

La Mauritanie... à la pêche aux préconisations logistiques

Grâce à ses ressources halieutiques, Nouadhibou, plus grand port de pêche mauritanien, possède un gros potentiel de développement économique. À la demande de la Banque mondiale, qui projette d'investir dans cette filière locale, le cabinet conseil Karistem Consulting a listé des pistes d'amélioration logistique, notamment pour fluidifier et professionnaliser les expéditions de poissons. Synthèse.

Coincé entre le Maroc au nord et le Sénégal au sud, la Mauritanie, pays très pauvre d'Afrique, jouit cependant d'une grande richesse : la pêche. Cette activité constitue l'une de ses principales ressources. Elle représente 50 % des recettes d'exportation du pays, emploie directement plus de 50 000 personnes et a rapporté, en 2014, près de 150 millions de dollars. La Mauritanie tire cette ressource de l'océan Atlantique qu'elle borde sur 750 kilomètres, et surtout, de sa zone économique maritime exclusive, l'une des plus riches du monde en produits de la mer. Du

coup, la Banque mondiale souhaite s'impliquer dans le développement de cette filière locale qui exporte la quasi-totalité de ses produits de la pêche vers l'Europe et l'Asie, afin de favoriser la création d'emplois et de richesse sur place. « Elle veut doper le tissu économique et social de la pêche mauritanienne en investissant dans des infrastructures et moyens locaux, de façon à fluidifier les déchargements des poissons des bateaux de pêche et améliorer leur traitement et leur stockage sur place avant d'être exportés », indique Thomas Moreau, directeur associé en charge du pôle supply chain du cabinet conseil Karistem Corpo-

rate Consulting (KCC).

Une flotte vieillissante

L'organisme bancaire international a donc confié à KCC la réalisation, en 2015, d'une étude sur les pistes d'amélioration de la supply chain halieutique en Mauritanie. La société de conseil s'est notamment penchée



La filière de la pêche mauritanienne manque d'infrastructures logistiques modernes et performantes.

« La montée en compétence de la filière mauritanienne de pêche passera par le développement d'infrastructures logistiques : routes bitumées, quais de déchargement, chambres froides. »

Thomas Moreau,
directeur associé Karistem Consulting

sur le cas de Nouadhibou, le plus grand port de pêche du pays, situé au nord près de la frontière marocaine. « Nous avons d'abord constaté deux principaux types de ressources : les poissons démersaux, qui vivent proches des côtes ou au fond de la mer, comme les soles, les raies, les crustacés et les céphalopodes (seiches, poulpes, calamars, etc.), et les poissons pélagiques qui évoluent plus au large, en pleines eaux, comme

le thon, la sardine ou le maquereau », expose Thomas Moreau. Estimé au total à environ 2 millions de tonnes, le potentiel de ces deux ressources marines se compose d'un quart de poissons démersaux et de trois quarts de poissons pélagiques.

Une filière qui doit monter en compétence

L'activité de la pêche se répartit entre flotte industrielle et flotte artisanale et côtière. « On a observé une part importante de navires industriels étrangers, notamment sénégalais et à capitaux chinois, qui représentent 62 % de la totalité de la flotte industrielle. Il est donc déjà nécessaire de moderniser et de renouveler la flotte mauritanienne vieillissante, pour aller dans le sens du gouvernement



Taxe à l'exportation et externalisation du transport vers l'Europe à des sociétés étrangères abaissent les marges des pêcheurs et des mareyeurs.



du pays qui souhaite voir la part des débarquements de la pêche industrielle augmenter sensiblement ces prochaines années », explique-t-il.

De même, la pêche artisanale et côtière doit renforcer son pavillon national par une plus forte présence d'armateurs nationaux, en remplaçant la flotte de pirogues actuelle par une flottille côtière nationale.

« Toute la filière mauritanienne doit monter en compétence. Cela passera par le développement d'infrastructures logistiques qui manquent cruellement, comme la construction de routes bitumées, de quais de déchargement des poissons ou de chambres froides pour préserver la continuité de la chaîne du froid », résume le consultant.

Karistem Consulting a ainsi concentré son étude sur quatre segments de la supply chain de la filière halieutique à Nouadhibou : la capture de la ressource (la pêche elle-même) ; les infrastructures nécessaires de débarquement et de conservation du poisson (chambres froides) ; le traitement du poisson (usine de transformation) ; le stockage et la distribution des produits finis. *« Après avoir rencontré sur place les autorités du port de Nouadhibou, des entreprises manutentionnaires comme Ridha et Sanna et des sociétés de pêche et de traitement du poisson telles que Starfish, MCP ou la Steph, on a cherché à comprendre les lead times sur chacun des quatre maillons de la chaîne logistique : pêche, déchargement, transport et livraison », détaille le directeur associé de Karistem. Son étude s'est précisément portée sur*

la supply chain du poisson frais et du poisson congelé. Comment sont organisés les flux sur le port de Nouadhibou ? Quelle est la structure des coûts et la répartition des marges

tout au long de la supply chain entre pêcheurs industriels ou mareyeurs, grossistes importateurs et vendeurs de poisson ?

Des délais d'exportation



Du filet au grossiste européen, la chaîne logistique du poisson frais doit être très rapide.



La transformation sur place du poisson congelé permettrait d'augmenter les marges des acteurs de la filière.

critiques

Autant de questions que le cabinet conseil a tenté d'éclaircir. « Sur le poisson frais exporté en Europe, la marge captée par les pêcheurs industriels ou les mareyeurs mauritaniens est d'environ 10 % du prix de vente du produit. Mais le coût du transport, uniquement en avion, pèse 25 % du prix final », remarque-t-il. Il faut dire que, pour préserver un produit frais comme le poisson, l'exécution de la supply chain à partir du port de Nouadhibou doit être très rapide. « Un délai de 48 heures doit être tenu entre la capture du poisson et sa vente auprès des grossistes européens. Cette supply chain du frais ne nécessite pas de stockage intermédiaire », ajoute Thomas Moreau. Une fois le poisson pêché et débarqué, il est acheminé vers l'aéroport de Nouadhibou où il est embarqué dans des avions-

Sur le poisson frais exporté en Europe, la marge est d'environ 10 % du prix de vente du produit. Mais le coût du transport en avion pèse 25 % du prix final.

Thomas Moreau,
directeur associé Karistem Consulting



Yacoub Elnamy,
directeur-gérant
de Starfish.

cargos. Mais les procédures administratives (douane, taxes à l'export, etc.) effectuées sur l'aéroport sont encore trop longues. Elles peuvent prendre de 10 à 24 heures. « Le délai pour exporter du poisson frais est critique. Il passe par plusieurs acteurs tels que la douane, la Banque centrale, le service des impôts et les autorités aéroportuaires. Ce processus doit être accéléré et facilité par la création d'un comptoir unique, avec une transmission des informations en temps réel entre les différents acteurs. Il faut donc simplifier les procédures pour réduire le délai », recommande Thomas Moreau.

Le consultant préconise aussi la mise en place de vols directs vers l'Europe, pour éviter le transit actuel via les îles Canaries (Espagne) et éliminer une rupture de charge. Enfin, son étude pointe des infrastructures de débarquement du poisson frais sur le port artisanal de Nouadhibou proches de la saturation. « Il faut accroître les capacités de débarquement », insiste-t-il.

Un transport externalisé

L'étude fait le même constat pour le poisson congelé : les capacités de débarquement et de stockage sur le port de Nouadhibou sont à saturation. « Le taux d'utilisation des infrastructures de débarquement est de 98 % et celui du stockage de 107 % », illustre Thomas Moreau. Il suggère

L'activité de la pêche se répartit entre flotte industrielle et flotte artisanale et côtière.



32 pistes d'optimisation logistique

À l'issue de son étude commanditée par la Banque mondiale, Karistem Consulting a proposé 32 pistes d'optimisation de la supply chain internationale de la pêche mauritanienne à partir du port de Nouadhibou. Parmi les préconisations les plus importantes, on note : aménager l'aéroport de Nouadhibou pour recevoir, stocker et expédier 7 tonnes par jour de poisson frais ; bitumer les routes du port et les routes à ses abords ; installer des halles de débarquement de la pêche sur le port pour améliorer les conditions de déchargement et mieux valoriser la ressource ; étudier une stratégie de débarquement progressif

pour réduire les temps d'attente aux déchargements. « Il s'agit aussi de mettre en place un responsable supply chain au sein de l'Autorité de la zone franche de Nouadhibou (ANZF). Son rôle sera de réduire les délais d'expédition et d'assurer la traçabilité des produits grâce à la collecte de données associées, afin de satisfaire les exigences européennes », précise Thomas Moreau. Et de conclure : « Il faut, en somme, sécuriser la chaîne du froid, réduire les délais d'expédition des flux, de la capture des poissons jusqu'à leur livraison, et améliorer les flux en capacité et en contrôle. »

B.M.

Starfish réclame la normalisation des échanges internationaux

Les opérations à l'export vers l'Europe et l'Asie de cette société mauritanienne de pêche et de transformation de poisson sont fortement entravées par une multitude de procédures administratives et fiscales locales. Pourtant, l'entreprise dispose de tous les atouts logistiques pour fluidifier ses expéditions internationales.

Créée en 2006, la société Starfish est l'un des plus grands exportateurs mauritaniens de poisson. Disposant d'une flotte de pirogues, de petites barques et de plus gros bateaux de 23 m, elle opère une pêche artisanale et côtière sélective de céphalopodes (poisipes, calmars, seiches), de poissons plats (sole, merlu, etc.) et de crustacés (langoustes) dans la baie de Nouadhibou. Vers l'Europe et l'Asie, l'entreprise exporte près de 3 000 tonnes de poissons-démersaux par an, dont 1 000 tonnes de céphalopodes congelés,

1 000 tonnes de poissons plats congelés et plus de 800 tonnes de poissons frais pour l'Europe.

L'organisation de sa logistique à l'export s'effectue avec des acheteurs grossistes qui prennent en charge le transport des produits départ usine selon l'incoterm EXW, ou FOB s'il s'agit de transport maritime. Starfish a créé son propre quai de déchargement de poisson sur le port de Nouadhibou, juste en face de son usiné de traitement et de stockage. Elle livre en poisson frais l'Espagne espagnole de grande distribution

Mercadona aux îles Canaries, via des grossistes qui affrètent des avions-cargos sur l'aéroport de Nouadhibou. « Entre la capture du poisson et la livraison des magasins Mercadona, le délai est de 48 heures. Ce laps de temps pour-

rait être raccourci, s'il n'y avait pas beaucoup de formalités administratives et de dédouanement à faire qui peuvent durer de 12 à 24 heures ! », explique Yacoub Elmarq, directeur général de Starfish.

Pour l'entreprise mauritanienne, qui est certifiée IFS pour la qualité de son poisson, ce sont bien toutes ces formalités administratives qui entravent, ses exportations de poisson congelé. « L'un des principaux problèmes concernent nos opérations d'export de produits congelés, ce sont les procédures à effectuer pour être à neuf administratives. Sans compter la Société mauritanienne de commercialisation de poisson (SMCP), entreprise d'État qui fixe les prix et prend une taxe d'État de 13 % sur l'export

de nos poissons destinés à l'Europe et à l'Asie », regrette-t-il.

Pourtant, Starfish déroule de façon fluide toutes les étapes de sa supply chain. « Après débarquement, le poisson pêché va directement à notre usine où il est congelé, brat ou éviscéré. Puis il est attaché dans des charniers frocés, prêt à partir par camion vers le Maroc et l'Espagne, ou par la mer sur de petits bateaux de conteneurs frigorifiques pour des clients espagnols ou italiens », détaille le directeur. Mais la Mauritanie n'a pas l'appui de la convention de transport international routier (TIR), l'acheminement des poissons par camion fut encore l'objet de « tracasseries administratives au niveau de la frontière marocaine ». L'entreprise travaille en général avec des grossistes espagnols et italiens qui prennent en charge la responsabilité et le coût du transport. « La SMCP nous impose ces grossistes qui revendent en Europe. Le monopole mauri-

tanien SMCP a créé le monopole national des grossistes », pointe Yacoub Elmarq.

Starfish, qui s'est inscrit dans une logique de normalisation pour accéder aux marchés européens de la grande distribution, n'échappe pas à ce marécage et à ses entraves. « Il faut normaliser, libérer les échanges de commerce international et réduire la pression administrative et fiscale. Cela permettrait de faire en sorte qu'une opération d'exportation depuis la Mauritanie puisse s'effectuer en quelques heures comme partout dans le monde », estime-t-il. D'autant que le nouveau régime de zone franche du port de Nouadhibou ne sert à rien. « C'est un régime de plus, qui vient s'ajouter aux sept à huit régimes fiscaux différents, et qui se dédouble par pour le moment le secteur de la pêche existant », déplore-t-il. Concernant ses exportations de poisson congelé en Asie, les Chinois ont pris les devants. « Ils ont développé un système d'export de la langoustine vivante à partir de la capitale Nouakchott », révèle Yacoub Elmarq.

Bruno Moreau



donc d'augmenter les capacités de stockage du poisson congelé de 4 000 tonnes supplémentaires en dehors du port. La durée de stockage du poisson congelé dépend des aléas de production, en amont, des aléas de vente, en aval, et du choix du moment le plus favorable pour commercialiser le poisson à son cours le plus élevé. Elle peut être d'un ou plusieurs mois. Il s'agit alors de bien gérer son stock et d'améliorer les conditions de stockage en ajoutant des chambres froides ou des tunnels de congélation. « Dans l'objectif de permettre un débarquement optimal du poisson dans de bonnes conditions d'hygiène à l'abri du soleil, nous proposons de transformer les infrastructures actuelles en une usine de traitement et de stockage de poisson, avec la construction de deux tunnels de congélation et la création de chambres de stockage », précise le consultant.

Son étude a mis l'accent sur une autre piste d'amélioration : traiter davantage sur place le poisson congelé (poisson éviscéré, étêté, effilé, etc.), plutôt que de le garder brut. La multiplication des opérations de traitement du poisson entraînerait en effet des marges plus élevées pour les acteurs locaux. Cela demanderait d'investir dans de nouveaux outils industriels. « La société mauritanienne de commercialisation de poisson (SMCP), qui intervient dans la supply chain halieutique par une taxe à l'exportation, fixe des prix sous-évalués,

ce qui entraîne des marges faibles pour les pêcheurs et les mareyeurs », constate Thomas Moreau. D'autant que, n'ayant pas l'agrément de la convention de transport international routier (TIR), les acteurs de la filière sont obligés d'externaliser le transport à des sociétés marocaines ou sénégalaises pour acheminer vers l'Europe leur poisson congelé en camions frigorifiques. Un voyage qui peut également s'effectuer en conteneurs maritimes frigorifiques.

Enfin, Karistem Consulting s'est intéressé à la filière mauritanienne de la farine de poisson, toujours sur le port de Nouadhibou. Il s'agit d'utiliser les déchets des poissons traités pour en faire de la farine destinée à nourrir... les élevages de poissons.

« Cette filière est intéressante et ne pose pas de problème logistique. À Nouadhibou, elle produit 60 000 tonnes de farine par an et 15 000 tonnes d'huile de poisson. Mais dans un air ambiant, elle présente des risques de contamination par les insectes ou l'oxydation. Les autorités ne veulent pas, en revanche, d'un trop fort développement de cette filière », révèle le consultant.

En attendant, le port de pêche artisanal de Nouadhibou fait l'objet d'un projet d'extension pour faire passer sa capacité d'accueil de 700 à 3 500 embarcations. Ce projet est entièrement financé par le Japon à hauteur de 10 millions de dollars.

Bruno Mauly