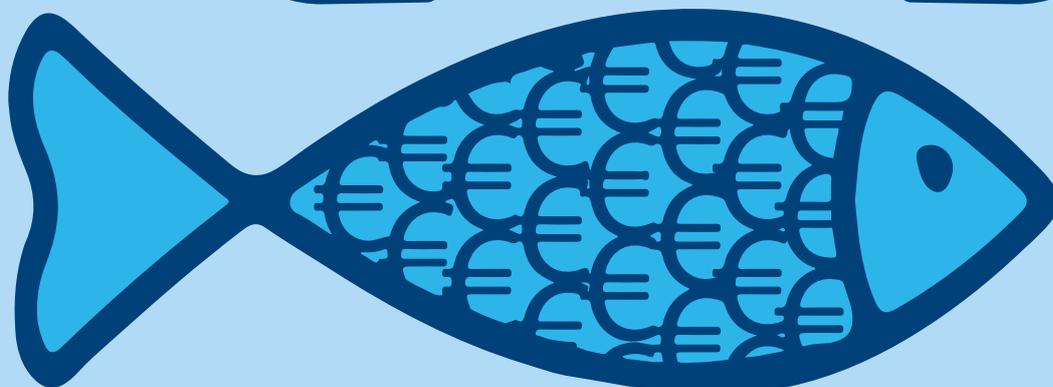




## Stimuler les entreprises le long de la chaîne de valeur de la pêche



**Auteurs :**

Monica Veronesi Burch et Stephanie Maes, avec des contributions de : Urszula Budzich-Tabor, Hattie Booth, David Lamb et Gilles van de Walle

**Crédits :**

Bothnian Sea and Lake Pyhäjärvi FLAG (5), FSU (5), Langeland FLAG (5, 41), Agrocampus Ouest Beg-Meil (15), VLAM (16), Seadog Foods (17), North Devon FLAG (18), Kitkan Herkku Ltd (20), Christine Brandt (Agentur für Wirtschaftsförderung Cuxhaven) (20), Associação de Armadores de Pesca Artesanal do Centro e Sul (23), Blue Crab PC (24), Jean sur Mer (25), Fish and Kids (Marine Stewardship Council) (26), Effkes (32), Ría de Vigo FLAG (35), Drecklyfish (38), Thorupstrand Kystfiskerlaug (39), East Scotland Seafood (44), Foodassembly (45).

**Production :**

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

**Contact :**

Unité d'appui FARNET

Rue de la Loi 38, boîte 2 I B-1040 Bruxelles

+32 2 613 26 50 | [info@farnet.eu](mailto:info@farnet.eu) | [www.farnet.eu](http://www.farnet.eu)

**Éditeur :**

Commission européenne, direction générale des affaires maritimes et de la pêche, Directeur général.

**Clause de non-responsabilité :**

Bien que la direction générale des affaires maritimes et de la pêche soit responsable de la réalisation générale de la présente publication, la Commission européenne décline toute responsabilité quant à l'exactitude, au contenu ou aux positions exprimées dans les différents articles. Sauf mention contraire, la Commission n'a ni adopté ni approuvé, de quelque manière que ce soit, les positions exprimées dans cette publication. Toute déclaration faite dans la présente ne peut donc être interprétée comme étant le reflet des opinions de la direction générale des affaires maritimes et de la pêche. La Commission européenne ne garantit pas l'exactitude des données mentionnées dans la présente publication. La Commission ou toute personne agissant en son nom décline toute responsabilité pour tout usage qui peut être fait de la présente publication.

ISBN 978-92-79-65195-3

ISSN 2363-4057

doi:10.2771/922540

© Union européenne, 2017.

# Table des matières

Introduction .....	5
<hr/>	
1. Comprendre les chaînes de valeur locales.....	6
<b>1.1. Pourquoi cartographier votre secteur local de la pêche et ses chaînes de valeur ?</b> .....	6
<b>1.2. Que faut-il cartographier ?</b> .....	6
<b>1.3. Approches pour la cartographie des différentes chaînes de valeur locales</b> .....	11
<hr/>	
2. Soutien direct aux entreprises .....	14
<b>2.1. Pourquoi investir dans le soutien direct ?</b> .....	14
<b>2.2. Soutenir efficacement les entreprises de pêche</b> .....	14
2.2.1. Coopérer avec les structures de soutien .....	14
2.2.2. Conseils et formation adaptés.....	16
2.2.3. Rapprocher les entreprises.....	18
2.2.4. Développement et évaluation du plan d'affaires .....	18
2.2.5. Faciliter l'accès au financement .....	19
<hr/>	
3. Accès à de nouveaux marchés.....	22
<b>3.1. Pourquoi rechercher de nouveaux marchés ?</b> .....	22
<b>3.2. Comprendre le développement de produits alimentaires locaux :         quels marchés pour quels produits de la pêche ?</b> .....	22
3.2.1. Marchés urbains.....	23
3.2.2. Marchés ruraux et régionaux.....	24
3.2.3. Événements, salons et concerts.....	25
3.2.4. Le marché alimentaire public .....	25
<b>3.3. L'accès à de nouveaux marchés en pratique</b> .....	27
<hr/>	
4. Innover grâce au soutien des sciences et de la recherche.....	31
<b>4.1. Cinq raisons pour promouvoir les liens entre les entreprises de pêche et les sciences et la recherche</b> .....	31
<b>4.2. Coopérer avec la science et la recherche</b> .....	33
4.2.1. Nouer des contacts.....	33
4.2.2. Associer les instituts de recherche aux activités des FLAG.....	33
<b>4.3. La science au service de l'idée commerciale</b> .....	34
4.3.1. Activités d'appariement .....	34
4.3.2. Communication .....	34
4.3.3. Viabilité et prise de risque .....	35
4.3.4. Impliquer la société civile : l'innovation ouverte .....	36
4.3.5. Financer la recherche halieutique .....	36

---

5. Mettre en place des partenariats stratégiques .....	38
<b>5.1. Pourquoi travailler en partenariat ?</b> .....	38
<b>5.2. Coopération entre producteurs</b> .....	38
5.2.1. Coopératives.....	39
5.2.2. Des plateformes et des initiatives de marketing communes.....	40
5.2.3. Organisations de producteurs.....	40
<b>5.3. Coopération tout au long de la chaîne d’approvisionnement des produits de la mer</b> .....	41
<b>5.4. Liens avec d’autres secteurs</b> .....	42
5.4.1. Le secteur public .....	42
5.4.2. Tourisme.....	43
5.4.3. Agriculture et autres secteurs innovants .....	44
Conclusions .....	47
Business Plan Checklist .....	48

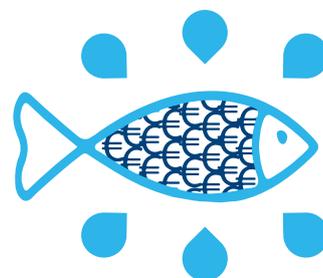
# Introduction

Dans le contexte de la pêche et de l'aquaculture, la chaîne de valeur désigne « *toutes les activités et services – de l'approvisionnement en intrants à la production (pêche de capture et pisciculture), à la transformation, la vente en gros et, pour finir, la vente au détail* »<sup>1</sup>. Chaque espèce, provenant de chaque bateau ou ferme piscicole, aura une chaîne de valeur spécifique en fonction de la méthode de production, des qualités du produit (y compris sa taille), des canaux de commercialisation mis en place et des « intermédiaires » concernés. Certains poissons seront vendus frais, directement au sein de la communauté locale, tandis que d'autres produits peuvent être négociés, stockés, transformés et expédiés à des consommateurs vivant à l'autre bout du monde.

La circulation des produits de la pêche et de l'aquaculture dépend de nombreux facteurs, qui vont des préférences des consommateurs au niveau local à la compétitivité et à la capacité d'une zone de pêche donnée à pêcher ou produire, manipuler, transformer, distribuer et commercialiser ses produits. Le parcours emprunté par chaque poisson jusqu'au marché influencera à son tour la valeur ajoutée générée par le poisson et déterminera l'acteur de la chaîne qui conservera la plus grande proportion de cette valeur.

Le secteur de la pêche artisanale, en particulier, est confronté à une série de défis, allant de l'arrivage irrégulier – et parfois en faibles volumes – des poissons débarqués par les petits exploitants et la durée de conservation limitée des produits de la mer et à une demande élevée pour une gamme réduite d'espèces. La rude concurrence d'entreprises de pêche mieux organisées et très spécialisées, notamment des entreprises étrangères, est une réalité pour de nombreuses entreprises du secteur en Europe.

Ce guide se propose de fournir une série d'outils aux Groupes d'Action Locale Pêche et Aquaculture (FLAG) qui souhaitent renforcer les chaînes de valeur sur leur territoire et faire en sorte que les entreprises et les



acteurs locaux, en particulier les pêcheurs et les producteurs aquacoles, retiennent le pourcentage le plus élevé possible de cette valeur. L'idée clé est ici que la communauté locale puisse profiter de ses ressources halieutiques, grâce à la présence d'activités économiques dynamiques, rentables et durables sur le territoire du FLAG. Le soutien à ce type d'activités peut inclure l'augmentation de la consommation d'espèces locales au sein de la communauté grâce à une amélioration des systèmes de vente locaux ou au renforcement de certaines activités, comme la transformation, afin que les produits locaux puissent conquérir de nouveaux marchés.

Au titre du Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP), les FLAG ont la possibilité d'aider à « *apporter une valeur ajoutée, créer des emplois, attirer les jeunes et encourager l'innovation à tous les stades de la chaîne d'approvisionnement des produits de la pêche et de l'aquaculture* »<sup>2</sup>. Les chapitres qui suivent se veulent une source d'inspiration et présentent des méthodes pour réaliser ces objectifs, en aidant les entreprises de pêche à avoir accès aux connaissances, aux réseaux et aux financements nécessaires pour se lancer dans de nouvelles activités et imaginer de nouvelles méthodes de travail. Ces entreprises pourront ainsi contribuer au développement d'un secteur de la pêche et de l'aquaculture local dynamique et résilient.



1 [www.cftdi.edu.tt/pdf/Value\\_chain\\_approaches\\_in\\_fisheries\\_planning\\_CRFM\\_2014.pdf](http://www.cftdi.edu.tt/pdf/Value_chain_approaches_in_fisheries_planning_CRFM_2014.pdf)

2 Article 63 (1a) du FEAMP (règlement (UE) n° 508/2014).

# 1. Comprendre les chaînes de valeur locales

## 1.1. Pourquoi cartographier votre secteur local de la pêche et ses chaînes de valeur ?

Pour être en mesure d'**offrir un soutien ciblé** aux stades de la chaîne de valeur où il pourra faire la plus grande différence, un FLAG doit absolument **investir** du temps et des ressources afin de comprendre parfaitement le fonctionnement et la structure du secteur local de la pêche. La plupart des FLAG ont en effet des budgets relativement modestes et une approche stratégique en matière d'investissement peut donc permettre de maximaliser les résultats et l'impact de leur soutien.

Une analyse approfondie du secteur local de la pêche doit être intégrée dans toute stratégie FLAG visant à renforcer la compétitivité des produits locaux et, d'une manière générale, la durabilité du secteur. Les connaissances acquises grâce à l'analyse des informations recueillies aideront le FLAG à se **faire une bonne idée du contexte** au sein duquel les différentes entreprises du secteur opèrent. Cela permettra ainsi de mettre au jour les principales faiblesses au niveau des diverses chaînes d'approvisionnement locales et d'identifier des pistes pour améliorer la capacité du territoire du FLAG

à générer davantage de valeur à partir de ses produits de la pêche et/ou de l'aquaculture.

Ces informations seront essentielles pour **orienter stratégiquement** les investissements des FLAG et leur permettront de prendre des décisions fondées sur des faits concrets – et non sur des faits empiriques ou au cas par cas, quant aux demandes de projet qu'ils sont susceptibles de recevoir. En d'autres termes, ces informations leur permettront d'adopter une approche proactive pour remédier à certaines faiblesses au niveau des chaînes d'approvisionnement locales.

Enfin, en réalisant une étude pertinente du secteur local de la pêche et de ses chaînes d'approvisionnement, les FLAG peuvent renforcer leur **crédibilité et être réellement reconnus** comme de précieux partenaires des entreprises de pêche locales; des partenaires qui non seulement comprennent le contexte dans lequel elles opèrent ainsi que les contraintes, mais qui tiennent compte aussi du contexte général et peuvent donc contribuer à identifier des solutions potentielles.

## 1.2. Que faut-il cartographier ?

Avant toute chose, les FLAG doivent s'assurer de comprendre parfaitement le secteur de la pêche de leur territoire. Le secteur de la pêche désigne ici les activités de pêche, la production aquacole et la transformation. Au moment de décrire les principales caractéristiques du secteur local de la pêche, les FLAG devront pouvoir répondre à une série de questions :

- ✓ Principales méthodes de pêche ou de production
- ✓ Principales espèces
- ✓ Nombre, type et taille des bateaux
- ✓ Nombre et type de fermes aquacoles sur le territoire
- ✓ Installations de transformation
- ✓ Nombre d'entreprises actives dans le secteur de la pêche
- ✓ Volumes et valeur des espèces locales
- ✓ Produits de la pêche commercialisés

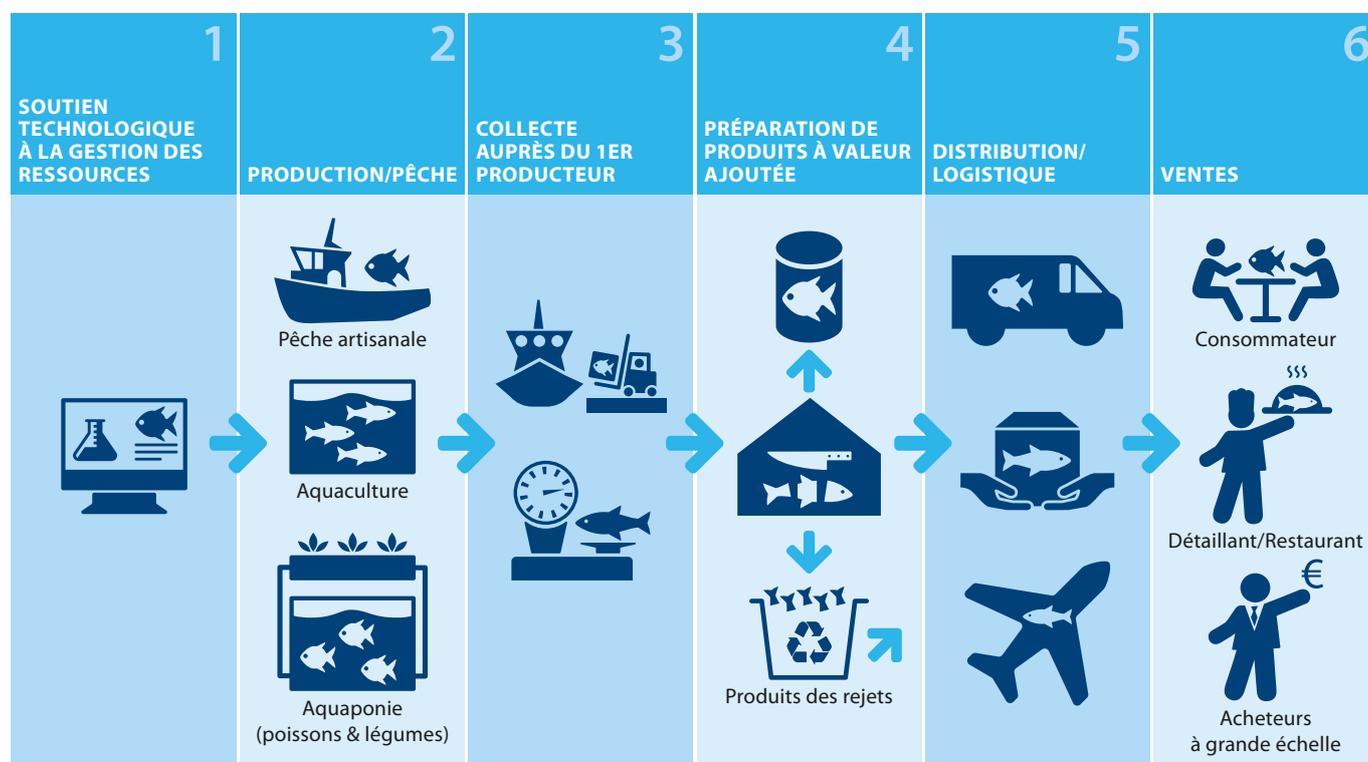
Idéalement, ce survol doit se faire **dès le stade de la préparation de la stratégie de développement local du FLAG**,

même si celui-ci devra rester attentif aux nouveaux développements pendant toute la période de programmation.

En outre, lorsqu'il se sera fait une idée générale du secteur de la pêche, le FLAG devra aussi comprendre de manière plus précise le fonctionnement des différentes chaînes de valeur sur le territoire

La Figure 1 illustre schématiquement les différents stades d'une chaîne de valeur de la pêche. Comme le montre cette illustration, le premier stade de la chaîne est celui des intrants, par exemple le soutien technologique à la **gestion des ressources** – un élément clé pour la **production ou la pêche**. Le stade de la production inclut: la pêche de poissons et/ou la récolte de fruits de mer; l'aquaculture, c'est-à-dire l'élevage d'espèces spécifiques de poissons ou de créatures aquatiques; et l'aquaponie, à savoir la pisciculture associée à la production de légumes, – les déchets de l'aquaculture fournissant les nutriments pour les végétaux cultivés en hydroponie, ce qui permet à son tour de purifier l'eau.

Figure 1 : La chaîne de valeur de la pêche



© Manta Consulting Inc., 2013/Kaligram

Ces produits sont débarqués et généralement pesés et triés avant d'être collectés au niveau d'un premier producteur – qu'il s'agisse d'une criée ou d'une vente directe ou d'achats par contrat des produits à bord d'un bateau ou dans la ferme aquacole. Les produits sont ensuite **transformés**, une étape clé pour la valorisation des produits de pêche locaux. Il pourra s'agir d'une simple éviscération, congélation ou découpage en filets, ou d'une transformation plus élaborée allant du fumage ou de la mise en conserve à la préparation de plats cuisinés. À ce stade, les prises accessoires ou les déchets de poisson peuvent eux être valorisés, avec, par exemple la production de farine de poisson à base de déchets ou de cuir à partir de la peau.

Les produits sont ensuite conditionnés en petites, moyennes ou grandes quantités et **distribués** (par camion, par bateau ou par avion) vers leur destination finale. Ils y sont alors **vendus**, directement au consommateur final ou par le biais de commerces de détail et de restaurants, ou encore à des grossistes qui les revendront à leur tour.

La capacité d'un territoire à **stocker** les produits de la pêche locale aux différents stades de la chaîne d'approvisionnement (par ex. vivants, emballés sous vide ou congelés) joue également un rôle extrêmement important pour le contrôle de l'approvisionnement (volume et moment) et donc pour la

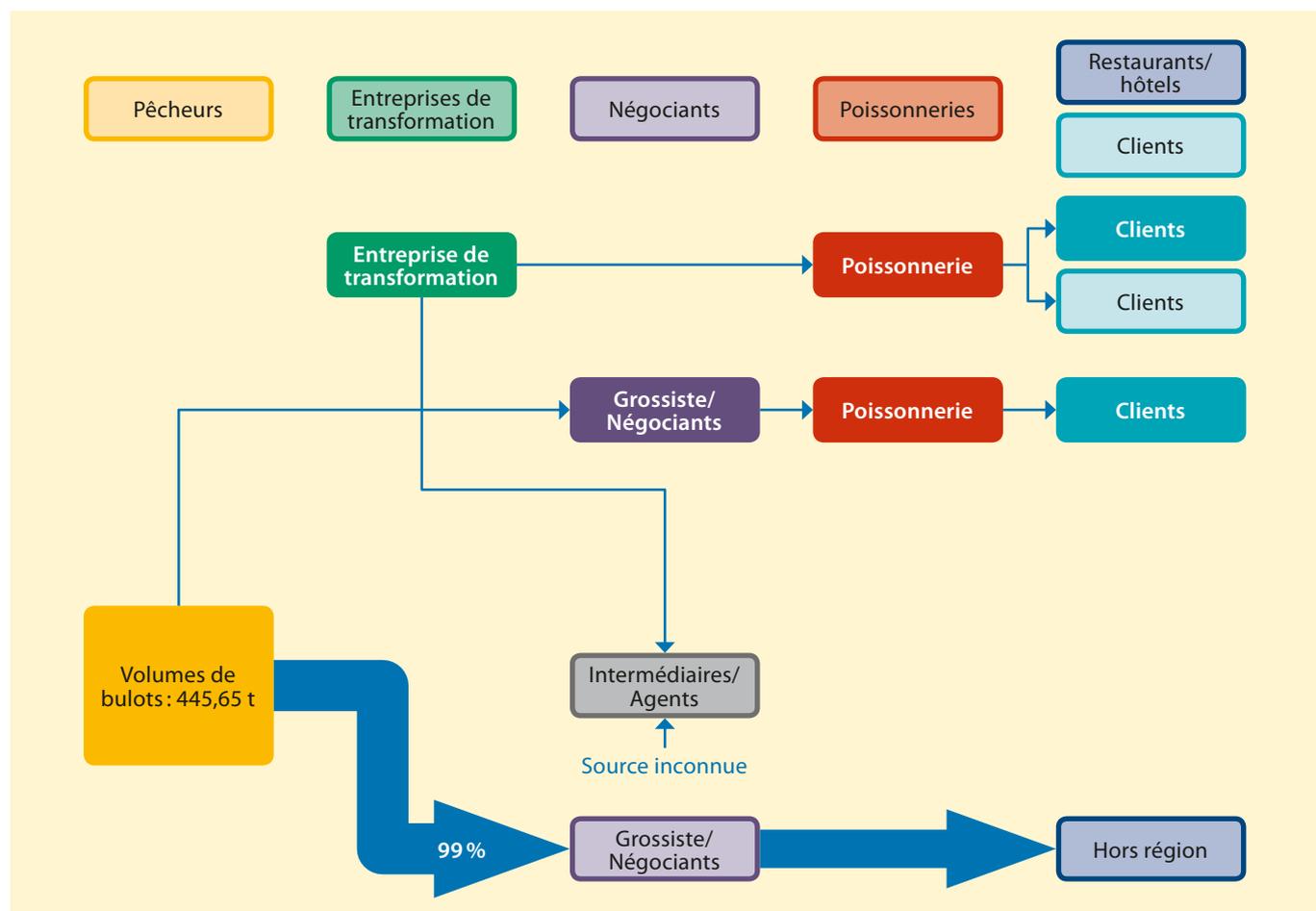
valorisation maximale des produits locaux. Le **maintien de la chaîne du froid** est un autre aspect logistique fondamental pour garantir la qualité – et plus encore le respect des exigences de sûreté alimentaire, et donc la viabilité du produit.

Nous venons d'expliquer succinctement le parcours possible des produits jusqu'à leur commercialisation. En réalité, les choses sont plus complexes et **chaque espèce (voire chaque taille) ramenée à bord de chaque bateau aura sa chaîne de valeur spécifique**. À cet égard, les FLAG devraient analyser très attentivement les principales chaînes de valeur de la pêche sur leur territoire afin d'identifier à quels stades des différentes chaînes d'approvisionnement il y aura lieu de renforcer les entreprises locales ou développer de nouvelles activités.



Au cours de la période 2007-2013, le **FLAG du Nord du Devon**, au R.-U., a commandé une étude détaillée du marché et de la chaîne d'approvisionnement du poisson pêché et débarqué sur son territoire. Cette étude lui a fourni les connaissances nécessaires pour cibler son soutien à différentes entreprises du secteur. Ce rapport a répertorié les huit espèces les plus importantes pour le territoire. L'illustration ci-dessous montre deux de ces chaînes d'approvisionnement.

Figure 2 : La chaîne de valeur des bulots dans le Nord du Devon

© ABP Mer<sup>3</sup>/Kaligram

La cartographie de la chaîne d'approvisionnement a révélé que :

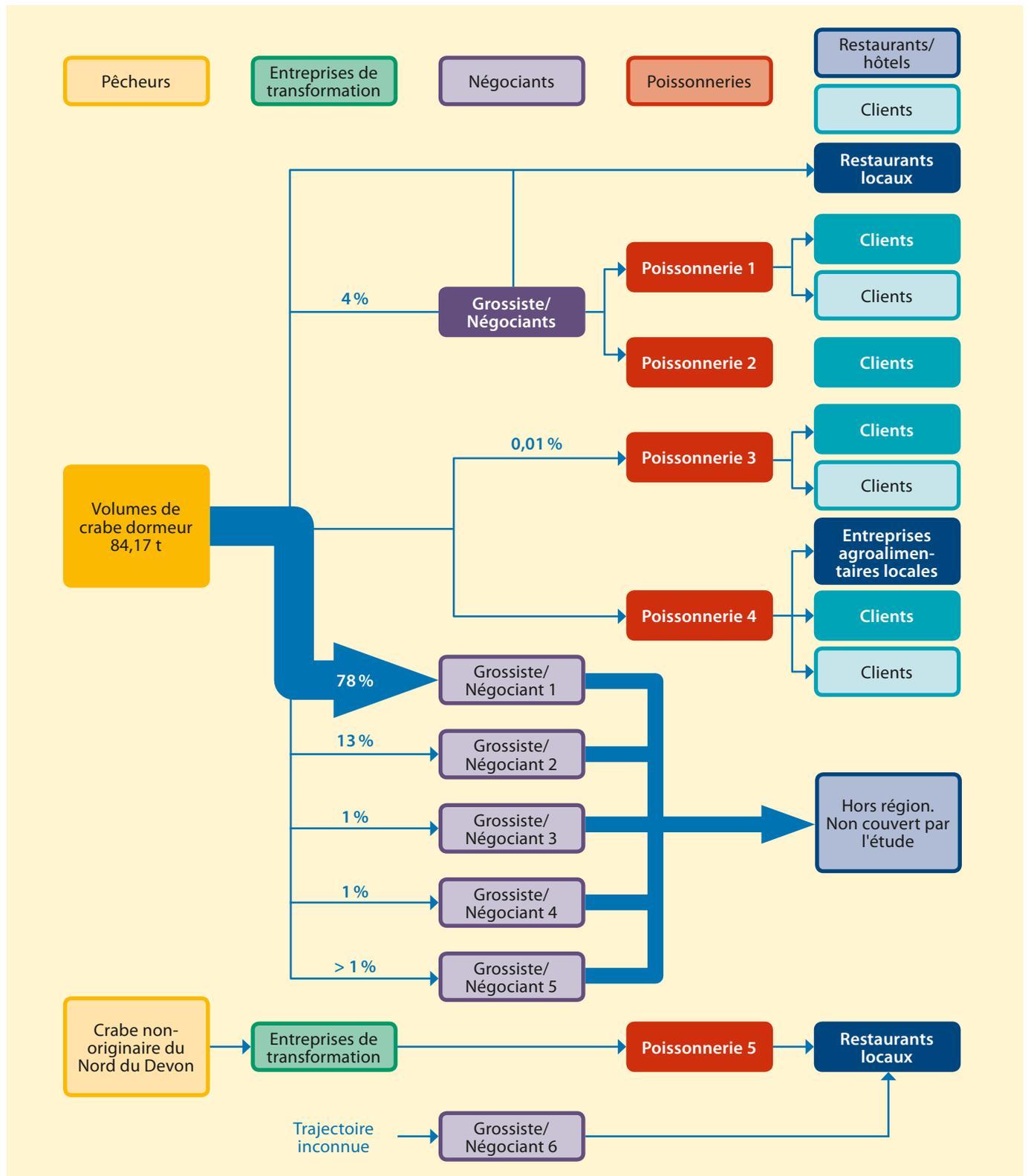
- 💧 **99 % de ces gastéropodes débarqués dans le Nord du Devon quittaient le territoire en étant vendus en gros, sans être transformés.**
- 💧 Il existait bien une entreprise locale de transformation des bulots mais elle ne transformait que de très petites quantités de cette espèce qu'elle **achetait auprès d'un grossiste situé en-dehors du territoire.**
- 💧 La **demande locale de bulots était peu importante** et l'essentiel de la **production était commercialisé en Asie.**

L'on voit dès lors qu'une grande partie de la **valeur ajoutée n'était pas conservée par la communauté locale** étant donné que très peu d'entreprises locales avaient développé une activité autour des bulots pêchés sur le territoire.

Sur la base de ces informations, un FLAG peut examiner comment renforcer la chaîne de valeur locale; dans ce cas, plusieurs pistes sont envisageables :

- ✓ S'employer à sensibiliser la population locale aux bulots et assurer la promotion de ces produits au niveau local
- ✓ Soutenir de nouvelles utilisations de la chair de bulot et des méthodes de transformation plus attrayantes
- ✓ Favoriser les liens entre les pêcheurs locaux et l'entreprise locale de transformation de bulots
- ✓ Explorer les liens directs avec les marchés asiatiques.

Figure 3 : chaîne d'approvisionnement du crabe dormeur dans le Nord du Devon



© ABP Mer/Kaligram

Comme le montre le schéma, le crabe dormeur se retrouve davantage chez les poissonniers, restaurants, entreprises agroalimentaires et clients du territoire que les bulots. Toutefois :

- 💧 **Moins de 7 % des crabes dormeurs débarqués sur le territoire étaient vendus via les chaînes d'approvisionnement locales**
- 💧 Près de 50 % des restaurants et un poissonnier sur cinq **s'approvisionnaient à l'extérieur du territoire**, preuve d'une **forte demande pour cette espèce**
- 💧 La plupart des crabes dormeurs débarqués sur le territoire étaient vendus à des restaurants et des poissonniers via un **grossiste local**.
- 💧 Seulement 0,01 % des crabes dormeurs était vendu directement aux restaurants locaux par les pêcheurs
- 💧 Il n'y avait aucune **entreprise locale de transformation** du crabe dormeur.

L'étude a montré que les formalités requises et le temps nécessaire pour la gestion directe des clients était un obstacle majeur pour la plupart des pêcheurs. Les restaurants avaient donc des **difficultés à s'approvisionner directement auprès des pêcheurs locaux**. Les restaurants ont également indiqué qu'ils ne s'approvisionnaient pas au niveau local car les fournisseurs situés en-dehors du territoire vendaient aussi des produits transformés, comme la chair de crabe, ce qui n'était pas le cas au niveau local.

Afin de relever certains de ces défis, le FLAG pourrait envisager de :

- ✓ Fournir un soutien pour faciliter la vente directe de crabe dormeur
- ✓ Étudier des pistes pour le lancement d'une unité de transformation locale
- ✓ Coopérer avec les poissonniers et les grossistes qui s'approvisionnent en-dehors du territoire pour les encourager à vendre du crabe local.



Lorsqu'il soutient une nouvelle activité, par exemple une unité de transformation locale, le FLAG devrait s'assurer que le promoteur de projet potentiel ait étudié attentivement les opportunités et les risques et qu'il serait en mesure d'affronter la concurrence d'entreprises de transformation bien établies situées à l'extérieur du territoire ([voir Chapitre 3 sur l'accès à de nouveaux marchés](#)).

### 1.3. Approches pour la cartographie des différentes chaînes de valeur locales

Comment procéder pour cartographier le secteur de la pêche de votre territoire et ses principales chaînes d'approvisionnement? Les approches peuvent varier d'un territoire à l'autre, mais quelle que soit la méthode, les FLAG doivent identifier clairement ce qu'ils essaient de comprendre, car cela orientera leurs recherches et les types de questions à examiner.

Les FLAG peuvent commencer par faire le point sur les connaissances existantes par le biais d'une **recherche en ligne** de statistiques publiques et d'informations relatives à des entreprises privées actives dans le secteur. Cela devrait leur permettre de répondre à une bonne partie des questions de base énumérées ci-dessus, à savoir: les principales espèces débarquées, la taille de la flotte et le type de flotte, les installations de transformation etc. Ils devraient aussi pouvoir identifier ainsi les informations qui leur manquent (car elles ne sont pas toutes disponibles en ligne) et les points pour lesquels des données supplémentaires ou plus spécifiques pourraient être utiles.

Sur cette base et compte tenu du temps et des ressources disponibles, les FLAG peuvent envisager de **commander une étude** des principales chaînes de valeur de leur territoire, incluant par exemple des entretiens avec des pêcheurs, des entreprises de transformation, des grossistes et des restaurants afin d'identifier leurs méthodes de travail et les difficultés qu'ils rencontrent. Une telle étude pourrait par exemple se concentrer sur:

- ✓ Les acteurs clés de la chaîne d'approvisionnement de la pêche
- ✓ L'offre et la demande du marché, y compris leur variabilité saisonnière
- ✓ L'analyse des prix – comparaison ventes primaires et revente, et produits frais et différents produits issus de la transformation (À quel niveau chaque espèce est-elle valorisée? Où se situent les pertes de valeur au sein de l'économie locale?)
- ✓ Les circuits de commercialisation existants
- ✓ L'organisation de la distribution – répond-elle aux besoins des entreprises locales?
- ✓ Les possibilités et les obstacles concernant:
  - *L'augmentation de l'approvisionnement du territoire en poissons débarqués au niveau local*
  - *L'accès à d'autres marchés*
  - *La valorisation au niveau local*

Enfin, les FLAG devraient eux-mêmes aller à la rencontre de leurs communautés et établir des **contacts directs avec les acteurs du secteur**. En dialoguant avec un maximum d'entre eux, ils peuvent parvenir à mieux comprendre les problèmes, acquérir des connaissances spécialisées et établir les relations nécessaires pour encourager le changement dans un système établi. Les appels téléphoniques et les rencontres personnelles sont un excellent point de départ pour parvenir à mieux comprendre le secteur et ses différentes parties prenantes. La participation à des réunions de groupes locaux, qui permet d'exploiter les réseaux existants, peut également s'avérer utile à ce stade.



Commencez par analyser la chaîne de valeur des espèces plus simples avant de vous lancer dans l'analyse d'autres chaînes de valeur.

Figure 4 : Approche du secteur : exemple de feuille de route

Groupe de parties prenantes	Préservation de la chaîne de valeur locale : défis potentiels	Domaines potentiels que les FLAG pourraient choisir de soutenir
Pêcheurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>💧 Formalités administratives liées à la vente directe</li> <li>💧 Les acheteurs individuels ne peuvent prendre que de petites quantités ; les ventes directes prennent donc énormément de temps</li> <li>💧 Autres coûts associés à la vente directe trop élevés</li> <li>💧 Importantes quantités d'espèces de faible valeur commerciale ne pouvant pas être absorbées par le marché local</li> <li>💧 .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Soutien aux ventes directes</li> <li>✓ Initiative locale d'achat direct auprès des pêcheurs et de distribution au niveau local</li> <li>✓ .....</li> <li>✓ .....</li> </ul>
Opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>💧 Espèces spécifiques non disponibles</li> <li>💧 Pas de produit transformé</li> <li>💧 Quantités et variétés au niveau local insuffisantes</li> <li>💧 .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encourager la coopération entre les pêcheurs afin d'améliorer la régularité de l'approvisionnement</li> <li>✓ .....</li> </ul>
Transformateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>💧 Petites quantités pour certaines espèces et approvisionnement irrégulier</li> <li>💧 Absence d'« identité de marque » des espèces locales</li> <li>💧 Concurrence d'autres entreprises de transformation</li> <li>💧 .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encourager la coopération entre les pêcheurs pour améliorer la régularité de l'approvisionnement</li> <li>✓ Soutien aux solutions de stockage améliorées</li> <li>✓ <i>Branding</i> des produits issus de la pêche locale</li> </ul>
Poissonniers	<ul style="list-style-type: none"> <li>💧 Concurrence des supermarchés</li> <li>💧 Difficile pour le public d'acheter des produits de la mer au kilo</li> <li>💧 Distribution (pas de matériel spécialisé pour le transport des produits de la mer)</li> <li>💧 .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Campagne de sensibilisation du public</li> <li>✓ Soutien direct aux poissonniers</li> <li>✓ .....</li> </ul>
Restaurants	<ul style="list-style-type: none"> <li>💧 Difficulté à acheter directement sur les bateaux de pêche locaux</li> <li>💧 Système de distribution peu pratique</li> <li>💧 .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vente et distributions directes aux restaurants locaux</li> </ul>
Restauration collective	<ul style="list-style-type: none"> <li>💧 Pas assez de produits locaux sous une forme facile à cuisiner (par ex. filets, plats préparés etc.)</li> <li>💧 Coût trop élevé</li> <li>💧 Approvisionnement pas assez régulier</li> <li>💧 .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Étude de marché pour l'accès à ce marché</li> <li>✓ Soutien à de nouvelles activités de transformation</li> <li>✓ .....</li> </ul>
Autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>💧 .....</li> <li>💧 .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .....</li> </ul>

Pour pouvoir analyser les points faibles et imaginer comment y remédier afin d'améliorer la résilience et la rentabilité des entreprises de pêche et/ou d'aquaculture locales, il faut d'abord comprendre comment fonctionnent les différentes chaînes de valeur au sein d'un territoire donné.

Les deuxième et troisième étapes seront axées sur l'**identification des formes de soutien** qui pourraient être apportées pour y arriver – qu'il s'agisse de lancer de nouvelles activités, de créer de nouveaux produits ou d'accéder à de nouveaux marchés – et la **promotion de la coopération avec des partenaires stratégiques** qui disposent des réseaux, des compétences et de la capacité d'influence nécessaires pour faire de ces nouvelles activités un succès.

### MARCHE À SUIVRE

- ✓ Identifiez clairement ce que vous essayez de comprendre.
- ✓ Démarrez par la recherche documentaire.
- ✓ Parlez aux pêcheurs et aux entreprises du territoire.
- ✓ Envisagez de confier la recherche professionnelle à des experts.
- ✓ Analysez les faiblesses et les possibilités.
- ✓ Adaptez vos actions aux faiblesses et possibilités identifiées et aux objectifs de votre stratégie de développement local.
- ✓ Organisez un soutien au changement de vos chaînes de valeur locales.

## 2. Soutien direct aux entreprises

### 2.1. Pourquoi investir dans le soutien direct ?

L'offre d'un soutien direct aux entreprises locales est l'une des façons les plus efficaces de doter des entrepreneurs potentiels, ainsi que des entreprises existantes, des **compétences, des connaissances et de la confiance** nécessaires pour se lancer dans une nouvelle activité. C'est en incitant les entreprises à travailler autrement et de manière innovante et à nouer de nouveaux contacts que les FLAG peuvent **promouvoir les changements** susceptibles de renforcer les chaînes d'approvisionnement locales.

Dès lors, lorsqu'une stratégie FLAG vise à développer des entreprises de la chaîne de valeur de la pêche, il ne lui suffit pas d'affecter une partie de ses fonds sous forme de subventions aux entrepreneurs – il importe tout autant, et même parfois plus, de **veiller à ce que les entreprises aient accès aux conseils, aux réseaux et à d'autres formes de soutien** qui les aideront à développer et à mettre en œuvre des projets de haute qualité.

À cette fin, le FLAG devra :

1. Comprendre les différentes formes de soutien dont ont besoin les acteurs de la chaîne de valeur qu'il entend renforcer (voir **Chapitre 1** sur la cartographie de la chaîne de valeur);
2. Vérifier quelles sont les formes de soutien déjà disponibles dans son territoire ou autour de celui-ci (services de conseil aux PME, incubatrices d'entreprises) et identifier les lacunes dans ce domaine ;
3. Assurer l'offre d'un soutien personnalisé, soit par le biais des structures existantes soit en organisant des activités spécifiques.

### 2.2. Soutenir efficacement les entreprises de pêche

En fonction du contexte local, le FLAG devra peut-être se concentrer essentiellement sur le **soutien aux entreprises existantes**. C'est par exemple le cas dans les territoires où la chaîne de valeur de la pêche inclut déjà de nombreuses entreprises locales, mais qui doivent faire face à une âpre concurrence, des problèmes de gestion ou des contraintes de marché.

Il se peut aussi que le FLAG ait identifié des lacunes au niveau de la chaîne d'approvisionnement locale, lacunes auxquelles l'aide à la création de **nouvelles start-up** pourrait remédier. Cela peut être le cas dans les territoires où une partie importante de la chaîne de valeur est gérée à l'extérieur ou lorsqu'aucune entreprise locale ne dispose actuellement de l'expertise nécessaire pour exploiter des opportunités de gestion et/ou de valorisation de la pêche locale.

Les besoins en soutien des entreprises existantes et des start-up peuvent varier considérablement, les entreprises nouvellement créées nécessitant souvent des formes de soutien plus intensives et plus ciblées.

#### 2.2.1. Coopérer avec les structures de soutien

Dans la plupart des territoires FLAG, des organisations proposent déjà des formations ou d'autres formes de soutien au développement d'entreprise. Les FLAG devraient nouer des liens avec ces organisations qui, dans certains cas, peuvent être en mesure d'assurer le type de soutien dont un bénéficiaire a besoin pour démarrer ou adapter une activité commerciale dans le secteur de la pêche. Dans ce cas, le FLAG peut jouer un rôle en **mettant les entreprises locales en contact avec les structures de soutien appropriées**.



En Irlande, le **FLAG du Sud-Ouest** du Sud-Ouest coopère ainsi avec le secteur de la formation en restauration afin de renforcer la demande du marché pour la pêche côtière du territoire ; il travaille ainsi étroitement avec Tralee, l'institut de technologie local. Le FLAG tient également une liste de **tous les cours proposés sur son territoire** et a mis des promoteurs de projet potentiels en contact avec des agences spécialisées, par exemple :

- ♣ L'**Office local des entreprises** pour un soutien direct dans le domaine des demandes du marché, des coûts, etc.
- ♣ Une organisation régionale, **Údarás na Gaeltachta**, qui aide les nouvelles entreprises à s'enregistrer, à acquérir des connaissances comptables et à protéger ses produits
- ♣ L'**Autorité de protection de la pêche en mer** pour les questions en rapport avec les exigences légales nationales et européennes
- ♣ L'**Agence pour le développement des produits de la mer** (BIM) au niveau national, spécialisée dans le développement des produits de la pêche

Toutefois, les services généraux de soutien accessibles dans le territoire ne sont pas toujours adaptés aux défis spécifiques du secteur de la pêche et les FLAG peuvent ainsi estimer qu'il est plus efficace, pour offrir un soutien spécialisé, d'**identifier un partenaire local** (ou des partenaires) désireux de coopérer étroitement avec des entreprises de pêche.



C'est ce qu'a fait le **FLAG de Galați**, en Roumanie, qui a décidé d'ouvrir un **centre d'assistance technique** pour **aider les pêcheurs à développer des idées d'entreprise** en coopérant avec des étudiants et des chercheurs d'une université et d'un institut de recherche voisins. La formation et les conseils aux entrepreneurs potentiels de la communauté de pêche couvrent des thèmes comme la planification d'entreprise, le développement de projet et les sources possibles de financement. Une année après son lancement, le centre avait déjà facilité le développement de 40 nouvelles idées d'entreprise et de 8 plans d'affaires.



*Le FLAG de Cornouaille prévoit un espace pour l'expérimentation de nouvelles idées*

Les **incubatrices d'entreprises** peuvent également être un instrument extrêmement utile permettant d'offrir aux start-up des services intégrant mise à disposition de locaux et de bureaux, assistance comptable, juridique et technique, promotion conjointe et développement de débouchés. Les FLAG pourraient coopérer avec des organisations possédant une expérience en incubation d'entreprises afin de déterminer comment elles peuvent aider les start-up tout au long de la chaîne d'approvisionnement de la pêche ou, s'il n'en existe pas sur leur territoire, décider d'en créer.



C'est la raison pour laquelle le **FLAG de Cornouaille**, en France, envisage de réunir une **agence de technologie et d'innovation** locale et un **institut de recherche** au sein d'un organisme inter-municipal afin de développer une **écluserie locale et de mettre en place une incubatrice** spécialisée dans les start-up aquacoles et d'autres projets de biotechnologie en lien avec le secteur de la pêche. Les entrepreneurs locaux disposeront ainsi d'un espace pour tester de nouvelles idées tout en bénéficiant du soutien scientifique et technique du département de biotechnologie de l'institut de recherche.

### 2.2.2. Conseils et formation adaptés

Certaines formes de soutien associent conseils et formation dans le cadre d'un processus d'apprentissage personnalisé, adapté aux besoins d'une entreprise donnée, par exemple le **tutorat et l'accompagnement professionnel** (l'*accompagnement professionnel* étant plutôt axé sur le soutien à la réalisation d'une tâche spécifique tandis que le *tutorat* suppose une relation d'apprentissage à plus long terme). Ces formes de soutien peuvent être particulièrement bien adaptées aux besoins des start-up.



Le **FLAG de Fisterra – Ría Muros** – Noia, en Espagne, a ainsi lancé un programme d'appui baptisé **EMPREAMAR** afin de renforcer les capacités de 30 chômeurs de la région et de les aider à **développer et mettre en œuvre de nouvelles initiatives commerciales** dans le secteur de la pêche. Des experts de la pêche se sont associés à des universités régionales pour dispenser des formations sur des thèmes comme le développement de projet, les évaluations de viabilité, les stratégies de communication (notamment sur les médias sociaux), le *branding*, le marketing et les procédures de demande de subvention. Le programme a permis aux participants de s'entretenir avec des entrepreneurs prospères de la région et de bénéficier d'un accompagnement professionnel en vue de l'élaboration de leur proposition commerciale. Une série de projets ont été retenus et ont reçu des fonds du FLAG pour mettre en œuvre leur proposition commerciale. Tout au long de la phase de mise en œuvre, les nouveaux entrepreneurs ont continué à recevoir des conseils personnalisés et à bénéficier d'un tutorat.



"Un évaluateur-mystère" peut aider les poissonniers et d'autres entreprises à améliorer la satisfaction de la clientèle



Le *mystery-shopping* (évaluation-mystère) est autre forme intéressante de conseils susceptible d'aider les entreprises – poissonneries ou restaurants par exemple – à **améliorer la satisfaction des clients**. Au cours de la période de 2007-2013, le **FLAG d'Ostende** d'Ostende, en Belgique, a aidé VLAM, l'office flamand de promotion de l'agroalimentaire, à développer des **services** d'évaluation-mystère pour les poissonneries. Les « clients-mystères » étaient des experts, formés à cette mission, chargés de se rendre dans ces magasins en se faisant passer pour des clients réguliers. Ils faisaient ensuite rapport sur une série de facteurs susceptibles d'influencer la satisfaction des clients (Étaient-ils bien accueillis à l'entrée ? Le magasin était-il propre et accueillant ? Les prix étaient-ils clairement affichés ? etc.) Le rapport, joint à un **guide facile d'emploi** a permis aux poissonniers d'identifier les points à améliorer. Les conseils portaient sur :

- ✓ La création d'une relation à long terme avec les clients
- ✓ La création d'une campagne de promotion
- ✓ Le recueil du feedback des clients
- ✓ La rédaction d'une lettre d'information efficace
- ✓ Les aspects à garder à l'esprit lorsqu'on propose des dégustations

Certains FLAG ont obtenu des résultats remarquables en termes de soutien aux entreprises en **faisant appel à une personne dédiée** ayant pour principale mission de travailler en étroite collaboration avec des entreprises potentielles et existantes. Une telle personne doit avoir une très bonne connaissance du secteur de la pêche et être considérée par celui-ci comme crédible. Elle doit également posséder de solides compétences en développement d'entreprise.



Le dynamisme et l'enthousiasme de la personne souhaitant concrétiser une idée d'entreprise sont la clé du succès

## Un agent communautaire spécialisé dans les produits de la mer pour remédier aux faiblesses de la chaîne d'approvisionnement

Au cours de la période 2007-2013, à la suite d'une analyse approfondie du secteur local des produits de la mer <sup>5</sup> (voir [Chapitre 1](#) sur la compréhension des chaînes de valeur locales), le **FLAG du Nord du Devon** au R.-U. a engagé un agent communautaire spécialisé dans les produits de la mer (emploi à temps plein d'une durée de trois ans) afin de renforcer la chaîne d'approvisionnement locale en sensibilisant le territoire aux espèces locales et en aidant les entreprises nouvelles et établies par le biais d'un éventail de mesures de soutien personnalisées.



*Seadog Foods, lauréat des UK Street Food Awards 2015*

Ce soutien a pris la forme de **conseils directs** aux entreprises existantes, par exemple les poissonneries ; de services de **tutorat** aux nouvelles entreprises par des entreprises plus expérimentées ; de la promotion de l'accès aux services professionnels aux entreprises ; et des **formations sur mesure** pour remédier au déficit de connaissances, par exemple en ce qui concerne la compréhension générale du secteur local de la pêche, les techniques de commercialisation des produits de la mer locaux par les entreprises agroalimentaires ; le lancement d'un nouveau produit sur le marché et la façon de préparer et d'accommoder les espèces locales de poissons et de fruits de mer (par ex. crabe dormeur, homard, calmars).

L'**appui au réseautage** s'est révélé être l'une des techniques les plus efficaces de soutien aux entreprises : les entreprises ont été présentées les unes aux autres et des liens ont été établis entre les entreprises aux différents stades de la chaîne d'approvisionnement (pêcheurs, détaillants, grossistes, restaurants, autres projets FLAG, etc.) de façon à leur permettre de nouer des relations de travail durables et mutuellement bénéfiques.

Le projet a également **parrainé des événements** et coopéré avec les **médias** pour sensibiliser les consommateurs locaux et renforcer la présence des espèces locales sur le marché local. Ce projet a ainsi amélioré la visibilité du secteur local des produits de la mer, renforcé les liens entre les entreprises et lancé une série d'entreprises et de produits nouveaux et améliorés. Voici quelques exemples :

- ✓ Une **rubrique régulière dans le quotidien local** présentant les « bonnes nouvelles » du secteur local de la pêche et des articles sur différents projets et initiatives soutenus par le FLAG (par ex. événements maritimes locaux, comment participer aux initiatives de propreté des plages, nouvelles entreprises de produits de la mer).
- ✓ La création d'une « **Seafood Academy** » du Nord du Devon qui propose des formations pratiques pour les entreprises locales axées sur la préparation, la cuisine et la commercialisation du poisson (en coopération avec le collège local, des experts régionaux et Seafish, l'autorité nationale de la pêche et des produits de la mer).
- ✓ Amélioration des activités et la **visibilité d'une petite poissonnerie** gérée par une entreprise de pêche familiale (annonces publicitaires et nouvelle enseigne, menu mettant l'accent sur le parcours des produits de la mer à l'assiette et fabrication de sacs isothermes marqués du logo de l'entreprise pour promouvoir la vente aux touristes).
- ✓ La création de Seadog Foods, une **start-up de vente ambulante** qui propose des plats de cuisine du monde à base d'espèces locales de poissons et raconte l'histoire du secteur local de la pêche (devenu lauréat toutes catégories des British Street Food Awards 2015).
- ✓ Le lancement de Sunfish Cuisine, **une petite entreprise** proposant des paniers-gourmands et des coffrets de poisson pour barbecue pour faciliter l'accès aux espèces locales pour les touristes et la population.
- ✓ Un renforcement de la présence lors d'événements locaux et nationaux d'une **start-up, une baraque à fruits de mer** baptisée « Glorious Oyster », basée dans une station touristique locale.

### Bonne pratique FARNET

5 Ibidem

### 2.2.3. Rapprocher les entreprises



Événement de réseautage pour les entreprises de la chaîne d'approvisionnement de la pêche dans le Devon, au R.-U.

Une des meilleures façons de soutenir le développement d'entreprises consiste à **réunir différents entrepreneurs** et à favoriser les liens entre ceux-ci. Les entreprises n'opèrent pas en vase clos et elles doivent donc créer des relations de confiance sur toute la chaîne d'approvisionnement. Le secteur de la pêche devrait ainsi coopérer avec les poissonneries, les entreprises de transformation et la distribution. D'importantes synergies peuvent également permettre la commercialisation et la promotion conjointes.

Une relation de confiance peut être créée lorsque les propriétaires et les directeurs d'entreprise ont l'occasion de se rencontrer en face-à-face et de discuter avec leurs pairs. Il est donc important que les FLAG organisent des **événements de réseautage** ou qu'ils facilitent la participation d'entreprises locales à des événements organisés par d'autres organismes (par exemple des agences de développement d'entreprise, des réseaux d'affaires, des entreprises médiatiques, des organismes de promotion de produits alimentaires, etc.). De tels événements doivent offrir diverses possibilités d'établir des contacts utiles et d'échanger des idées et des nouvelles en rapport avec la pêche mais aussi d'autres secteurs clés au niveau local.

Pour en savoir plus sur les partenariats entre les entreprises de pêche et d'autres acteurs, consultez le **Chapitre 4 (Innover grâce à l'aide des sciences et de la recherche)** et le **Chapitre 5 (Création de partenariats stratégiques)**.

### 2.2.4. Développement et évaluation du plan d'affaires

Toutes les entreprises et tous les entrepreneurs doivent planifier la façon dont ils comptent développer leur activité. De nombreux fonds imposent d'ailleurs de joindre un plan d'affaires au dossier de demande de subvention. Diverses organisations peuvent habituellement aider les bénéficiaires potentiels à développer leur plan d'affaires et les FLAG doivent se montrer proactifs en les mettant en contact avec des promoteurs de projet.

Toutefois, dans certains cas, un promoteur de projet peut avoir besoin d'un soutien plus étroit, du FLAG lui-même, pour développer son plan d'affaires; les FLAG doivent donc être en mesure de comprendre ce qui fait un bon plan d'affaires lorsqu'ils évaluent les projets qui leurs sont présentés en vue de l'octroi d'un financement.

Le FLAG doit en effet être capable de vérifier au moins les points et aspects suivants :

L'**idée** de projet est-elle suffisamment claire ?

- 1**  
Idée
- Quels sont les objectifs ?
  - Quelles sont les activités envisagées, par qui et quand ?
  - En quoi le projet a-t-il un caractère unique ?

Y a-t-il un **marché** pour le produit/service ?

- 2**  
Marché
- Qui sont les clients ?
  - Qui sont les concurrents ?
  - Quelles quantités l'entreprise peut-elle espérer vendre et à quel prix ?

L'entreprise peut-elle couvrir tous ses coûts et **générer des revenus** ?

- 3**  
Viabilité
- Quelles sont les charges fixes ? Quelles sont les charges variables ?
  - Quel est le revenu attendu ? Est-il réaliste ?
  - Quel est le seuil de rentabilité ?

Des conseils pour le développement des plans d'affaires<sup>6</sup> existent déjà mais la **liste de vérification** figurant à la fin de ce guide peut également aider les FLAG lorsqu'ils soutiennent ou évaluent des idées d'entreprise.

6 Par ex. [ec.europa.eu/environment/eco-innovation/files/docs/getting-funds/business\\_plan\\_guidelines.pdf](https://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/files/docs/getting-funds/business_plan_guidelines.pdf), ou [www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/business-finance/business-plan.pdf](http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/business-finance/business-plan.pdf)

### 2.2.5. Faciliter l'accès au financement

S'ils peuvent offrir des formations, des conseils et d'autres formes « douces » de soutien, les FLAG peuvent également octroyer des subventions de démarrage à certaines entreprises locales. Toutefois, à mesure que ces entreprises de la chaîne d'approvisionnement de la pêche se développeront, ces fonds ne pourront plus couvrir tous leurs besoins financiers. Il faut donc que les FLAG soient bien au courant des autres possibilités de financement et qu'ils puissent aider les entreprises locales à y avoir accès.

#### Financement public

Les fonds européens **d'autres volets du FEAMP** et d'autres **Fonds structurels et d'investissement européens** disponibles au niveau national et régional sont une source possible de financement. Les infrastructures de développement d'entreprise peuvent souvent être financées par le **FEDER**; certains besoins de formation des entreprises locales peuvent bénéficier du soutien du **FSE**; et, dans les zones rurales, le soutien au développement d'entreprise peut généralement être financé par le **FEADER**, y compris LEADER. Le soutien aux PME et les projets innovants peuvent aussi faire l'objet d'un financement au titre d'**Horizon 2020** par le biais de l'**Agence exécutive pour les PME** (EASME). Enfin même s'il ne met pas en œuvre une stratégie plurifonds, un FLAG peut avoir accès à certains de ces fonds.

Les FLAG pourront consulter utilement le **Portail européen à destination des PME** lorsqu'ils proposent des sources supplémentaires de financement. Ce site web, disponible dans toutes

les langues de l'UE, fournit des conseils et des informations sur les sources de financement accessibles aux PME, tant au niveau européen qu'aux niveaux national/régional :

- 💧 Prêts, garanties et fonds de capital-risque
- 💧 Subventions aux entreprises financées par le FEDER, le FSE, le FEADER et le FEAMP
- 💧 Base de données de tous les programmes nationaux et régionaux financés par l'UE
- 💧 Informations sur les appels d'offres et appels à propositions au niveau européen
- 💧 Coordonnées des points d'information pour les PME dans les États membres

Différents **projets nationaux et régionaux** peuvent également offrir des possibilités de financement aux entreprises locales. C'est le cas par exemple du **Projet flamand de transformation stratégique** qui aide les entrepreneurs à développer une idée d'entreprise ou une compétence unique ou du **Coastal Communities Fund** (Fonds des communautés côtières) axé sur la revitalisation économique au R.-U.

L'exemple ci-dessous montre comment le **FLAG de Kainuu-Koillismaa**, en Finlande, a exploité le financement reçu au titre de l'Axe 2 du FEP pour faire vraiment la différence au niveau de la chaîne d'approvisionnement locale. Un projet FLAG de Belgique (**voir section 4.3.5**) a quant à lui réussi à prolonger la durée de conservation de la crevette grâce à des travaux de recherche financés au titre de l'Axe 3 du FEP.

## Un FLAG utilise l'Axe 2 pour développer un centre de manutention du poisson à hauteur de 2,7 millions à Kuusamo

Le secteur de la pêche de la région de Kainuu-Koillismaa, en Finlande, n'était pas en mesure de garantir un approvisionnement fiable et régulier en poissons en raison du caractère saisonnier de la pêche locale dans les lacs (au printemps et en automne, la glace sur les lacs est trop peu solide, et toute pêche sur la glace est donc impossible). L'absence d'infrastructures pour remédier à ce problème et le manque de coopération entre les pêcheurs et les pisciculteurs étaient des obstacles supplémentaires.

Ce problème a été résolu grâce à un projet qui a regroupé la production des pêcheurs et des pisciculteurs et développé, à Kuusamo, un grand centre logistique de congélation, de stockage et de transformation du poisson.

Le **FLAG de Kainuu-Koillismaa** a financé des études préliminaires ainsi qu'une étude de faisabilité et, les résultats s'étant révélés positifs, a soutenu la coopération entre pêcheurs, pisciculteurs, entreprises de transformation et municipalité locale. Ce projet a reçu un million d'euros environ, sous la forme d'investissements privés et de fonds publics locaux mais le FLAG a également aidé la ville à demander un financement au titre de l'Axe 2 du FEP. Elle a ainsi reçu une subvention de 759 488 euros pour le financement des dépenses générales du centre.

Le centre de traitement du poisson offre à présent aux acteurs locaux de réelles possibilités de développer leurs activités commerciales, de valoriser les prises locales et de décrocher des contrats sur de nouveaux marchés. Six nouveaux emplois ont par ailleurs été créés dans des entreprises de pêche et deux autres dans des entreprises de transformation.

[Bonne pratique FARNET](#) et [Vidéo du projet](#)



Un nouveau centre de manutention du poisson à Kuusamo, en Finlande

### Financement privé

En plus des subventions reçues, les entreprises locales devront également financer à titre privé toute activité commerciale nouvelle ou amélioration alors que l'**accès au crédit** est invariablement identifié comme étant un obstacle majeur à la création d'entreprise. C'est particulièrement vrai pour les petites entreprises de pêche, comme le soulignent d'ailleurs souvent les femmes de pêcheurs souhaitant créer une petite entreprise.

Les FLAG peuvent dès lors examiner les possibilités offertes par divers instruments financiers dont pourraient profiter les entreprises locales. Ils devraient en particulier veiller à établir de bonnes relations de travail avec les établissements financiers, comme les **banques, les coopératives de crédit ou les fonds de crédit spéciaux**.

Pour de nombreux FLAG, le meilleur contact pourrait être la banque coopérative locale, généralement gérée par des membres de la communauté. Leurs procédures décisionnelles de soutien aux petites entreprises locales sont généralement plus simples et plus rapides que celles des agences de grands intermédiaires financiers nationaux ou multinationaux.



Réunion entre la banque régionale et le promoteur de projet, organisée par le FLAG de Cuxhaven



En Allemagne, le **FLAG de Cuxhaven** a établi une **coopération régulière avec la banque régionale** de Basse-Saxe, la NBank, qui est invitée se rendre tous les deux mois au bureau du FLAG pour des réunions avec des promoteurs de projets potentiels. Ils y examinent les idées suggérées et proposent des conseils d'entreprise, et évaluent notamment si des projets potentiels pourraient être éligibles à un prêt de la NBank ou bénéficier d'une subvention au titre d'autres instruments financiers, comme le FEDER ou le FSE. Lors de l'évaluation des demandes de promoteurs du territoire du FLAG, la banque tient compte des antécédents de crédit mais aussi de l'avis du FLAG de Cuxhaven.



Une autre possibilité est d'opter pour une approche plus directe et de faciliter l'octroi d'un crédit aux petites entreprises de pêche. C'est ce qu'a fait le **FLAG de Sardaigne orientale**, en Italie, en coopérant avec un établissement de crédit privé qui a mis en place un **fonds de roulement** pour permettre aux **entreprises de pêche locales**, qui n'obtiennent que très difficilement des prêts, **d'avoir accès au micro-crédit**. Ce fonds, qui octroie des prêts d'un montant de maximum 25 000 euros, aide des petites entreprises à lancer des projets de manière bien plus rapide, grâce à une diminution des formalités administratives ainsi qu'à l'offre de services de soutien personnalisés.

Les FLAG devraient garder à l'esprit que les entreprises de pêche ont généralement besoin de **plusieurs types de soutien** : formation, tutorat, services personnalisés, soutien commercial et technique sont importants, au même titre que l'établissement de liens avec d'autres entreprises et le financement. Les FLAG devront examiner l'éventail complet des besoins des entreprises de la chaîne d'approvisionnement locale et, en coopération avec les organisations qui fournissent les services utiles et les fonds, mettre au point des **solutions de soutien personnalisées** les mieux adaptées.

## MARCHE À SUIVRE :

- ✓ Avant de lancer une activité de soutien aux entreprises, vérifiez si un service approprié de ce type existe déjà
- ✓ Assurez-vous que tout soutien financé par le FLAG soit adapté aux besoins spécifiques des entreprises ciblées
- ✓ Veillez à offrir aux bénéficiaires des services de soutien intégrés : formation, conseil, financement...
- ✓ Assurez-vous que vos entreprises n'opèrent pas en vase clos ! Veillez à ce qu'elles soient bien intégrées dans les réseaux utiles de votre territoire

## 3. Accès à de nouveaux marchés

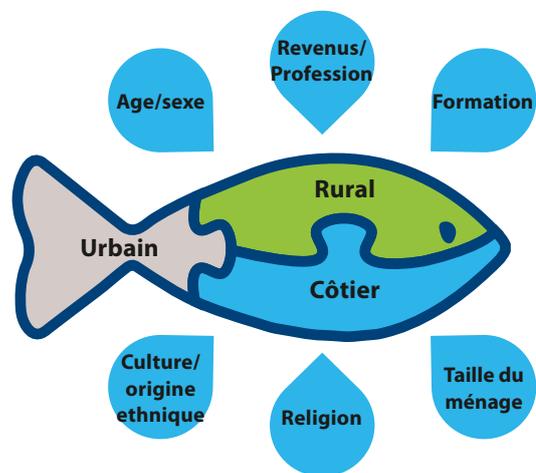
### 3.1. Pourquoi rechercher de nouveaux marchés ?

Une autre façon, pour les FLAG, de soutenir efficacement les entreprises locales – start-up ou entreprises existantes – est de les aider à **exploiter des marchés sur lesquels elles ne sont actuellement pas actives**.

Il peut s'agir de marchés géographiquement « nouveaux », basés à proximité de centres urbains fort peuplés ou dans des régions rurales de l'intérieur des terres où la demande potentielle d'espèces locales de poisson est parfois sous-exploitée. Des segments ou marchés de niche spécifiques peuvent eux aussi offrir des possibilités : le marché touristique, certaines minorités ethniques, les institutions publiques, les marchés locaux d'agriculteurs, etc. L'accès aux nouveaux marchés peut leur permettre d'**augmenter les ventes et les revenus**.

Le monde en évolution offre également la possibilité de création de liens plus directs entre les producteurs et les consommateurs, et lorsque ces liens sont organisés efficacement, la **communauté locale peut conserver une proportion plus élevée de la valeur** de ses ressources halieutiques.

Dans le même temps, les innovations (au niveau de la production, de la transformation ou du conditionnement par exemple) ou une offre plus importante de certaines espèces peut également permettre – ou nécessiter – le développement de nouveaux marchés pour **maximiser les ventes de la production locale et éviter tout gaspillage**.



### 3.2. Comprendre le développement de produits alimentaires locaux : quels marchés pour quels produits de la pêche ?

Au cours du siècle dernier, le modèle d'achat de nos produits quotidiens a évolué, les petits commerces spécialisés – épiceries, boucheries et poissonneries par exemple – étant délaissés au profit des supermarchés. À la suite de cette évolution, un petit nombre de **grands acteurs dominant aujourd'hui le marché du détail** dans de nombreux pays.

Toutefois, parallèlement à cette très forte concentration de grands acteurs de marché, des **surfaces spécialisées plus petites**, des marchés d'agriculteurs et l'offre de produits alimentaires locaux sur les marchés de détail et dans le secteur de l'hôtellerie et la restauration **ont fait leur retour**. Cette situation est liée au désir d'une plus grande variété de la part des consommateurs ainsi qu'à un intérêt pour l'origine de nos produits alimentaires – leur « provenance » – et s'est accompagnée d'une

sensibilisation croissante des consommateurs à l'importance d'une **alimentation saine** et d'une **production durable**.

Ce mouvement en faveur d'une production alimentaire durable – qu'il s'agisse du mode de production ou du type de pêche, du format de l'emballage, de l'utilisation de l'énergie ou des déchets générés – s'accompagne d'une demande accrue pour des **informations claires sur la façon dont nos poissons ont été pêchés, où et surtout à quel moment**. Pour contribuer à renforcer la confiance des consommateurs, les FLAG peuvent aider les entreprises locales à rebondir sur cette tendance en utilisant un étiquetage ou un conditionnement plus clair ou en favorisant les ventes directes auprès du producteur ou du pêcheur.

Enfin, l'expédition désormais possible des produits alimentaires sur les marchés internationaux a aussi été de pair avec la possibilité accrue de voyager un peu partout dans le monde, de sorte que les consommateurs **connaissent à présent mieux les spécialités alimentaires des quatre coins du monde**. Les consommateurs peuvent ainsi de plus en plus souhaiter retrouver dans leur assiette des aliments qu'ils ont découverts lors de leurs voyages et certaines communautés recherchent à présent des variétés d'aliments qu'ils trouvaient déjà plus facilement dans leur pays d'origine.

Les FLAG et les entreprises de pêche locales doivent rester à l'écoute des différents marchés, de leur territoire et des environnements, qui offrent de réels débouchés pour les produits issus de la pêche et de l'aquaculture au niveau local. Nous vous proposons ci-dessous quelques exemples de ces différents marchés.

### 3.2.1. Marchés urbains

Les zones urbaines se caractérisent par un **public cible généralement plus important et plus cohérent** pour les producteurs locaux de produits alimentaires. Pour exploiter ces débouchés, il pourrait être intéressant de commencer par examiner les questions suivantes :

1. Où se trouvent les consommateurs (dans le territoire du FLAG, dans les centres urbains voisins ou dans des quartiers résidentiels ?)
2. Comment ces consommateurs préfèrent-ils avoir accès à des produits à forte valeur ajoutée, par exemple le poisson (supermarchés, marchés de producteurs, livraison directe ?).

Il convient pour cela d'analyser attentivement certains aspects, en particulier les **circuits de distribution** et la façon dont ceux-ci peuvent être utilisés sans coûts supplémentaires substantiels. L'utilisation des circuits de distribution existants offre une série d'avantages en termes de réduction des coûts, une plus grande certitude de pouvoir accéder à des groupes de consommateurs bien établis, etc.

## Livraison de paniers de poissons dans une ville voisine

Le projet « Cabaz do Peixe » (panier de poissons) a bénéficié du soutien du **FLAG Além Tejo**, au Portugal. Il a profité de l'existence du vaste marché urbain de la capitale voisine pour vendre des poissons issus de la pêche locale, notamment des espèces moins connues. Ce projet a été lancé à l'initiative d'une association de pêcheurs artisanaux basée à Sesimbra, qui a utilisé des points de livraison à Lisbonne et ses faubourgs.

Ce projet coopère avec le projet à succès PROVE (vente de paniers de fruits et de légumes) et utilise les mêmes points de livraison. Ses paniers de poissons se composent d'espèces locales connues mais aussi des espèces moins connues, qui constituent un tiers du panier.

La préparation de ces paniers est assurée par des pêcheurs retraités ou invalides, qui aident aussi au nettoyage des poissons. Chaque panier est vendu 20 euros et contient 3 kilos de poisson (au moins trois espèces différentes, figurant sur une liste de 22 espèces). Les clients peuvent choisir les espèces en fonction de la saison et peuvent indiquer maximum trois espèces qu'ils ne souhaitent pas trouver dans leur panier.

Les paniers peuvent être commandés **en ligne** ou par téléphone et les livraisons ont lieu une fois par semaine ou par quinzaine, en fonction du point de livraison. Quinze mois après son lancement, le projet vendait 90 à 100 paniers par semaine.

[www.cabazdopeixe.pt](http://www.cabazdopeixe.pt)



"Cabaz do Peixe" livre du poisson frais à Lisbonne

Dans les zones urbaines, des **magasins de détail ou des restaurants spécialisés** peuvent aussi s'avérer intéressants pour les entreprises qui ont les moyens de valoriser les produits de la pêche locale par des opérations de transformation, de préparation ou de conditionnement. Pour les entreprises à rotation rapide au service d'une population importante et exigeante, la **commodité** peut être un facteur décisif. Il est donc essentiel de tenir compte des aspects suivants :

- ✓ Facilité d'emploi
- ✓ Taille des portions souhaitée

- ✓ Niveau de compétences des personnes qui préparent les produits
- ✓ Connaissance de la variété des espèces locales
- ✓ Disponibilité des espèces

Dans les zones urbaines, le secteur « spécialisé » peut également cibler des **groupes de consommateurs spécifiques**, par exemple des groupes issus de minorités à l'origine d'une forte demande pour des produits présents dans leur cuisine traditionnelle.

### Le crabe bleu : un nouveau produit pour le marché asiatique d'Europe

La Blue Crab Company a été créée en 2012, à Chalastra, en Grèce, avec l'objectif de commercialiser un produit traditionnellement rejeté comme pêche accessoire : le crabe bleu vivant. L'entreprise a identifié une réelle demande pour cette espèce, invasive dans la région, dans les communautés asiatiques et s'est donc attelé à développer un produit adapté à ce marché de niche.

Une étude de marché en ligne, suivie par des visites directes auprès de consommateurs potentiels, a permis à l'entreprise d'identifier une forte demande pour cette espèce de crabe dans les communautés asiatiques. Dans un premier temps, pour susciter un intérêt pour ce produit, l'entreprise a utilisé ce crabe comme une « carte de visite » lors de rencontres avec des consommateurs potentiels, et le produit a véritablement aidé à transcender les barrières linguistiques. Dans un deuxième temps, l'entreprise a mis en place une chaîne d'approvisionnement du crabe bleu avant de développer une gamme de produits transformés pour ce segment de clientèle.

L'entreprise travaille aujourd'hui avec environ 25 pêcheurs locaux qui pêchent des crabes bleus bien sûr, mais aussi d'autres espèces de poissons et de crustacés pour approvisionner des communautés asiatiques de sept pays européens. L'entreprise vend ce produit à des intermédiaires mais aussi directement aux consommateurs et emploie 5 personnes.

Bonne Pratique FARNET



*Le crabe bleu est devenu un produit recherché par les communautés asiatiques de Grèce et d'ailleurs*

#### 3.2.2. Marchés ruraux et régionaux

La capacité d'approvisionnement au niveau local **peut également faire la différence pour les détaillants alimentaires et les restaurants régionaux**. La plus-value que représente l'utilisation de produits frais, locaux et de saison n'a pas échappé à de nombreux chefs de renom et a amené certains grands restaurants à reconnaître la nécessité de traiter directement avec les fournisseurs et l'importance d'insister, dans leurs menus, sur la provenance locale des produits utilisés. Les touristes,

et même les visiteurs des zones urbaines, cherchent de plus en plus à consommer des produits locaux lorsqu'ils voyagent dans d'autres régions ou pays, notamment des spécialités locales et des produits géographiquement protégés.

Les FLAG peuvent aider les pêcheurs et les aquaculteurs à établir ces liens avec les restaurants et les magasins de détail intéressés. Ils peuvent également les aider à coopérer avec des réseaux bien établis de producteurs alimentaires locaux. De nombreuses zones rurales encouragent depuis longtemps la

consommation de produits frais, locaux et saisonniers, et les espèces locales de poisson peuvent compléter avantageusement l'offre de produits issus de l'agriculture. En effet, la création de **liens entre les chaînes d'approvisionnement agricole et de la pêche** peut permettre aux entreprises locales de dégager une masse critique et d'autres synergies propices à la distribution et à la promotion de produits locaux.

Certaines entreprises locales ont étendu le concept d'approvisionnement local à l'expérience de « création » du produit, l'**expérience** étant ici autant appréciée par le visiteur que la saveur. Les itinéraires gastronomiques illustrent par exemple comment les FLAG peut participer à la valorisation et à la promotion de la production locale. Ces itinéraires peuvent ensuite favoriser la création de liens avec des restaurants, hôtels et autres points de vente, et renforcer ainsi la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble (voir **Chapitre 5** pour découvrir comment la Route des produits de la mer de l'Est de l'Écosse [*East of Scotland Seafood Trail*] a coopéré avec des producteurs et des points de vente locaux pour promouvoir les produits issus de la pêche locale).

### 3.2.3. Événements, salons et concerts



*Les concerts et autres événements peuvent offrir des opportunités de marché très rentables*

Même si de nouveaux débouchés continuent d'émerger, les producteurs ont encore souvent tendance à cibler les marchés existants, par exemple les marchés de détail, où la concurrence peut être rude. Des exemples récents ont montré que la préparation de **produits prêts à consommer** peut offrir des possibilités rentables et intéressantes, par exemple lors d'événements ou de salons très fréquentés. Ces possibilités ne sont plus aujourd'hui limitées aux grandes villes grâce à la multiplication des festivals et salons régionaux. De telles possibilités sont ainsi offertes par des événements spécifiquement axés sur l'alimentation et les boissons mais aussi par les événements culturels et sportifs, qui s'étendent parfois sur plusieurs jours.

De nombreux organisateurs de ce type d'événements se sont aperçu que les visiteurs attachent de l'importance aux mêmes aspects et critères – aliments sains, durabilité et origine locale – que les clients des commerces de détail traditionnels. En Écosse par exemple, une série de festivals organisés dans des ports de pêche traditionnels, comme à **Portsoy** ou à **Crail**, célèbrent et mettent en vitrine la pêche locale. De leur côté, des groupes régionaux comme les **producteurs alimentaires d'Argyll** ont choisi de proposer un large assortiment de poissons et de fruits de mer lors de grands concerts de rock et de pop.

### 3.2.4. Le marché alimentaire public

Ces derniers temps, certains marchés ont été plus difficiles à aborder et à conquérir. C'est notamment le cas du secteur de la restauration collective, qui inclut les écoles, hôpitaux et autres cantines publiques sous le contrôle des autorités locales. Ce segment s'est toujours intéressé aux produits locaux mais a toujours eu beaucoup de mal à s'approvisionner à petite échelle, en raison notamment d'obstacles comme les **gros contrats d'approvisionnement en grandes quantités**, l'accent mis sur les **prix compétitifs** et les **compétences requises** dans les cuisines de restauration collective – la main-d'œuvre devant être capable de préparer des plats à partir d'ingrédients de base et non simplement réchauffer des plats cuisinés.

Des efforts visant à remédier à ces difficultés se font jour à présent, à mesure que les villes et les autorités régionales reconnaissent les avantages de la promotion d'un système de production sain et durable pour leurs consommateurs (élèves, patients des hôpitaux, fonctionnaires, voire personnel des forces armées ou détenus) et les entreprises locales.

Ces efforts visent à **opter pour un système des achats différent** ou du moins, à examiner l'interprétation qui en est faite. Il s'agit de prêter davantage d'attention aux exigences de santé, de fraîcheur et de saisonnalité, et, dans certains cas, d'ajuster les budgets en conséquence. La façon dont les contrats sont exécutés a également changé, certains grands contrats étant subdivisés en plus petits lots afin de permettre à de plus petites entreprises d'approvisionner ce marché.

Les entreprises ont elles aussi reconnu la nécessité de s'organiser pour partir à la conquête de ce marché, et misent entre autres sur la **coopération régionale et sectorielle**, souvent essentielle pour la cohérence et la régularité de l'offre, en particulier lorsque des volumes importants doivent être produits. La coopération peut aider à faciliter le marketing et l'approvisionnement conjoints, ainsi que le partage des coûts, notamment les coûts de distribution.

## Des filets de poissons locaux pour les cantines scolaires

À la suite d'une étude de faisabilité approfondie portant sur la transformation et la commercialisation de produits de la pêche locaux, l'Agglomération Sud Pays Basque, a identifié une importante demande, dans les écoles et d'autres cantines collectives, pour des produits de la mer « prêts à cuisiner ». Les résultats de cette étude financée par le FLAG ont lancé une série de réflexions, au niveau des acteurs du secteur et des autorités publiques, sur la façon d'exploiter cette demande.

Les échanges et la coopération entre partenaires locaux ont débouché sur le lancement, à l'échelle pilote, d'un atelier coopératif de transformation en vue d'approvisionner les cantines d'écoles, d'hôpitaux et d'autres structures publiques en filets de poissons locaux prêts-à-cuisiner. Même si des problèmes techniques et financiers ont mis fin aux activités de cet atelier de transformation, l'élan qui a conduit à sa création a initié une volonté commune, au niveau de l'agglomération d'assurer un approvisionnement local.

Le Conseil départemental des Pyrénées-Atlantiques a pris l'initiative de promouvoir l'approvisionnement des collèges, établissements publics d'accueil des personnes âgées et handicapées du département en poisson local. Un cahier des charges a été défini et trois mareyeurs locaux sont aujourd'hui labellisés. Des initiatives visant à promouvoir activement cette approche d'approvisionnement local des cantines collectives sont aujourd'hui en cours.

Pour en savoir plus, contactez le [FLAG de la Côte Basque](#) de la Côte Basque



*Les cantines scolaires peuvent profiter de produits de la mer "prêts à cuisiner"*

### 3.3. L'accès à de nouveaux marchés en pratique

Comme nous l'avons vu ci-dessus, les entreprises de pêche et d'aquaculture disposent de très nombreuses possibilités pour limiter leur dépendance à l'égard des filières de distribution traditionnelles, par ex. les magasins de détail et les grossistes. Ces moyens leur offrent des perspectives en termes d'augmentation des ventes mais aussi la possibilité de réduire l'incidence des fluctuations de prix et les risques, comme celui d'un changement de fournisseur.

Toutefois, pour avoir accès à ces nouveaux marchés, il y a lieu, au préalable, de déterminer **la taille et la portée des marchés disponibles**. Cibler efficacement de nouveaux débouchés impose donc un degré élevé de précision.

Les petites entreprises ont généralement une très bonne compréhension du fonctionnement de leur propre secteur grâce aux contacts directs avec les consommateurs ou aux retours de ces derniers. Cependant, elles n'ont pas forcément les moyens de mener les recherches approfondies nécessaires pour identifier de nouveaux marchés et y conquérir des parts. Les FLAG peuvent apporter ici un soutien aux entreprises en finançant des **études de marché** professionnelles afin d'aider les entreprises locales motivées et capables de relever ce défi. Dans ce cas, il y aura toujours lieu de commencer par se poser des questions spécifiques en rapport avec le marché :

- ✓ Où se situe le débouché ?
- ✓ Quels sont les produits recherchés ?
- ✓ Que faut-il pour fournir ces produits ?
- ✓ Sous quelle forme le produit doit-il être proposé ?

La prise de conscience de ces exigences peut aider à comprendre et, surtout, à **quantifier l'opportunité** disponible. Dans certains cas, ces marchés peuvent déjà être bien achalandés. Sur de nombreux marchés à petite échelle par exemple, les poissons frais pourront avoir du mal à trouver acquéreur si d'autres producteurs approvisionnent déjà directement le marché et ont fidélisé une base de consommateurs. Cela ne signifie pas pour autant que les débouchés ne pourront être développés mais il faudra opérer un ciblage spécifique et identifier également les lacunes et opportunités du marché.

Grâce aux données disponibles aujourd'hui, en particulier par le biais de la **recherche en ligne** et des **rapports de marché**, les producteurs peuvent rechercher directement de nombreuses opportunités et tenir compte en même temps de leurs **propres informations et de leur compréhension du marché** au niveau local. Quelle que soit la source d'informations, il est important que les entreprises locales aient accès à toutes les informations et données clés relatives au marché pour bien comprendre son potentiel et les attentes des consommateurs. Ce n'est qu'alors qu'elles pourront élaborer une stratégie d'accès à un marché spécifique.

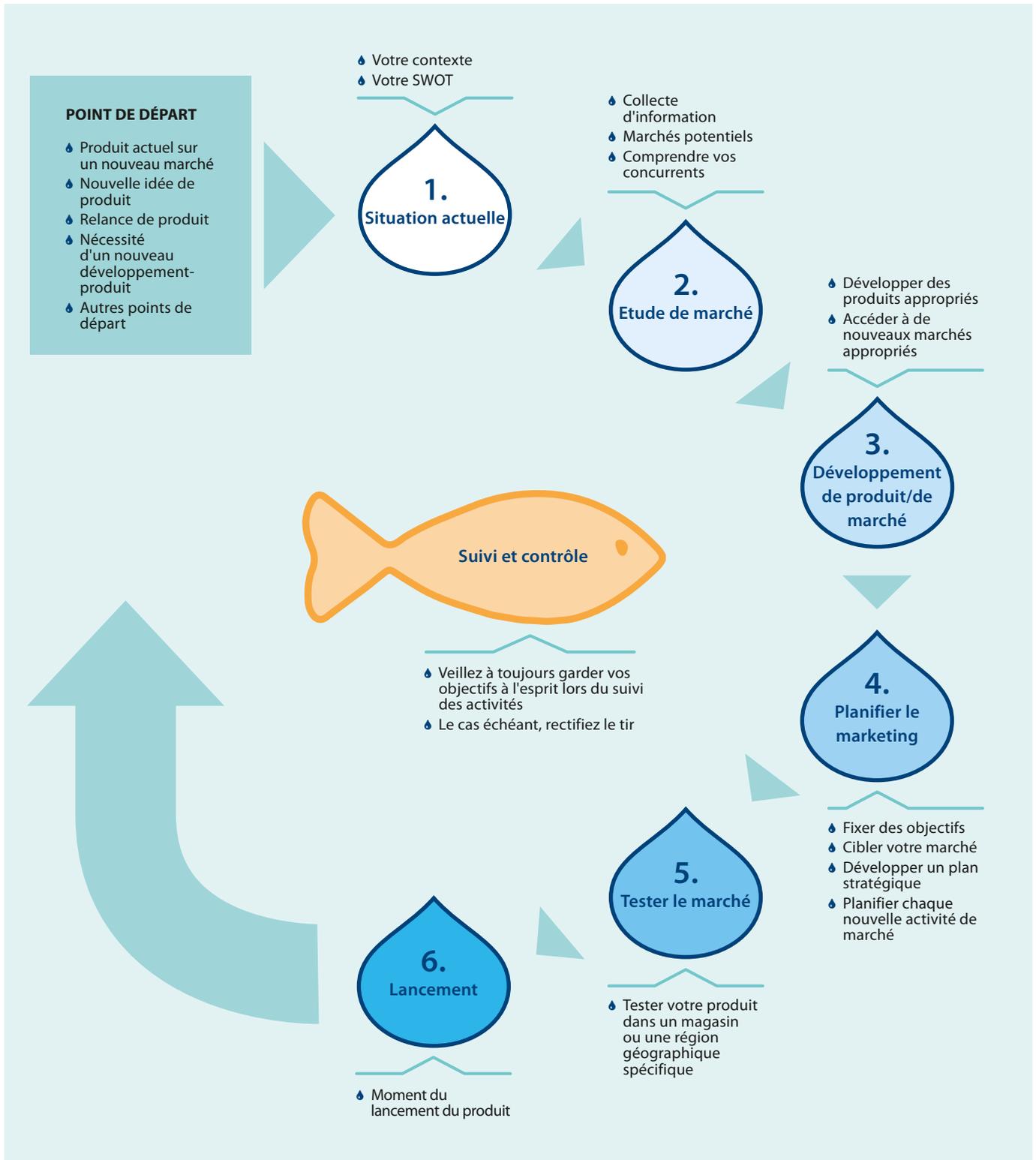
En effet, qu'il s'agisse de lancer une nouvelle idée de produit, de lancer un produit existant sur un nouveau marché ou de relancer un produit, il y a lieu de respecter une séquence d'activités.



ASTUCE

Assurez-vous d'identifier clairement l'argument clé de vente (ACV) de l'entreprise – et de le protéger dans le cas où d'autres entreprises suivraient le mouvement.

Figure 5 : Séquence des activités de marketing



© SAC Consulting Food &amp; Drink/ Kaligram

## La séquence des activités de commercialisation : le cas du poisson pané « Jean sur Mer »



« Jean sur Mer » est l'un des pionniers du secteur des food trucks. Ses camions indépendants proposent des plats de poisson de saison depuis 2010. Une des préparations les plus populaires est le Kibbeling, des bouchées de poisson blanc recouverts d'une panure croustillante.



Il arrivait souvent que les clients demandent du poisson frais non préparé, qu'ils pourraient emporter et cuisiner eux-mêmes quand ils le souhaitent. C'est ainsi que « Jean sur Mer » a eu l'idée de lancer un produit que les clients pourraient préparer chez eux. Il a réalisé une étude de marché et s'est rendu compte que la panure utilisée dans la préparation de son Kibbeling n'était pas encore disponible en Belgique.



Au départ, l'idée était de commercialiser un véritable produit à préparer soi-même et donc trois ingrédients : poisson frais, panure et sauce tartare. Toutefois, vu les exigences de sûreté alimentaire, il était difficile d'inclure dans un seul et même emballage, le poisson frais, le mélange pour panure et un produit transformé (la sauce tartare). La décision a donc été prise de commercialiser uniquement la panure. C'était également moins risqué pour « Jean sur Mer », étant donné qu'il ne commercialisait pas de produit frais.

Pour développer et fabriquer le produit, « Jean sur Mer » s'est associé à Evlier, un producteur alimentaire expérimenté. Il a fallu un certain temps pour mettre au point la recette parfaite (une panure légère et croustillante), mais les efforts ont porté leurs fruits.



Des objectifs et des cibles ont été fixés pour les années suivantes, parallèlement aux autres activités du food truck.

La durée de conservation de 18 mois de la panure a été utilisée efficacement comme argument de vente ; elle limitait en effet le risque pour les détaillants.



Pour sonder le marché, « Jean sur mer » et Evlier se sont renseignés auprès de leurs clients afin d'obtenir leur avis.

Le produit a également été testé dans le food truck.



Le produit a finalement été lancé sur le marché, sous la marque « Jean sur Mer » du food truck et via les circuits de distribution d'Evlier. Le lancement a coïncidé avec la nouvelle saison (avril 2016) et le produit a donc pu bénéficier d'une large couverture médiatique (magazines de cuisine, blogs de recettes...). Des articles ont par ailleurs encouragé les adeptes du foodie à essayer quelque chose de nouveau.

Fort de la popularité du produit, « Jean sur Mer » a ensuite développé une gamme professionnelle (paquets de 3 kg) à usage commercial pour les restaurants et les bars. Il a utilisé ici la même séquence d'activités de marketing.

[www.jeansurmer.be](http://www.jeansurmer.be)

Les attentes des consommateurs concernent souvent la régularité de l'approvisionnement, la qualité et le prix. Toutefois, au moment d'identifier l'opportunité, il conviendra également de se demander comment le produit sera livré et la façon dont il doit être préparé pour la vente au consommateur. Ces procédures peuvent impliquer des coûts ou des efforts supplémentaires mais offrir également la chance d'apporter une plus-value au produit, qui pourra prendre la forme d'une plus grande commodité, d'une meilleure connaissance, d'un gain de temps ou d'une satisfaction accrue du consommateur.

Pour identifier la valeur commerciale d'un produit, il y a lieu d'examiner attentivement si une nouvelle activité peut avoir un impact en termes d'amélioration de l'activité, de généralisation, d'atténuation du risque et, en fin de compte, de rentabilité accrue.

#### LISTE DE VÉRIFICATION

- ✓ Une étude de marché complète, portant également sur la concurrence, a-t-elle été réalisée ?
- ✓ Dans quelle mesure l'entreprise devra-t-elle s'adapter – compétences, connaissances, langue et commercialisation ?
- ✓ Quels sont les défis ? Approvisionnement, distribution, transformation, commercialisation ?
- ✓ De quelle expérience l'entreprise dispose-t-elle et de quel soutien a-t-elle besoin ?
- ✓ Quel sera le résultat final pour l'entreprise – nouveaux marchés, valorisation, diversification du risque ?
- ✓ Existe-t-il des possibilités de coopération avec d'autres entreprises ?
- ✓ Y-a-t-il encore d'autres opportunités à explorer ?

## 4. Innover grâce au soutien des sciences et de la recherche

### 4.1. Cinq raisons pour promouvoir les liens entre les entreprises de pêche et les sciences et la recherche

Les petits opérateurs commerciaux se concentrent généralement sur leurs activités principales et leur planning bien rempli les empêche souvent de coopérer avec le reste de la chaîne d'approvisionnement ou avec d'autres secteurs. Pêcheurs, poissonniers du coin, entreprises de transformation à petite échelle ou fish & chip, tous ces acteurs ont tendance à se cantonner à ce qu'ils connaissent et font le mieux. Toutefois, sortir de la zone de confort des activités quotidiennes et utiliser efficacement la science et la recherche peut déboucher sur des **innovations et générer de nouvelles sources de revenus**. Une fois qu'une idée est née, des études de recherche peuvent être nécessaires pour **transformer l'idée en une entreprise viable** et la coopération avec des scientifiques ou des experts techniques peut ici être d'un précieux secours.

1

Effacité

Des possibilités émergent à chaque stade de la chaîne de valeur, donc, dès le sous-secteur de la pêche où un changement au niveau des méthodes de travail peut exiger de nouvelles compétences, du nouveau matériel, voire de nouveaux bateaux et parfois même, des investissements importants. Mais des facteurs externes, comme l'évolution du contexte politique, les exigences du marché et la hausse des prix du carburant, imposent aux pêcheurs et aux producteurs aquacoles d'adopter de nouvelles méthodes de production ou techniques de pêche. L'apport de modifications au niveau des engins de pêche peut aider à réduire la consommation de carburant et/ou améliorer la sélectivité de la pêche, en limitant les prises accessoires par exemple. Une meilleure connaissance des cycles de reproduction d'une espèce donnée peut également améliorer le rendement aquacole. Et ce ne sont là que quelques exemples.

2

Durabilité

Des mesures peuvent également être prises pour améliorer la gestion des ressources et dès lors la durabilité des activités de pêche. La coopération entre pêcheurs et scientifiques est essentielle pour réunir des informations sur les stocks halieutiques et suivre les répercussions de la pêche et d'autres

activités ou influences. Le développement d'outils de traçabilité peut également aider à mieux comprendre les stocks et permettre la certification de l'origine et de la nature « pêche durable », ce qui peut faciliter l'accès à de nouveaux marchés à plus grande valeur commerciale.

3

Qualité

Une fois le poisson pêché en pleine mer ou en pisciculture, de nombreuses initiatives permettent d'optimiser la manipulation et la transformation. Une manipulation et un stockage appropriés à bord, par exemple, peuvent améliorer considérablement la qualité d'un produit. Et qui dit meilleure qualité dit souvent plus longue durée de conservation, ce qui permet l'accès à de nouveaux marchés (qui sont aussi plus éloignés) ou des manipulations supplémentaires sur terre, ce qui valorise les produits de la zone de pêche. L'optimisation des processus de manutention et de transformation à bord des bateaux ou sur terre – nettoyage, évidage, filetage, portionnage, cuisson, réfrigération, congélation ou conditionnement (par exemple sous atmosphère modifiée) – est souvent précédée d'un soutien technique et d'efforts de recherche.

4

Nouveaux aliments

Lorsqu'il s'agit de développer de nouveaux produits alimentaires, la recherche et le soutien technique sont indispensables. À moins d'avoir son propre département de R&D, une entreprise a besoin d'une expertise et d'une infrastructure externes pour mettre ses idées en pratique. La commercialisation d'une espèce moins connue, par exemple, impose non seulement au préalable une étude de viabilité mais aussi une analyse approfondie de certaines caractéristiques comme la régularité de l'approvisionnement, le goût et l'aspect du produit. Le soutien d'un laboratoire agro-alimentaire sera plus que probablement nécessaire pour sélectionner les bonnes méthodes de conservation et concevoir un emballage adapté au marché.

## 5 Nouveaux marchés

Enfin, des substances comme les oméga-3, les acides gras, les acides palmitoléiques et le collagène, peuvent être extraites des résidus de poissons et être vendus sur des marchés « non alimentaires » émergents (par ex. alimentation animale, produits pharmaceutiques, cosmétiques etc.). Des travaux de recherche sont ici nécessaires pour identifier et

analyser ces composantes et pour déterminer si les volumes seront suffisants pour garantir la viabilité de l'activité commerciale. Consultez la **Bonne pratique FARNET** sur le **FLAG d'Oeste** qui a aidé l'Institut polytechnique de Leira à mettre au point un processus d'extraction de la chitine à partir du crabe « pilado ».

### Des fish burgers et d'autres nouveaux aliments tendance grâce à des sous-produits

Au lieu de simplement rejeter les sous-produits de la mer, les entreprises de pêche et le secteur de la transformation du poisson recherchent comment les valoriser. Un consortium pluridisciplinaire basé en Belgique a ainsi étudié les possibilités, les opportunités et les obstacles à cette valorisation. L'analyse des divers sous-produits, l'identification des composants utiles, le développement et l'expérimentation à petite échelle de différentes applications et la réalisation d'une analyse socioéconomique ont ainsi été utilisés pour examiner les options de transformation possibles. Des conseils sur la commercialisation des sous-produits de la pêche ont également été fournis.<sup>7</sup>

Cette recherche a fait émerger des pistes, comme le développement d'autres produits alimentaires, par exemple des « croquettes ». Cette idée est à présent à l'étude dans un nouveau « laboratoire d'action » qui s'inscrit dans le cadre d'un programme visant à développer le potentiel d'innovation du secteur agroalimentaire en soutenant des projets concrets proposés par le secteur.

« Fish Labs », le nom de ce laboratoire d'action, a pour objectif de créer un *fish burger* à partir de prises accessoires. Plusieurs acteurs de la chaîne d'approvisionnement – criées, grossistes, écoles hôtelières et instituts de recherche par exemple, coopèrent aujourd'hui en vue de commercialiser un fish burger de grondin et de loquette.

[www.facebook.com/effkescompany](http://www.facebook.com/effkescompany)

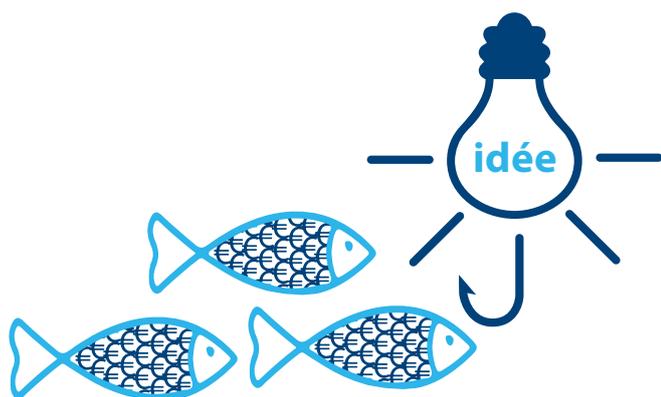


*Des fish burgers à base de prises accessoires*

<sup>7</sup> Projet VALOREVIS: [www.pomwvl.be/sites/default/files/uploads/ondernemerschap\\_en\\_bedrijfsinfrastructuur/doc/FvTVoeding/P\\_valorevis\\_6\\_vives.pdf](http://www.pomwvl.be/sites/default/files/uploads/ondernemerschap_en_bedrijfsinfrastructuur/doc/FvTVoeding/P_valorevis_6_vives.pdf)

## 4.2. Coopérer avec la science et la recherche

Certains efforts peuvent être nécessaires pour développer des relations de travail avec des scientifiques et des chercheurs. Mais les FLAG doivent ici faire preuve de proactivité en explorant diverses pistes pour exploiter le potentiel que la science peut offrir pour développer un **secteur de la pêche plus innovant et tourné vers l'avenir**.



### 4.2.1. Nouer des contacts

Un bon point de départ est d'identifier les différentes universités, instituts de technologie et écoles commerciales de la région, ainsi que les spin-off utiles. De nombreux FLAG ont sur leur territoire un institut maritime ou autre organisme de recherche bien placé pour soutenir l'innovation dans le secteur de la pêche local. Certains pays ont même mis en place une plateforme spécialisée rassemblant des acteurs du secteur de la pêche et de la communauté des scientifiques et des chercheurs (par ex. **PTEPA** en Espagne, la plateforme technologique pour la pêche et l'aquaculture). Les FLAG doivent coopérer avec ces organismes et plateformes de manière proactive.

Tout comme ils peuvent cartographier les chaînes locales de la pêche, les FLAG peuvent aussi cartographier les différents organismes de recherche susceptibles de soutenir l'innovation dans ce secteur. Les étapes suivantes peuvent être un bon point de départ et une source d'inspiration utile :

- ✓ Entamez ce dialogue avec les **acteurs de l'innovation de votre réseau** immédiat pour apprendre comment ils ont coopéré ensemble dans le passé.
- ✓ Cartographiez la communauté de recherche de votre territoire et les **travaux de recherche utiles** – planifiés, en cours ou achevés (dont les résultats sont susceptibles d'être adoptés).
- ✓ Cartographiez les **projets en cours** et déterminez si vous pouvez encore les exploiter.

- ✓ Trouvez et **rencontrez les bonnes personnes** au sein des organisations cibles ; vous pourriez avoir besoin de contacts différents dans divers services.
- ✓ Demandez à ces personnes de quel **matériel ils disposent** pour tester de nouvelles idées ou de nouveaux produits.
- ✓ Assurez-vous de la présence d'**étudiants disponibles** dans différentes disciplines.
- ✓ Renseignez-vous sur les **programmes de recherche existants**, en particulier ceux dont les entreprises peuvent utiliser les services de recherche.
- ✓ Ajoutez toutes les **personnes de contact dans votre base de données**, en mentionnant leur spécialisation, et associez-les aux activités du FLAG.

Une fois le paysage scientifique et de la recherche clairement identifié et les contacts établis, les FLAG peuvent commencer à examiner comment coopérer concrètement avec ce réseau.

### 4.2.2. Associer les instituts de recherche aux activités des FLAG

Associer des organismes de recherche au partenariat du FLAG et à l'élaboration de sa stratégie peut être un moyen efficace de développer un plan de développement plus innovant pour un secteur compétitif et tourné vers l'avenir – une situation gagnant-gagnant, profitable aux deux partenaires comme à la communauté locale. Les organismes de recherche peuvent apporter leur expérience, leurs compétences et leurs idées pour relever les défis et saisir les opportunités le long des chaînes d'approvisionnement de la pêche locales. Les FLAG peuvent quant à eux financer des projets de recherche spécifiques, et veiller à ce que la **recherche reste pertinente et utile compte tenu des besoins de la communauté**.

Cette **coopération**, établie dans le cadre des travaux de la phase initiale de développement du partenariat et de la stratégie visant à faire le lien avec la recherche, doit être recherchée autant que possible par la suite. À cette fin, les FLAG doivent s'assurer que les personnes concernées reçoivent la **newsletter du FLAG** et demander également de recevoir les lettres d'information des partenaires potentiels de la recherche. Ils peuvent aussi inviter les organismes de la recherche à des **événements FLAG** pour s'assurer qu'ils soient bien conscients des priorités stratégiques **et qu'ils partagent les informations** sur les possibilités de recherche prometteuses.

Les instituts de recherche ont souvent mis en place des procédures internes pour communiquer sur les thèmes de recherche en cours dans différentes disciplines et les **réunions interdépartementales**, par exemple, peuvent se révéler être une plateforme intéressante pour présenter les activités de FLAG (voir encadré ci-dessous sur la Plateforme technologique maritime). Ici aussi,

l'exploitation des circuits de distribution des **réseaux existants**, comme Interreg, Horizon 2020 ou des programmes nationaux de soutien à la recherche scientifique, peut également aider le FLAG à se rapprocher d'un certain nombre d'organisations utiles et à coopérer avec elles, le tout avec relativement peu d'efforts.

### La Plateforme technologique maritime

Cette Plateforme technologique maritime a été mise en place par l'Université d'Aveiro, au Portugal. Elle réunit des représentants de trois disciplines : biologie, planification et géologie. Cette plateforme se réunit tous les quinze jours et des représentants d'autres départements sont invités chaque fois que les discussions abordent des domaines d'intérêt relevant de leurs compétences. La plateforme a pour mission d'identifier des chercheurs possédant les compétences les plus pertinentes par rapport aux besoins scientifiques des projets concernés. Il peut s'agir ici de projets internes de l'université mais aussi de projets proposés par des partenaires extérieurs, par exemple des PME ou des associations.

La plateforme soutient les idées de la phase initiale de *brainstorming* à la soumission des propositions de projet aux agences de financement. Elle aide ainsi les PME et les associations dans les procédures administratives qui, sans cela, pourraient être un obstacle. Autant de raisons qui font de ce genre de plateforme un partenaire idéal pour les FLAG.

[www.cesam.ua.pt](http://www.cesam.ua.pt)

## 4.3. La science au service de l'idée commerciale

Les pêcheurs et autres hommes d'affaires hésitent souvent à coopérer avec des scientifiques et il leur arrive aussi de manquer de temps ou de ne pas avoir les contacts nécessaires. Les chercheurs peuvent cependant soutenir les idées innovantes de ces acteurs de la pêche par le biais de conseils et d'un suivi, en testant ces idées et parfois, en mettant à leur disposition du matériel.

### 4.3.1. Activités d'appariement

Une fois que les FLAG ont établi des contacts avec des instituts de recherche locaux, ils peuvent se concentrer sur l'organisation **d'activités d'appariement entre les entreprises locales et les partenaires de la recherche concernés**. Les FLAG peuvent à cette fin mettre en œuvre une série d'activités, parmi lesquelles :

- ✓ Mise en place de **petits groupes de réflexion** sur des thèmes spécifiques
- ✓ **Événements** à caractère plus informatif, avec des activités de **mise en réseau**
- ✓ **Réunions bilatérales**, notamment lors des phases initiales, lorsqu'un promoteur de projet potentiel préfère garder ses idées confidentielles.

Quelle que soit la façon dont les idées sont générées, les FLAG ont également un rôle important à jouer en veillant à ce qu'elles prennent forme et débouchent sur une proposition de projet. En outre, une fois que des partenaires potentiels décident de coopérer, il est essentiel de s'assurer que tous **comprennent parfaitement les objectifs**. Que l'idée commerciale émane d'un pêcheur, d'une organisation de producteurs ou d'une autre entreprise locale, le FLAG doit essayer d'**associer d'emblée les bonnes personnes** – celles qui disposent de l'expertise, du matériel de test ou des fonds appropriés.

### 4.3.2. Communication

Une **communication ouverte et continue** tout au long du cycle de vie du projet est extrêmement importante pour s'assurer que tous les partenaires comprennent l'évolution de celui-ci – même si les efforts ne portent pas leurs fruits. Cette communication est nécessaire à la fois pour **s'assurer que les attentes restent réalistes** mais aussi pour permettre, le cas échéant, des décisions quant à une réorientation du projet.

La mise en place d'une communauté active autour d'un projet de recherche est essentielle pour favoriser son appropriation par les partenaires et s'assurer que la recherche réponde réellement aux besoins du secteur – et qu'elle ait ainsi un maximum de chances d'être adoptée au niveau du marché.

Les FLAG ont aussi un rôle clé à jouer en veillant à ce que les travaux de recherche qui ont porté leurs fruits bénéficient de la **visibilité** nécessaire (que ce soit lors d'événements locaux,

dans la newsletter du FLAG ou dans la presse locale) afin de **favoriser l'exploitation commerciale** et **d'inciter aussi d'autres acteurs à innover**.



Gérer les attentes et veiller à favoriser une attitude constructive vis-à-vis du risque et des échecs

### De la science à de nouvelles opportunités commerciales et de production

À l'initiative de l'Organisation de pêcheurs de San José de Cangas, l'Institut océanographique espagnol et l'Université de Vigo ont été invités à examiner la possibilité de cultiver des pétoncles. Certaines questions ont dû préalablement être examinées, par exemple :

- ✓ Quel est le cycle de reproduction des pétoncles ?
- ✓ Quelles sont les techniques de culture existantes ?
- ✓ Quelles sont les conditions nécessaires à sa production (survie et croissance) ?
- ✓ Comment les pétoncles doivent-ils être manipulés pendant leur croissance et quand sont-ils prêts à être récoltés ?

Cette coopération, et le processus participatif progressif qu'elle a impliqué, a abouti au développement d'une méthode permettant aux pêcheurs locaux de cultiver efficacement les pétoncles. Les travaux du projet ont également porté sur les nouvelles méthodes de transformation et de commercialisation des pétoncles, et ont notamment inclus une étude de marché détaillée. Les pétoncles ont ainsi pu être commercialisés sur le marché sous la forme d'un produit frais mais aussi sous la forme d'un produit nettoyé et emballé sous vide, et donc d'une plus grande valeur.

**Bonne pratique FARNET**



*La coopération avec la science a permis la culture du pétoncle*

#### 4.3.3. Viabilité et prise de risque

La phase d'élaboration d'une proposition de projet doit absolument intégrer une première **étude de viabilité**. Une idée originale peut en effet ne pas être viable. Les FLAG peuvent soutenir ce processus de vérification en demandant si toutes les étapes essentielles et les principaux coûts ont bien été pris en compte : voir le **Chapitre 2** pour un aperçu des questions clés sur l'idée de projet, le marché et le plan financier ; et le **Chapitre 3** sur la commercialisation du produit.

Dans tous les cas de figure, il y a également lieu de pouvoir **accepter un éventuel échec**. Comme l'explique Elon Musk, PDG de Tesla Motors : « L'échec est une option. Si les choses n'échouent pas, cela signifie qu'on n'innove pas suffisamment. » Et si échec il y a, l'essentiel sera d'en tirer les leçons. C'est là une difficulté pour les FLAG vu qu'ils gèrent des fonds publics. Pourtant, il faut absolument bien garder à l'esprit qu'un échec peut être une source d'apprentissage. C'est de cette façon que les FLAG pourront vraiment encourager l'innovation tout au long des chaînes d'approvisionnement de la pêche et de l'aquaculture.

#### 4.3.4. Impliquer la société civile : l'innovation ouverte

Pour stimuler des idées nouvelles et permettre leur mise en œuvre, les FLAG peuvent aussi coopérer avec des initiatives d'innovation ouverte. L'innovation ouverte repose sur une série d'approches comme la **co-création, la connaissance en open source** et les **processus de crowd-sourcing**.

L'utilisation de ces processus ouverts et participatifs permet au secteur d'associer des citoyens, des étudiants et des développeurs qualifiés et enthousiastes au montage de projets. L'utilisation d'environnements d'innovation ouverte peut permettre le développement de technologies, services et appli-

cations selon une approche ascendante qui répond donc besoins réels des consommateurs.<sup>8</sup>

Les FLAG peuvent mettre en contact des promoteurs de projet potentiels avec la communauté de l'innovation ouverte de leur territoire. Celle-ci est généralement facile à trouver en ligne et inclut :

- ✓ Les FABLAB
- ✓ Les Hackerspaces
- ✓ Les Makerspaces
- ✓ Les espaces de coworking
- ✓ Les Living labs
- ✓ Les Creative hubs etc.

### Financement participatif pour le Groupe d'action Annan Harbour

En Écosse, le Groupe d'action Annan Harbour a utilisé avec succès le « financement participatif » pour cofinancer avec des fonds privés un projet de restauration soutenu par le FLAG. Le FLAG a utilisé une plateforme de financement participatif en ligne pour lever des fonds de manière innovante auprès d'un large éventail de particuliers, les participants. Des dons d'un faible montant sont ainsi demandés et obtenus en échange de « récompenses ». Cette approche a aussi permis de mettre en avant le vaste soutien de la communauté pour le projet et a encouragé le FLAG à réfléchir de manière créative à la façon de communiquer et de coopérer au niveau local.

Bonne pratique FARNET

#### 4.3.5. Financer la recherche halieutique

Les FLAG peuvent choisir d'affecter une partie du **budget d'élaboration de leur stratégie de développement local** au financement de certains projets de recherche ou d'expériences scientifiques. Il existe une série d'exemples de FLAG qui ont ainsi financé le développement et l'expérimentation de nouveaux engins de pêche ou encore le développement et l'expérimentation de nouveaux produits de pêche. Cependant, les FLAG peuvent aussi aider les promoteurs de projets à avoir accès à **d'autres fonds**.

- ✓ Au niveau européen, les FLAG devraient se tenir informés des possibilités de financement offertes par d'autres volets du FEAMP ainsi que par des fonds comme **LIFE** et **Horizon 2020**, via l'**EASME**, l'Agence exécutive de la Commission européenne pour les petites et moyennes entreprises (**voir section 2.2.5 pour en savoir plus**).
- ✓ Au niveau national, régional et local, les FLAG doivent également se montrer proactifs lors de la recherche de possibilités de financement et dans le cadre de leur coopération avec des instituts universitaires de leur territoire. Ils doivent en effet veiller à ce que **le secteur de la pêche et de l'aquaculture continue de figurer à l'agenda de la recherche** et que ses besoins soient pris en compte de manière prioritaire.



*La science et la recherche peuvent transformer des idées en des entreprises rentables*

Une communication régulière avec les acteurs concernés de la recherche peut également aider les FLAG à se tenir informés **des nouveaux résultats de la recherche**, lesquels pourront ensuite être utilisés pour répondre aux besoins identifiés. C'est ce qui a été fait dans le projet décrit ci-dessous.

### Exploitation commerciale d'une recherche financée par l'Axe 3 du FEP

Au cours de la précédente période de programmation, le **FLAG belge** a financé un projet qui a réuni l'Association flamande de la pêche (VVV) et une PME locale, Brevisco BVBA, en vue de développer un système de cuisson et de réfrigération pour les crevettes grises.

Ce nouveau système a été conçu grâce à des travaux de recherche réalisés par l'Institut flamand de recherche agricole et piscicole (ILVO), financés au titre de l'Axe 3 du FEP.

L'utilisation des résultats de cette recherche, rendus publics, ainsi qu'une subvention du FLAG, a permis la création d'une usine pilote qui optimise le contrôle de la température, la durée et le taux de sel du processus de cuisson et élimine toute contamination bactérienne. Ce nouveau processus augmente la durée de conservation des crevettes grises fraîches sans ajout de conservateurs, ce qui les rend plus concurrentielles sur le marché.

#### Bonne pratique FARNET

Pour les FLAG, exploiter le potentiel scientifique et de la recherche sur leur territoire est un réel défi, mais aussi un axe de travail essentiel. En exploitant leur position unique leur permettant de réunir différents acteurs pour relever des défis

sectoriels sur l'ensemble de leur territoire, les FLAG peuvent contribuer à la promotion et à l'expérimentation d'idées nouvelles susceptibles d'améliorer la durabilité, la capacité d'innovation et la rentabilité du secteur.

### MARCHE À SUIVRE

- ✓ Cartographier les ressources de la science et de la recherche dans le territoire du FLAG
- ✓ Associer la communauté des chercheurs à l'élaboration de la stratégie du FLAG et les inclure dans le partenariat
- ✓ Organiser des activités pour rapprocher les entreprises du secteur de la pêche des acteurs concernés et les amener à coopérer
- ✓ Fournir le soutien nécessaire, y compris pour les études de viabilité
- ✓ Encourager une communication permanente pour s'assurer que les efforts de recherche soient bien compris et considérés comme pertinents par la communauté locale
- ✓ Veiller à ce que la recherche soit toujours emmenée par les besoins du marché et qu'elle débouche sur une exploitation commerciale.

## 5. Mettre en place des partenariats stratégiques

### 5.1. Pourquoi travailler en partenariat ?

L'existence d'une demande importante pour du poisson et des produits de la mer représente une vraie chance pour les producteurs locaux. Toutefois, ceux-ci doivent aussi faire face à un **marché de plus en plus complexe**, avec des consommateurs de plus en plus exigeants et à la recherche de produits alimentaires sains, de grande qualité et de préférence durables (tant en termes sociaux qu'environnementaux) mais de prix abordable<sup>9</sup>. Face à de telles exigences, difficiles à satisfaire, les producteurs peuvent être en proie au découragement.

Lorsqu'ils essaient de mieux se positionner sur la chaîne d'approvisionnement, les producteurs locaux rencontrent invariablement des contraintes qui peuvent limiter leur capacité à revendiquer une proportion plus importante de la valeur ajoutée de leurs produits. L'accès à de nouveaux marchés, le développement de nouveaux produits, l'exploration de nouvelles opportunités de marché et le **développement de liens** avec les instituts scientifiques et de recherche sont certes des initiatives potentiellement efficaces, mais elles exigent aussi des investissements considérables, en temps et en argent.

Les producteurs locaux, qui opèrent généralement avec une main-d'œuvre et des ressources financières limitées, n'ont souvent pas les moyens de consentir de tels investissements.

Une façon de **minimiser les investissements** requis – et dès lors les risques y afférents consiste à mettre en place des partenariats avec d'autres acteurs. En coopérant, les partenaires partagent non seulement les coûts (temps et argent) mais ils peuvent aussi **mettre en commun leurs connaissances et leur expertise**. En effet, la courbe d'apprentissage liée à la création de nouvelles entreprises est souvent sous-estimée et le développement du « bon partenariat » peut aider à **éviter des erreurs coûteuses**.

Différents types de partenariats peuvent être mis en place, en fonction des objectifs et des ambitions du projet. Nous pouvons distinguer ici trois types de partenariat :

1. Partenariats entre producteurs primaires ;
2. Partenariats de producteurs associant d'autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement de la pêche ;
3. Partenariats avec des acteurs d'autres secteurs.

### 5.2. Coopération entre producteurs

La coopération entre producteurs peut revêtir différentes formes. Elle se met souvent en place de manière informelle, entre producteurs qui décident de **regrouper certaines de leurs ressources** (machines à glace, chariots-élévateurs à fourche...). À un certain stade, ce partage d'installations ou de matériel finira par exiger un certain niveau d'organisation. Comment les frais d'entretien sont-ils répartis ? Qui peut utiliser quoi et quand ? Voilà le type de questions qu'il vaut mieux régler préalablement, de façon à éviter tout conflit.

D'autres projets plus complexes, comme les plateformes de **commercialisation conjointe**, ou les **marques collectives** – caractérisées par la mise en commun des ressources des producteurs en vue de la commercialisation de leurs produits – exigent un degré bien plus élevé de formalisation.

En pratique, ces accords de coopération ou de partenariat peuvent être officialisés par le biais de contrats entre individus ou entreprises, mais souvent, la mise en place d'une structure administrative commune pourra faciliter le processus.

9 Voir [Rapport EUMOFA](#) : EU Consumer Habits Regarding Fishery and Aquaculture Products (Habitudes des consommateurs européens en ce qui concerne les produits de la pêche et de l'aquaculture)

### 5.2.1. Coopératives

La coopérative est l'une des formes les plus connues d'organisation de producteurs primaires. Elle peut être définie comme «une association autonome de personnes réunies autour d'**objectifs économiques, sociaux et culturels communs**».<sup>10</sup> Les coopératives présentent l'avantage d'être reconnues comme une forme légale d'organisation mais elles impliquent également certaines responsabilités et obligations. La plupart des États membres ont leur propre définition juridique de la coopérative, mais en ce qui concerne leur fonctionnement, certaines caractéristiques communes peuvent être observées. En général, les coopératives doivent :

- ✓ Être ouvertes et volontaires
- ✓ Avoir une structure démocratique, la qualité de membre conférant une voix
- ✓ Être équitables et équilibrées, proposer une distribution juste des résultats économiques en fonction du volume des opérations réalisées par la coopérative<sup>11</sup>.



*En coopérant, les pêcheurs peuvent se réserver une plus grande partie de la valeur de leur produit*

## Une coopérative pour garantir des quotas de pêche à la communauté locale

À Thorupstrand, un village du nord-ouest du Danemark, des pêcheurs locaux ont décidé de créer la «Guilde des pêcheurs côtiers de Thorupstrand», une coopérative qui a pour but d'assurer des quotas de pêche à la communauté locale. Les pêcheurs regroupent leurs quotas au sein de la coopérative, qui les restitue ensuite aux membres. Les revenus générés par la coopérative sont utilisés pour rembourser les emprunts contractés pour acheter des quotas de pêche supplémentaires pour les membres. Chaque membre de la coopérative a droit à un vote, peu importe le nombre de quotas communs empruntés. Cette procédure a aidé le village de Thorupstrand à conserver des quotas de pêche au sein de la communauté et d'assurer ainsi l'avenir de la pêche locale<sup>12</sup>.

La coopérative a également aidé la communauté à conserver un pourcentage plus important de la valeur ajoutée au niveau local en investissant dans des installations de transformation et des activités de commercialisation communes. Elle a bénéficié du soutien de l'Axe 4 du FEP pour transformer un bateau de pêche déclassé en poissonnerie flottante amarrée au centre de Copenhague, et avoir ainsi accès au marché urbain prospère de la capitale.

### Bonne pratique FARNET



*A Thorupstrand, les pêcheurs ont mis en place une coopérative pour conserver leurs quotas de pêche*

<sup>10</sup> [ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives\\_en](http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives_en)

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Højup T., 2011, [The need for common goods for coastal communities](#), University of Copenhagen.

### 5.2.2. Des plateformes et des initiatives de marketing communes

Les FLAG peuvent jouer un rôle utile en encourageant la coopération entre producteurs, même en l'absence de structure formelle de type coopérative.



C'est ce qui s'est passé en Galice, où le **FLAG de Ria de Pontevedra** a initié une coopération entre les sept *cofradías* locaux avant d'être chargé par ces associations de pêcheurs de mener **développement** d'une **criée en ligne commune** pour promouvoir et vendre les produits de la mer de la flotte artisanale locale. Une fois développée, la plateforme a été confiée aux *cofradías*, qui en assurent à présent la gestion et le fonctionnement. Les pêcheurs envoient des informations sur leurs prises quotidiennes via leur téléphone portable et les clients potentiels peuvent passer commande et venir acheter leur poisson à la criée locale<sup>13</sup>. Une marque, «Pescado Artesanal», qui est aujourd'hui utilisée par dix restaurants et 20 poissonneries de la région, a également été créée afin d'assurer la promotion des poissons frais certifiés vendus à la criée locale.

Les initiatives de type *Community Supported Fishery* (CSF – pêche soutenue par la communauté) ou **paniers de poissons** sont d'autres exemples de coopération entre producteurs. Elles visent à créer un lien privilégié entre les consommateurs et les producteurs, les premiers s'engageant à acheter des quantités fixes de poissons sur une base régulière à un prix convenu. À cette fin, les producteurs doivent coopérer de façon à garantir un approvisionnement régulier et livrer les poissons frais et pêchés localement aux points de livraison prévus. Ces initiatives sont mises en œuvre par divers types de partenariats. Elles sont décrites dans le Guide FARNET **Commercialiser la pêche locale**.

### 5.2.3. Organisations de producteurs

L'organisation de producteurs (OP) est une structure de coopération commune entre producteurs du secteur de la pêche dans l'UE. Ces groupements de producteurs **organisent collectivement leurs activités de production et de marketing**. Pour être officiellement reconnue, une OP doit respecter une série de conditions relatives à sa composition, sa mission, son fonctionnement, ses activités et sa représentativité<sup>14</sup>. La reconnaissance officielle du statut d'OP ouvre également la possibilité d'un soutien financier au titre du FEAMP. Les OP sont généralement actives dans les domaines suivants :

- ✓ Gestion des possibilités de pêche dans leur zone de pêche
- ✓ Commercialisation des produits de leurs membres
- ✓ Limitation, dans la mesure du possible, des prises accessoires et, si nécessaire, valorisation de ces sous-produits sans création d'un marché pour les produits dont la taille est inférieure à la norme
- ✓ Lutte contre la pêche illicite, non déclarée et non réglementée (INN)
- ✓ Stabilisation des marchés.



La réforme de l'organisation commune du marché des marchés dans le secteur des produits de la pêche et de l'aquaculture<sup>15</sup> a également prévu la **création d'OP dans le secteur de l'aquaculture**. Le **FLAG d'Opolszczyzna** en Pologne, assure environ 10% de la production nationale de carpes et ses membres s'emploient donc, avec l'aide du FLAG, à inciter et mobiliser les producteurs de carpes des territoires voisins à créer une OP dans le domaine de l'aquaculture. Dans ce cas, le soutien du FLAG est essentiellement informel. Il met toutefois à la disposition de ses membres une plateforme pour favoriser les contacts et la coopération avec des producteurs d'autres régions.

13 La législation nationale espagnole impose que tous les poissons pêchés par des bateaux espagnols doivent être vendus à la criée.

14 Ces conditions sont énoncées dans le règlement (UE) n° 1379/2013 portant sur l'organisation commune des marchés dans le secteur des produits de la pêche et de l'aquaculture.

15 [ec.europa.eu/fisheries/cfp/market\\_en](http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/market_en)

## COOPÉRER AVEC LE SECTEUR DE LA PÊCHE ARTISANALE

Les pêcheurs ont la réputation de tenir à leur indépendance et peuvent avoir du mal à renoncer à des méthodes de travail et des traditions pratiquement ancestrales. Les acteurs qui souhaitent coopérer avec le secteur de la pêche artisanale doivent surmonter ces obstacles potentiels. Ils veilleront donc à garder à l'esprit les aspects suivants :

- ✓ S'ils aiment prendre la mer et aller pêcher, les pêcheurs sont peu nombreux à aimer s'acquitter des tâches connexes liées à la gestion d'une entreprise de pêche (administration, vente etc.). Des membres de la famille les y aident souvent et peuvent être plus accessibles que les pêcheurs eux-mêmes.
- ✓ Le calendrier est primordial ; il y a lieu d'éviter les périodes chargées et d'approcher les pêcheurs locaux pendant les moments de l'année relativement calmes (par ex. périodes de gros temps, marées d'équinoxe...).
- ✓ Dans de nombreuses communautés de pêche, les habitants se réunissent à certaines périodes de l'année pour célébrer des événements spécifiques (bénédiction des bateaux, fêtes religieuses...). Ces événements peuvent être une excellente occasion de parler avec les pêcheurs et d'autres membres de la communauté.
- ✓ Présentez clairement les avantages de l'adoption de nouvelles pratiques et évitez tout jargon afin de faciliter le processus de mobilisation. La mise en avant d'exemples de projets qui ont été efficaces dans d'autres communautés peut également transmettre un message fort.



*Les FLAG doivent approcher les petites pêcheries et coopérer avec elles*

### 5.3. Coopération tout au long de la chaîne d'approvisionnement des produits de la mer

Avec l'évolution de la demande des consommateurs et des technologies, les chaînes de valeur de la pêche sont devenues de plus en plus complexes et mondialisées. S'ils jouent un rôle essentiel dans ces chaînes de valeur, les **producteurs primaires ne bénéficient cependant pas toujours d'une partie importante de la valeur générée plus en aval de la chaîne**. Dans de nombreux cas, d'autres entreprises locales – entreprises de transformation ou restaurants par exemple – n'exploitent pas davantage cette ressource locale, qui fait l'objet d'achats en gros pour l'approvisionnement direct de marchés très éloignés.

Les FLAG ont donc un rôle clé à jouer en **aidant les entreprises locales à valoriser** le poisson débarqué ou produit localement. Comme nous l'avons expliqué ci-dessus<sup>16</sup>, les pêcheurs peuvent bénéficier d'un soutien pour étendre leurs activités au-delà de la seule production et se tourner vers la

vente et la distribution. Il pourra par exemple s'agir de ventes directes aux consommateurs ou aux restaurants de la région qui ont souvent du mal à s'approvisionner en espèces locales.

Toutefois, de nombreux pêcheurs n'ont ni l'envie, ni le temps, ni l'expertise nécessaire pour participer davantage à la commercialisation de leur pêche. Dans ce cas, les **FLAG peuvent veiller à favoriser le rapprochement et les liens entre les producteurs et les entreprises locales qui sont en mesure de valoriser** leurs produits, et contribuer ainsi à conserver la valeur ajoutée au niveau local, au bénéfice de la communauté. Promouvoir les relations entre les producteurs, les entreprises de transformation, les poissonniers et autres acteurs du territoire, dont les négociants locaux, peut contribuer à faire en sorte qu'une quantité maximale de poissons soit vendue au niveau local, y compris les espèces moins populaires.

16 Consultez également les guides FARNET [Valoriser les produits locaux de la pêche et de l'aquaculture](#) et [Commercialiser la pêche locale](#)

Toutefois, la création de liens avec d'autres entreprises de la chaîne de valeur de la pêche locale ne va pas toujours de soi, car **cette chaîne se compose d'acteurs très divers, qui ont des besoins et des rôles différents et qui représentent aussi différentes sphères d'influence**. Chaque acteur se concentre généralement sur ses spécificités et n'a pas toujours le réflexe de dégager du temps pour porter la réflexion au-delà de ses activités quotidiennes.

Les FLAG peuvent soutenir une série d'activités pour rapprocher les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement, par exemple :

- ✓ **Des événements sectoriels incluant des activités de réseautage** pour les acteurs de la chaîne d'approvisionnement locale
- ✓ **Des réunions bilatérales** entre différents acteurs
- ✓ **Des visites aux fournisseurs**
- ✓ L'élaboration d'une **liste reprenant les coordonnées des acteurs de détail-fournisseurs**
- ✓ **La signalisation des agences sectorielles** susceptibles de fournir des informations utiles, des ressources ou un soutien supplémentaire aux entreprises<sup>17</sup>.



Au centre de la Finlande, le **FLAG de Kainuu-Koillismaa** a officialisé l'**intégration verticale de sa chaîne d'approvisionnement locale** en rapprochant et en associant pêcheurs, pisciculteurs et entreprises de transformation au niveau local par le biais d'une **unité de transformation commune**. Cette initiative a suscité de nouvelles réflexions chez les acteurs concernés, ce qui a permis d'améliorer les méthodes de stockage, de transport et de transformation de la pêche locale et de renforcer la valeur ajoutée locale. Le succès de ce projet a incité les partenaires à poursuivre leur coopération, l'objectif étant désormais d'améliorer la commercialisation de leur produit (un petit poisson de la région, le **Kitkan Viisas**). Ces efforts ont abouti à l'octroi de l'Appellation d'origine protégée (AOP).



*Les FLAG peuvent aider à mettre en contact différentes entreprises de la chaîne d'approvisionnement de la pêche*

## 5.4. Liens avec d'autres secteurs

La chaîne d'approvisionnement de la pêche est indissociable d'autres secteurs et chaînes d'approvisionnement. Dès lors, pour renforcer les entreprises du secteur de la pêche, les FLAG devront étendre leur intervention à d'autres secteurs. La création de **liens transectoriels** et, en particulier, la **recherche de partenaires stratégiques** appartenant à d'autres secteurs, peut s'avérer essentielle pour développer de nouveaux produits et de nouvelles innovations, accéder à de nouveaux marchés et améliorer la promotion des produits de la pêche.

### 5.4.1. Le secteur public

Les FLAG qui souhaitent apporter leur soutien à des entreprises de pêche locales doivent absolument établir et entretenir des relations de qualité avec les autorités publiques locales, et ce pour toute une série de raisons. Celles-ci peuvent dégager des fonds publics pour **promouvoir des entreprises locales** (voir l'exemple ci-dessous de la Route des produits de la mer de l'Est de l'Écosse). Ces fonds peuvent également contribuer à l'amélioration des infrastructures locales nécessaires. Les municipalités locales sont généralement des membres clés du FLAG et/ou

17 Voir Bonne pratique FARNET [Supporting Seafood Businesses](#), à titre d'exemple

des promoteurs de projet. Les encourager à contribuer à **l'amélioration des conditions d'exploitation des entreprises de pêche** est dès lors un moyen efficace d'induire le changement.

Les autorités publiques jouent aussi un rôle majeur en influençant les **décisions** susceptibles d'avoir une influence directe sur le secteur de la pêche. Les permis pour l'accès au bord de mer, y compris l'accès aux ports et l'utilisation de l'espace maritime, sont généralement délivrés par les autorités publiques, et une attitude positive à l'égard des fonctionnaires habilités à la délivrance de ces autorisations peut vraiment faire la différence, et **protéger et faciliter les activités de pêche**. Certaines activités, comme le test de nouveaux types d'engins de pêche ou la vente directe, peuvent également être soumises à des permis et autorisations délivrés par les autorités publiques concernées.

Enfin, comme nous l'avons expliqué dans la [section 3.2.4](#), les cantines collectives – par exemple les cantines scolaires, d'hôpitaux, de maisons de soins, d'établissements pénitentiaires, etc. – sont autant de précieux débouchés potentiels pour les produits de la pêche. Les **règles relatives aux marchés publics et les marchés** peuvent énormément influencer le type de production alimentaire qui sera soutenue et les efforts visant à encourager les cantines à favoriser l'utilisation de produits de la pêche locaux et saisonniers peuvent faire beaucoup pour aider les entreprises de pêche locale.

#### 5.4.2. Tourisme

Rapprocher le tourisme des chaînes d'approvisionnement de la pêche offre un énorme potentiel. Dans de nombreuses zones côtières, le tourisme est l'un des principaux secteurs économiques et il devrait enregistrer une croissance de l'ordre de 2-3 % d'ici à 2020<sup>18</sup>. Le **secteur du tourisme offre d'importants débouchés pour la consommation** de produits de la mer et autres produits de la pêche et inversement, la présence d'une flotte de pêche locale et une cuisine traditionnelle qui fait la part belle aux poissons peuvent être de réels leviers d'attraction touristique dans ces régions.

De nombreux FLAG se sont employés à exploiter ce potentiel pour valoriser la pêche locale, que ce soit en améliorant la promotion des espèces locales dans les restaurants de la région, en organisant des événements autour des produits de la mer, en créant des itinéraires de pêche ou en rapprochant la pêche sportive de la pêche professionnelle et de ses produits. Toutefois, dans de nombreuses régions, le secteur du tourisme est très organisé et pour exploiter pleinement son potentiel, il y aura lieu de renforcer la coopération avec les professionnels du secteur.

**Les offices de tourisme peuvent être des partenaires de premier choix** pour faire le lien entre le secteur local du tourisme et les différents acteurs. Ils peuvent aussi promouvoir efficacement les ressources halieutiques du territoire lorsqu'ils sont sensibilisés aux qualités de ces produits. Une fois les liens établis avec les partenaires potentiels du secteur du tourisme, les FLAG peuvent également choisir d'organiser des activités spécifiques pour encourager la coopération entre ces acteurs et le secteur de la pêche.

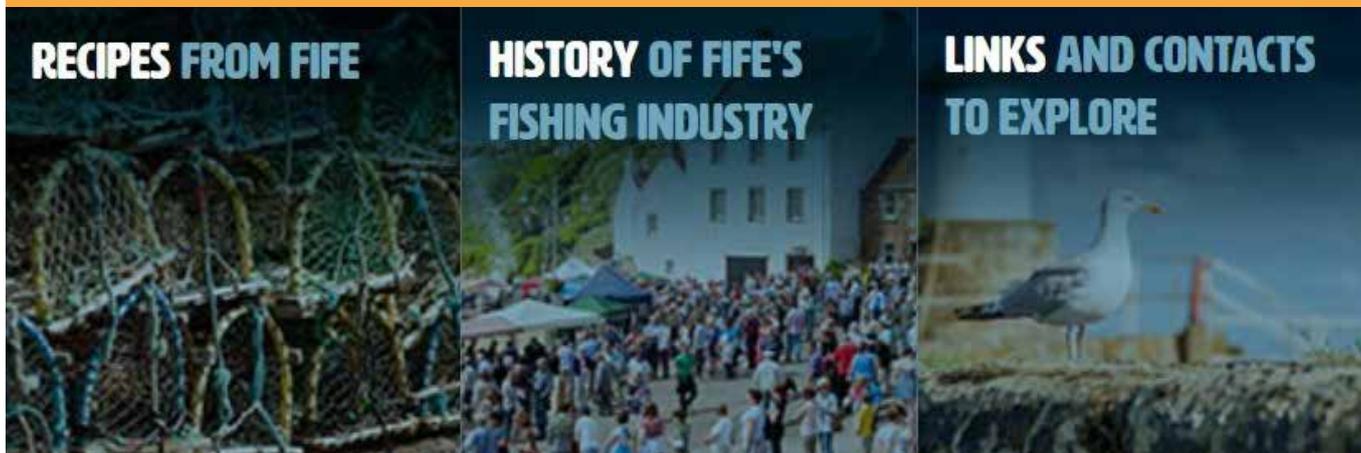


Dans les Pouilles, en Italie, le **FLAG de Mare degli Ulivi** a organisé un **événement tout à fait nouveau de speed dating réunissant touristes et acteurs de la pêche**. Lors de cet événement,

de petites réunions ont permis aux entreprises participantes d'explorer de manière plus approfondie des pistes pour une coopération future. Cette initiative a débouché sur le développement de **11 forfaits touristiques** faisant la part belle à la pêche et aux produits de la mer du territoire.

18 ECORYS, 2013, [Study in support of policy measures for maritime and coastal tourism at EU level](#), DG MARE.

## Coopération avec le secteur du tourisme et le secteur public pour promouvoir les produits de la mer locaux



*Les visiteurs sont encouragés à déguster des produits de la mer locaux sur la côte orientale de l'Écosse*

La route des produits de la mer de l'Est de l'Écosse a été lancée en 2014, avec l'objectif de rapprocher les producteurs de la côte écossaise de la mer du Nord. Le personnel des FLAG s'est associé à cette initiative en communiquant les informations relatives à leur territoire mais le financement a été assuré par les autorités locales et le Community Food Fund du gouvernement écossais.

Cette route a été conçue pour faire découvrir aux touristes les liens historiques et actuels de la côte avec les produits de la mer. Elle permet l'accès aisé à des informations sur les lieux où manger, déguster et acheter les meilleurs produits de la mer de la région, l'objectif étant d'inciter les touristes à consommer davantage ces produits. Ce parcours s'inspire d'initiatives écossaises de tourisme gastronomique, comme la « Route du whisky écossais » qui existe déjà depuis longtemps et des initiatives plus récentes qui font le lien entre des artisans chocolatiers (la « Route du chocolat »), des producteurs de fromages ou encore la route des produits de la mer de la côte ouest de l'Écosse. Des liens ont été établis avec l'office de tourisme écossais, Visit Scotland, afin de contribuer à la promotion de cette initiative.

La route des produits de la mer et son site web ont été lancés à la fin 2014, dans la perspective de la *Year of Food and Drink 2015* et du *Sustainable Shores*, le mois des produits de la mer, en octobre.

[www.eastofscotlandseafood.com](http://www.eastofscotlandseafood.com)

### 5.4.3. Agriculture et autres secteurs innovants

Il y a bien d'autres secteurs que les FLAG peuvent souhaiter rapprocher de leur zone de pêche – et les raisons de le faire ne manquent pas. Cette dernière section encourage les FLAG à ne pas limiter leur intervention au seul secteur de la pêche et donc à trouver ailleurs des **sources d'inspiration** et **soutenir l'innovation** le long des chaînes de valeur de leur territoire.

Ce soutien peut être obtenu en coopérant avec le monde de la science. La **science et la recherche** peuvent aider à améliorer les résultats à tous les stades de la chaîne d'approvisionnement, par le biais de méthodes aussi diverses que l'amélioration des techniques de production ou le développement de nouveaux produits issus de la transformation ou formats de commercialisation (voir [Chapitre 4](#)).

Dans d'autres cas, il s'agira plutôt de **transférer des innovations** existant déjà dans d'autres secteurs. C'est le cas de nombreuses idées qui ont été développées le long d'autres chaînes de valeur alimentaire confrontées à des problèmes similaires en termes de traçabilité, de sûreté des aliments et de logistique.

La **chaîne de valeur agricole** a ainsi généré de nombreuses innovations, qu'il s'agisse de produits, de conditionnements ou de méthodes de commercialisation. Les FLAG devraient examiner comment d'autres chaînes alimentaires sont organisées en vue d'encourager l'adoption de pratiques efficaces au sein du secteur de la pêche. La coopération avec les **groupes LEADER** voisins peut être un bon point de départ pour découvrir l'univers des innovations de la chaîne de valeur agricole.

## Assemblées alimentaires



*Le poisson peut compléter avantageusement les assemblées alimentaires et les marchés de produits agricoles*

Les initiatives « soutenues par la communauté » et les « paniers de produits » évoqués ci-dessus ont démarré avec des produits agricoles. Les producteurs de poissons se sont inspirés de ces initiatives innovantes pour rapprocher les producteurs et les consommateurs finaux.

Ces initiatives ne cessent d'évoluer et elles intègrent à présent de nombreuses chaînes d'approvisionnement différentes, comme le montre le nouveau système développé par les [Assemblées alimentaires](#)<sup>19</sup>, qui permettent aux consommateurs, non pas de recevoir chaque semaine une quantité déterminée d'un produit spécifique, mais de commander un large éventail de produits (légumes, fruits, pain, fromages, bières, etc.) et d'aller chercher quelques jours plus tard leur panier à la date et au point de livraison convenus.

Les consommateurs ont ainsi plus de flexibilité en termes de variété, de quantités et d'horaires. Les Assemblées alimentaires sont surtout actives dans les quartiers urbains, et permettent aux producteurs locaux d'exploiter des marchés généralement difficilement accessibles.

Enfin, l'établissement de partenariats avec différents secteurs peut aussi générer des innovations et des synergies au niveau de la **communication** – par exemple par le biais du **co-branding**, puisque les produits peuvent profiter de leur image respective ou d'une marque régionale. Les initiatives de type « surf and turf » (« Terre et mer »), qui associent produits agricoles et de la pêche, par exemple, sont de plus en plus populaires. En témoigne le restaurant de viandes et poissons grillés « Lest & Lammas » (« Plie et agneau ») ouvert par un pêcheur local avec le soutien du [FLAG d'Hiiukala](#), en Estonie<sup>20</sup>.

Élément clé de la méthodologie DLAL, **la dynamique de coopération et de mise en place de partenariat devrait être intégrée dans les méthodes de travail de chaque FLAG**. La coopération et le travail en partenariat peuvent en effet apporter une plus-value pour tous les acteurs impliqués et les aider ainsi à mobiliser toutes les potentialités de la région pour stimuler l'activité commerciale tout au long de la chaîne de valeur de la pêche.

<sup>19</sup> Ces initiatives viennent de France où elles sont connues sous le nom « La Ruche qui doit oui »

<sup>20</sup> Voir p.25 du [Magazine FARNET n°11](#) pour en savoir plus sur ce projet.

## MARCHE À SUIVRE

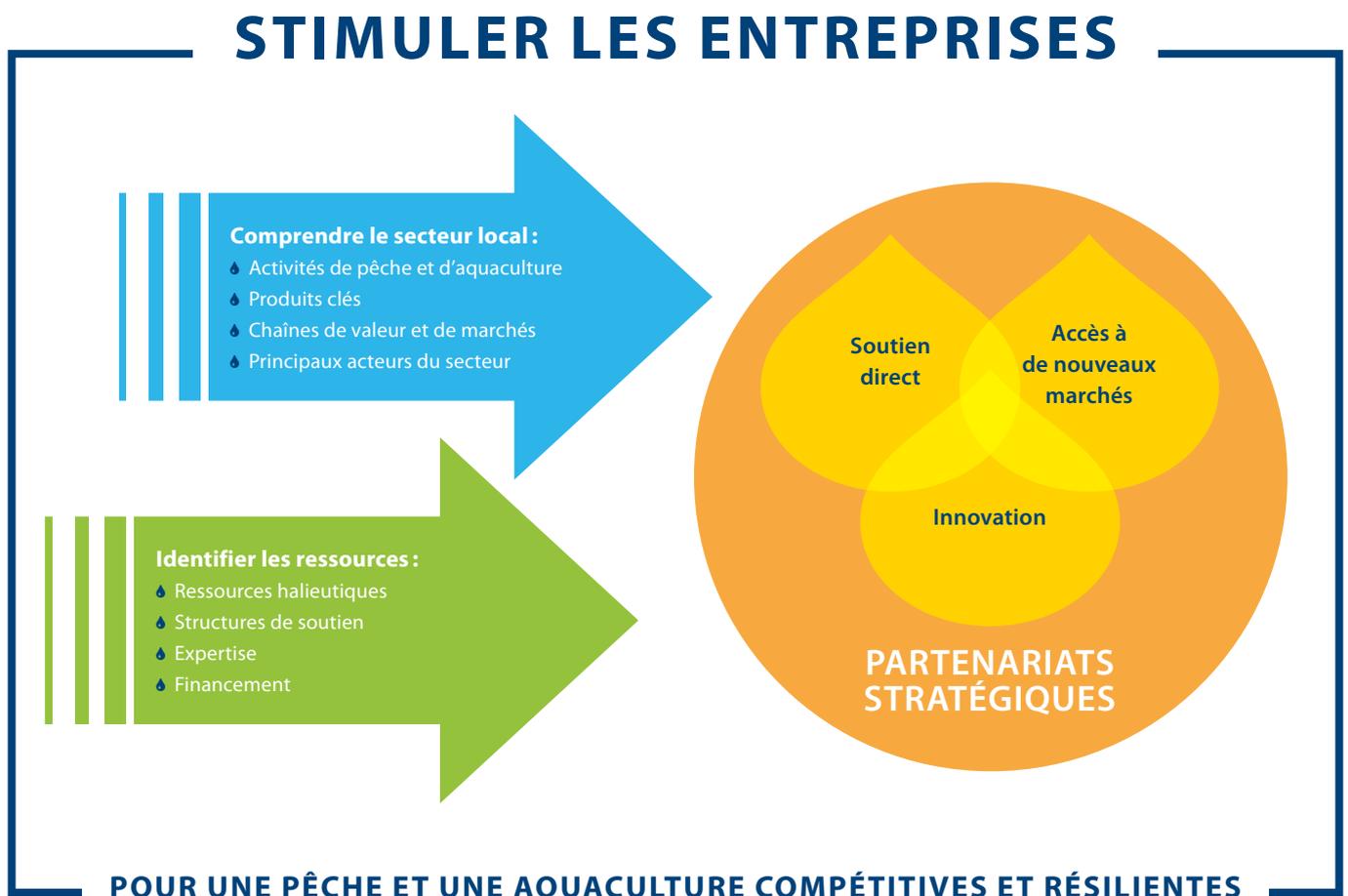
- ✓ Consacrer du temps à la coopération avec les pêcheurs et les producteurs d'aquaculture locaux
- ✓ Promouvoir la coopération entre les producteurs afin de favoriser les économies d'échelle
- ✓ Encourager les canaux de distribution qui préservent le lien entre les producteurs et les consommateurs
- ✓ Soutenir les liens entre les producteurs primaires et les autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement
- ✓ Contribuer à créer des liens entre différentes chaînes de valeur et secteurs afin d'exploiter la dynamique positive dans d'autres secteurs.

# Conclusions

Les FLAG peuvent jouer un rôle important en stimulant les entreprises locales à différents stades de la chaîne de valeur de la pêche et de l'aquaculture. Pour commencer, il convient d'avoir une bonne compréhension du territoire et de ses chaînes de valeur de la pêche et de l'aquaculture. D'une part, ces connaissances sont essentielles pour identifier et analyser les faiblesses auxquels il faut remédier et les possibilités susceptibles de créer de la valeur ajoutée. D'autre part, elles permettent aux FLAG de promouvoir des solutions en réunissant les différentes ressources, qu'elles soient naturelles, humaines/intellectuelles ou financières.

L'animation communautaire et le soutien direct peuvent aider les entreprises locales à avoir accès aux connaissances et à l'expertise dont elles ont besoin pour améliorer les activités existantes ou en créer de nouvelles. En veillant à ce que ce sou-

tien et ces encouragements soient bien présents pour adapter les techniques de pêche ou de production, optimiser la manipulation ou la transformation et améliorer la distribution et le marketing, les FLAG peuvent aider leurs territoires respectifs à développer des entreprises de pêche plus innovantes, davantage tournées vers l'avenir et plus résilientes. Le succès dépendra de la mesure dans laquelle ces entreprises pourront s'adapter à l'évolution de la demande sur le marché, exploiter les nouvelles connaissances et technologies et avoir réellement accès aux marchés avec des produits qui répondent à ces besoins et utilisent ces possibilités. Enfin, les FLAG devront aussi tirer le maximum des possibilités de coopération au sein du secteur de la pêche et de l'aquaculture et avec les partenaires stratégiques d'autres secteurs afin de maximaliser l'impact de leurs efforts.



# Liste de vérification pour le plan d'affaires

## L'IDÉE DE PROJET

### ♣ Quels sont vos objectifs ?

*Objectifs commerciaux, objectifs financiers ? Court terme ou long terme ?*

### ♣ Que va faire votre projet ?

### ♣ Qu'est-ce qui rend votre produit/service unique ?

*Votre Proposition de vente unique (USP)*

### ♣ Qui réalisera l'activité ?

*Direction et personnel impliqués*

### ♣ Quand sera-t-il mis en œuvre ?

*Quand l'activité démarrera-t-elle ? Quand prendra-t-elle fin ? Quelle est la durée de vie attendue de l'entreprise ?*

### ♣ Quelles sont les ressources nécessaires pour y arriver ?

*Ressources financières*

*Compétences*

*Espace, matériel...*

### ♣ Comment votre succès sera-t-il mesuré ?

### ♣ Quelles seront les conséquences de votre projet sur l'environnement ?

Autres questions :

♣ .....

♣ .....

## LE MARCHÉ

💧 **Quelle est votre unité de produit ?**

*Par ex. kg de poisson, boîte de pâté de poisson, nuitées/personnel dans un logement...*

💧 **Qui sont vos clients potentiels ? Combien sont-ils ?**

💧 **Quels sont les produits similaires existant déjà sur le marché (local) ? Qui les propose ?**

💧 **En quoi votre produit est-il différent ?**

*Comparez le prix, la disponibilité, qualité, réputation, éléments innovants avec les produits de chaque concurrent*

💧 **Pourquoi pensez-vous que les clients achèteront votre produit ?**

*Mentionnez toute étude de marché, le cas échéant, mais aussi toute information informelle, par ex. issues de discussion avec des acheteurs potentiels*

💧 **Quelle quantité/quel volume de votre produit/service espérez-vous vendre (par mois, saison, année...)?**

💧 **Quelle est la quantité maximum que vous pouvez produire ?**

Autres questions :

💧 .....

💧 .....

## LE PLAN D'AFFAIRES

Différentes types d'informations financières doivent généralement figurer dans le plan d'affaires. L'essentiel est cependant de comprendre si les recettes peuvent couvrir les coûts (y compris le remboursement des prêts, le cas échéant).

### 💧 Quelles sont vos charges fixes ?

Les charges fixes sont les charges de l'entreprise qui restent identiques quel que soit le volume d'activités. Elles incluent généralement :

	Année 1	Année 2	Année 3	...	Total
Salaires et autres frais de personnel					
Location de bureau					
Entretien du matériel					
Remboursement des crédits					
Promotion					
.....					

### 💧 Quelles sont vos charges variables ?

Les charges variables sont celles qui dépendent du volume d'activités (par ex. si vous produisez plus de pâté de poisson, vous devrez acheter plus de poissons et d'autres ingrédients), par exemple :

	Année 1	Année 2	Année 3	...	Total
Achat de matières premières					
Conditionnements					
Consommables, par ex. carburant, etc.					
Impôts					
.....					

### 💧 Quel est votre chiffre d'affaires escompté

Quantité d'unités vendues	Prix unitaire	Chiffre d'affaires
X	Y	X * Y

### 💧 Quel est votre seuil de rentabilité ? Quand comptez-vous l'atteindre ?

Le seuil de rentabilité est atteint lorsque le revenu des ventes couvre toutes les charges fixes et variables. Tout montant au-delà de ce seuil rapporte des bénéfices.

### 💧 Quel est le montant minimum que vous devez vendre pour couvrir tous vos frais ?

Ce montant est-il réaliste compte tenu de tous les risques potentiels ?

### 💧 Comment l'entreprise se propose-t-elle de couvrir ses coûts jusqu'à l'atteinte du seuil de rentabilité ?

Autres questions :

- 💧 .....
- 💧 .....
- 💧 .....