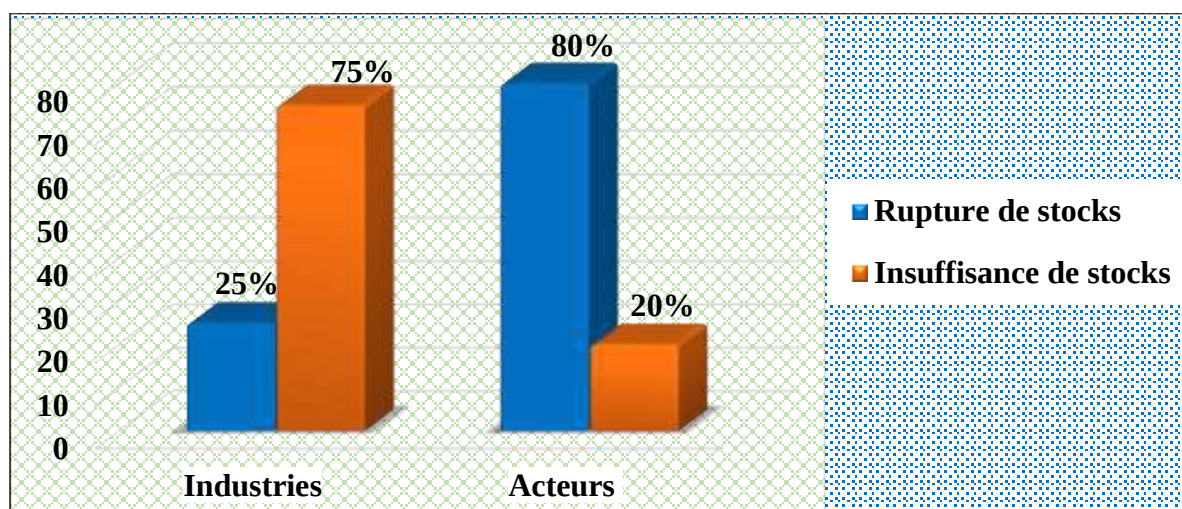
Source : Enquête Kellog ETOUA février et mars 2018

Le traitement des réponses des interviewés des quatre industries halieutiques enquêtées, montre clairement que la meilleure solution pour garantir la qualité des produits approvisionnés est le contrôle des échantillons (62%). Cependant, parmi ces dernières, seuls 62% considèrent que les bonnes solutions pour gérer la qualité des produits approvisionnés sont la recherche de son origine et 7% évoquent d'autres solutions. En effet, ceux qui sont favorables au contrôle des échantillons sont ceux qui exportent la totalité de leur production. D'ailleurs, elles relèvent que dans la procédure d'exportation des produits halieutiques, la Douane sénégalaise leur exige un certain nombre de documents, notamment le certificat sanitaire y compris le pays de l'importateur. En effet, ce certificat est établi après l'analyse des échantillons des produits à exporter. Ces analyses garantissent la qualité des produits approvisionnés et minimisent le coût et les délais de réapprovisionnement des industries. 31% d'entre eux, sont ceux qui s'approvisionnent en généralement auprès des pêcheurs artisanaux, voire même, auprès des industries de conserve. Elles

apposent sur les emballages des produits semi-finis, l'origine des matières premières utilisées. Seules quelques-unes d'entre elles appliquent un schéma de marquage aboutissant à une véritable traçabilité des produits. Par contre, les 7% d'enquêtés nous ont affirmé qu'ils effectuent essentiellement quelques contrôles visuels des échantillons. En réalité, ces tests devraient être réalisés par la DIC/DITP, mais ils sont coûteux. Ces derniers concernent notamment, la détection des métaux lourds dans les produits à exporter. Par ailleurs, ces sociétés relèvent également qu'en général, les produits qui sont vendus sur le marché local ne sont pas soumis à ces tests, mais juste un contrôle visuel des échantillons. Elles affirment que le contrôle des analyses de détection de ces métaux est trop coûteux par rapport aux quantités vendues sur ce marché.

A travers ces différents points vus, nous pouvons dire que chaque acteur halieutique est responsable de la gestion de la qualité et de la traçabilité de son domaine d'activité (origine de ses matières premières et destination des produits). De ce fait, les quais de débarquement sont des endroits clés pour récolter des éléments servant à la traçabilité des produits. En effet, la plupart des gens qui les manipulent ne sont pas informés de ce que les exigences en matière de traçabilité et d'hygiène représentent comme changements dans leurs comportements de tous les jours. Des informations et des formations sont nécessaires à ce niveau. Le fait que beaucoup de ces personnes soient peu formées et peu consciencieuses rend les choses d'autant plus difficiles. Il serait important d'adapter les formalités pour que le personnel impliqué dans les manipulations du poisson puisse remplir les documents nécessaires et donner de bonnes informations. D'ailleurs, il est aussi nécessaire d'améliorer la qualité des embarcations et leur équipement de conservation des produits de mer.

Question n° 02 : Etes-vous déjà confronté à des problèmes d'insuffisance de stocks ou voire même, des problèmes de rupture de stocks dans votre processus d'approvisionnement ?



Source : Enquête Kellog ETOUA février et mars 2018

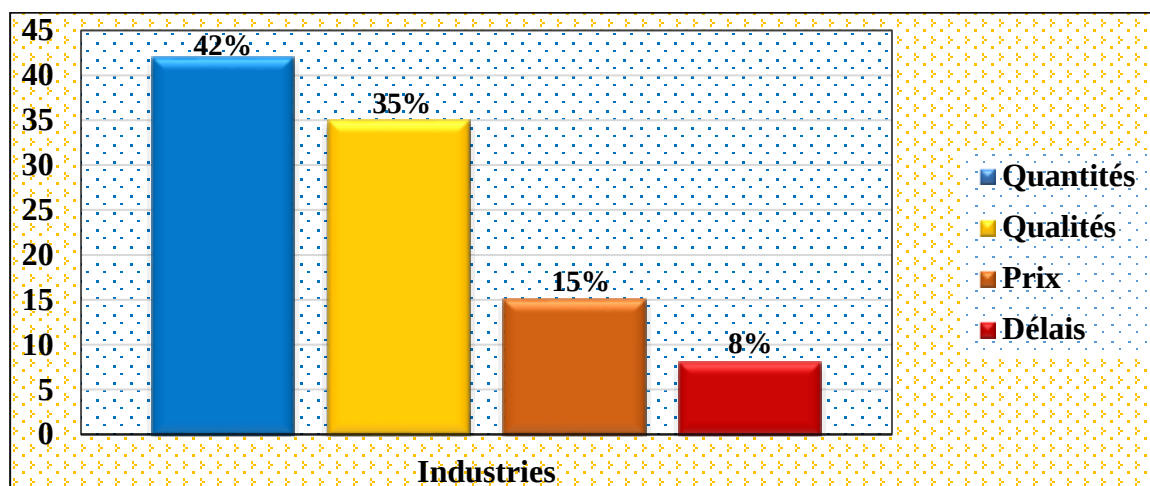
L'insuffisance de stock mise en avant par les 75% des quatre industries enquêtées d'après le graphique ci-dessus, peut avoir une double origine. La première, concerne la raréfaction des ressources halieutiques, conséquence de la surexploitation et l'évolution de la pêche INN, qui entraînent une réduction tant de la matière première destinée à l'exportation que de celle destinée à être consommée sur le marché local. Par ailleurs, les 25% qui ont déclaré avoir connu des problèmes de rupture de stocks, évoquent l'instabilité du marché de l'offre de produits halieutiques et de ses prix. En effet, elles affirment que le nombre des industries de transformation halieutique dans la région de Dakar et autres, s'est accru rapidement, entraînant une forte concurrence entre elles sans que l'offre de ces produits augmente de manière significative. Dans une telle conjoncture caractérisée par la pénurie des produits, le prix de vente de ceux-ci est à la hausse et difficile à planifier, ajoutent-elles. D'ailleurs, le responsable des achats et approvisionnement de la société AMERGER nous a affirmé que : « actuellement nous sommes dans une période difficile et nous envisageons de diversifier nos sources d'approvisionnement, ce qui rend délicate la traçabilité des produits que nous exportons ».

En ce qui concerne les avis des acteurs interrogés (pêcheurs, mareyeurs, intermédiaires, etc.), 80% ont déclaré avoir connu des problèmes de ruptures de stocks en raison d'un manque de chambres froides en mesure de stocker en prévision d'une utilisation en période de faible production (période à laquelle la mer n'est poissonneuse) et d'un faible taux de capture pendant cette période. Ils évoquent également l'inadaptation par rapport aux variations saisonnières de la production et l'instabilité des besoins de consommations en produits halieutiques des industries. Par ailleurs, les 20% restant, évoquent les problèmes d'insuffisance de stock. Ils expliquent cette situation de la manière suivante : « depuis l'arrivée des navires européens et chinois dans nos côtes, les ressources halieutiques se font maintenant rares et nous sommes obligés d'aller en haute mer, voire même dans les côtes mauritaniennes, pour réaliser nos captures et la durée du séjour en mer est devenue de plus en plus longue, ce qui rend difficile la conservation des premières captures ».

En sus de ces différents points de vue, nous pourrions dire que les ressources halieutiques ne suffisent pas à l'effort national et leur situation actuelle offre des perspectives très limitées de développement des captures, en termes de quantité (les problèmes de rupture et insuffisance de stocks soulignés supra). En effet, l'origine de ces problèmes sont : la surexploitation des ressources halieutiques qui a entraîné la rareté des ressources, l'accroissement de la part des produits de petite taille (juvéniles) dans les débarquements, l'exacerbation des conflits autour de l'accès à la ressource et l'éloignement des zones de pêche. Elle est également à l'origine de la baisse de la rentabilité économique et financière des flottilles, la baisse de l'approvisionnement en produits halieutiques

sur le marché intérieur et la rareté de la matière première dans les industries de transformation avec pour conséquence la fermeture d'entreprises de pêche, etc. Elle a aussi occasionné des conflits récurrents avec les pays limitrophes comme la Mauritanie.

Question n° 03 : Quelles caractéristiques d'approvisionnement privilégiez-vous dans le choix des produits achetés auprès des pêcheurs artisanaux ?



Source : Enquête Kellog ETOUA février et mars 2018

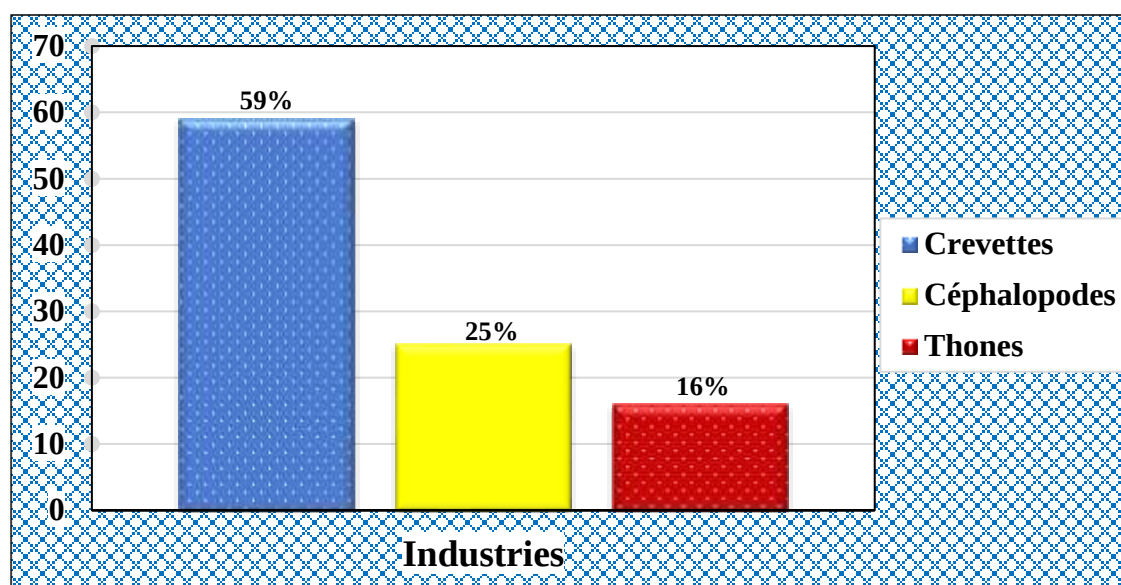
Comme le décrit clairement ce graphique, la majorité de réponses des quatre industries enquêtées montre que la raison principale qui caractérise l'approvisionnement et le choix des produits achetés auprès des pêcheurs artisanaux réside dans leur respect des quantités et qualités demandées sur les ressources halieutiques à approvisionner. On pourrait être surpris que le critère de la qualité soit relégué en deuxième position (35% contre 42% pour le critère quantité). L'explication fournie par ces industries est que leurs exigences en la matière sont suffisamment rigoureuses pour garantir, a priori, la qualité des produits fournis par les pêcheurs artisanaux.

Par ailleurs, quant au prix pratiqué par ces pêcheurs, 15% des industries déclarent que le critère de prix de la matière première à acheter n'apparaît pas comme une priorité pour ces dernières, car « nous connaissons déjà la grille des prix pratiqués pour chaque type de produit que nous voulons approvisionner, même si les ressources halieutiques se font de plus en plus rares dans les côtes sénégalaises » expliquent-elles. Enfin, parmi ces entreprises, seules 8% estiment que le critère délai est important dans le processus d'approvisionnement des produits halieutiques car, la durée du séjour en mer est un peu longue et les techniques de conservation des produits après capture en général ne sont pas bonnes. Cela entraîne une dégradation de la qualité substantielle des poissons capturés avant même leur traitement à l'usine. En outre, toutes les usines de transformation de ces industries interrogées font partie de la DITP. Cette dernière leur fournit les informations relatives aux délais de traitement et aux progrès de la technologie de transformation des produits halieutiques

et les aide à faire face aux exigences de plus en plus strictes du marché à l'export dans le domaine de la qualité des produits bruts ou traités.

En définitive, en sus des réponses fournies par ces dernières, pour répondre à la demande de leur client, la principale solution consiste à développer de façon durable les activités de pêche. Mais ces industries halieutiques, tout comme les pêcheurs artisanaux, sont mal informés de l'état de la ressource qu'elles exploitent : son importance, sa diversité biologique, sa pérennité sont souvent ignorées. Sans évaluation du stock et donc du volume admissible de prises, la connaissance, même très fine de la capacité des prises d'un État n'est pas d'une grande utilité pour s'inscrire dans une démarche de développement durable, auquel le Sénégal a cependant souscrit en ratifiant en 1997 la convention des Nations Unies sur le droit de la Mer⁵⁵. Il est évident qu'une exploitation des stocks de ressources halieutiques de manière non rigoureuse et non réglementaire conduira à leur épuisement. Dans ces conditions, la question devrait interpeller les décideurs du secteur de la pêche.

Question n°04 : Pourriez-vous décrire les types de produits pour lesquels vous rencontrez des difficultés dans leur processus d'approvisionnement ?



Source : Enquête Kellog ETOUA février et mars 2018

Comme le décrit clairement ce graphique, la majorité des quatre industries enquêtées montre que les crevettes sont les produits halieutiques pour lesquels, elles rencontrent le plus de difficultés dans leur processus d'approvisionnement. En effet, 59% des industries enquêtées estiment que ces difficultés ne font que s'accroître au fil des années. Cependant, l'une des raisons principales réside dans l'inadéquation entre les critères (notamment de taille des produits capturés) exigés par les acheteurs et les caractéristiques de ces matières premières (crevettes) approvisionnées (respect des

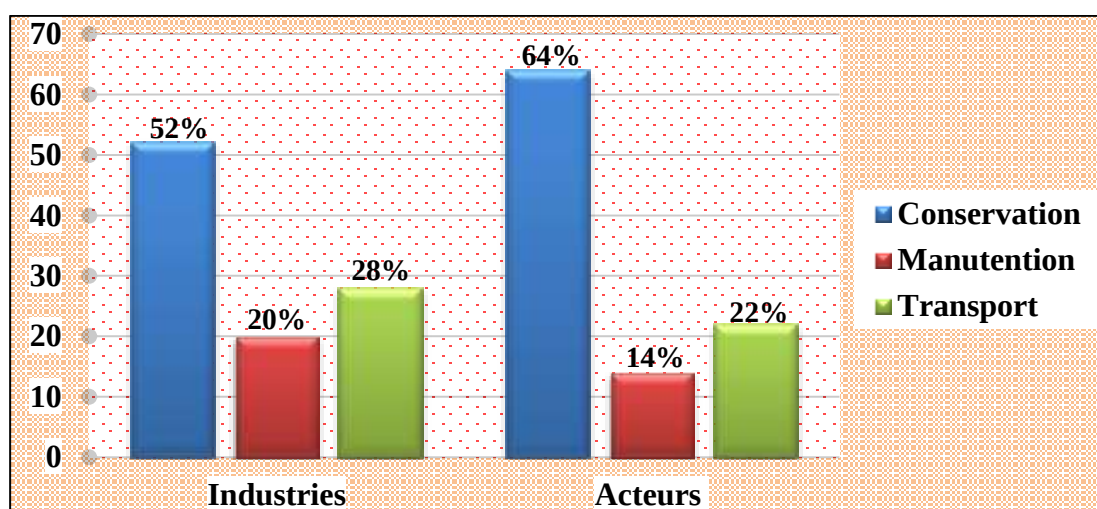
⁵⁵ Sources : https://www.un.org/depts/los/reference_files/chronological_lists_of_ratifications.htm

conditions de transport, de manipulation et de conserve). Malgré l'insistance des acheteurs concernant la nécessité de respecter les normes et les exigences qu'ils ont fixées.

En effet, par rapport aux céphalopodes (notamment les seiches), 25% des industries interrogées ont affirmé que l'approvisionnement est instable à cause du changement climatique et de la pression des hommes sur ces produits qui ont mis en danger cet équilibre. Ainsi, actuellement, la transformation ne porte que sur de petites quantités et les prix sont extrêmement variables. En ce qui concerne les thons, malgré le potentiel de production de la pêche hauturière dans les côtes sénégalaises, les 16% restant estiment qu'après capture de ces produits, il faut prendre des mesures idoines dans leurs méthodes de conservation afin de garantir un bon approvisionnement des usines ainsi que la sécurisation de la chaîne de traitement car, le thon commence à perdre sa valeur dès sa sortie de l'eau.

Enfin, la solution la plus communément admise pour pallier ces difficultés et améliorer l'approvisionnement de ces industries consiste à diversifier leur source d'approvisionnement et la gamme de produits transformés et à opérer des substitutions entre les espèces des produits capturés. Cette stratégie a pour objectif de réduire les contraintes liées dans leur processus d'approvisionnement des produits de mer. La diversification de la gamme de ces produits est une façon de réduire la pression de l'offre en matières premières face à la demande des consommateurs et constitue la meilleure garantie pour l'avenir des produits de mer. Cette stratégie, nécessite cependant, de nouvelles méthodes de transformation, auxquelles ces industries devront s'adapter.

Question n° 05 : Quelles difficultés rencontrez-vous dans les opérations de conservation, de manutention et de transport des produits halieutiques approvisionnés ?



Source : Enquête Kellog ETOUA février et mars 2018

La majorité de la population interrogée sur cette question, a mis en avant les difficultés liées à la conservation des produits après leur capture. En effet, 52% des industries affirment que la plus part de leurs navires chalutiers sont de petite taille pour s'approvisionner en quantité suffisante de glace et actuellement, la durée du séjour est devenue de plus en plus longue (à cause de la raréfaction des produits de mer). La conservation des prises dans de telles conditions ne permet d'approvisionner l'usine que seulement à environ 80% des prises conformes. Par ailleurs, quant aux acteurs interrogés, 64% nous relèvent qu'ils s'approvisionnent régulièrement en glace au port ou débarcadère et y plongent les produits capturés. Très souvent, en raison de la recristallisation de la glace, il leur faut écraser celle-ci avant de l'utiliser, ce qui diminue la qualité des glaçons et entraîne une perte de volume. De plus, les gros morceaux de glaçons utilisés de cette façon, n'assurent pas une réfrigération homogène des poissons.

En ce qui concerne les difficultés liées aux opérations de manutention, parmi la population interrogée, environ 20% des industries et 14% des acteurs ont déclaré que les infrastructures portuaires à partir desquelles ils assurent leurs opérations de manutention, restent insuffisantes et n'offrent pas les conditions nécessaires pour permettre un débarquement des produits dans les conditions optimales de qualité et d'hygiène. D'ailleurs, il existe aussi une déficience en eau douce potable pour le rinçage des produits capturés, ce qui augmente les risques de contamination lors des opérations de manipulation. En outre, ils constatent également que les équipements de débarquement sont inadaptés à la bonne préservation de la qualité des produits capturés, surtout, ceux provenant de la pêche artisanale qui sont conditionnés dans les caisses ouvertes.

Quant aux difficultés liées au transport, les industries et les acteurs consultés (28% et 22%), ont affirmé que les normes d'hygiène sont respectées lors du transport et l'accueil des matières premières à l'usine en général, car les agents de la DITP sont là pour le prélèvement des échantillons. A cet effet, ils disposent des camions frigorifiques pour le transport de ces matières premières. Mais au cours de cette opération, les ruptures de chaîne froide sont récurrentes et la faible température est en dessous de la moyenne exigée de 0 à 2 °C à cause de la vétusté de ces véhicules et la distance surtout des produits qui sont débarqués hors la région de Dakar. En dépit de ces problèmes, le poisson, qui est un produit très périssable, ne doit pas être transporté dans de telles conditions. Arrivé à destination, le poisson perd non seulement une grande partie de sa valeur nutritive (suite à un début de putréfaction) mais aussi ses qualités organoleptiques.

En dépit de ce qui précède, la viabilité et la pérennisation de l'approvisionnement du marché local et international en produits halieutiques sont dépendantes de la gestion rigoureuse des opérations de conservation, de manipulation et de transport utilisées par ces derniers. En effet, le problème de

l'hygiène ne se résoudra pas si les comportements ne changent pas, dans la filière de la pêche industrielle et surtout la pêche artisanale pour ces opérations. Ainsi, nous avons remarqué, lors de nos observations sur les quais d'embarquement et durant les entretiens menés avec ces acteurs, que les moyens servant à conserver le poisson à bord ne sont pas le plus souvent nettoyés par les pêcheurs eux-mêmes mais par des gens qui exercent cette activité sans avoir acquis au préalable un savoir-faire permettant d'assurer une excellente hygiène. Par ailleurs, nous avons également constaté que les acteurs industriels et artisanaux sont dépourvus des infrastructures nécessaires pour le débarquement et pour la conservation de leurs captures, ce qui entraîne des pertes considérables de matières premières. Ils manquent d'installations de stockage et de moyens de transport pour vendre leurs produits (essentiellement du poisson frais ou congelé) et les acteurs artisanaux qui approvisionnent le marché local ne bénéficient pas des protocoles d'inspection reconnus qui sont indispensables avant leur commercialisation. D'ailleurs, en l'état actuel de leur activité, les acteurs artisanaux ont besoin autant d'informations sur la disponibilité du stock, sur les normes de qualité et la tendance du marché local, que de l'accès à des technologies de pêche modernes permettant de rationaliser leurs activités et de réduire les prises sans intérêt et les pertes. De la même manière, les transporteurs de produits, du quai de débarquement jusqu'au lieu de conditionnement, doivent recevoir une formation pour que le transport de ces derniers se fasse dans de bonnes conditions. Enfin, l'Etat doit pouvoir financer des infrastructures telles que des installations de stockage, de manutention, de conditionnement ainsi que la glace pour la conservation des prises afin de garantir leur qualité organoleptique et de minimiser le taux de perte.

5.4. Présentation des résultats des enquêtes issues de l'analyse du guide d'entretien

Dans cette section, nous présenterons essentiellement les résultats des enquêtes au travers d'une analyse descriptive des informations recueillies via notre guide d'entretien.

5.4.1. Analyse des méthodes de planification des approvisionnements et de gestion de stocks des produits halieutiques de la SOPASEN

Pour satisfaire sa production, la SOPASEN s'approvisionne en produits halieutiques conformément aux exigences définies dans sa politique d'approvisionnement. Selon le responsable des approvisionnements et de production de ladite société, SOPASEN utilise deux méthodes d'approvisionnement pour réapprovisionner ses chambres froides que nous décrivons dans les lignes qui suivent. Par ailleurs, il nous précise que les circonstances de lancement de la commande des quantités des produits à approvisionner naissent après l'analyse des produits stockés au niveau des deux chambres froides, de la fiche de production et des demandes prévisions établies pour chaque type de produit. Après cette analyse, ledit responsable vérifie le stock minimum et le stock

de sécurité qui a été défini par rapport au stock disponible afin de voir la possibilité ou non de lancer la commande.

5.4.1.1. Analyse des méthodes de planification des approvisionnements de la SOPASEN

La planification des approvisionnements des produits halieutiques de la SOPASEN est un processus d'optimisation qui consiste à identifier les besoins réels sur une période (en général mensuelle) et à programmer le réapprovisionnement des chambres froides en quantité suffisante de manière à générer le moins de coûts possibles. En effet, selon le responsable des approvisionnements et de production, la définition de la politique d'approvisionnement consiste à identifier les produits à réapprovisionner dans le stock, à établir un calendrier de passation des commandes et enfin, à élaborer les prévisions des quantités à approvisionner à court et moyen terme. Il ajoute également que le choix de la politique d'approvisionnement repose en grande partie sur les dates et quantités à approvisionner. Comme nous l'avons indiqué plus haut, ces deux méthodes sont entre autres :

5.4.1.1.1. La méthode de réapprovisionnement à Date et Quantité variable

Selon les informations recueillies auprès du responsable de la production, cette méthode permet à la société de profiter des opportunités que présente la mer pendant la période de forte capture de « novembre à juin » avec une matière première abondante pour garantir un bon approvisionnement des usines de traitement. Pendant cette période, les quantités des produits approvisionnés varient en fonction de la durée du séjour en mer et certaines de ces quantités sont exportées directement après leur débarquement pour minimiser le risque de sur-stockage. En outre, il nous précise également que cette méthode est particulièrement utile pour la société par rapport au secteur d'activité dans lequel elle évolue, car le coût d'approvisionnement varie beaucoup en fonction de la durée du séjour en mer. Mais cependant, cette méthode nécessite une grande capacité de stockage.

5.4.1.1.2. La méthode de réapprovisionnement à Date fixe et Quantité variable

La SOPASEN utilise cette méthode pendant la saison de faible capture « de juin à octobre », pour minimiser les risques de rupture de stock et du coût des approvisionnements résultant de la durée du séjour en mer qui est très longue (voire 15 jours) à cause de la raréfaction des ressources démersales côtières. A cela s'ajoute aussi la nature périssable des ressources capturées dont la consommation est régulière. Pour chaque ressource capturée, un niveau de stock maximum est défini. Les périodes étant fixes, le gestionnaire des stocks des deux chambres froides analyse le stock restant et émet une commande en quantité permettant le réapprovisionnement de ces dernières afin de ramener ce stock au même niveau que le stock maximum autorisé. Cette démarche permet

de s'adapter au stock restant de manière simplifiée mais, le risque d'être en rupture de stock et sur-stockage est très élevé surtout lorsque les ventes sont supérieures ou inférieures aux prévisions.

5.4.1.2. Analyse de la gestion de stocks des produits halieutiques de la SOPASEN

Dans ce sous point, nous tenterons d'expliquer, conformément aux informations recueillies auprès du gestionnaire de stock de la société, comment il procède pour gérer le stock des produits halieutiques au niveau des deux chambres froides ainsi que le stockage de ces produits.

La gestion de stock des produits halieutiques de la SOPASEN se fait à travers le logiciel « *Inventoria* », qui permet d'enregistrer les entrées et les sorties. En effet, selon le gestionnaire de stock de ladite société, ce logiciel lui permet de faire la différence entre les entrées et les sorties des produits dûment traités et conditionnés en carton ; lui permet également d'établir un stock disponible en temps réel. Ainsi donc, lorsque le stock disponible atteint le seuil, la commande est déclenchée automatiquement. D'ailleurs, il faut noter que seuls les produits traités et conditionnés dans les cartons sont enregistrés dans ce logiciel.

Selon les auditions que nous avons pu avoir avec ce gestionnaire, celui-ci a indiqué que le logiciel « *Inventoria* » traite les commandes (internes) selon un seuil d'alerte. Lorsque ce seuil est atteint, la commande est lancée avec l'accord et la validation du Directeur de production. Chaque type de produit traité par la société est géré en stocks et présente un seuil et la quantité à commander. A chaque fois que le seuil est atteint, la commande est déclenchée automatiquement. Par ailleurs, il ajoute également que pour suivre en temps réel les flux de sortie des produits traités et les entrées en stocks de ces derniers, il y a des saisies des bons de sorties et des bons d'entrées qui sont traités au fur et à mesure, ce qui permet d'actualiser les stocks en temps réel.

En ce qui concerne le stockage et la conservation des produits, selon les auditions que nous avons pu avoir avec ce dernier sur ce point, il relève que les produits halieutiques capturés sont stockés soit dans la chambre froide négative (de 0 à - 18 °C), soit dans la chambre froide positive (de 2 à 0°C). En effet, la chambre froide négative est destinée pour le stockage des produits surgelés et elle dispose de trois tunnels de congélation pour les produits surgelés et de deux compartiments frigorifiques pour les produits non traités à bord du navire qui nécessitent une certaine température de décongélation avant leur traitement à terre. Quant à la chambre positive, elle dispose de deux tunnels de congélation, destinée à la conservation des produits traités à bord des navires, et dispose également d'un compartiment frigorifique pour le stockage des produits bruts à exporter (à l'instar du thon et autres). Mais également de plusieurs compartiments de stockage des petits cartons de crevettes. Cette chambre a une capacité de stockage plus importante que la chambre négative.

Enfin, vus la nature périssable des produits halieutiques, la maîtrise de leur condition de conservation et de stockage est source d'optimisation des délais de réapprovisionnement car, l'objectif de tout entreprise est d'optimiser ces derniers afin de minimiser le coût d'approvisionnement. Ainsi, il est nécessaire que ce gestionnaire évalue chaque jour le niveau de stocks pour permettre au responsable des approvisionnements de connaître pour chaque produit le point de commande, c'est-à-dire, le niveau du stock minimum défini afin d'envisager un réapprovisionnement dans le but de respecter les délais de livraison de réapprovisionnement définis.

5.4.2. Diagnostic de la politique d'approvisionnement de la SOPASEN

Bien maîtriser le processus d'approvisionnement et gérer des stocks dans un contexte zéro rupture est une condition sine qua non pour n'importe quelle entreprise⁵⁶. En effet, selon cet auteur, pour optimiser la gestion des approvisionnements, il faut prévoir. Ainsi, pour diagnostiquer la politique d'approvisionnement de la SOPASEN, nous allons analyser la vitesse de rotation de ses stocks et la durée moyenne de stockage compte tenu de la nature périssable des produits à approvisionner.

Pour analyser ces deux indicateurs, nous allons d'abord élaborer les prévisions de ventes de 2018 par rapport aux ventes réalisées par la société sur les trois dernières années (voir le tableau ci-dessous). Elles permettent le réapprovisionnement des produits plus proche de la demande (ventes) réelle. Ces indicateurs, nous permettront d'analyser la politique d'approvisionnement mise en place par la société pour optimiser les délais et minimiser le coût d'approvisionnement. Par ailleurs, le but d'une entreprise est d'avoir une rotation rapide des stocks afin de minimiser le coût car, la fréquence de rotation des stocks d'une entreprise est proportionnelle à sa compétitivité. Ainsi, une entreprise qui a une bonne rotation des stocks, c'est-à-dire une rotation rapide de ses stocks, sait optimiser la gestion des approvisionnements et la gestion des stocks.

Tableau n°09 : Ventes trimestrielles réalisées par la SOPASEN de 2015 à 2017 en tonne

Trimestres Années	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
2015	5 171	6 013	5 226	3 020	19 430
2016	5 299	6 105	5 409	3 885	20 698
2017	5 307	6 132	5 419	4 530	21 388

Source : Service commercial de la SOPASEN

Pour élaborer les prévisions de ventes de 2018 de ladite société, nous avons choisi la méthode de prévision des moindres carrées ordinaires, encore appelée, méthode de décomposition. Les

⁵⁶ Gilles Lasnier, Gestion des Approvisionnements et des Stocks dans la Chaîne Logistique, 2ème Edition, p187

prévisions par cette méthode permettent de décomposer la valeur des ventes futures en deux facteurs à savoir : Y_x = tendance des ventes ou encore droite d'ajustement et C_x = coefficient saisonnier (coefficient de saisonnalité ou coefficient cyclique). Ainsi, la prévision des ventes à la période (x) est notée : $P_x = (Y_x/4)C_x$. Par ailleurs, l'équation linéaire de la droite de tendance se présente comme suit : $Y_x = ax + b$. En effet, avant d'envisager l'étude de la méthode ci-dessus, nous allons d'abord vérifier si les ventes sont corrélées avec le rang de l'année.

Tableau n°10 : Détermination du coefficient de corrélation et de la droite de tendance

Année	Rang de l'année (x)	Ventes (y)	x.y	x ²	y ²	$\bar{x} = \frac{6}{3} = 2$	$\bar{y} = \frac{61\,516}{3} = 20\,505$
2015	1	19 430	19 430	1	377 524 900		
2016	2	20 698	41 396	4	428 407 204		
2017	3	21 388	64 164	9	457 446 544		
Σ	6	61 516	124 990	14	1 263 378 648		

$$r = \frac{\Sigma(x \cdot y) - n(\bar{x} \cdot \bar{y})}{\sqrt{[(x^2) - n(\bar{x})^2] [(y^2) - n(\bar{y})^2]}} = \frac{124\,990 - 3(2 \times 20\,505)}{\sqrt{[14 - 12][1\,263\,378\,648 - 1\,261\,406\,085]}} = 0,98$$

Le coefficient de corrélation linéaire est très proche de 1 ($0,98 \approx 1$), les ventes sont très fortement corrélées avec le rang de l'année. Un ajustement linéaire de la série des ventes serait très significatif c'est-à-dire l'ajustement linéaire des ventes par cette méthode est pertinent.

❖ Détermination de la droite de l'ajustement : $Y_x = ax + b$

$$a = \frac{\Sigma(x \cdot y) - n(\bar{x} \cdot \bar{y})}{[(x^2) - n(\bar{x})^2]} = \frac{124\,850 - 3(2 \times 20\,482)}{14 - 3(2)^2} = 979 \Rightarrow a = 979$$

$$b = \bar{y} - a(\bar{x}) \Rightarrow b = 20\,505 - (979 \times 2) = 18\,524 \Rightarrow b = 18\,547$$

En désignant le rang de l'année par x et les ventes prévisionnelles par Y, l'équation de la droite est :

$Y_x = 979x + 18\,547$. Cette droite représente la tendance des ventes annuelles de la SOPASEN

Tableau n°11 : Détermination des coefficients de saisonnalité trimestrielle

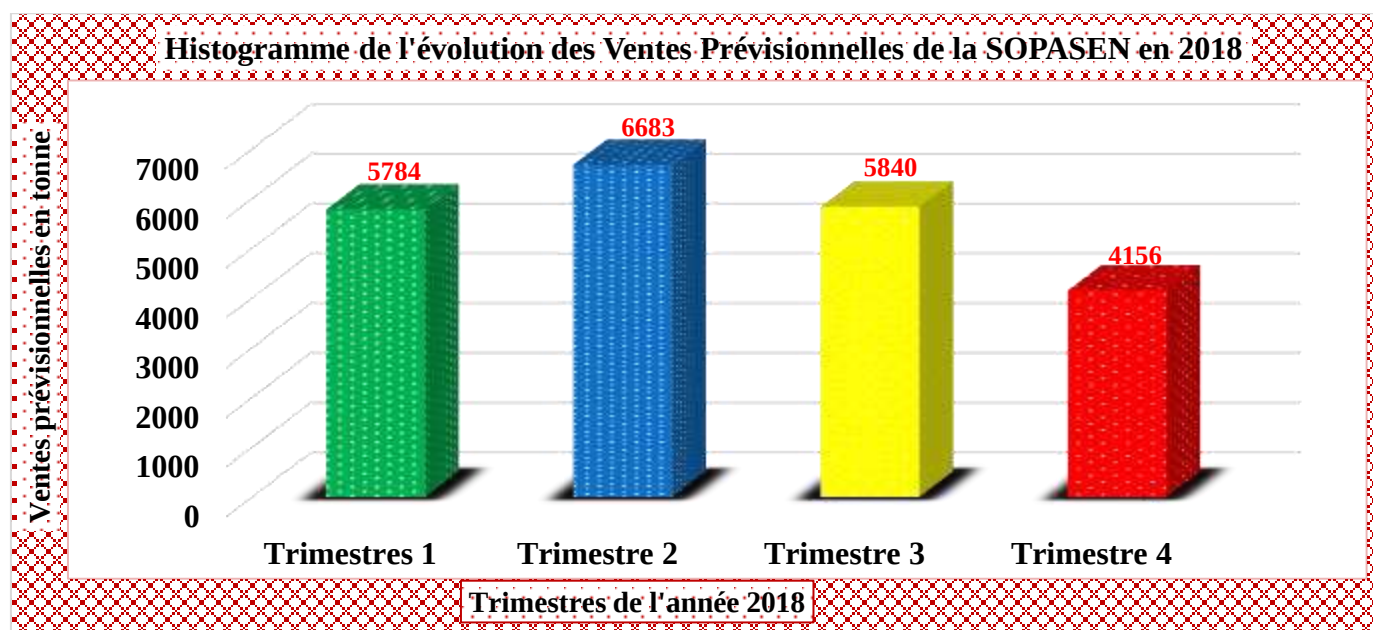
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Ventes trimestrielles annuelles (a)	15 777	18 250	16 054	11 435
Ventes moyennes par trimestrielle (b) = a/3	5 259	6 083	5 351	3 812
Ventes moyennes annuelles (c) = $\Sigma b/4$	5 126,25	5 126,25	5 126,25	5 126,25
Coefficients de saisonnalités trime(C_x) = b/c	1,03	1,19	1,04	0,74

Tableau n°12 : Calcul des ventes prévisionnelles trimestrielles pour l'année 2018 en tonne

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Ventes moyennes annuelles (Y) = [(979x4) +18547]/4	5 615,75	5 615,75	5 615,75	5 615,75
Coefficients de saisonnalité trimestrielle (C_x)	1,03	1,19	1,04	0,74
Prévisions de ventes trimestrielles de 2018 = YxC_x	5 784	6 683	5 840	4 156

Notons que la méthode de détermination des coefficients saisonniers trimestriels permet de s'approvisionner suivant l'évolution des ventes de l'année précédente. En effet, le tableau des ventes prévisionnelles trimestrielles de 2018 ci-dessus nous montre l'évolution de celles-ci, avec une forte augmentation des ventes au deuxième trimestre et une légère augmentation au troisième trimestre par rapport au premier trimestre, non sans constater une diminution drastique au dernier trimestre. En définitive, il convient de dire que la demande des produits halieutiques n'est pas liée à la saison de forte capture que nous avons décrite plus haut, mais elle évolue en fonction des quantités approvisionnées. L'évolution de ces ventes peut être présentée de la manière suivante :

Graphique n°09 : l'évolution des ventes prévisionnelles trimestrielle de 2018 en tonne



Source : Enquête Kellog ETOUA février et mars 2018

Détermination des paramètres de la gestion des approvisionnements

Pour apprécier ce diagnostic, nous allons déterminer quelques paramètres de la gestion des approvisionnements à travers l'analyse prévisionnelle des ventes ci-dessus. Par ailleurs, pour minimiser les risques de sur-stockage et autres, la gestion des approvisionnements doit être optimisée. En sus de ce point, nous déterminons les paramètres suivants :

❖ Calcul de la vitesse de rotation de stocks de produits halieutiques de la SOPASEN (R)

Il indique le nombre de fois que la SOPASEN doit renouveler son stock au cours d'une période donnée. La vitesse de rotation des stocks est le principal indicateur de la fréquence de la gestion des approvisionnements. Dans notre analyse, nous avons choisi comme période de référence l'année, compte tenu de la prévision annuelle ci-dessus.

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, que la durée du séjour en mer est comprise entre 10 à 15 jours. Dans notre analyse, nous estimons le délai d'approvisionnement des produits halieutiques de la SOPASEN à **15 jours**. Concernant le nombre de commandes, selon les auditions que nous avons pu avoir avec le directeur de production de la SOPASEN, celui-ci affirme que sur les vingt navires chalutiers dont dispose la société, il organise chaque mois en moyenne, deux campagnes de pêche en haute mer pour l'approvisionnement des deux chambres froides. En sus de ce qui précède, nous avons estimé le nombre de commandes annuelles que devrait réaliser la SOPASEN en 2018 afin de couvrir la demande prévisionnelle : $2 \times 12 = 24$ commandes prévisionnelles. Sur la base de ce nombre de commandes, nous allons déterminer le stock moyen en quantité :

$$Sm \text{ en qté} = \frac{\sum \text{Ventes prévisionnelles trimestrielles de 2018}}{2 \times \text{nombre de commandes prévisionnelles}} = \frac{22\,463}{2 \times 24} = 468 \text{ tonnes}$$

Alors, la vitesse de rotation de stocks est égale :

$$R = \frac{\sum \text{Ventes prévisionnelles trimestrielles en qté de 2018}}{\text{Stock moyen en quantité}} = \frac{22\,463}{468} = 48 \text{ fois}$$

Calcul de la durée moyenne de stockage de produits halieutiques de la SOPASEN (DMS)

Elle indique la période de temps pendant laquelle les stocks de produits de mer de la SOPASEN sont gardés dans les deux chambres froides afin de satisfaire la demande prévisionnelle. Cette dernière reflète l'efficience avec laquelle ladite société gère ses stocks. Elle se calcule comme suit :

$$DMS = \frac{360 \text{ jours}}{R} = \frac{360}{48} = 7,5 \approx 8 \text{ jours}$$

Commentaire et analyse sur ces deux paramètres de la gestion des approvisionnements

La vitesse de rotation de stocks de la SOPASEN est forte et son stock doit être renouveler 48 fois dans l'année. La détermination de ce paramètre, nous permet de voir le caractère stratégique que représente le stock des produits halieutiques dans la politique de gestion des approvisionnements de ladite société et par conséquent, la place de choix qu'il devait avoir dans le processus d'approvisionnement. Cet indicateur très élevé traduit d'une part, une bonne gestion des

approvisionnements et de stocks de ces produits, puisqu'en général, la part de l'actif immobilisé dans les stocks est relativement faible et que la quantité de stock mis en réserve (stock maximum défini) permet de répondre à la demande prévisionnelle. D'autre part, cet indicateur indique aussi que la SOPASEN risque moins de rester avec des réserves de stock de produits périssables. De même, le risque d'être en sur-stockage est très faible, car la gestion de ces approvisionnements est optimale à travers cet indicateur de gestion des stocks.

Compte tenu de la nature périssable des produits halieutiques, la durée moyenne de stockage de ces derniers dans les deux chambres froides doit être faible pour minimiser les risques de périssabilité des produits. En effet, avoir une faible durée moyenne de stockage de 8 jours (prévisionnelle), garantit à nouveau une bonne gestion des stocks : diminution des coûts de stockage, diminution du risque lié au sur-stockage et à la rupture de stock, etc. mais, il est nécessaire de tenir compte des facteurs tels que le délai de livraison, l'espace d'entreposage disponible, le coût d'occupation de l'espace d'entreposage, les coûts de manutention, le degré de « périssabilité » des produits à approvisionner afin d'assurer la gestion optimale des stocks.

Si la gestion des stocks est mauvaise, des coûts de rupture viendront alourdir les charges de l'entreprise. Cependant, pour une gestion efficace de stocks, il faut au moins deux semaines de rotation de stocks dans les chambres froides du fait que, quand la vitesse de rotation des stocks s'accélère, cela veut dire que l'écoulement des stocks est rapide. Cela permet d'avoir un délai plus court d'écoulement des produits halieutiques de la société et ainsi le stock moyen sera en baisse. Cette démarche a pour effet, l'augmentation du chiffre d'affaires de la société tant la vitesse de rotation du stock permet de connaître combien de fois le stock a circulé dans les chambres froides, c'est-à-dire, combien de fois, la SOPASEN a procédé au renouvellement de son stock dans l'année afin de garantir une gestion rationnelle des commandes client.

En effet, la gestion rationnelle des commandes, est nécessaire car, elle est source d'évaluation des coûts de possession des stocks et de lancement des commandes. Cette évaluation permet à ladite société de connaître la validité des autres paramètres de gestion tels que la quantité optimale à commander et la périodicité des commandes qui sont liées à la rotation prévisionnelle des ventes déterminées ci-dessus. Cependant, il n'est pas toujours facile d'assurer une gestion rationnelle des stocks par le simple fait que d'une part, le stock constitue une réserve permanente et d'autre part, il immobilise durant un certain temps, des valeurs circulantes. Il est ainsi nécessaire que le gestionnaire soit en mesure chaque jour d'évaluer le niveau de chaque stock en établissant des fiches des stocks. Pour cela, il est important pour le responsable des approvisionnements de la SOPASEN de connaître pour chaque produit, le point de commande, c'est-à-dire, le niveau du stock minimum

défini afin d'envisager un réapprovisionnement dans le but de respecter les délais de livraison et de réapprovisionnement définis.

5.5. Vérification des hypothèses de recherche

La formulation d'une hypothèse implique la vérification d'une théorie ou précisément des propositions. L'hypothèse demande à être confirmée et/ou à être infirmée après l'analyse des résultats des enquêtes. En effet, pour répondre à notre problématique, nous avons posé trois hypothèses auxquelles nous avons associé quelques critères d'évaluation afin de mener l'analyse.

Pour la première hypothèse de recherche, « *le respect des exigences définies dans sa politique d'approvisionnement permet de minimiser le coût et les délais d'approvisionnement de produits halieutiques* ». Pour cette hypothèse, nous avons diagnostiqué la politique d'approvisionnement de ladite société à travers l'analyse des paramètres de la gestion des approvisionnements ci-dessus. A la suite de cette analyse, l'hypothèse est avérée exacte dans la mesure où, nous avons constaté que pour minimiser le coût et les délais d'approvisionnement il faut impérativement optimiser la gestion des approvisionnements à travers l'analyse des prévisions établies. En sus de l'analyse de ces paramètres, nous avons pu voir le caractère stratégique que représentent le stock des produits halieutiques dans la politique de gestion des approvisionnements de ladite société et par conséquent la place de choix qu'il devait avoir dans le processus d'approvisionnement.

Pour la seconde hypothèse, « *la rigueur dans le processus de conservation et de stockage des produits halieutiques, optimise les délais de réapprovisionnement* ». Pour vérification de cette hypothèse, nous avons décrit la procédure de stockage et de conservation des produits halieutiques de ladite société à travers les auditions que nous avons pu avoir avec le gestionnaire de stock de la société et nous avons conclu que, vu la nature périssable des produits halieutiques, la maîtrise de leur condition de conservation et de stockage est source d'optimisation des délais de réapprovisionnement car, l'objectif de tout entreprise est d'optimiser ces derniers afin de minimiser le coût d'approvisionnement. Ce qui entre autres, justifie la confirmation de notre hypothèse.

Pour la dernière hypothèse, « *l'application effective des normes dans le processus d'approvisionnement améliore la qualité des produits traités ou transformés afin de se prémunir du risque de microbiologique sur la santé humaine* ». Pour vérification de cette hypothèse, nous avons décrit le processus de traitement des produits halieutiques, en sus de cette description l'hypothèse s'est avérée inexacte dans la mesure où, après leur traitement, ils doivent être soumis à nouveau au contrôle dans le but de garantir leur qualité optimale.

CHAPITRE VI : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans ce sixième et dernier chapitre de notre travail de recherche, à partir de l'analyse des résultats des enquêtes que nous avons effectuées ci-dessus, il convient maintenant de tenter de proposer les suggestions et les recommandations pour améliorer le processus d'approvisionnement des produits halieutiques de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais (SOPASEN).

6.1. Les suggestions et les recommandations à l'endroit de la SOPASEN

Au terme des analyses effectuées ci-dessus, nous sommes amenés à envisager des suggestions et des recommandations qui seront axées sur les points suivants :

En ce qui concerne l'amélioration des techniques de conservation et la manutention des produits halieutiques à approvisionner

La viabilité et la pérennisation de l'approvisionnement en produits halieutiques de ladite société dépendent de la gestion rigoureuse de la qualité de ces produits. Cette gestion doit commencer en mer, juste au moment où ces dits produits sortent de l'eau. C'est pourquoi il est nécessaire d'améliorer la qualité des chalutiers, tout au moins en ce qui concerne leur équipement de manutention et de conservation. Ainsi, nous recommandons à la SOPASEN de prendre grand soin des produits, afin de garantir leur meilleure conservation, non sans il faut disposer des bacs à saumure. En effet, pour obtenir une bonne saumure réfrigérante, il suffit de mélanger deux volumes de glace pilée pour un volume d'eau de mer. Le mélange doit avoir une consistance épaisse, et le poisson immergé doit rester à la surface au lieu de couler. À mesure que la glace fond, il faut drainer et écoper la glace fondue, puis ajouter de la fraîcheur pour que le mélange ait toujours la même consistance. Les produits de petite taille (moins de 3 kg) doivent rester entre deux et quatre heures dans la saumure réfrigérante et les plus gros entre six et dix heures pour obtenir une réfrigération totale. Mais on ne doit pas les y laisser trop longtemps car le froid intense peut les faire geler. La glace disponible est en paillettes, en blocs ou en glaçons. Ces produits sont ensuite vidés et stockés sous glace en respectant quelques règles de base, notamment : une couche épaisse de glace au fond de la glacière, les gros produits de mer au fond de la glacière et les petits en haut, alternance de couches de glace et de produits et en assurant un bon enrobage⁵⁷.

En ce qui concerne l'amélioration de la gestion rationnelle des stocks de produits halieutiques

La rentabilité d'une entreprise repose en grande partie sur la gestion optimale des stocks et des commandes clients afin d'améliorer le taux de service. Tout cela, grâce aux prévisions établies pour

⁵⁷ Source : Comment le poisson arrive-t-il dans nos assiettes ? Direction des Industries de Transformation de la Pêches

faire face à la demande. Cependant, comme nous l'avons souligné plus haut, l'utilisation des coefficients saisonniers dans la prévision permet de s'approvisionner suivant l'évolution des consommations (ventes) de l'année précédente car, ces derniers ne peuvent pas s'adapter à certaines périodes de l'année du fait d'un changement brusque de certains produits. Pour ce faire, il est conseillé de renouveler les analyses lorsqu'on constate ce changement au niveau de ces produits.

En effet, pour renouveler ces analyses sur ces produits dits stratégiques, qui présentent un poids financier important dans leur approvisionnement, nous suggérons à la SOPASEN la méthode dite « ABC » pour gérer la rotation de ces stocks qui est très élevée (48 fois), d'où la nécessité de répartir ces stocks de produits halieutiques en groupes pour une meilleure gestion rationnelle à cause de leurs diversités à savoir :

- ❖ groupe A : les 20% des produits halieutiques qui représentent environ 80% de la valeur totale du stock. Ce groupe doit être géré avec beaucoup de rigueur ;
- ❖ groupe B : les 30% des produits halieutiques suivants qui représentent environ 15% de la valeur totale du stock. Les produits relevant de ce groupe peuvent être gérés avec moins de rigueur ;
- ❖ groupe C : les 50% des produits halieutiques restants qui représentent environ 5% de la valeur totale du stock. Les produits relevant de ce groupe peuvent être gérés avec laxisme.

En fin, l'importance de cette méthode est de concentrer les efforts de gestion, sur les produits halieutiques qui représentent une part prépondérante dans le coût global d'approvisionnement de ladite société.

En ce qui concerne la mise en place d'un calendrier et d'un tableau de bord pour piloter les approvisionnements des produits halieutiques

Dans l'analyse de la rotation des stocks de produits halieutiques ci-dessus, nous avons montré que ces derniers avaient une rotation très élevée. A cet effet, nous suggérons d'une part, à la société de déterminer pour chaque produit traité, la quantité économique à commander et le stock de sécurité pour minimiser les risques de rupture de stock en période de faible capture. D'autre part, de mettre en place un calendrier de réapprovisionnement pour chaque produit traité. Ce calendrier donnera les dates auxquelles il faut passer la commande ainsi que la quantité à commander afin de limiter les risques de sur-stockage. Ainsi, la mise en place de ce calendrier permettra non seulement de juger l'efficacité du processus de gestion des approvisionnements, mais aussi de constituer une base de données réaliste de planification des approvisionnements. Cette base de données devra être utilisée par la société pour le pilotage des approvisionnements et permettre la maîtrise des

paramètres de la gestion des approvisionnements de ses produits (les stocks, le coût, délai, d'approvisionnement et de réapprovisionnement, etc.)

En ce qui concerne l'organisation de la Société de Pêche et d'Armement Sénégalais

Durant nos enquêtes, nous avons pu déceler quelques faiblesses sur l'organisation de ladite société, en particulier le service de transit qui regorge plusieurs activités et il y a un manque de personnel. Ainsi, nous suggérons à ladite société de recruter un comptable qui doit s'occuper spécialement des opérations comptables faites par ce service et un secrétaire. En effet, comme ce service est sous la direction du département commercial, le personnel de ce service n'arrive pas à identifier là où commence la responsabilité de tout un chacun et là où elle s'arrête. Ainsi, il est aisé de constater une confusion totale de la responsabilité de son personnel au niveau de ce département. A cet effet, nous suggérons également la réorganisation de ce département afin de spécifier la responsabilité de chaque personnel dudit département.

6.2. Les propositions à l'endroit du Ministère de la Pêche et de l'Economie Maritime et à ses démembrements (DPM, DITP, DPSP, DGEFM, etc.)

L'Etat du Sénégal a beaucoup fait d'une part, pour réorganiser les deux sous-secteurs de la pêche et d'autre part pour les moderniser à travers les exonérations et détaxes dont bénéficient les acteurs du secteur industriel et artisanal que nous avons soulignés ci-dessus. Mais un important travail reste à faire pour redynamiser ces sous-secteurs qui constituent l'un des leviers du développement économique et social du pays. En effet, à travers les analyses des résultats effectuées ci-dessus et en dépit des faiblesses qui entravent le secteur des ressources halieutiques au Sénégal, il semble urgent et incontournable, au vu de ces analyses, de proposer les recommandations suivantes :

En ce qui concerne le stockage des produits halieutiques

Le stockage est un élément stratégique dans la vente des produits halieutiques bruts ou traités. Il permet aux industries et pêcheurs d'anticiper les variations de la demande, de faire face aux fluctuations des prix de ces produits sur le marché local ou international et de limiter les coûts du transport vers les centres de traitement pour l'approvisionnement. Bien que ça soit un des éléments les plus importants de l'activité commerciale des produits halieutiques, le stockage des ressources halieutiques brutes ou traitées ne bénéficie que de faibles moyens matériels. En conséquence, la construction des chambres froides de stockages dans les principaux lieux de débarquement serait un grand pas pour lever les contraintes liées aux stockages des produits de mer.

Par ailleurs, selon les analyses des résultats ci-dessus, nous pouvons dire que tous les efforts consacrés sur les deux sous-secteurs de la pêche, ont été essentiellement sur la production (capture) des produits halieutiques. En effet, les aspects liés au processus d'approvisionnements de ces derniers n'ont pas été suffisamment pris en compte, ce qui occasionne les problèmes actuels liés à la conservation, à la manutention, au transport, etc. des produits que nous avons soulignés ci-dessus. Une autre solution permettant de palier les contraintes liées au stockage de ces produits serait la subvention pour la glace, présentant un double intérêt. Celle-ci représente le poste de dépense le plus élevé des acteurs halieutiques en particulier, les pêcheurs artisanaux. Une diminution de son prix pourrait donc réduire de façon significative le coût de l'approvisionnement des produits halieutiques de ces acteurs vers les marchés locaux qui nécessite un taux de glaçage assez élevé. D'autre part, une telle mesure encouragerait les acteurs artisanaux (mareyeurs et les pêcheurs) à utiliser plus de glace, en vue d'améliorer la qualité des produits à approvisionner sur ces marchés. Cependant, cette solution ne peut cependant être réelle qu'en présence d'un contrôle effectif de la qualité des produits débarqués par les autorités compétentes à l'instar de la DITP.

En ce qui concerne le contrôle de la qualité des produits halieutiques

Le contrôle de la qualité et de la salubrité actuellement réalisé sur certains lieux de débarquement doit impérativement l'être aussi sur tous les autres lieux de débarquement et sur les marchés locaux où l'installation de moyens de stockage frigorifique est urgente. Elle aura pour conséquence, une régulation de l'offre des produits halieutiques qui limitera les importantes fluctuations des prix de gros et de détail. Cependant, toute installation nouvelle de chaîne de froid ne devra se faire qu'après des études techniques et de faisabilité économique permettant un dimensionnement et une localisation des centres frigorifiques réellement adaptés. La chaîne de froid devra être mieux intégrée aux circuits déjà existants.

En ce qui concerne la conservation, la manutention et le transport des produits halieutiques

Les produits halieutiques sont des denrées très périssables. En effet, leur conservation et leur transport doivent se faire à basse température (selon le type de produits : congelés ou surgelés). Ainsi, les zones dites de débarquement des produits doivent disposer de chambres froides à températures positive et négative pour pallier les contraintes liées à la rupture de la chaîne de froid constatée lors du transport de ces derniers et lors des opérations de manutention. Les camions utilisés doivent être isothermes, réfrigérés ou frigorifiques, conformément aux normes internationales dans ce domaine. L'utilisation des autres moyens de transport (à l'instar de la charrette) de ces produits doit être interdite ou normée. Les usines de production de glace aux fins de conservation des produits halieutiques, doivent être normées avec un système de contrôle

efficace dans le respect des textes réglementaires. En outre, compte tenu de la nature périssable des produits halieutiques et de la nécessité de réduire les aléas de conservation et de transport, il serait souhaitable d'envisager le développement d'emballages adéquats, visant à faciliter la manutention, protéger les produits et réduire l'infestation par les insectes.

En ce qui concerne la protection des ressources halieutiques et les quais de débarquement

La pression que les hommes exercent sur les ressources halieutiques dans les eaux sénégalaises est en train de mettre en danger l'équilibre qu'assurent ces ressources sur le plan économique et social du pays. A cet effet, nous suggérons à la DPM de procéder à l'évaluation des repos biologiques pour mieux apprécier son effet sur la reconstitution des ressources halieutiques, fortement surexploitées. Par ailleurs, les autorités sénégalaises ne doivent jamais perdre de vue que, bien qu'ayant l'une des côtes les plus poissonneuses au monde, les pêcheurs sénégalais vont de plus en plus loin (en haute mer) pour capturer les produits de mer, au péril de leur vie et de leurs embarcations (pirogues). Tout cela à cause de la raréfaction de ces ressources. En effet, en sus de ce point, nous suggérons également aux autorités dudit secteur de mettre sur pied, une commission pour le contrôle des espèces capturées par les navires européens, si les désignations de ces espèces capturées sont celles définies dans l'accord de pêche qui les lie.

Concernant les quais de débarquement, nous proposons aux autorités dudit secteur, d'aménager toutes les zones de débarquement non conformes afin de disposer de quais conformes aux normes en vigueur dans ce domaine, pour garantir la sécurité des consommateurs et le renouvellement sans difficulté de l'agrément qui autorise la commercialisation des produits halieutiques sénégalais dans les Etats membres de l'Union Européenne. Enfin, ces quais de pêche doivent être gérés dans le respect strict des normes de qualité et des contrôles doivent être instaurés tout au long de la chaîne d'approvisionnement des marchés locaux en produits halieutiques.

En ce qui concerne la formation des acteurs du secteur halieutique

La modernisation du secteur de la pêche au Sénégal ne peut se faire efficacement qu'avec des acteurs (mareyeurs, pêcheurs, etc.) bien formés. A cet effet, nous suggérons la formation systématique de ces acteurs aux techniques modernes de pêche, au respect des normes de qualité, des textes et règlements dudit secteur. Nous proposons également la construction d'un centre de formation des acteurs du secteur dans chaque ville de débarquement des produits. Ces centres vont constituer des lieux de formation et de rencontre de ces derniers pour des discussions afin de prendre les mesures qui serviront à développer ce secteur.

CONCLUSION

Dans cette recherche nous avons traité de la problématique de l'approvisionnement des produits halieutiques de la SOPASEN dans trois parties distinctes et complémentaires. L'objectif que nous nous sommes fixé, était d'apporter des contributions à cette problématique afin de mieux répondre à sa finalité, c'est-à-dire l'amélioration du processus d'approvisionnement de ces produits, en prenant en compte, certaines caractéristiques particulières de ces derniers. Ainsi, nous avons tenté d'apporter des solutions pour éradiquer les maux dont souffre ce secteur surtout, les problèmes liés à la qualité des produits transformés. Cependant, même si son impact sur les recettes nationales n'est plus à démontrer, le secteur de la pêche au Sénégal en particulier, les activités de transformation des produits halieutiques font face à certaines contraintes qui menacent leur développement sur le marché local et international où la qualité est devenue un impératif commercial. Pour relever ce défi de la qualité, les autorités sénégalaises doivent penser à la modernisation de ce secteur qui est devenu une préoccupation constante pour ces dernières, au vu de sa contribution à l'économie.

Depuis cette dernière décennie, l'Etat s'est engagé dans une nouvelle politique de modernisation du sous-secteur avec des initiatives hardies portant sur les ressources, sur la sécurité des pêcheurs, sur les équipements de débarquement, de conservation et de transformation des produits de la pêche. Mais, force est de constater que jusqu'à nos jours, ce secteur rencontre toujours des problèmes surtout ceux liés à la conservation des produits capturés. Souvent les mêmes problèmes reviennent avec récurrence depuis une dizaine d'années. Les différents acteurs de ce secteur doivent donc accompagner l'Etat dans sa politique de modernisation de ce secteur afin de le développer. Le secteur de la pêche au Sénégal, c'est un levier de sécurité alimentaire, créateur d'emplois et de richesse qui doit être davantage soutenu pour jouer pleinement son rôle dans la quête de l'émergence.

Enfin, retenons que les acteurs artisanaux et les industries de transformation des produits halieutiques au Sénégal, en particulier la SOPASEN, doivent prendre des mesures idoines pour garantir la qualité des produits à approvisionner. En effet, le poisson commence à perdre de sa valeur aussitôt, quand on le sort de l'eau. Si l'on veut optimiser la valeur des débarquements, il faut garder le produit vivant ou frais aussi longtemps que possible et ainsi préserver sa valeur. Cependant, il est nécessaire de privilégier un approvisionnement responsable. Un approvisionnement mal planifié est source de coûts de non conformités, de non-respect des délais, de surcoûts logistiques, de coûts de non-qualités, de pertes de parts de marché et de dysfonctionnements perturbant toute la chaîne logistique intégrée. L'approvisionnement responsable doit être présenté comme un avantage concurrentiel à la SOPASEN. C'est pourquoi, il faut nourrir l'ambition d'optimiser le processus d'approvisionnement des fruits de mer, mais également penser à la préservation de la biodiversité.