



# Amélioration de la gouvernance de la filière Coquille Saint Jacques en Manche-Est et prospective commerciale



Rapport final d'étude  
Octobre 2019



## Table des matières

Abréviations .....	4
Le contexte de l'étude et les objectifs .....	5
Présentation de la méthodologie suivie .....	5
I - La pêcherie de coquilles Saint Jacques en Normandie et en Manche-Est .....	7
1. Gisements et états des stocks .....	7
2. Réglementation européenne, nationale et régionale .....	8
3. Flottes, ports et points de débarque .....	9
4. Capture et transformation .....	10
5. Ventes, circuits, prix et concurrence .....	11
6. Gouvernance actuelle et déroulement des campagnes .....	11
II - Constats sur la pêcherie et la gouvernance .....	12
1. Un solide mais complexe socle de marché .....	12
2. Une position potentielle de leader .....	16
3. Un fonctionnement à l'aveugle .....	24
4. Une gouvernance insuffisante et insatisfaisante .....	26
III - Pour une refonte de la gouvernance et un leadership sur le marché .....	28
1. Grandes lignes et points d'appui .....	28
2. Architecture générale et logique d'ensemble .....	29
3. Les piliers d'une gouvernance repensée .....	32
4. Les actions à lancer .....	34
Conclusion.....	38
Annexes .....	39

## Abréviations

AEP	Autorisation européenne de pêche
AFOM	Atouts, faiblesses, opportunités, menaces
CA	Chiffre d'affaires
CIEM	Conseil international pour l'exploration de la mer
CME	Coopérative maritime étaploise (OP)
CNPMEM	Comité national des pêches maritimes et des élevages marins
CRPMEM	Comité régional des pêches maritimes et des élevages marins
CSJ	Coquille Saint Jacques
DIRM	Direction interrégionale de la mer
DPMA	Direction des pêches maritimes et de l'aquaculture
EBE	Excédent brut d'exploitation
EPV	Équivalent poids vif
FAM	FranceAgriMer
IFREMER	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
NFM	Normandie Fraîcheur Mer
OP	Organisation de producteurs
OPN	Organisation des pêcheurs normands (OP)
SCE	Code FAO Coquille Saint Jacques
VALPENA	Évaluation des pratiques de pêches au regard des nouvelles activités

## Le contexte de l'étude et les objectifs

Alors que les efforts de gestion de la ressource portent leurs fruits en matière d'état des stocks, et que le marché de la coquille Saint Jacques se caractérise par une demande solide et spécifique, la pêcherie française de la Manche-Est souffre de nombreux dysfonctionnements, générateurs de multiples pertes d'efficacité halieutique et économique.

Les responsables professionnels normands (le CRPMEM Normandie et l'Organisation des Pêcheurs Normands) souhaitent améliorer cette situation et veulent favoriser l'émergence d'une gouvernance rénovée et performante de la pêcherie.

Trois aspects de l'activité doivent structurer cette gouvernance à construire :

- Une articulation optimisée et innovante avec le marché ;
- Une gestion satisfaisante des stocks et de l'effort de pêche ;
- Une maîtrise claire, robuste et constructive des droits à produire.

La situation sur le terrain se traduit par de nombreuses tensions, que ce soit au cours des campagnes (désaccords entre professionnels, opacité, interventions coûteuses pour l'OPN, ...) ou en-dehors des campagnes (fixations des règles sur l'effort de pêche, affrontements entre flottilles françaises et britanniques notamment). Il en résulte que la question d'une amélioration de la gouvernance relève moins de considérations techniques que comportementales et humaines. La dimension de consensus et d'engagement des acteurs est clé dans la solution à trouver.

Néanmoins, les facteurs de compétitivité de l'offre normande doivent être pris en compte, en raison de la concurrence régnant sur les marchés, et les aspects réglementaires (européens, nationaux, régionaux, ...) doivent naturellement être intégrés.

Enfin, il ne s'agit pas seulement de régler une situation en vue de la campagne 2019-2020 à venir, mais bien de bâtir un socle qui permette dans le futur :

- De faire progresser la rentabilité des navires
- De maintenir des perspectives biologiques et commerciales
- De gérer au mieux les renouvellements/transmissions de générations chez les producteurs et de navires au sein des flottilles.

## Présentation de la méthodologie suivie

Afin d'appréhender l'ensemble de la problématique, la méthodologie mise en place a permis dans un premier temps de faire un état de l'existant tant sur le marché de la coquille Saint Jacques que sur la gestion de la ressource normande.

L'origine des informations utilisées est de trois types : des données documentaires, des enquêtes en France auprès des opérateurs de la filière et un sondage consommateurs.

### • **Données documentaires et statistiques**

La bibliographie couvre de nombreux champs nécessaires à la mission :

- Le cadre réglementaire
- Le fonctionnement et les décisions du CRPMEM
- La DIRM et les actions de l'État
- La flottille et les licences
- Le marché et la commercialisation
- La production
- Les sanctions
- Le suivi scientifique de l'état des stocks

On trouvera l'essentiel des sources en [annexe 1](#).

- **Enquêtes**

76 entretiens ont été menés, en face à face ou par téléphone. Les opérateurs rencontrés sont des acteurs de la production, du mareyage et de la transformation, des halles à marée, de la distribution et des institutionnels.

<b>Type d'acteurs</b>	<b>Nombre d'acteurs rencontrés</b>
<i>Producteurs</i>	23
<i>Institutionnels</i>	17
<i>Mareyeurs / transformateurs</i>	15
<i>Halles à marée</i>	9
<i>Distributeurs</i>	7
<i>Autres</i>	5

*Typologie d'acteurs rencontrés*

Cette première phase a abouti à trois matrices AFOM (atouts, faiblesses, opportunités et menaces) sur l'aval (de la capture au marché), l'amont (de la ressource à la capture) et la globalité du secteur.

Ces matrices permettent d'analyser finement la situation actuelle, ce qui est nécessaire pour repérer les points à corriger et les opportunités à saisir pour la situation future de chacun des maillons de la filière. Des pistes d'amélioration ont alors été identifiées et soumises aux pêcheurs normands en comité de pilotage puis à travers 5 ateliers participatifs organisés à Saint Vaast la Hougue, Port-en-Bessin, Grandcamp-Maisy, Trouville-sur-Mer et Dieppe.

Ces ateliers ont permis d'affiner les pistes d'amélioration, pour proposer une feuille de route présentant des recommandations sur les étapes à conduire par les maîtres d'ouvrage pour mettre en place cette gouvernance, au regard notamment des points de consensus acquis et de ceux qui restent à atteindre.

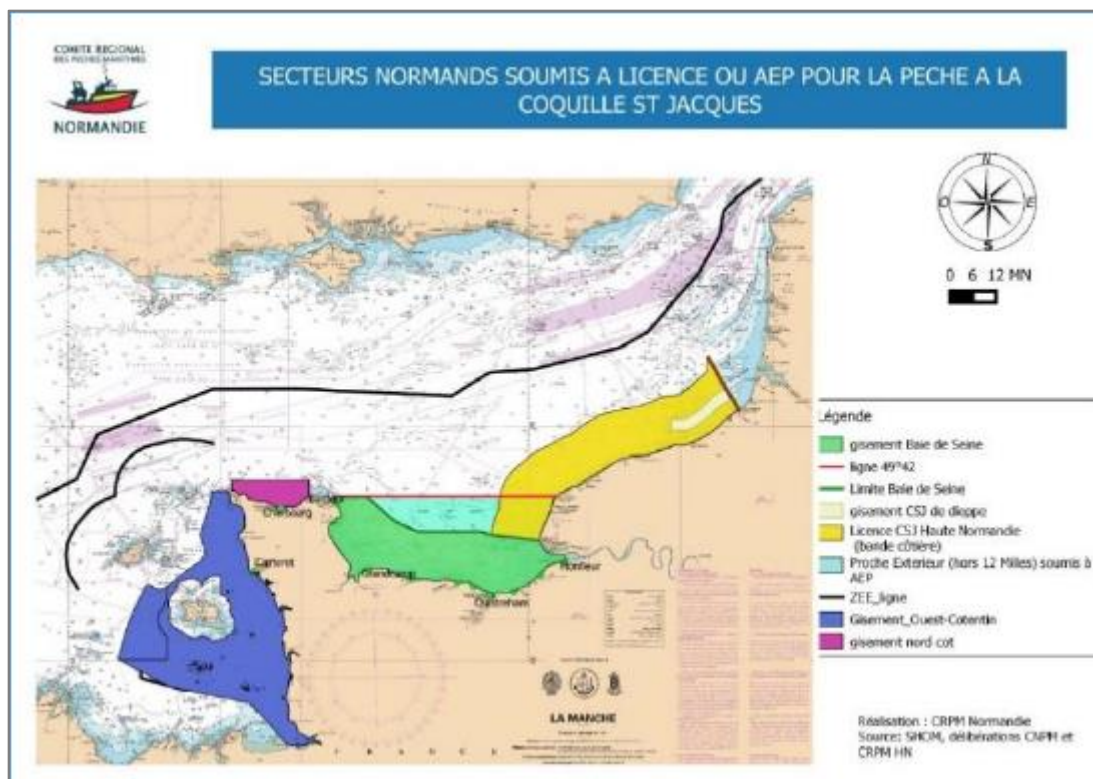
- **Sondage consommateurs**

Un échantillon de 200 consommateurs, correspondant au profil moyen des acheteurs de coquille saint Jacques (entière fraîche, noix fraîche et noix surgelée) a été interrogé afin de connaître les tendances de consommation de la coquille Saint Jacques. Une vingtaine de questions leur ont été posées pour identifier leurs comportements et usages (lieux et fréquences d'achat, moments et modes de consommation), leurs critères d'achat ainsi que l'image et la perception qu'ils ont de la coquille Saint Jacques. On trouvera plus de détails en annexe 5.

# I - La pêcherie de coquilles Saint Jacques en Normandie et en Manche-Est

## 1. Gisements et états des stocks

La coquille Saint Jacques est présente sur quatre gisements côtiers et un gisement au large en Normandie. On considère seulement 3 gisements en Manche-Est dans cette étude : le Proche Extérieur, la Baie de Seine et la bande côtière de la Seine Maritime.



Cartographie des différents gisements normands de coquilles Saint Jacques  
(source : CRPMEM Normandie, 2019)

- **Gisement du proche extérieur et large**

Au large, la ressource est notamment présente sur le gisement appelé « du proche extérieur », au sud du 49°42'N. Situé au-delà des 12 milles nautiques, le gisement est ouvert aussi bien aux navires français qu'à ceux d'autres pays européens.

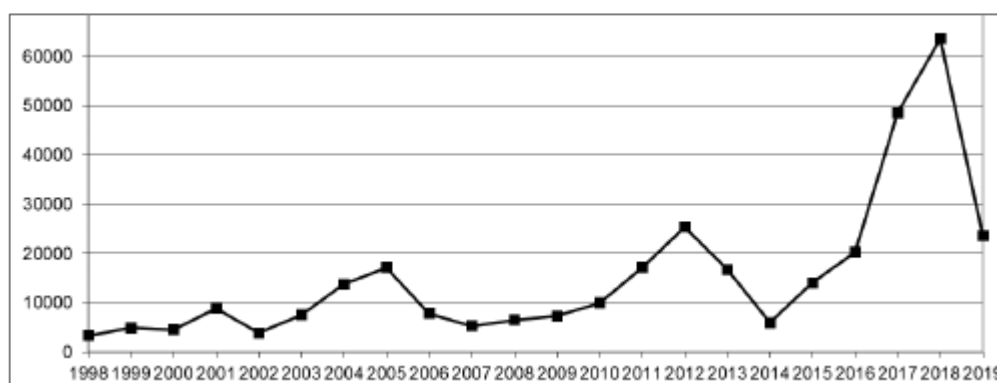
La ressource n'est pas stable d'une année sur l'autre. Ce gisement connaît une forte variabilité de la biomasse exploitable, mais celle-ci est de plus en plus abondante. En effet, entre 1998 et 2007, la ressource exploitable moyenne était de 5 554 tonnes/an, alors qu'entre 2008 et 2018, elle était de 11 170 tonnes. La biomasse exploitable est estimée par l'IFREMER à 8 873 tonnes en 2019 sur ce gisement.



Biomasse estimée en tonnage dans la zone Extérieur Baie de Seine (source : IFREMER, 2019)

- **Gisement de la Baie de Seine**

Ce gisement, compris dans les 12 milles nautiques le long des côtes du Calvados et de l'Est Cotentin, est très productif. Il a connu un pic de recrutement en 2012, et atteignait en 2018 près de 60 000 tonnes de coquilles Saint Jacques exploitables. Même si le stock a été divisé par deux entre 2018 et 2019, il est considéré en bon état. La biomasse exploitable en 2019 est estimée par l'IFREMER à 23 634 tonnes.



Biomasse estimée en tonnage en Baie de Seine (source : IFREMER, 2019)

- **Gisement de la Seine Maritime et de Dieppe dit « bande côtière »**

Le dernier gisement de coquilles Saint Jacques en Manche-Est correspond à la bande des 12 milles nautiques le long de la Seine-Maritime. Ce gisement était fermé à la pêche en 2017 car les coquilles étaient en-dessous des tailles commercialisables. En 2018, il a été ouvert et soumis à horaires de pêche afin d'harmoniser les mesures de gestion. La biomasse exploitable est estimée par le CRPMEM Normandie, grâce à des campagnes de prospection, et non par l'IFREMER comme pour les deux autres gisements. On notera que l'information concernant l'estimation de la biomasse exploitable n'est pas connue publiquement.

## 2. Réglementation européenne, nationale et régionale

La pêcherie de coquilles Saint Jacques est soumise à la fois à la réglementation européenne, la réglementation française et la réglementation régionale. L'ensemble des mesures d'encadrement de la pêche de la coquille Saint Jacques en Manche-Est est présenté en annexe 2. Plus l'échelle s'affine, plus la réglementation devient stricte.

La réglementation européenne définit la taille minimale de capture à 7 cm, et donne pouvoir aux États membres d'évaluer et de limiter les efforts de pêche des bateaux de plus de 15 mètres battant leur pavillon.

Au niveau national, la pêche de la coquille Saint Jacques est interdite du 15 mai au 30 septembre inclus. De plus, une liste des caractéristiques des dragues autorisées est dressée :

Largeur maximale de la drague	2 mètres (ou 4 mètres si une seule drague à bord)
Nombre de dents maximal	20
Espacement entre les dents	> 9cm (tolérance 10%)
Grément type	Anneaux métalliques
Diamètre intérieur des anneaux	92mm

La « licence Coquille Saint Jacques » est obligatoire sur les façades Manche / Mer du Nord / Atlantique, et cette licence a valeur d'autorisation européenne de pêche (AEP) ou d'autorisation nationale de pêche (ANP) pour les navires de moins de 10 mètres. Ces



licences sont attribuées par le CNPMM puis validées par les CRPMEM dans la limite des contingents fixés. La Normandie dispose de 303 licences pour les zones CIEM IV et VII. Les licences sont valables pour la durée de la campagne pour laquelle elles sont délivrées et elles ne sont pas cessibles.

La réglementation nationale fixe à 4 le nombre de débarquements autorisés par semaine, avec au maximum 1 débarquement par jour, à l'exception de deux semaines en décembre où il peut y avoir 5 débarquements. Les coquilles Saint Jacques doivent être déclarées et pesées à la débarque, dans des criées ou des points de débarque agréés. De plus, le poids maximal autorisé à la débarque est fixé par taille de navire :

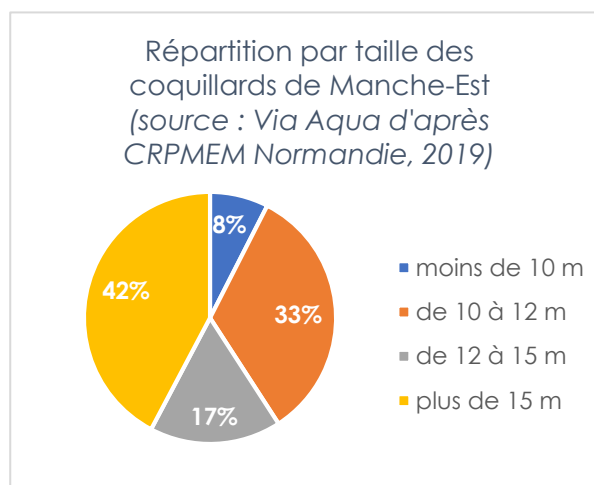
Taille du navire	Quantité autorisée par débarquement
< 15 m	1 800 kg
Compris entre 15 et 16 m	2 000 kg
> 16 m	2 200 kg

Enfin, la réglementation descend à l'échelle régionale. Des licences sont instaurées pour certains gisements, et sont obligatoires pour pêcher sur lesdits gisements. Il existe des licences pour la Baie de Seine et des licences pour la Bande Côtière en Seine-Maritime. La zone Baie de Seine proche extérieur n'est pas soumise à licences régionales, la réglementation nationale s'applique donc sur ce secteur.

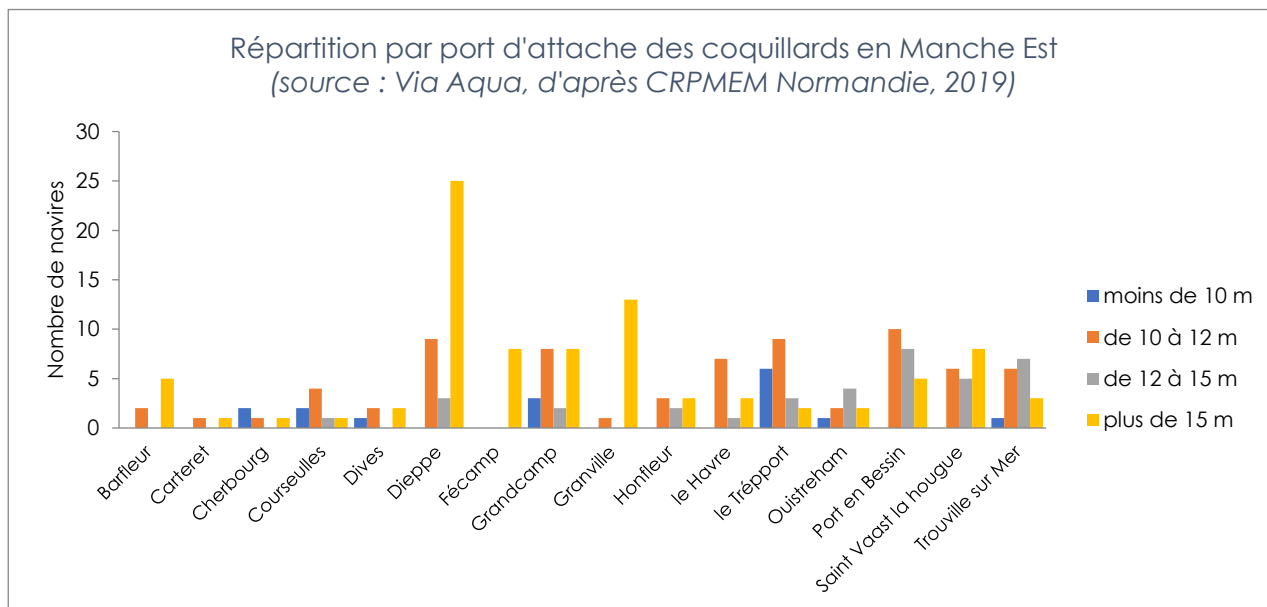
### 3. Flottes, ports et points de débarque

La flottille de coquillards en Manche-Est, tous gisements confondus, est composée de 213 navires polyvalents. En effet, ces navires pratiquent la pêche à la coquille Saint Jacques entre octobre et mai, et pêchent au chalut le restant de l'année.

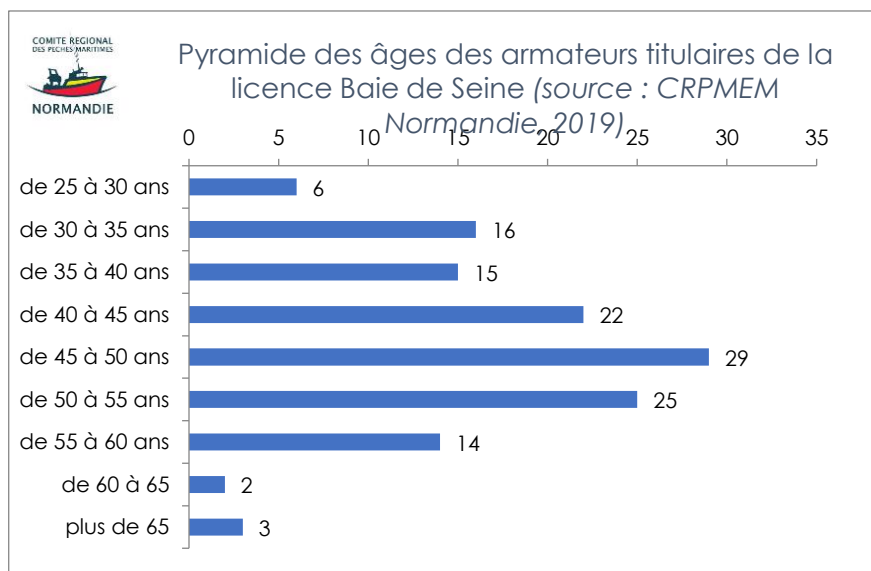
Les bateaux de plus de 15 mètres sont les plus nombreux dans la flottille (90 navires), alors qu'il n'y a que 16 bateaux de moins de 10 mètres. Il serait intéressant de connaître la proportion de bateaux dérogatoires de plus de 16 mètres, taille limite pour accéder aux gisements « de la Baie de Seine » et « de la bande côtière ».



Ces bateaux sont rattachés à 16 ports le long de la côte normande : Dieppe est le plus gros port d'attache des coquillards, comptabilisant 37 bateaux, suivi par Port-en-Bessin (23 bateaux) et Grandcamp-Maisy (21 bateaux).



Enfin, l'âge des armateurs se situe massivement entre 40 et 55 ans, pour les licenciés « Baie de Seine », ce qui est dans la moyenne de l'âge des armateurs de la façade Atlantique Manche Mer du Nord.



#### 4. Capture et transformation

Sur la saison 2018/2019, près de 24 500 tonnes de coquilles Saint Jacques ont été débarquées en Manche-Est (données SACROIS). Des informations plus complètes sont présentées en seconde partie de rapport (Constats sur la pêche et la gouvernance). Une fois débarquées, les coquilles Saint Jacques partent soit sur le marché de la coquille entière soit sur le marché de la noix décortiquée. Il n'existe pas de suivi précis en Normandie de l'écoulement de l'offre. Il n'est donc pas possible de connaître la part de l'offre partant sur le marché du décortiquage et celle partant sur le marché de l'entier.

De plus, les coquilles Saint Jacques peuvent être vendues fraîches ou surgelées. Le marché est conséquent pour les coquilles fraîches – entières ou noix – avant les fêtes de fin d'année et se tourne vers les coquilles surgelées – principalement noix – dès le mois de janvier.

## 5. Ventes, circuits, prix et concurrence

Il existe trois grands marchés pour la coquille Saint Jacques normande : le marché du frais entier, le marché du frais décortiqué et le marché du surgelé décortiqué. 11 500 tonnes de vente ont été déclarées en halles à marée, soit en gré à gré, en contrat ou par enchères sur la saison 2018/2019, pour un prix moyen sous criée de 2.93€/kg en 2018 en Normandie. En Bretagne Nord, deuxième grosse région productrice, il a été vendu sous criée 5 313 tonnes de coquilles Saint Jacques à 2.71€/kg.

La concurrence à laquelle fait face la coquille Saint Jacques normande dépend du marché considéré. Il est important de rappeler à ce stade que par « marché de la coquille St Jacques » on entend l'ensemble des produits ayant droit à l'appellation « St Jacques » (complétée du nom scientifique de l'espèce et du pays d'origine), c'est à dire l'ensemble des pectinidés commercialisés en conserve, semi-conserve et surgelés et non la seule espèce *Pecten Maximus* pêchée en France (arrêté du 26 juin 1996 relatif aux dénominations de vente admises aux pectinidés).

<b>Marché</b>	<b>Volume de la concurrence (en EPV)</b>	<b>Prix de la concurrence</b>
<b>Entière fraîche</b>	Bretagne Nord (pas d'information sur la part de la production partant sur ce marché)	
<b>Noix fraîche</b>	Importation Royaume-Uni (11 000 tonnes)	Noix vendue entre 17 et 23€/kg en seconde vente
<b>Noix surgelée</b>	Importation Pérou (12 700 tonnes) Argentine (12 500 tonnes) États-Unis (7 800 tonnes) Canada (6 800 tonnes)	

On ne peut établir que des estimations concernant les parts de marché de l'offre normande sur ces différents segments. Cependant, ces estimations positionnent la Normandie leader sur le segment de la coquille entière fraîche en termes de volume proposé.

Des informations complémentaires sont présentes en seconde partie de rapport (Constats sur la pêche et la gouvernance).

## 6. Gouvernance actuelle et déroulement des campagnes

La gouvernance est un ensemble de décisions, de règles et de pratiques visant à assurer le fonctionnement optimal d'une organisation sur le long terme, ainsi que les organes structurels chargés de formuler ces décisions, règles et pratiques, de les mettre en œuvre et d'en assurer le contrôle.

La gouvernance de la pêche de la coquille Saint Jacques en Manche-Est a donc pour rôle que cette pêche soit efficiente aujourd'hui, mais aussi qu'elle le soit demain. Trois objectifs de la gouvernance peuvent être définis : l'objectif « marché », l'objectif « ressource » et l'objectif « flotte ». En effet, pour que la pêche soit en bonne santé, il est nécessaire qu'il y ait une ressource exploitable, une flotte en bon état pour la capturer, et un marché sur lequel écouler la marchandise de façon satisfaisante.

De nombreux acteurs entrent en jeu dans la gouvernance de cette pêche. Tout d'abord, avant de prendre des décisions sur les règles de capture, il est nécessaire de

connaître l'état du stock. L'IFREMER, grâce à des campagnes de prospection, estime la biomasse exploitable sur les gisements du Proche Extérieur et de la Baie de Seine. Le CRPMEM, quant à lui, travaille sur l'estimation du stock de la bande côtière de la Seine Maritime. Ces données de biomasse exploitable sont indispensables pour gérer au mieux le stock, et sont les bases nécessaires aux bonnes mesures de gestion à faire appliquer.

Une commission Coquilles Saint Jacques, composée de pêcheurs volontaires des ports normands, du président du CRPMEM et d'un membre de chaque OP (FROM Nord et OPN), donne des avis au CRPMEM sur les réglementations à mettre en place concernant les règles de capture. Ces avis sont par la suite votés au sein du bureau du CRPMEM. Enfin, il existe un dernier échelon propre à la coquille Saint Jacques de Manche-Est : la commission interrégionale Manche-Est. Cette commission est composée du président de la commission nationale « coquillages de pêche », quatre représentants du CRPMEM Hauts de France, huit représentants du CRPMEM Normandie, un représentant du CRPMEM Bretagne et un représentant de chacune des OP CME, FROM Nord et OPN. La commission interrégionale intervient donc à la suite des votes du CRPMEM Normandie, ce qui peut ajouter un délai supplémentaire avant mise en application. Une fois que la commission interrégionale a donné un avis positif, la décision est retranscrite en arrêté préfectoral par le préfet de la région Normandie.

Une fois la campagne lancée, et soumise aux règles de gestion décrites ci-dessus, de nouveaux acteurs entrent en jeu. En effet, les OP interviennent sur le marché pour aider à le fluidifier. En cas d'accident de marché (écroulement des prix à la première vente par exemple), les OP peuvent le signaler au CRPMEM pour solliciter des modifications des règles de gestion afin de mieux correspondre au marché. L'État intervient aussi dans les campagnes, en ayant un rôle de contrôle. Ces contrôles peuvent s'effectuer à différents moments de l'activité de pêche : contrôles par avion du respect des heures et zones de pêche autorisées ou contrôle des volumes et de la nature des captures à bord des bateaux en opération de pêche (coquilles entières seules autorisées), à la débarque, voire même dans les camions transportant les coquilles Saint Jacques et dans les ateliers de mareyage. Enfin, les halles à marée et les points de débarque ont aussi un rôle prépondérant dans les campagnes de pêche. C'est là que les coquilles Saint Jacques transitent entre la capture et le marché, et qu'elles doivent obligatoirement être pesées et déclarées. Puis une partie des coquilles Saint Jacques est vendue sous criée. Les halles à marées ont donc un rôle important dans la mise sur le marché et peuvent alimenter des bases de données servant à mieux orienter les ventes des coquilles.

## II - Constats sur la pêcherie et la gouvernance

### 1. Un solide mais complexe socle de marché

Le marché français de la coquille Saint Jacques peut être connu suffisamment bien, même s'il reste difficile à reconstituer précisément. Deux approches ont été mises en œuvre pour l'appréhender dans sa globalité : une vision par l'approvisionnement et une autre par la consommation.

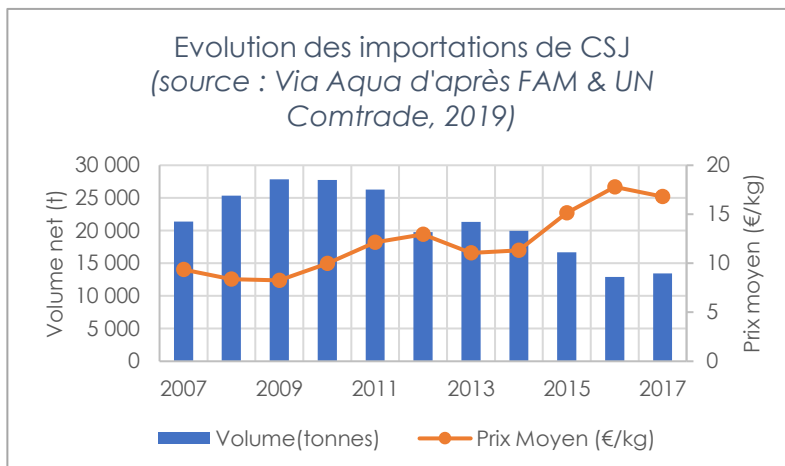
## 1.1. Bilan d'approvisionnement

### • Import

En 2018, il a été importé en France près de 11 700 tonnes de coquilles Saint Jacques (poids net). Si l'importation diminue depuis 2010, corrélée à une hausse des prix du marché, elle se stabilise depuis trois ans entre 11 500 et 13 500 tonnes.

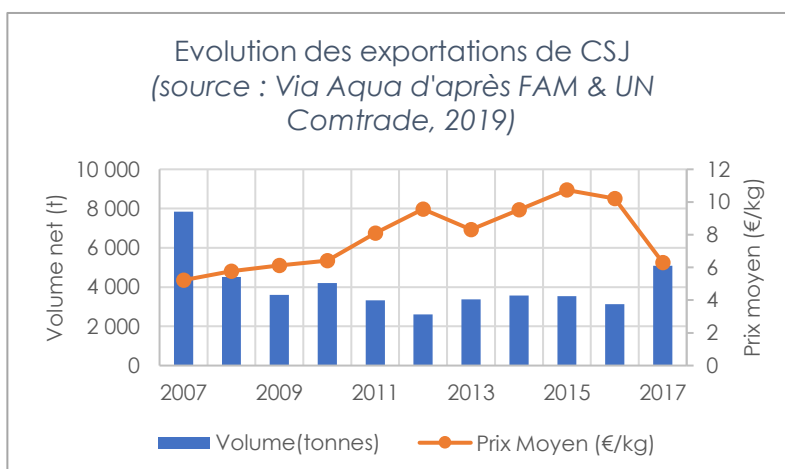
La France importe la coquille Saint Jacques sous deux formes : la noix fraîche représentant 26% des importations, soit 3 000 tonnes

(poids net) en 2018 et la noix congelée pour 74% des importations, soit 8 600 tonnes (poids net) en 2018. Le Royaume-Uni, le plus gros fournisseur, est surtout présent sur le marché de la noix fraîche. La noix congelée vient, quant à elle, majoritairement d'Amérique du Sud (Pérou et Argentine) et d'Amérique du Nord (Canada, États-Unis).



### • Export

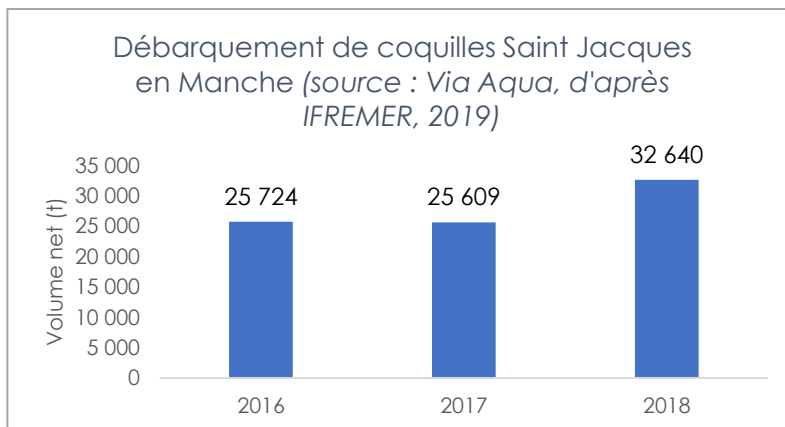
La France exporte la coquille Saint Jacques entière, fraîche ou congelée. En 2018, 5 283 tonnes (poids net) ont été exportées, à proportion quasiment égale entre les deux présentations (48% de coquilles fraîches et 52% de coquilles surgelées). L'exportation est stable depuis 2013, mis à part un pic en 2017 corré à un écroulement du prix moyen cette année-là.



### • Production française

La production de coquilles Saint Jacques est répartie sur deux principales zones : la Manche-Est qui contribue à 75% des apports, et la Manche-Ouest.

La campagne 2018/2019 a été estimée par l'IFREMER à 32 640 tonnes de coquilles pêchées dans la Manche. Cette dernière campagne a été nettement plus productive que les précédentes, à +27% de captures.



Grâce à ces données, on a pu calculer un bilan d'approvisionnement qui décrit la disponibilité de coquilles Saint Jacques sur le marché français.

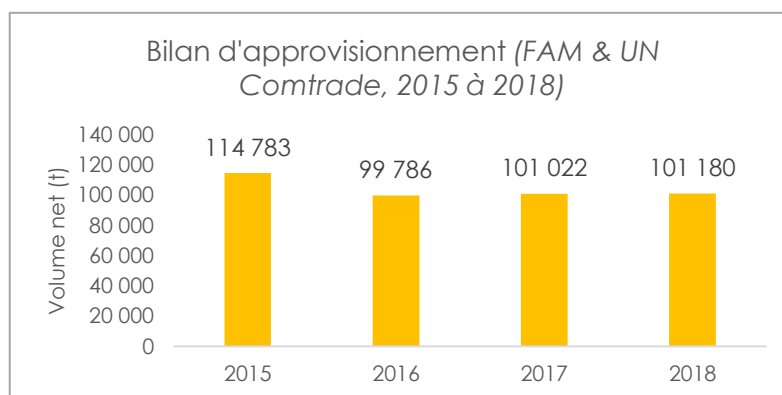
$$\text{Bilan d'approvisionnement} = \text{Production} + \text{Importation} - \text{Exportation}$$

Le bilan d'approvisionnement se calcule en « équivalent poids vif » (EPV), qui correspond au poids de la coquille Saint Jacques entière fraîche lors du débarquement. Des hypothèses ont été formulées pour convertir les différentes formes de présentation de la coquille Saint Jacques en EPV.

Conversion CSJ noix / EPV	6
Conversion CSJ préparée / EPV	2,45
Conversion entier / EPV	1,1

*Hypothèses des coefficients de conversion pour passer en EPV*

Le bilan d'approvisionnement est estimé à 101 180 tonnes EPV en 2018. Un regard sur les années 2015 à 2018 montre un socle qui n'est certes pas figé, mais peu mouvant. En effet, le marché français est d'environ 100 000 tonnes EPV ces dernières années.



## 1.2. Données de consommation

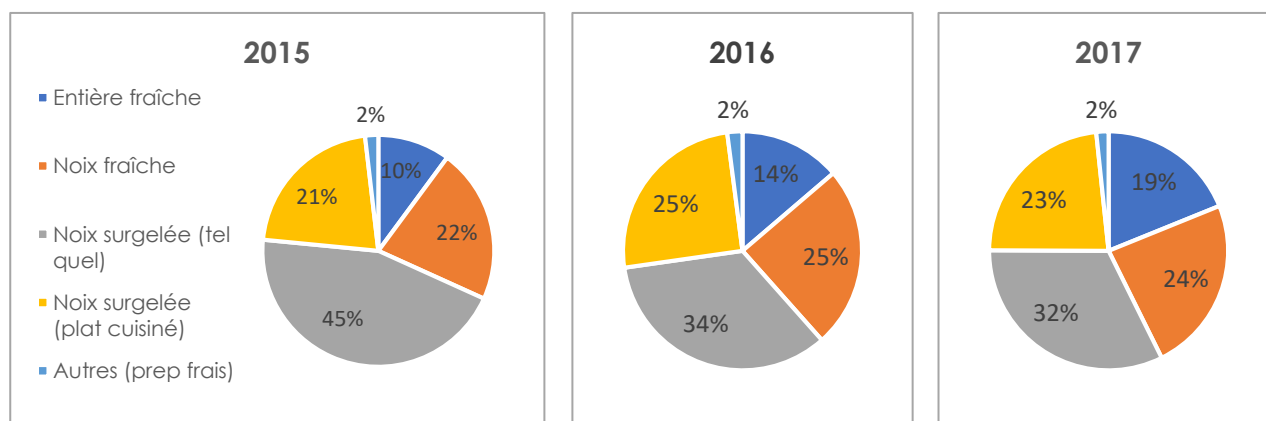
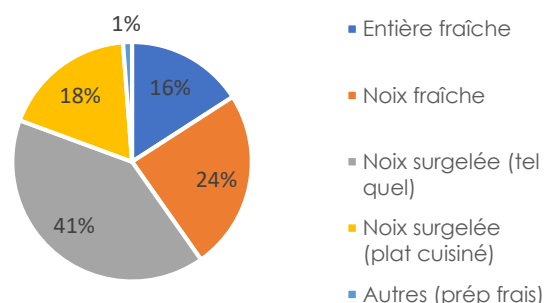
La coquille Saint Jacques se consomme à domicile et en restauration hors-domicile. D'après les données FAM de consommation à domicile (Kantar, 2018) et les données de la restauration (Gira, 2017), le marché national a été estimé à 84 896 tonnes EPV. La différence de 15 000 tonnes entre cette estimation et le bilan d'approvisionnement (paragraphe précédent) pourrait s'expliquer d'une part par la vente directe (aux restaurateurs, aux poissonniers, aux consommateurs) que l'on suppose importante et qui n'est pas comptabilisée dans les données de consommation et d'autre part au taux de couverture des panels. Ces derniers sont aléatoires lorsque les taux de pénétration par catégorie sont faibles (pourcentage d'acheteurs de coquille Saint Jacques sous une présentation particulière au moins une fois par an). Ceci est détaillé au paragraphe II.2.3.

Le marché se partage en cinq segments (entière fraîche, noix fraîche, noix surgelée, cuisinée surgelée, cuisinée fraîche) dont quatre très importants qui couvrent la quasi-totalité de la consommation française. La Normandie, en tant que grosse productrice, se doit d'être sur les trois premiers marchés (entière fraîche, noix fraîche et noix surgelée). Sur le segment de la coquille entière fraîche, la coquille normande est leader, et fait face à la coquille bretonne comme principale concurrente. Le marché de la noix fraîche est dominé par la noix importée principalement du Royaume-Uni. Enfin, ce

sont les noix importées du Pérou et d'Argentine (et dans une moindre mesure des Etats-Unis et du Canada) qui dominent le marché de la noix surgelée.

Un regard sur la période 2015 à 2017 montre que le marché évolue fortement d'une année à l'autre. Si le surgelé tend à diminuer, passant de 45% du marché en 2015 à 32% en 2017, il reste dominant. La coquille entière, elle, double quasiment sa part de marché (de 10% en 2015 à 19% en 2017). Cela peut s'expliquer par la baisse des prix de la coquille entière fraîche, qui attirerait ainsi plus de consommateurs, (augmentation du taux de pénétration, cf. paragraphe précédent). Elle ne reste cependant que la 4<sup>ème</sup> présentation la plus consommée à domicile (après les noix surgelées telles quelles ou en préparation et la noix fraîche).

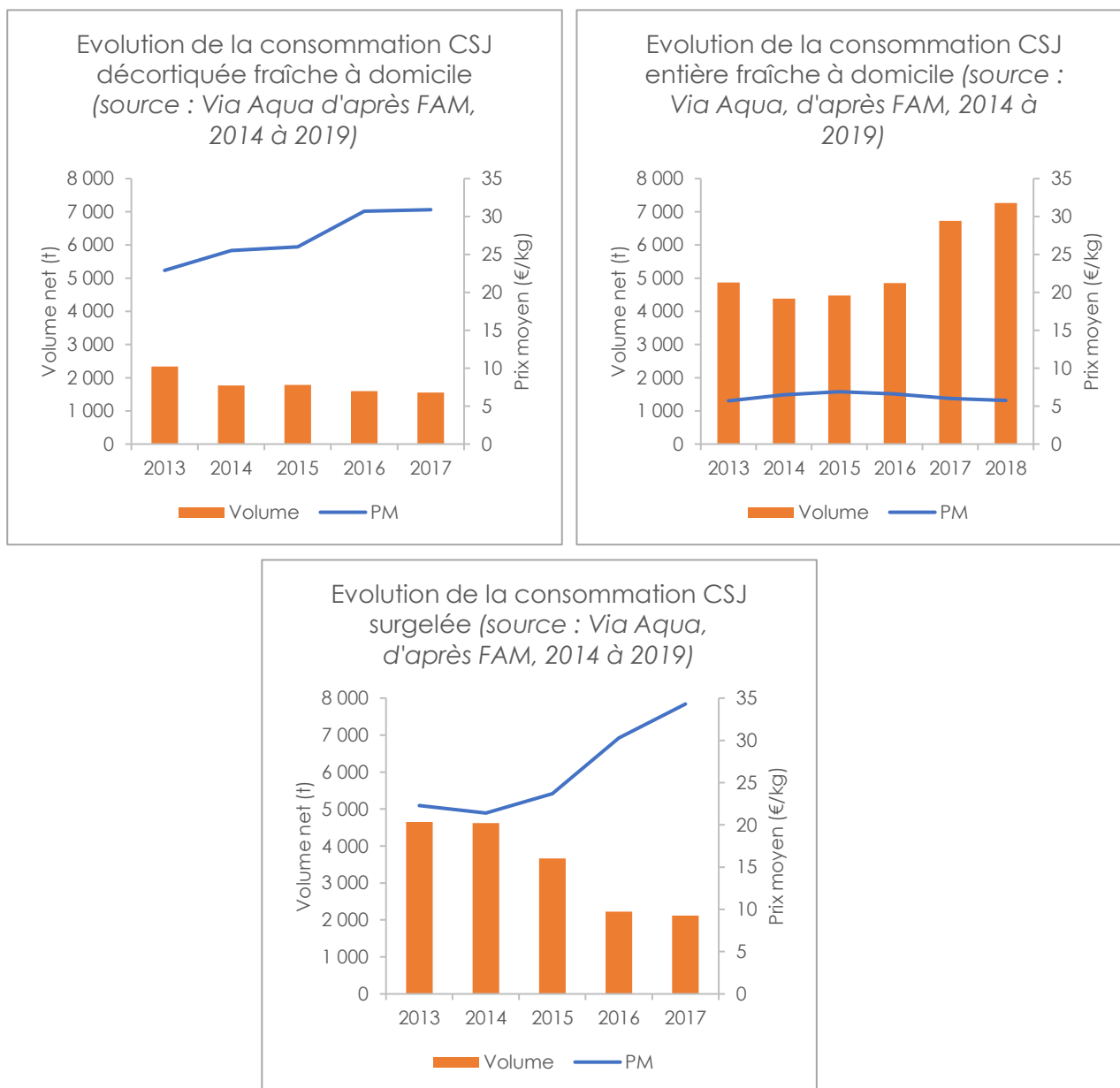
Répartition de la consommation (en volume EPV) de CSJ en 5 segments  
(source : Via Aqua, d'après FAM 2018 et Gira 2017)



Évolution des marchés de la consommation à domicile entre 2015 et 2017 (en volume EPV)  
(source : Via Aqua d'après FAM, 2015 à 2017)



Les fluctuations se font notamment sous l'influence du lien entre prix et volume : les volumes chutent lorsque les prix augmentent.



Il existe des fluctuations qui peuvent être importantes par segment, au sein du marché global de la coquille Saint Jacques. Mais ce dernier n'en reste pas moins un socle stable estimé entre 80 000 et 100 000 tonnes EPV par an.

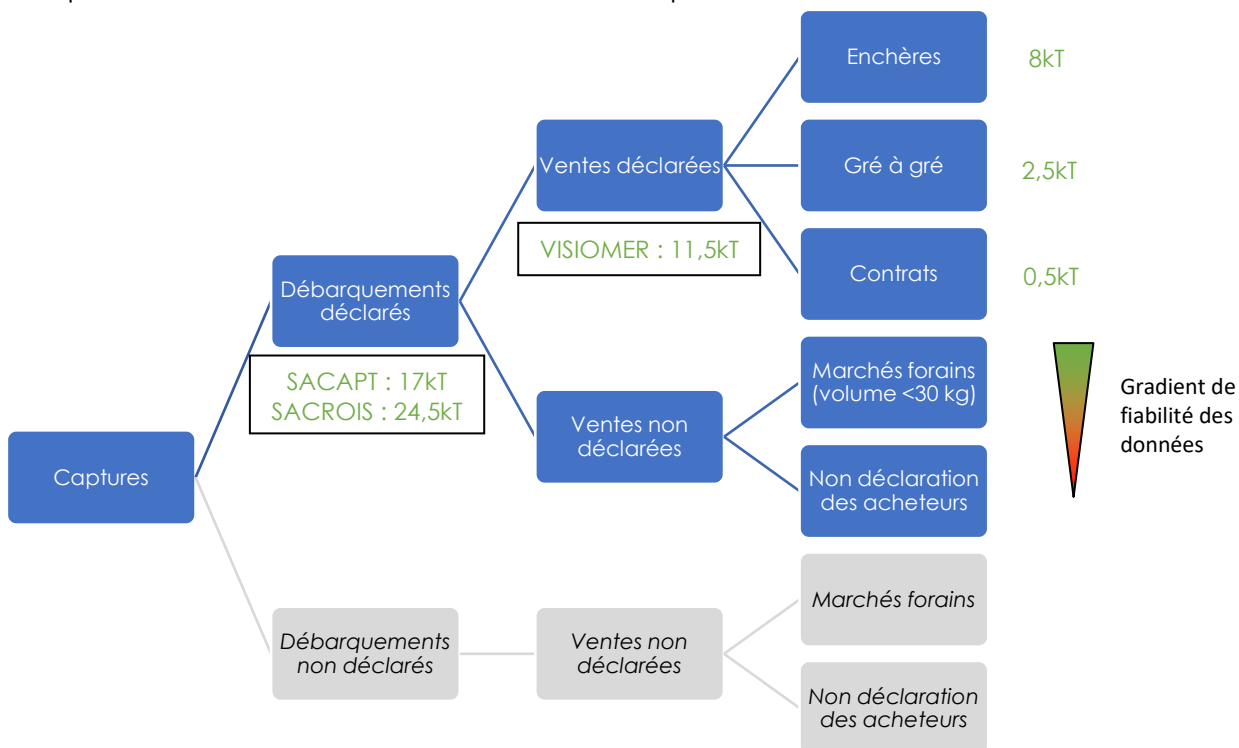
## 2. Une position potentielle de leader

### 2.1. Atout volume

Plusieurs sources de données sont exploitées pour reconstituer au mieux la place de l'offre normande dans l'offre totale. L'offre normande déclarée peut être analysée grâce aux données de débarquements en Manche-Est. L'IFREMER, grâce aux données issues de l'algorithme SACROIS, estime les débarquements en Manche-Est à 24 500 tonnes sur la saison 2018/2019. SACAPT, qui enregistre les données logbook, estime les débarquements à 17 000 tonnes. Enfin, VISIOMER estime les données de vente à 11 500 tonnes.

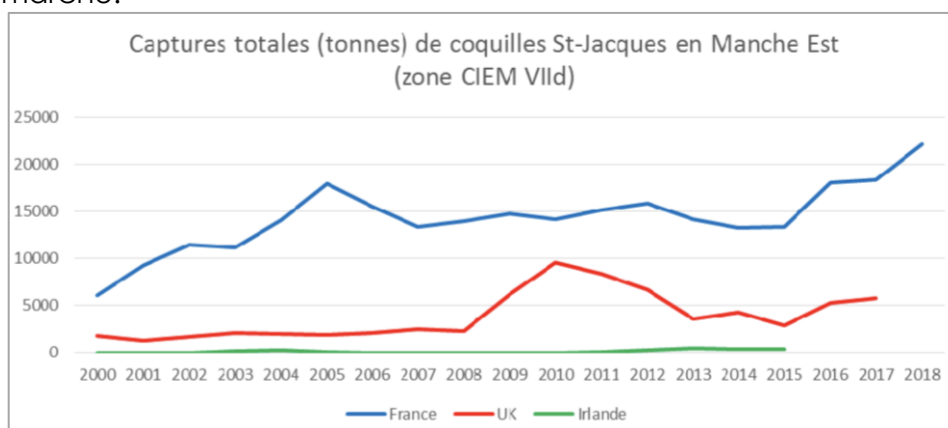


Il existe une production non-déclarée en Manche Est qui sera détaillée ultérieurement.



Estimation des débarquements de coquilles Saint Jacques en Manche Est en 2018/2019

Un regard sur les dernières campagnes montre que les captures en Manche-Est évoluent entre 14 000 et 24 500 tonnes. L'offre normande, même si elle fluctue beaucoup d'une année à l'autre, reste néanmoins une base robuste et proportionnellement importante au regard du marché.

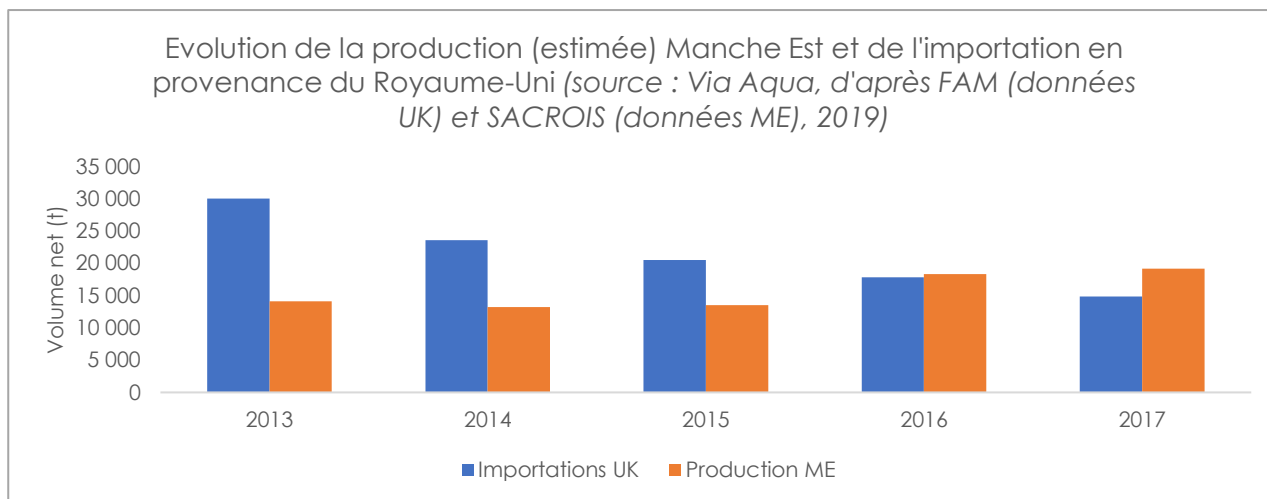


Source : IFREMER, 2019

Ces données de débarquement positionnent la Normandie comme leader en termes de volumes débarqués. En effet, il n'a été débarqué que 8 142 tonnes de coquilles Saint Jacques en Manche-Ouest (rattachée à l'Ouest Cotentin et à la Bretagne Nord) en 2018/2019.

L'autre principal concurrent de la coquille normande est la coquille importée, notamment en provenance du Royaume-Uni. Les exportations britanniques vers la France tendent à diminuer chaque année. En effet, le Royaume-Uni exportait plus de deux fois la production de Manche-Est en 2013 alors que depuis 2016 la production de Manche-Est est plus importante que les exportations britanniques vers la France.

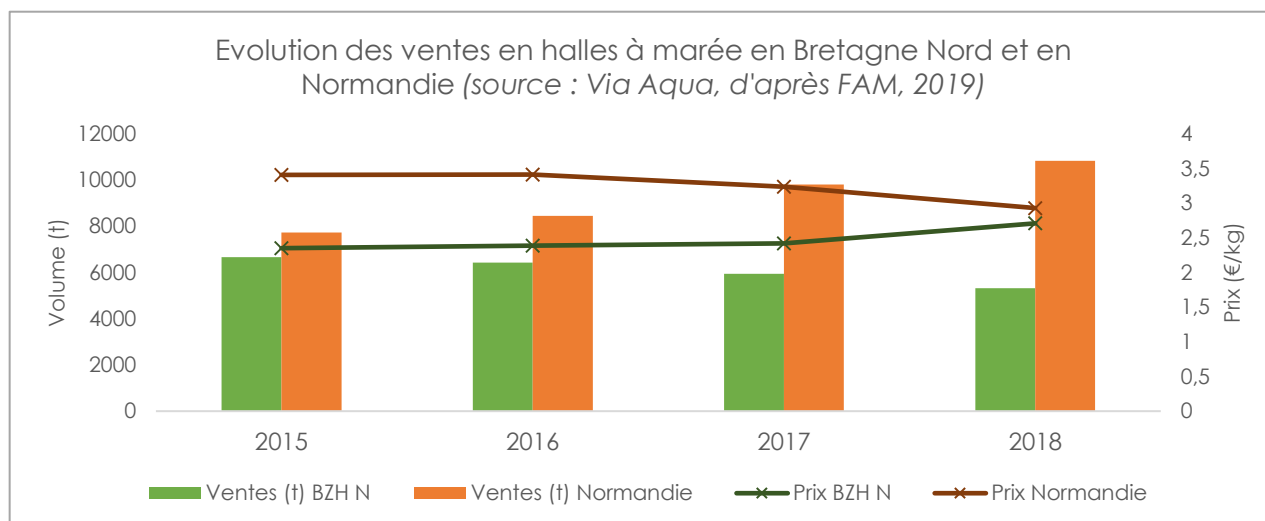
La place de leader de la Normandie en termes de volume est récente et tend à s'affirmer avec la baisse d'importation de coquilles britanniques.



Les coquilles Saint Jacques britanniques importées sous forme de noix - fraîches ou congelées - ont été converties en EPV suivant les mêmes hypothèses que présentées précédemment. Concernant la production de Manche Est, les données SACROIS sont précises depuis 2016, celles correspondant aux années 2013 à 2015 ont été extrapolées d'un graphique fourni par l'IFREMER. Plus d'informations sur les débarquements britanniques sont présentées en annexe 3.

## 2.2. Atout prix

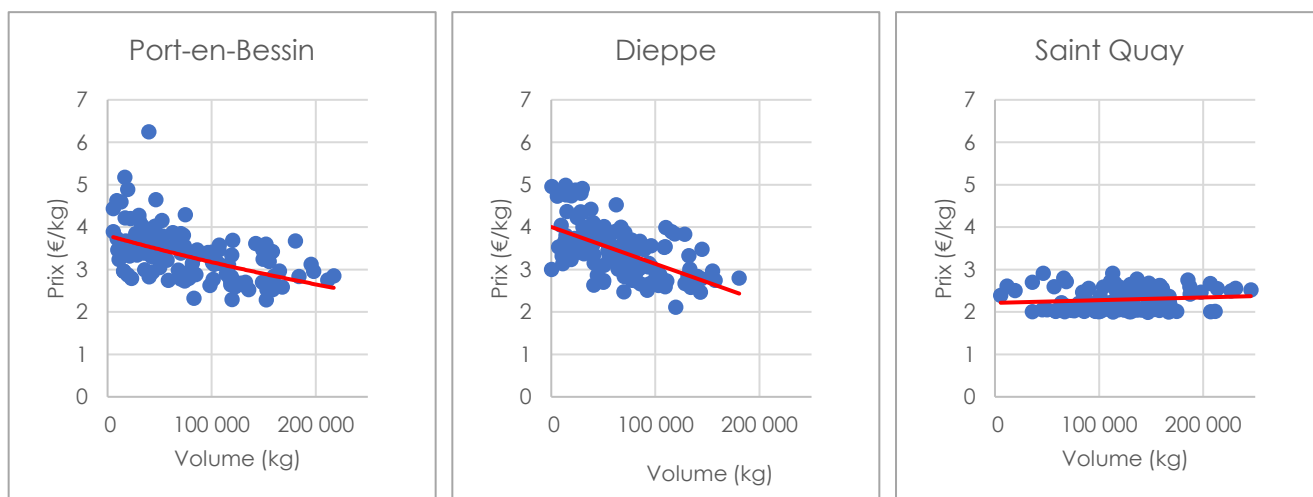
La Normandie semble bénéficier aussi d'un atout prix. En 2018, la coquille Saint Jacques était vendue en moyenne 2,71 €/kg en Bretagne Nord et 2,93 €/kg en Normandie, soit 8% plus cher. Mais il est connu que la coquille normande est plus charnue que la coquille bretonne, ce qui pourrait expliquer cette différence de prix entre les deux régions. Les coquilles de la Baie de Saint Brieuc ont un rendement en noix de l'ordre de 10 à 12%, alors que les coquilles des autres gisements, dont la Baie de Seine, ont des rendements de l'ordre de 15 à 19%. En extrapolant des prix à la première vente des coquilles entières les prix à la première vente des noix décortiquées, la Normandie ne valorise pas mieux ses produits que les bretons. De plus les prix tendent à s'égaliser entre les deux régions. La Normandie, débarquant de plus en plus de coquilles, voit son prix de première vente chuter, alors que la Bretagne débarque de moins en moins de coquilles mais les valorise de mieux en mieux.



L'annexe 4 présente de manière plus détaillée les ventes par criée en 2017 et 2018, ainsi que le prix mensuel moyen de vente des coquilles Saint Jacques sur ces mêmes années.

L'élasticité de la demande par rapport au prix n'est pas la même en Normandie et en Bretagne Nord.

La demande est inélastique à Saint Quay : le prix d'achat est globalement identique en fonction de la quantité de produits mis sur le marché. A contrario, en Normandie, plus les ventes hebdomadaires sont importantes, plus le prix d'achat est faible. Cette différence peut s'expliquer par le « pilotage » de la capture pour les besoins du marché avec l'aide du décortiqueur industriel Celtarmor en Bretagne Nord.



Analyse des ventes hebdomadaires dans 3 ports entre 2015 et 2018 (source : Via Aqua, 2019)

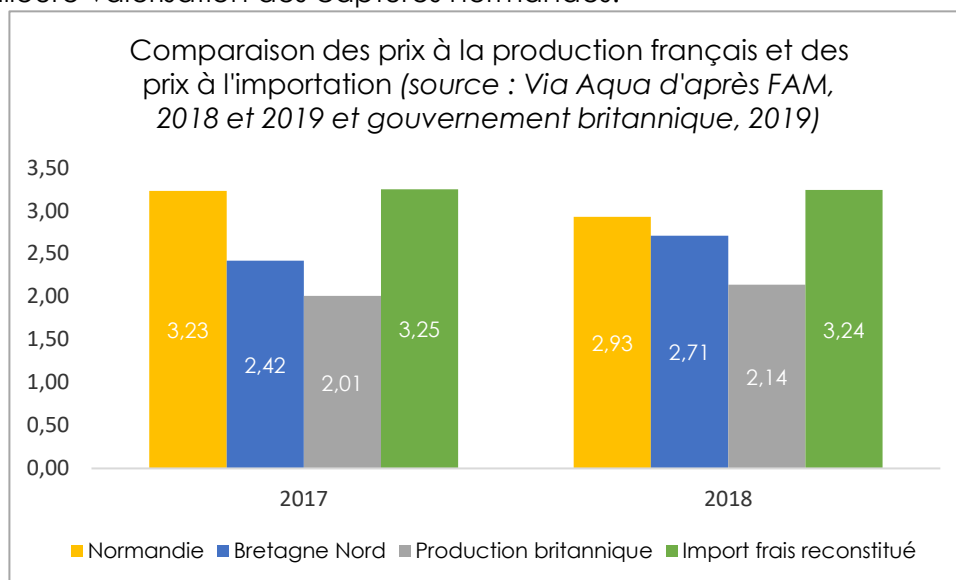
Enfin, l'importation étant relativement importante sur le marché français, il convient d'étudier le prix normand au regard du prix de l'import.

La première étape consiste à comparer le prix à la première vente des coquilles normandes et britanniques. En 2018, les coquilles britanniques étaient vendues à 2,40£/kg soit 2,14€/kg. La Normandie vendait donc 37% plus cher ses coquilles en première vente.

Mais il importe de comparer le prix des coquilles britanniques une fois importées en France avec celui des coquilles françaises. Les coquilles importées étant sous forme de noix, le prix de l'import correspond à la noix. Afin de comparer le prix des noix britanniques à l'importation et le prix des coquilles françaises à la production, le prix des noix a été

converti en équivalent prix coquille Saint Jacques entière en estimant qu'une coquille Saint Jacques équivaut à 6 fois le poids d'une noix de Saint Jacques.

Le prix de la coquille Saint Jacques normande se situe aux alentours de celui de la noix importée (converti en EPV) (identique en 2017, un peu au-dessous en 2018). Cela signifie une meilleure valorisation des captures normandes.



### 2.3. Atout produit

La coquille Saint Jacques connaît des taux de pénétration différents en fonction de sa présentation (coquilles surgelées, entières fraîches, noix fraîches).

Ils ont évolué comme indiqué dans le tableau suivant :

	2014	2017
Coquille entière fraîche	4.1%	5.6%
Noix fraîche	8.6%	7.8%
Coquille surgelée	22.1%	12.5%

(Source : FAM, 2018)

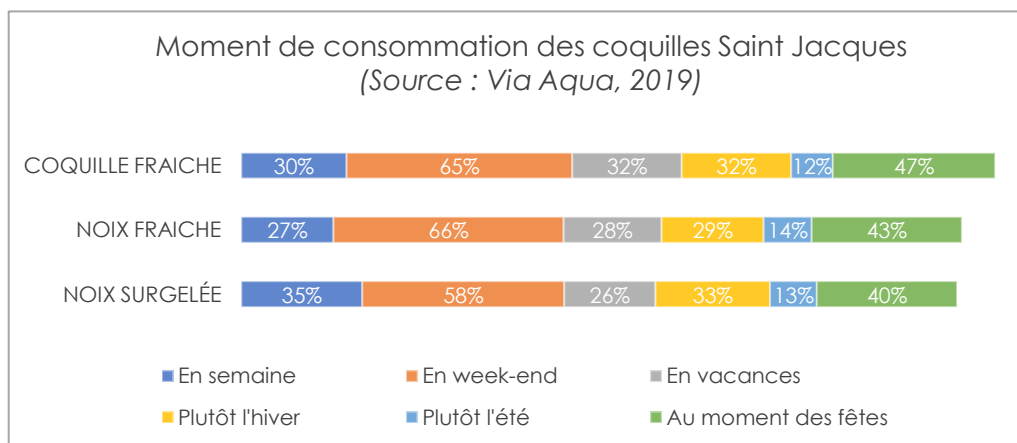
La grande perte d'acheteurs sur le surgelé n'étant pas compensée par le gain d'acheteurs sur le segment de l'entière fraîche, le taux de pénétration de la coquille Saint Jacques, toutes présentations confondues, est à la baisse.

Une étude a été réalisée auprès de 200 consommateurs de coquille Saint Jacques, pour connaître l'image et les modes de consommation de ce produit. Les résultats suivants en sont tirés. Plus d'informations sont recensées en annexe 5.

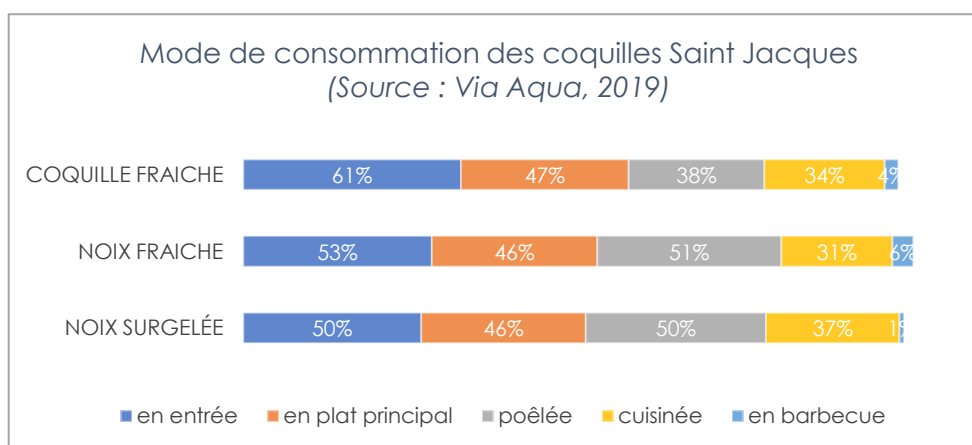
### • Un produit multiusage

Tout d'abord, la coquille Saint Jacques n'est pas perçue par les consommateurs comme un produit destiné plus au restaurant qu'à la maison. La perception de facilité de préparation de la noix fraîche joue très certainement en ce sens. La coquille Saint Jacques n'est pas forcément associée à un produit de luxe ou à des occasions de consommation particulières.

De plus, les moments de consommation sont variés, même si les week-ends sont privilégiés par rapport à la semaine, et il semble y avoir une forte consommation au moment des fêtes. Enfin, même si les coquilles Saint Jacques sont consommées toute l'année, l'hiver semble plus propice que l'été à la consommation.



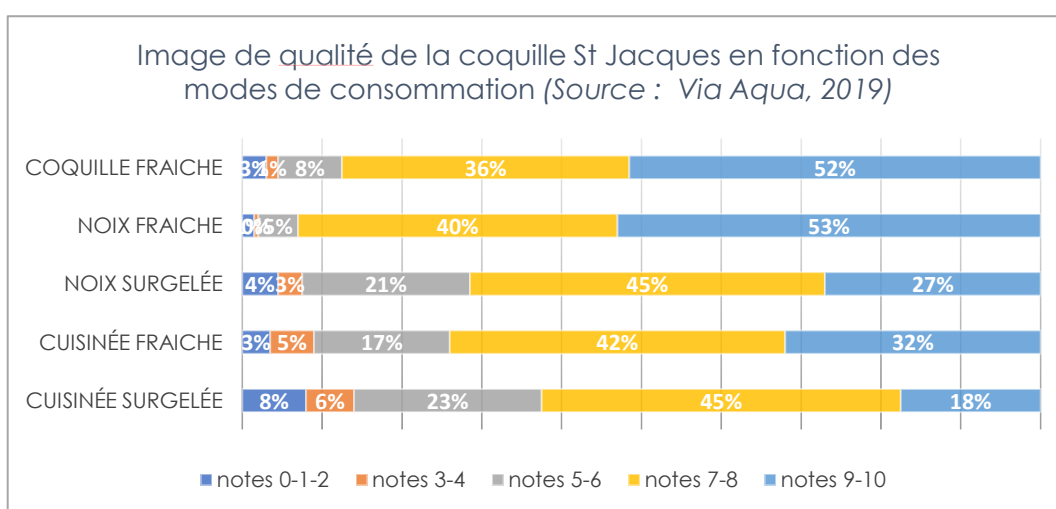
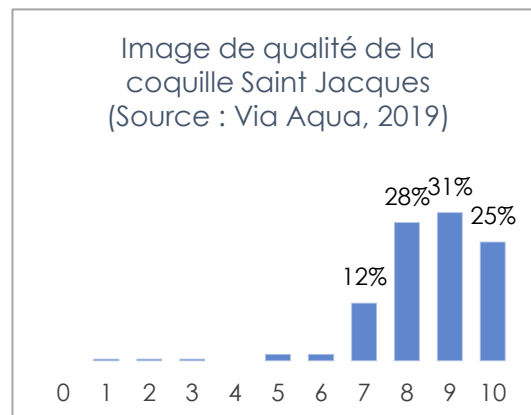
La coquille Saint Jacques est consommée de différentes manières. Elle est aussi bien poêlée que cuisinée lorsque la coquille est entière. En noix, les consommateurs préfèrent la poêler plutôt que la cuisiner. Les coquilles fraîches, entières ou en noix, sont aussi cuites au barbecue, dans une moindre mesure. Enfin, la coquille Saint Jacques correspond tout aussi bien à une entrée qu'à un plat principal.



Du fait de sa diversité de modes et de moments de consommation, la coquille Saint Jacques est un produit multiusage, qui plus est, avec un taux de pénétration important.

- **Une image de qualité**

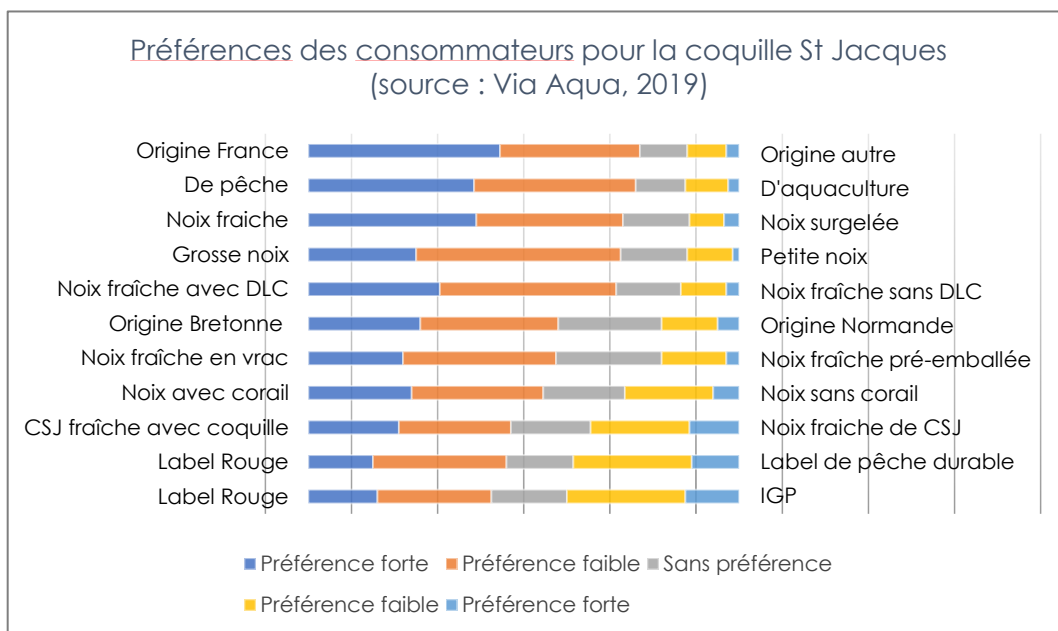
La coquille Saint Jacques jouit d'une bonne image auprès des consommateurs. En effet, ils estiment en moyenne à 8.5/10 la qualité de ce produit. Cette image positive se retrouve sur les cinq segments principaux de consommation de la coquille, même si les produits frais renvoient une image de qualité meilleure que les produits surgelés. De plus, l'image de qualité de la coquille cuisinée est plus faible que celle de la coquille nature. La noix fraîche est le segment qui renvoie la meilleure image de qualité, à 8.4/10 car c'est un produit consensuel, plus que la coquille entière. Donc, la coquille Saint Jacques est perçue comme un produit de qualité, qui possède en plus de bonnes qualités gustatives.



- **Préférences des consommateurs**

Les consommateurs préfèrent les coquilles Saint Jacques françaises dans un premier temps, et plutôt bretonnes que normandes. Cela sera plus détaillé dans le prochain paragraphe. De plus, la noix fraîche est plus plébiscitée que la noix surgelée.

Si les consommateurs préfèrent les grosses noix aux plus petites, ils achètent plutôt les noix en vrac que préemballées. Enfin, il existe une préférence pour les noix coraillées. Cependant, il ne semble pas y avoir de préférence pour un label en particulier (label rouge, IGP ou pêche durable).



#### 2.4. Atout géographique

L'origine de la coquille Saint Jacques est le troisième critère d'achat cité par les consommateurs, toutes présentations confondues, après les garanties sanitaires et l'apparence visuelle. Ils y sont donc attentifs et préfèrent l'origine France aux origines étrangères. Ce critère d'achat ressort dans le top 2 pour les coquilles entières fraîches et pour les noix fraîches.

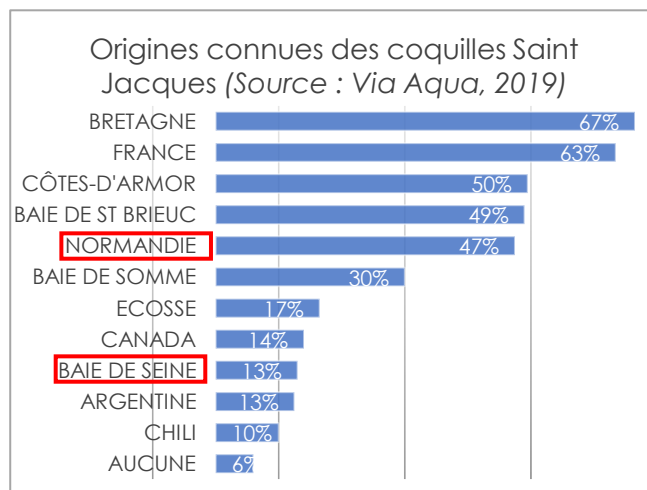
Spontanément, la coquille Saint Jacques est rattachée à la Bretagne par les consommateurs. En effet, les origines les plus connues sont la Bretagne, les Côtes d'Armor et la Baie de Saint Briec. Vient ensuite la Normandie. La Baie de Seine est, quant à elle, très peu connue des consommateurs.

La connaissance ou non d'une origine reflète son image de qualité. En effet, la Bretagne ainsi que les Côtes d'Armor et la Baie de Saint Briec évoquent une image de qualité. La Normandie vient ensuite avec la Baie de Seine. L'écart est surtout significatif entre la qualité reflétée par l'origine France et celle reflétée par l'origine étrangère.

Enfin, en déclaratif, l'origine la plus achetée par les consommateurs français est la Bretagne (54%), puis la Normandie (37%).

La présence ou non de corail est un autre critère d'achat. La noix coraillée est une spécificité normande, et un atout pour celle-ci puisque 54% des consommateurs préfère la noix avec corail alors que seulement 17% préfère la noix sans corail.

L'origine normande est un atout à exploiter. En effet, elle est la plus présente sous les halles à marée, et a une carte à jouer grâce à la présence de corail. Mais cette origine n'est pas



la plus connue (47% des consommateurs connaît l'origine normande et seulement 13% connaît l'origine « Baie de Seine ») et renvoie une image légèrement moins bonne que l'origine bretonne. En effet, alors que l'origine Bretagne renvoie une image de qualité notée 8,6/10 (baie de Saint Brieuc est notée 8.3/10), la qualité normande est notée 8.2/10 (et la baie de Seine à 7.1/10). Or l'origine fait partie des critères d'achat les plus importants. Renforcer l'identité de cette origine pour que le consommateur se l'approprie – comme Normandie Fraîcheur Mer s'applique à le faire depuis des années - permettrait de mettre plus en avant l'offre normande notamment sur le segment du frais.

Type de produit Critères d'achat : top 3	Jouer sur l'origine		Jouer sur le prix
	Entière fraîche	Noix fraîche	Noix surgelée
Garanties sanitaires	X	X	X
Origine géographique	X	X	
Apparence visuelle		X	X
Prix			X

Top 3 des critères d'achat pour les différentes présentations de la coquille Saint Jacques.

Pour conclure, l'offre normande doit pouvoir répondre aux principaux critères de choix du consommateur en mettant en avant ses atouts. L'apparence visuelle est importante concernant la noix fraîche, avec notamment la présence de corail, mais aussi la taille. La noix d'origine normande répond bien à cette demande. Il faut donc mettre en avant l'origine grâce à une communication adéquate.

### 3. Un fonctionnement à l'aveugle

#### 3.1. Une absence de données fiables

Il existe de nombreuses sources de données sur les campagnes. Mais à ce jour elles ne permettent pas de pilotage effectif, pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, au-delà des données de vente enregistrées en halle à marée, qui sont disponibles en quasi-temps réel, les données existantes en matière de débarquement sont tardives. En effet, l'algorithme SACROIS ne fournit qu'après la clôture des campagnes une information complète sur les débarquements, à partir de plusieurs sources de données, notamment individuelles. La donnée globale de débarquement a été ainsi estimée à 24 498 tonnes pour la saison 2018/2019 en Manche-Est, mais cette donnée n'a été rendue publique qu'en juillet 2019, donc après la fin de la campagne.

Ensuite, les données existantes ne sont pas toujours concordantes. Le flux de données SACAPT, issues des logbook, donne un débarquement global de 16 828 tonnes sur la saison 2018/2019 en Manche- Est, qui a été ventilé par port de débarquement (annexe 6). Or SACROIS estime les débarquements à près de 24 500 tonnes. Cela montre que les débarquements ne sont pas tous déclarés.

Enfin, les données ne sont pas complètes. En plus des débarquements légaux déclarés, il existe une production hors-contrôle. Pour estimer ces débarquements hors-quotas, des hypothèses ont été faites en fonction de la taille du navire.



< 10 m	Pas de possibilité de sur-quotas	Variable = nombre de bateaux et intensité dans le temps au cours de campagne
10 – 12 m	De 1,15 à 1,33 quota sur la campagne	
12 – 15 m	De 1,19 à 1,5 quota sur la campagne	
> 15 m	De 1,19 à 1,5 quota sur la campagne	

Hypothèses faites pour calculer la production hors contrôle

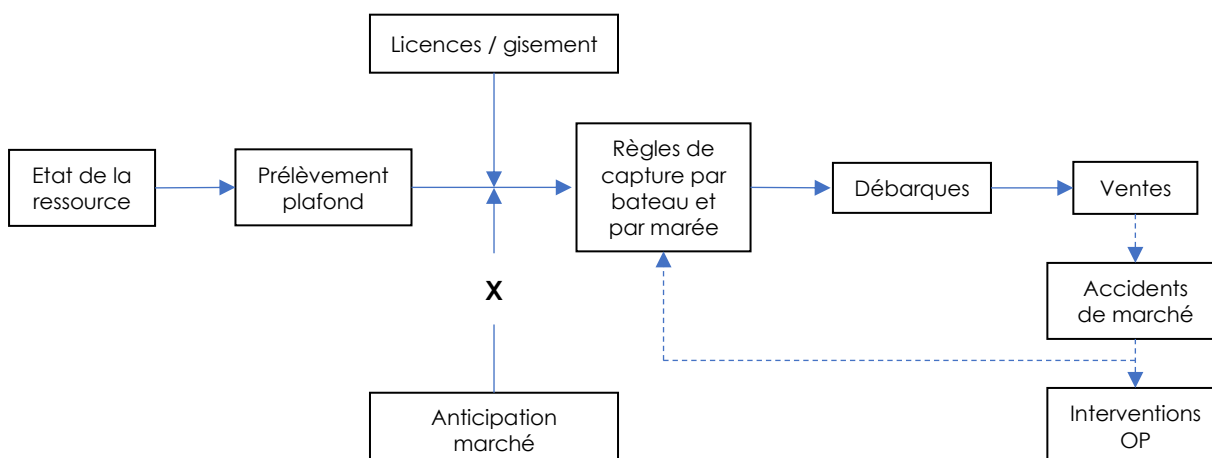
La production hors-contrôle est donc estimée entre 4 500 tonnes et 11 000 tonnes, soit 18 à 44% de la production contrôlée.

La production globale en Manche-Est pour la saison 2018/2019 serait donc plutôt comprise entre 29 500 tonnes et 36 000 tonnes. L'existence de cet écart avec les statistiques officielles est un frein au pilotage optimal de la campagne.

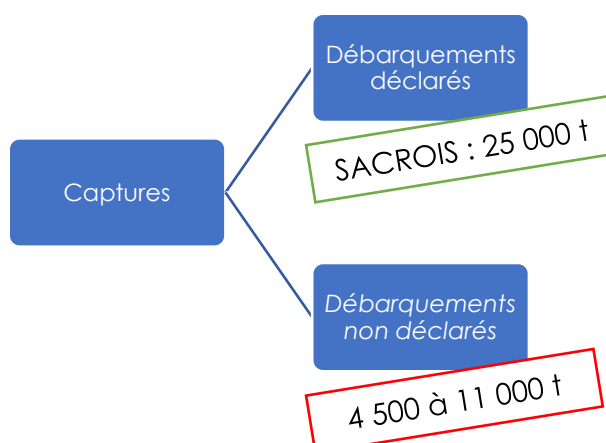
### 3.2. Une absence d'horizon commercial

Le marché n'est pas – ou fort peu - pris en compte lors de l'établissement des règles de capture. En début de campagne, celles-ci sont quasi-exclusivement fonction de l'état du gisement de coquilles Saint Jacques. Ne pas tenir compte de la demande provoque des accidents de marché et oblige l'OP à intervenir. La coquille n'est donc pas vendue au prix optimal. Ces accidents de marché poussent à appliquer en urgence de nouvelles règles de capture. La demande n'est donc pas anticipée mais subie.

Ce fonctionnement est synthétisé dans le schéma ci-dessous.



Analyse du fonctionnement des campagnes en Manche Est



Il y a donc une méconnaissance de l'offre réelle d'une part et une prise en compte insuffisante de la demande d'autre part. Cela mène à un pilotage « à l'aveugle » lors de la campagne, pour ne pas dire à une absence de pilotage.

## 4. Une gouvernance insuffisante et insatisfaisante

Une analyse AFOM (atouts, faiblesses, opportunités et menaces) de la gouvernance actuelle a été menée (annexe 7). Elle révèle une situation complexe et un problème qui n'apparaît pas immédiatement. En effet, bien que la gouvernance soit souvent critiquée (sur les licences, les dates, jours et heures de pêche, les quotas, les contrôles et sanctions, ...) et mal appliquée (fraudes importantes), il est établi que la ressource est présente, que les navires gagnent de l'argent et que les mareyeurs parviennent à approvisionner le marché et à le garder. La situation semble donc bonne et on pourrait en déduire que la gouvernance actuelle atteint ses trois objectifs (ressource/flottille/marché, tels que définis au point 1.6).

Néanmoins, même s'il est évident que sans la gouvernance présente la situation serait moins bonne, il est important de se demander quelles sont les contributions effectives à cette situation actuelle de la pêche. Les facteurs qui entrent en jeu dans le bon état apparent des trois piliers sont multiples :

- La gouvernance elle-même (y compris les mesures d'intervention) ;
- La chance / hasard (concernant en particulier le bon état de la ressource, largement dépendant du recrutement annuel qui n'est que très indirectement corrélé aux mesures de gestion) ;
- La capacité de résistance des acteurs (résilience des criées et du mareyage, implication des organisations professionnelles) ;
- La débrouillardise et la fraude individuelle présentes à tous les niveaux.

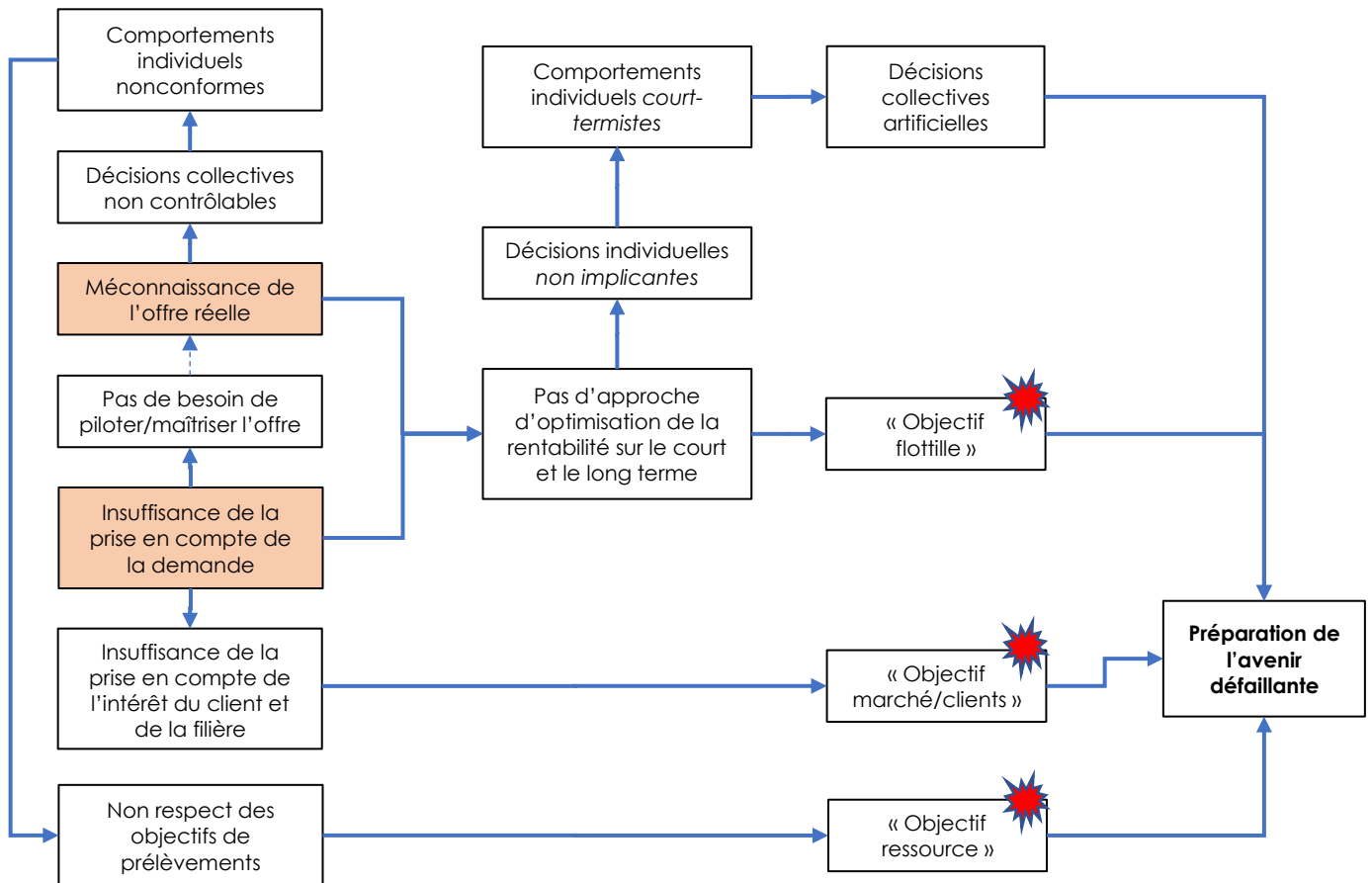
La question est d'apprécier la part de la gouvernance dans cet ensemble. En d'autres termes, elle est de se demander si l'état satisfaisant de la pêche est autant que possible sous contrôle collectif, et donc de savoir si la gouvernance remplit au mieux son rôle fondamental, qui est de permettre à la filière d'être toujours là demain, en bonne santé et sur le long terme.

En ne tenant pas suffisamment compte de la demande, il n'y a pas de prise en compte de l'intérêt du client et de la filière, ce qui met à mal l'objectif « marché / client » de la gouvernance.

Par ailleurs, la méconnaissance de l'offre réelle (volumes des débarques) aboutit à des décisions collectives non contrôlables qui se traduisent par des fraudes au niveau individuel, notamment sur les prélèvements. Cela ne permet pas d'atteindre l'objectif « ressource » de la gouvernance.

Enfin, ne pas bien connaître la ressource et ne pas tenir compte du marché ne pousse pas à l'optimisation de la rentabilité sur le long terme (objectif « flottille » de la gouvernance). Force est de constater qu'aujourd'hui, la filière pense « chiffre d'affaires immédiat », et non pas « pilotage du rapport offre / demande / marge dans la durée ».

Au total, les **trois objectifs principaux de la gouvernance sont peu ou mal servis par son fonctionnement actuel**, ce qui permet de dire que l'avenir n'est pas correctement préparé.



Les problèmes majeurs de la gouvernance actuelle sont **le manque de vision globale et la défaillance concernant la construction de l'avenir**. Vient par la suite l'insuffisance des mesures, des contrôles et des sanctions qui est une conséquence des problèmes majeurs rencontrés.

En conclusion, plusieurs constats ont été dressés sur la pêcherie de coquilles Saint Jacques en Manche Est et sur sa gouvernance :

- Il existe un **marché conséquent** pour un produit bénéficiant d'une très bonne image auprès du consommateur ;
- Le **marché est connu et suivi**, et la surveillance de ses évolutions n'est **pas hors de portée** des producteurs ;
- La **production normande est robuste** et possède de vrais **atouts** ;
- La Normandie a une position de **leader potentiel**, mais cette place est inoccupée **faute de vision globale et de pilotage**, par manque de recul et d'ouverture et par manque d'outils et de visibilité ;
- La pêcherie est en bon état, mais **la gouvernance ne contribue pas autant qu'elle le pourrait** à cette situation, à cause de l'**étroitesse de ses bases** et d'un **manque généralisé de confiance mutuelle** entre les acteurs ;
- La gouvernance a d'importantes marges de progression dans la stratégie d'ensemble et dans les moyens à mettre en œuvre pour tirer un **meilleur parti sur le long terme**.

Un benchmark a été réalisé des gouvernances comparables à celle de la pêcherie normande de coquilles Saint Jacques : la langoustine du golfe de Gascogne et la coquille Saint Jacques de la Baie de Saint Briec. Ces deux gouvernances sont expliquées en annexe 8. Elles illustrent l'une et l'autre la possibilité de piloter des campagnes de pêche au mieux des intérêts combinés de la ressource, des opérateurs et du marché.

## III - Pour une refonte de la gouvernance et un leadership sur le marché

### 1. Grandes lignes et points d'appui

Pour résoudre les problèmes majeurs de la gouvernance, afin qu'elle remplisse son rôle de préparation de l'avenir, il est nécessaire de repenser ses fondamentaux en répondant aux questions suivantes :

- Qu'attend-on de la gouvernance ?
- Sur quoi et avec qui faut-il agir, via la gouvernance, pour atteindre ses trois objectifs (marché, flottille, ressource) ?
- Quelle est l'architecture d'ensemble de la gouvernance ?
- Finalement, quels sont les moyens et mesures à mettre en œuvre ?

Les recommandations sur lesquelles débouche la mission d'étude (III.2 et III.3, ci-après) s'appuient sur les quelques grands axes suivants :

#### 1.1. *Savoir de quoi l'on parle est un impératif.*

Il existe aujourd'hui une grosse incertitude tant sur les volumes débarqués, que sur les prix et les cours du marché ou sur la rentabilité et les besoins des navires. Disposer, dans certains cas en temps réel, de chiffres sur ces indicateurs est indispensable.

#### 1.2. *Prendre le marché en compte dans la stratégie de la pêche normande est incontournable.*

Il est nécessaire de tuer le mythe : « une coquille Saint Jacques = une pièce de 0.50 € ». Les prix varient en fonction de la demande et du marché. Il est dans l'intérêt de la gouvernance de prendre en compte le marché pour valoriser la ressource. Vendre est certes complexe, mais c'est de l'intérêt du producteur d'en appréhender les paramètres pour influencer les prix et c'est à sa portée, au moins collectivement à travers les OP.

#### 1.3. *Maximiser la coopération entre les organisations professionnelles impliquées (le CRPMEM et les OP) est essentiel.*

Ces deux types d'organisations ont des rôles complémentaires, le CRPMEM gérant plutôt le côté production et les OP l'aval de la filière avec la première vente des produits. La coopération entre ces structures existe (au travers notamment de la commission coquille Saint Jacques du CRPMEM), mais elle doit être renforcée. Il est indispensable que les différentes OP présentes en Baie de Seine se coordonnent tout d'abord ensemble, puis avec le CRPMEM pour avancer vers une meilleure forme de gouvernance.

#### 1.4. *Il n'est pas souhaitable, dans un premier temps, d'assouplir les règles en vigueur.*

De nombreuses demandes d'évolution des règles en vigueur existent, chez les producteurs en particulier. Mais le niveau « d'insoumission » et le taux de fraude sont trop importants aujourd'hui pour envisager de bouger les lignes (règles de capture) ou de baisser la garde (règles de contrôle) dans un premier temps.

Il est indispensable de commencer par réduire la fraude très pénalisante pour tous ceux qui respectent les règles (débouchés plus difficiles pour le produit légal, prix impactés à la baisse), c'est une priorité et une urgence. Ultérieurement, mais uniquement après avoir ramené la situation de la pêche dans un état de lisibilité satisfaisant, il pourra être pertinent de s'attaquer à certaines rigidités ou à certaines situations parfois perçues comme injustes. Des marges de manœuvre pourraient être aménagées, notamment sur

la tolérance dans les contrôles à la débarque (en prenant par exemple un taux de freinte en compte), et des correctifs pourraient être envisagés pour résorber certaines incompréhensions (valeur de certains quotas par marée, voire limitation de la taille des navires).

1.5. *Il n'existe pas de solution miracle à court-terme, il faut agir dans la durée, mais des modifications immédiates sont possibles et nécessaires.*

Les recommandations formulées n'ont pas la prétention d'être immédiatement opérationnelles. La nature profonde des problèmes de la gouvernance oblige à se placer dans une perspective d'amélioration sur le moyen/long terme. En revanche, des mesures immédiates de modification du déroulement des campagnes peuvent et doivent être prises.

## 2. Architecture générale et logique d'ensemble

L'axe principal pour refonder de manière profitable la gouvernance est de passer d'une recherche de chiffre d'affaires total maximal à celle d'une marge totale optimale. Pour atteindre cet objectif, il faut activer en même temps les leviers *volumes* et *prix*, sachant que les prix à la première vente dépendent des volumes débarqués (c'est-à-dire que trop de volumes fait baisser les prix d'achat), et que les volumes de la demande consommateur dépendent des prix en magasin (un prix trop élevé fait baisser les volumes achetés). Il y a donc un équilibre à trouver entre le prix et le volume. Cet arbitrage volume-prix, seul un leader peut le faire efficacement *via* les volumes qu'il contrôle. De plus, il y a intérêt à anticiper cet arbitrage pour savoir quel volume mettre à la vente, négocier autant que possible en amont des campagnes, et décider si besoin de « stocker » préférentiellement en mer (avec bonification, car grossissement de la taille des coquilles), plutôt qu'à terre.

Le marché de la coquille Saint Jacques peut être divisé en quatre parts : il existe deux périodes distinctes (avant et après les fêtes de fin d'année) et deux formes de présentation de la coquille Saint Jacques (décortiquée et entière).

	Octobre – Décembre	Janvier - Mai
Décortiquée	<b>D1</b>	<b>D2</b>
Entière	<b>E1</b>	<b>E2</b>

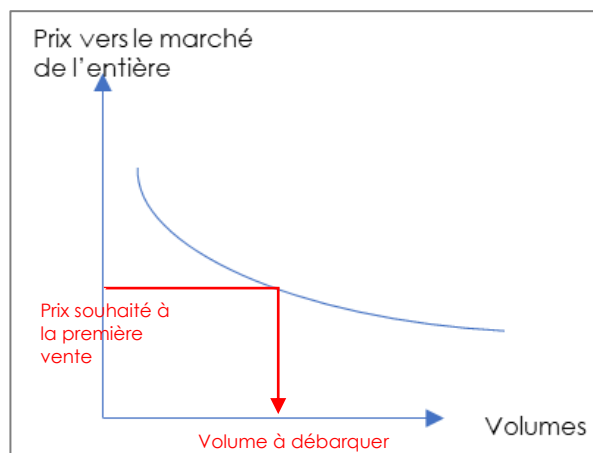
Les quatre marchés de la coquille Saint Jacques

Compte tenu de son importance en tonnage, la coquille Saint Jacques normande n'a pas d'autre choix que d'être présente dans chacun de ces quatre segments : la seule production contrôlée avoisine les 24 500 tonnes, quand le marché national du frais entier ne représente pas plus de 16 000 tonnes. Il est donc inévitable que l'offre normande débouche aussi sur le marché du décorticage.

Les quatre marchés ci-dessus ne fonctionnent pas de la même manière en termes de concurrence et de demande. Il importe donc de définir des approches différenciées pour optimiser la rentabilité (volume x prix) de la production sur chacun d'entre eux. Cela revient à décider et piloter les volumes dirigés vers chaque segment, et à cesser de les subir comme conséquence d'apports non organisés.

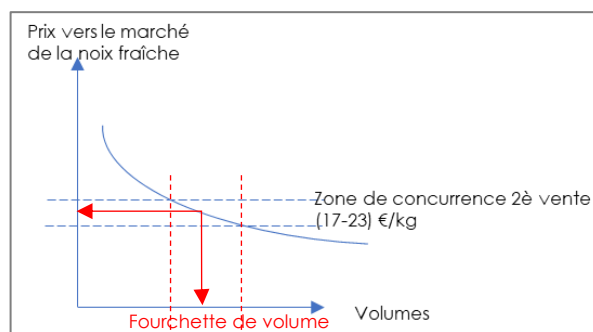
En définitive, il s'agit de s'organiser pour fixer la quantité de coquilles Saint Jacques à mettre sur chaque marché en fonction d'objectifs de résultats économiques (volumes/prix/marges).

Sur le segment de l'entier frais, la production normande est leader. C'est donc elle qui a la capacité à avoir le plus d'influence sur les prix en jouant sur les volumes mis en vente. En effet, plus les volumes débarqués sont importants, plus les prix de vente chutent. Il est donc important de se demander quelle est la marge nécessaire, et donc quel est l'équilibre volume/prix à obtenir. Sur ce segment, en tant que leader, l'offre normande peut, en se fixant un prix plancher, déterminer un volume maximal à mettre à terre. Les circuits de vente à privilégier sont alors les enchères en criée et la vente directe par les producteurs.



Equilibre volume/prix sur le marché de l'entière

Sur le marché du décortiquage, l'offre normande fait face à la noix d'importation. A la différence de la coquille Saint Jacques entière, la noix normande n'est pas leader. Les prix sont imposés par le marché (à la nuance d'éventuelles spécificités propres du produit normand). Il faut donc que la coquille normande soit compétitive face à la concurrence. Or, le prix à la seconde vente de la noix fraîche importée est compris entre 17 et 23 €/kg. Il faut donc raisonner en combinant d'une part le prix à ne pas dépasser en première vente (c'est-à-dire avant transformation) pour que la coquille reste compétitive en seconde vente (soit après transformation) et d'autre part le prix souhaité en première vente. Ce raisonnement multifactoriel ne peut être tenu par les producteurs seuls car ils n'ont pas toutes les clés : ils doivent négocier avec les décortiqueurs, le plus en amont possible de la campagne, de façon à déterminer dans les meilleures conditions une quantité de coquilles Saint Jacques à proposer au décortiquage. Les circuits de vente à privilégier sont alors les contrats ou les ventes de gré à gré, avec les transformateurs et sous la coordination des OP.



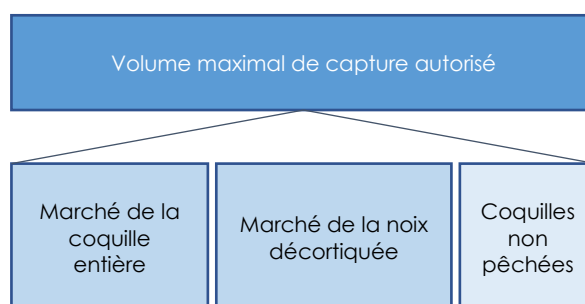
Equilibre volume/prix sur le marché de la noix décortiquée

Ces approches d'équilibre et d'optimisation volume/prix à établir sur le marché de l'entière et sur celui de la noix décortiquée sont dépendantes l'une de l'autre : en privilégiant un haut niveau de prix sur le marché de l'entière, on diminue les volumes canalisés vers ce marché, et on augmente en retour la quantité théoriquement disponible pour le marché du décortiquage. Il y a donc des arbitrages à faire. Nous verrons plus loin que ces arbitrages peuvent intégrer une troisième voie, celle de laisser une part des volumes en mer. Par ailleurs, ces approches doivent être scindées en deux périodes : avant les fêtes et après les fêtes. Les marchés évoluent, et s'il existe une forte demande de coquilles fraîches entières avant les fêtes, cette demande se tourne vers le segment de la noix décortiquée à partir de janvier.



Enfin, toutes ces considérations ne doivent jamais faire perdre de vue l'existence d'une troisième voie stratégique. La « meilleure chambre froide pour conserver des produits » étant la mer, et la mortalité des coquilles Saint Jacques sur le fond étant extrêmement faible au-delà de l'âge d'1 an, il peut être très pertinent d'en profiter de manière proactive pour protéger l'avenir face au risque toujours existant de mauvais recrutements. Cela revient à envisager de laisser des coquilles de 2 ans sur le fond à chaque campagne, pour pouvoir continuer de pêcher lors de la saison suivante dans des cohortes moins dépeuplées.

Ces réflexions sont très complexes à mener, et elles demanderont une phase de rodage/apprentissage à l'ensemble des acteurs. Mais elles doivent permettre de déboucher, avant le début des campagnes, sur une première approche du volume de coquilles Saint Jacques à débarquer et à mettre sur le marché. Ce volume approché doit bien entendu être inférieur au volume maximal capturable indiqué par l'IFREMER. Mais ce volume « objectif marché » n'est pas obligatoirement égal au volume « maximal autorisé ». Il peut en effet être intéressant de laisser des coquilles en mer, car il se peut que le marché ne puisse pas supporter, dans le cadre des objectifs de prix et de marge fixés, le volume maximal autorisé.



Comme on l'a vu plus haut, c'est un arbitrage à faire à chaque préparation de campagne, qui peut avoir comme autres avantages de protéger l'avenir et de pêcher l'année suivante des calibres plus gros.

Toute la question est donc de savoir comment répartir ce volume maximal de capture autorisé entre les 3 sous-segments. Certaines années, tout le volume pourra être pêché alors que d'autres années, une part pourra rester au fond de la mer.

Les volumes pour les différents marchés étant prévus en amont de la campagne, des contrats pour le marché du décortiquage pourront être mis en place entre les OP et des mareyeurs avant le début de la saison. L'OP, et donc les producteurs, s'engagent sur un volume tandis que le mareyeur s'engage sur un prix d'achat. La visibilité et la confiance sont les maîtres mots de ces contrats, qui n'auront pas de force si une gouvernance volontariste ne parvient pas à les créer : s'il y a un doute, si la possibilité de s'approvisionner grâce à des volumes supplémentaires (sur-quota) n'est pas exclue les mécanismes d'optimisation volumes/prix seront inopérants.

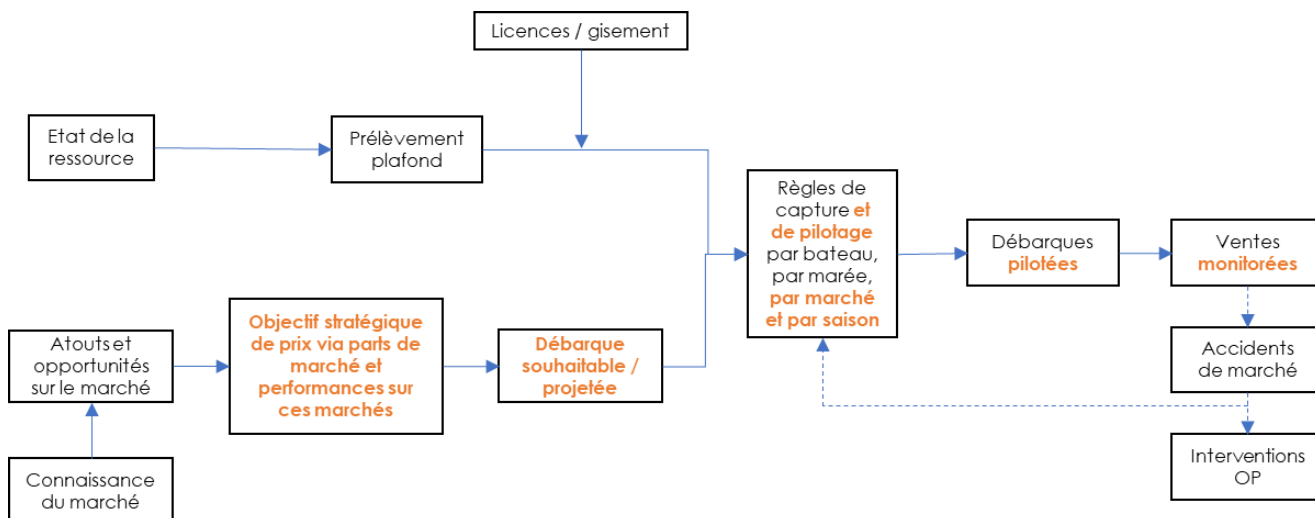
Les coquilles pour le marché de l'entier seront vendues soit aux enchères soit en vente directe par le producteur.

Durant la campagne, un suivi serré des opérations est nécessaire : la mise en œuvre des contrats et des engagements pris doit être surveillée et ajustée si besoin, tout comme les prix et les volumes vendus aux enchères et en direct doivent être enregistrés et analysés en permanence. Cela permettra de savoir, au fur et à mesure de la campagne, où en est la réalisation des objectifs fixés en amont et d'agir le cas échéant pour corriger la trajectoire de cette réalisation.

Toute la philosophie de cet outil de pilotage des campagnes de coquilles Saint Jacques est **de permettre à la pêcherie normande de penser et d'agir en leader du marché**, c'est-à-dire d'avoir une vision d'ensemble de la chaîne, de la ressource au marché, pour anticiper, arbitrer, piloter et contrôler au mieux l'activité et par là-même :

- Optimiser la rentabilité de la pêcherie

- Construire une relation fiable avec les opérateurs du marché
- Exploiter au mieux la ressource
- Réussir les campagnes successives sans que ce soit au détriment des suivantes



En agissant ainsi en leader responsable disposant d'un outil opérationnel qui s'attèle efficacement aux trois objectifs d'une bonne gouvernance, la pêche normande pourra par ailleurs mieux défendre ses intérêts vis-à-vis du national et de l'État et se poser en force de proposition légitime et crédible.

### 3. Les piliers d'une gouvernance repensée

#### 3.1. Une commission coquille Saint Jacques refondée

C'est le cœur du dispositif à mettre en place. Afin d'assurer à la **composition** de cette commission une légitimité accrue aux yeux des professionnels, le principe du volontariat dans la désignation des représentants de chaque port devrait être remplacé par un vote dans chaque point de débarque.

Par ailleurs, il importe d'ouvrir la commission vers l'aval, en y incluant les autres acteurs de la filière de la coquille Saint Jacques : non seulement les 3 OP (OPN, FROM Nord et CME), mais aussi Normandie Fraîcheur Mer, des représentants du mareyage et des responsables des halles à marée. En ayant tous les maillons dans cette commission, on pourra fixer des objectifs de campagne plus pertinents, l'offre et la demande étant prises en compte de manière plus complète.

Pour assurer de meilleure façon son rôle premier de formulation d'avis au bureau du CRPMEM qui reste *in fine* décideur, la commission gagnerait dans un premier temps à dépasser les simples réunions consultatives ponctuelles et à **travailler en mode projet** : proposer des actions, puis les suivre et voir ce que cela donne concrètement sur le terrain. Ce mode de fonctionnement sous-entend un travail plus continu, mais permet d'ancrer la légitimité de la structure et de mettre en place une boucle de progrès nécessaire à l'évaluation et à l'amélioration des décisions prises et donc à la bonne tenue de la gouvernance.

A plus long terme, une évolution logique de cette commission serait sa transformation en véritable **interprofession** régionale puis nationale, le marché de la coquille Saint Jacques n'étant pas seulement normand.



### 3.2. *Un pacte entre les organisations professionnelles*

Un pacte de gouvernance devrait être formalisé entre le CRPMEM et les différentes OP présentes en Normandie, afin de s'entendre sur des objectifs communs et de poser le cadre d'une coordination de leurs actions sur la gestion de la production et la mise en marché.

Dans ce même mouvement, il sera important que les différentes OP impliquées dans la pêcherie **harmonisent leurs mécanismes d'intervention** en les concevant au passage comme un moyen de soutenir la gouvernance et non plus comme un moyen de rattraper les accidents du marché.

### 3.3. *Un tableau de bord*

Il est indispensable de mettre en place un **tableau de bord** raccordé en temps réel à différentes sources de données (volumes et prix par circuits de vente) pour savoir comment la campagne se passe, et ce de manière instantanée. Certaines bases de données existent aujourd'hui (ex RIC et SIOP), d'autres seront à déployer (avec les données de débarquement enregistrées automatiquement sur les balances dans les points agréés par exemple). Ce tableau de bord serait l'outil de pilotage à la disposition de la commission coquille Saint Jacques. Il suppose une bonne fiabilité des données collectées (et donc une efficacité accrue des contrôles et des enregistrements) et représente l'étape incontournable pour sortir du manque de visibilité (données manquantes du fait des volumes hors-quotas ou données arrivant après la fin de la campagne) et du manque de capacité d'anticipation (pilotage actuel purement réactif aux accidents du marché).

### 3.4. *Une implication active dans la gestion des points de débarque*

Le réseau de points de débarque est important (20 sites agréés) mais la gouvernance actuelle le connaît mal et n'a pas de prise sur son fonctionnement, alors même que c'est un point essentiel de contrôle et de recueil de données pour le pilotage. Il serait nécessaire d'être beaucoup plus proactif vis-à-vis du fonctionnement de ce réseau. **L'instauration dans chacun de ces points de débarque d'un contrôle systématique de la pesée et de l'enregistrement obligatoire des volumes** est indispensable. Il ne s'agit pas d'en prendre la gestion, qui reste dans les mains des concessionnaires, mais d'établir des liens forts avec ces concessionnaires pour bien connaître la réalité des opérations de débarque et pouvoir peser sur leur déroulement.

### 3.5. *Plus d'autonomie dans les contrôles et les sanctions*

Une **implication renforcée dans les contrôles et les sanctions** serait le pendant naturel d'un positionnement de leader, dont les mesures de gouvernance doivent être respectées. Elle est par ailleurs nécessaire face à la réduction inévitable des moyens engagés par l'État dans les opérations de contrôle quand ni la santé publique ni l'état de la ressource ne sont menacés.

La mobilisation de garde-jurés, déjà utilisée dans le cas de la pêche à pied, est un outil à disposition qui pourrait être une voie pour passer à l'acte, à terre mais aussi en mer ou dans l'avion de surveillance affrété par le CRPMEM.

Les risques que des procédures en recours soient engagées contre le CRPMEM existent et sont aujourd'hui un frein à son action, mais la mise en place d'une assistance juridique en amont pourrait réduire significativement la portée de ce problème.

La première finalité de ce renforcement administratif du côté de la profession est un meilleur respect des mesures et décisions qu'elle prend. Mais il aurait un autre intérêt, celui d'accroître simultanément la confiance interne (c'est-à-dire entre professionnels) et la crédibilité externe (de la part des institutions et des opérateurs). Dans ce domaine, la communication pourrait entrer en jeu et offrir diverses pistes. La publication des procès-verbaux établis et des sanctions prononcées en est une : c'est un moyen d'avertir l'ensemble des acteurs, et notamment les fraudeurs concernés, des poursuites en cours.

### 3.6. Une boucle de progrès

La gouvernance est une recherche active de résultats, pour le présent et pour l'avenir, au moyen de mesures et d'organisations pratiques à une échelle collective. Si les résultats visés sont par nature tout à fait constants (protection de la ressource, vitalité économique de la flottille, santé de la relation au marché), les moyens pour y parvenir peuvent évoluer en fonction des circonstances ou de l'efficacité réelle des mesures. **Améliorer sans cesse l'efficacité de la gouvernance en progressant continûment dans l'efficacité des moyens qu'elle se donne** devrait être une préoccupation centrale dans les réflexions au sein du pacte de gouvernance et de la commission coquille Saint Jacques évoquées plus haut (3.1 et 3.2).

Pour ce faire, une boucle de progrès serait à instaurer dans le fonctionnement de la commission et dans les fondements du pacte. Il s'agit de mettre en place des outils d'évaluation et d'amélioration continue des mesures de gestion et d'organisation, en confrontant les résultats obtenus avec ceux qui étaient visés, en analysant les causes d'écart et en exploitant les pistes d'amélioration identifiées. Le but est de progresser, après chaque campagne, dans les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Il est important d'admettre dès le départ cette nécessité permanente d'évaluer l'effet des décisions prises. Il ne s'agit pas de remettre en cause les buts poursuivis, mais de reconnaître que la fixation du chemin à suivre comporte une part de pragmatisme et de tâtonnement, qui n'altèrent en rien la clarté des objectifs. Cette boucle de progrès devra s'installer dans le temps, car l'amélioration de la gouvernance se fera sur plusieurs années.

## 4. Les actions à lancer

Les actions à lancer concernent aussi bien le court que le moyen/long terme.

Il faut commencer en agissant sur le court terme (saison 2019/2020) en mettant en place des mesures immédiatement nécessaires parce que fondatrices. Mais il faut accepter que l'essentiel réside dans une action de longue haleine sur les causes profondes. La gouvernance en Baie de Saint Brieuc a mis vingt ans à se stabiliser : il faut se placer dans une perspective de long terme.

### 4.1. A court terme

- Dans l'attente d'un éclaircissement de l'horizon de la gouvernance, pas de modification du corpus actuel de mesures réglementaires pour la capture, qu'il s'agisse des dispositions concernant les horaires, les quotas par marée et les durées de pêche ou du régime de gestion des licences.
- Mise en œuvre des projets en cours au sein de l'OPN pour contractualiser avec des mareyeurs-décortiqueurs en vue de la campagne 2019-2020 et modifier ses mécanismes d'intervention.

- La refonte de la commission coquille Saint Jacques est la première priorité. Sa composition et son mode de fonctionnement repensés ont été décrit plus haut. A l'initiative de la présente étude, le CRPMEM Normandie a la main pour entamer ce processus, dont tout le reste dépend : le principe et la finalité des actions à mettre en œuvre à court ou à moyen/long termes doivent être enracinés dans les réflexions et propositions de cette instance.
- La préparation d'un pacte de gouvernance entre organisations professionnelles est la seconde priorité et doit être portée par la commission coquille Saint Jacques. Elle nécessitera certainement des appuis juridiques, afin de parer le risque de verser dans ce qui pourrait être assimilé à « un mécanisme d'entente ». Ces appuis seront à chercher par exemple auprès des instances nationales et/ou des services de la DPMA.
- Un audit détaillé du réseau des points de débarque doit être mené. Il importe que la commission coquille Saint Jacques ait une vision complète et précise de la façon dont se déroulent les opérations de débarque dans chaque point agréé : quel est l'équipement en place, qui en est gestionnaire, comment se passe son utilisation (et tout spécialement les pesées et les déclarations obligatoires), quelles perspectives pratiques pour s'assurer que tous les volumes transitant par le point de débarque respectent ces obligations, ... ?
- Sur la base de cet audit, un mécanisme de contrôle systématique des débarques doit être conçu et déployé. C'est un point clé pour le fonctionnement du tableau de bord (voir plus loin). Cela passe, entre autres choses, par une collaboration avec les instances gestionnaires, et par de la créativité sur les méthodes de contrôle. A titre d'exemple, il pourrait être notamment testé un système de bagues comptabilisées et obligatoires sur tous les sacs ou bacs débarqués. Un comptage de bacs pour vérifier approximativement que le quota n'a pas été dépassé pourrait aussi être envisagé.
- La connaissance de la réalité économique de la flottille coquillarde doit être améliorée : santé financière, rentabilité de l'activité, « données types » de coûts de production, de CA et d'EBE par catégorie de modèle économique (taille et ancienneté des navires, autres activités de pêche sur l'année, port d'attache, etc...). Cette compréhension n'est pas une démarche inquisitrice vis à vis des armements, mais une nécessité pour raisonner au mieux les arbitrages sur les prix et volumes en amont des campagnes (cf. III.2 ci-dessus). S'il est possible de gagner autant en pêchant moins ou différemment, il est important de l'objectiver et de le quantifier.  
Elle fait défaut aujourd'hui, ce qui est la cause de beaucoup d'approximations dans les critères de décisions sur les mesures de gestion (quels besoins minimaux des navires en CA et en EBE, et par conséquent quels quotas par marée, combien de marées, etc...). Elle est un point clé de la gouvernance, en ce qu'elle reflète la rentabilité des armements, qui est un des objectifs de la gouvernance.  
Les données types évoquées ci-dessus pourront être utilisées pour bâtir et faire fonctionner un outil de simulation du résultat économique global obtenu en fin de campagne en fonction des hypothèses formulées sur les volumes et sur les prix en amont de la campagne. Ces simulations seraient une aide à la décision pour la commission coquilles St Jacques.  
Cela passe par une étude à lancer auprès d'organismes spécialisés en économie halieutique, en probable coopération avec les centres de gestion.

- Un tableau de bord pour le pilotage des campagnes doit être élaboré. Sans pouvoir rentrer dans les détails de son architecture à ce stade, on peut lui prêter d'emblée les caractéristiques suivantes :
  - Une base de données sur les volumes et sur les prix en première vente, par circuit.
  - Une alimentation de cette base le plus possible en temps réel, à partir de sources existantes et disponibles (ex. RIC, SIOP, ...), de sources existantes mais non disponibles en l'état (ex. SACAPT, ...) et de sources à mettre en place (ex. contrôles systématiques dans les points de débarque, ...). Des démarches auprès de la DPMA, de FranceAgriMer, des halles à marée, de Normandie Fraîcheur Mer, de VALPENA (liste non exhaustive) devront être entamées pour constituer ce tableau de bord de campagne. Les différents flux de données présents aujourd'hui et pouvant servir à alimenter le tableau de bord sont expliqués en [annexe 9](#).
  - Un anonymat de ces données.
  - Une extension de la base vers les données de marché (prix en seconde vente, consommation, import, export, tendances et perspectives actualisées des offres concurrentes, etc...) disponibles notamment auprès de FranceAgriMer.
  - Une utilisation en cours de campagne (pilotage) et avant les campagnes (exploitations statistiques des données accumulées, pour éclairer l'avenir).
  - Un raccordement avec l'outil de simulation du résultat économique des campagnes, évoqué ci-dessus

Ce tableau de bord doit servir à la commission coquille Saint Jacques. Il doit lui permettre de contrôler autant que possible que le déroulement des campagnes est conforme aux orientations décidées, et d'anticiper des interventions correctives si besoin. Pour cette raison, il doit être conçu sous son impulsion, en lien avec l'étude économique ci-dessus.

- Le renforcement de l'activité de contrôle par la profession elle-même doit être mis en chantier. Au-delà de simples mesures immédiates (ex. consommation sur la campagne de 100% du budget de surveillance aérienne, quitte à faire décoller l'avion avec seulement un garde-juré assermenté à bord quand les agents de l'État ne sont pas disponibles), la question des points de débarque et de leur surveillance doit être prise à bras le corps (cf. ci-dessus).

Parallèlement, une réflexion est à lancer sur l'implication des organisations professionnelles dans les poursuites et rétorsions envers les contrevenants verbalisés à la suite de ces contrôles. C'est un sujet très sensible pour le CRPMEM et les OP, mais il en va de leur autorité et de leur capacité à faire respecter les mesures de gouvernance qu'elles ont élaborées. Les recommandations dans ce domaine n'ont de réelle légitimité que si elles émanent des professionnels eux-mêmes. Les suggestions sont nombreuses, comme par exemple la constitution de partie civile lors des procès ou une refonte du règlement d'attribution et de retrait de licences. Elles doivent être examinées au regard de leur contribution réelle à un meilleur respect des mesures de gouvernance d'une part, et au risque juridique toujours existant (peine disproportionnée ou double peine, par exemple) d'autre part.

Quoi qu'il en soit, c'est là encore au sein de la commission coquille Saint Jacques que réside le pouvoir d'aller de l'avant. Avant toute chose la mise en place d'un accès permanent à une assistance juridique est indispensable, tout comme la réflexion sur la possibilité d'un fonds de financement contre les recours.

- Une communication plus large et plus prospective auprès des professionnels est absolument nécessaire dès maintenant. Comme l'a montré l'analyse AFOM, une des difficultés de la gouvernance tient à la distance perçue par les professionnels entre eux-mêmes et leurs organisations représentatives, qui débouche sur une véritable

forme de défiance. Une autre difficulté tient à l'éloignement culturel entre les pêcheurs et le marché, qui rend un peu irréaliste, pour l'instant, une acceptation des contraintes de gouvernance pour des considérations de marché.

Des efforts de communication à destination des producteurs doivent donc être entrepris non seulement pour mieux informer sur l'activité de organisations professionnelles mais aussi pour diffuser des nouvelles du marché au sens large (concurrence, importation, consommation, benchmarks sur d'autres pêcheries, ...). Dans tous les cas, il s'agit de faciliter la compréhension et le respect éclairés de la gouvernance.

Ces efforts de communication ne doivent pas se limiter à la seule cible des producteurs. Y inclure l'ensemble des interlocuteurs de la flottille, et en tout premier lieu les mareyeurs, bénéficiera à l'enracinement de la gouvernance.

La forme de cette communication reste à définir, mais elle passe certainement par la combinaison de multiples canaux (réseaux sociaux, sites Internet, séminaires, lettres d'information, séances publiques ou filmées de la commission, ...).

- Le coût de ces différentes actions devra être évalué quand elles auront été plus précisément définies, mais il importe de ne pas faire de ce coût un obstacle a priori. Leur financement sera alors à chercher dans les contributions professionnelles, existantes ou potentielles (licences, cotisations, France Filière Pêche, ...), et dans les aides publiques possibles (en particulier en provenance des fonds européens).

#### 4.2. A moyen terme

- L'action prioritaire est d'inscrire la gouvernance dans une démarche de progrès. Cela doit porter aussi bien sur le fonctionnement de la commission coquille Saint Jacques que sur le déroulement des campagnes ou la solidité et l'efficacité du pacte de gouvernance entre organisations. Dans tous les cas, il s'agit de placer la gouvernance dans un cercle vertueux de progression vers une meilleure atteinte de ses objectifs. Les méthodes d'amélioration continue des processus de pilotage sont connues et sont aisément maîtrisables par une commission coquille Saint Jacques refondée. Elles devront s'appuyer, entre autres, sur les outils de pilotage (tableau de bord) et de simulation (aide à la décision) évoqués plus haut.
- A terme, la commission coquille Saint Jacques a vocation à devenir une interprofession. Cela la ferait sortir du cadre strict du CRPMEM, mais situerait le centre de gravité de la gouvernance au bon endroit de la filière. Les conditions de cette transformation ne sont pas mûres, et elles ne peuvent par conséquent pas être décrites à ce stade. Mais la perspective doit être inscrite à l'horizon.
- En tant que leader français sur le produit coquilles Saint Jacques, la pêcherie normande aura toute légitimité pour songer à élargir son marché. Une ouverture à plus d'acheteurs en première vente, comme l'exploration des potentialités offertes par l'export ou par les nouvelles tendances de consommation seront des pistes à suivre.
- Enfin les situations individuelles insatisfaisantes à date devront être réexaminées, une fois que la gouvernance refondée aura consolidé ses bases. Certaines règles de gestion qui prévalent aujourd'hui (dates d'ouverture des gisements, limitations de taille et de quotas, marges de tolérance lors des contrôles, ...) sont perçues comme trop étriquées voire injustes. Notre recommandation est de ne pas y toucher à court terme, parce que cela déstabiliserait un édifice très vulnérable, mais des assouplissements ou

des ajustements devront être étudiés dès que possible pour résorber les défauts de la situation actuelle.

## Conclusion

Le marché de la coquille Saint Jacques, produit qui a une très bonne image auprès des consommateurs pour de multiples raisons de fond, est robuste et porteur. Grâce à la puissance de sa flottille coquillarde, aux atouts spécifiques de ses produits et au bon état général des stocks de la Manche-Est, la pêcherie normande a potentiellement une place de leader sur ce marché, mais elle ne l'occupe pas faute de gouvernance adaptée à l'enjeu. Les marges de progression de la gouvernance pour faire que la pêcherie se saisisse de cette place de leader et s'organise pour durer dans cette position, au bénéfice de la flottille, du marché et de la ressource, sont identifiées.

La présente étude propose pour ce faire des axes de travail, qui doivent être inscrits dans une perspective de long terme.

## Annexes

### Annexe 1 : Bibliographie

#### *Cadre réglementaire*

- Arrêté n°69/2019 du 24 mai 2019 portant désignation des lieux autorisés pour le débarquement des produits de la pêche maritime sur le littoral du département de la Manche.
- CRPMEM Normandie. Permis de mise en exploitation – l'essentiel du régime juridique à destination de la pêche maritime.
- CRPMEM Normandie. 2019. Mesures d'encadrement de la pêche de la coquille Saint Jacques en Manche Est.
- DIRM Manche Est-Mer du Nord. 2019. Points de débarquement de la coquille Saint Jacques 2018-2019.

#### *Le fonctionnement et les décisions du CRPMEM*

- CRPMEM Normandie. Compilation des règles de fonctionnement du Comité Régional des Pêches Maritimes et des Elevages Marins.
- CRPMEM Normandie. Commission coquille Saint Jacques du CRPMEM de Normandie : fonctionnement, rôle, missions
- CRPMEM Normandie. 2017. Compte rendu de la commission du 3 Novembre 2017 à Port-en-Bessin.
- CRPMEM Normandie. 2017. Relevé de décisions de la commission coquilles Saint Jacques du CRPMEM de Normandie du 1<sup>er</sup> septembre 2017.
- CRPMEM Normandie. 2018. Guide de l'élu : être membre des organes dirigeants du CRPMEM de Normandie.

#### *La DIRM et les actions de l'Etat*

- DIRM Manche Est – Mer du Nord. 2017. Bilan de la campagne 2016-2017 de la pêche à la coquille Saint Jacques du secteur Manche Est. Compte-rendu de la réunion du 12 juin 2017.
- DIRM Manche Est – Mer du Nord. 2018. Préparation de la campagne de pêche de coquilles Saint Jacques en Manche Est saison 2018/2019. Compte-rendu de la réunion du 17 septembre 2018.
- DIRM Manche Est – Mer du Nord. 2018. Bilan de la campagne de pêche de coquilles Saint Jacques en Manche Est saison 201-2019. Compte-rendu de la réunion du 25 juin 2018.
- DIRM Manche Est – Mer du Nord. 2019. Campagne Coquilles Saint Jacques 2018/2019.
- IFREMER. 2019. Débarquements français 2018-2019 de coquilles St-Jacques en Manche (divisions CIEM 7d, e) et évolution de la pêcherie de Manche Est de 2000 à 2018.
- DIRM Manche Est – Mer du Nord. 2019. Compte-rendu de la réunion du 09 juillet 2019.

#### *La flottille et les licences*

- CRPMEM Normandie. 2019. Délibération n°2019/ATT-14 relative aux conditions générales d'attribution des licences de pêche pour la pêche des coquillages aux arts trainants (moule, coquille St Jacques, praire et bivalves).
- CRPMEM Normandie. Etat des licences coquille Saint Jacques en Baie de Seine.
- CRPMEM Normandie Fiche explicative de la délibération attributive des licences arts trainants du CRPMEM Normandie.
- DIRM Manche Est – Mer du Nord. 2019. SACAPT. Points de débarquement de la coquille Saint Jacques 2018-2019.



### *Le marché et la commercialisation*

- FranceAgriMer. 2018. Consommation des produits de la mer et de l'aquaculture 2017.
- FranceAgriMer. 2019. Commerce extérieur des produits de la pêche et de l'aquaculture 2018.
- FranceAgriMer. 2019. Données de ventes déclarées en halles à marée en 2018.
- Kantar World Panel. 2019. Bilan produits aquatiques 2019 pour FranceAgriMer.

### *La production*

- Arrêté n°11/2019 portant détermination des points de débarquement des produits de la pêche maritime, à l'exclusion de la coquille Saint-Jacques et des espèces soumises à plans pluriannuels, dans le département de la Seine-Maritime.
- Rapports d'activité de l'Organisation des Pêcheurs Normands (OPN) de 2009 à 2018
- Gouvernement britannique. 2019. Latest dataset - UK and foreign vessels landings by UK port and UK vessel landings abroad: 2014 to 2018 and 2019 (year to date)
- Lesueur, Roncin, Le Gallic et Ropars. 2009. La pêche de la coquille Saint-Jacques en baie de Saint Brieuc : description de la pêcherie et des systèmes de gestion et de contrôle.

### *Les sanctions*

- DIRM Manche Est – Mer du Nord. Sanctions - Pêche CSJ. Evolution du barème.

### *Le suivi scientifique*

- IFREMER. 2019. Evaluation annuelle du stock de coquilles Saint-Jacques de la baie de Seine (Proche Extérieur et Baie de Seine) : résultats de la campagne COMOR 49 (02 au 20 juillet 2019).

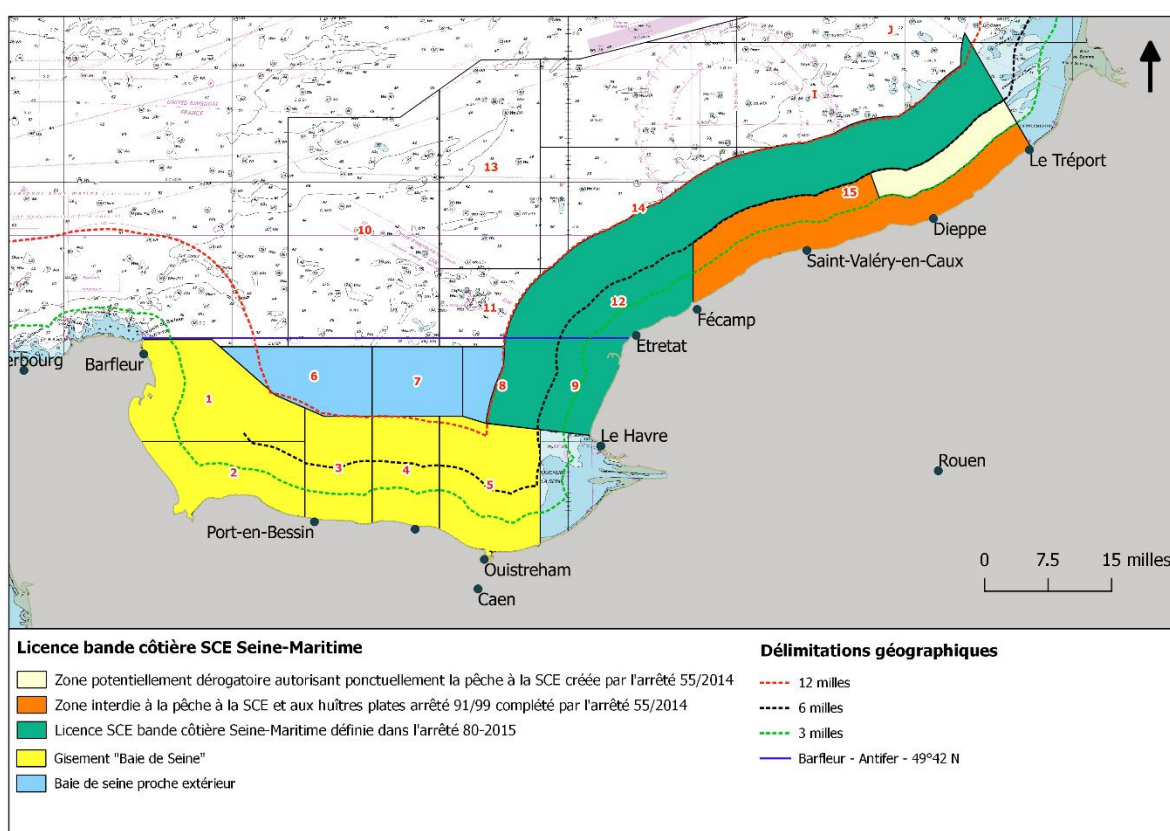


## Annexe 2 : Mesures d'encadrement de la pêche de la coquille Saint Jacques en Manche Est, source CRPMEM Normandie

### Mesures d'encadrement de la pêche de la coquille Saint Jacques en Manche Est

#### Textes de référence :

- Règlement CE n°1954/2003 concernant la gestion de l'effort de pêche concernant certaines zones et ressources de pêche communautaires,
- Règlement CE 850/98 dit mesures techniques : annexe XII et article 10,
- Arrêté ministériel du 12 mai 2003 portant réglementation de la pêche de la coquille Saint Jacques,
- Arrêté ministériel du 25 avril 2012 portant création d'une autorisation de pêche pour la pêche des coquillages,
- Arrêté ministériel du 15 juillet 2010 modifié règlementant l'usage et les caractéristiques de la drague pour la pêche de la CSJ dans les eaux françaises des zones CIEM IV, VII et VIII,
- Délibération n°B61/2018 relative conditions d'exercice de la pêche à la coquille Saint Jacques validée par arrêté ministériel du 10 août 2018 ;
- Arrêté préfectoral n°55/2014 portant réglementation de la pêche des CSJ et des huîtres plates ;
- Arrêté n°93-2019 rendant obligatoire la délibération n°2019/C-CSJ-BDS-05 du CRPMEM N portant création de la licence de pêche CSJ gisement BDS
- Arrêté n°127/2018 rendant obligatoire la délibération n°2018/CSJ-BDS-B-18 du 6 novembre 2018 du CRPMEM N fixant les conditions d'exploitation de la CSJ sur le gisement BDS pour la campagne 2018/2019 ;
- Arrêté préfectoral n°94/2019 rendant obligatoire la délibération n°2019/C-CSJ-BC-06 du CRPMEM de Normandie portant création de la licence de pêche CSJ gisement bande côtière Seine-Maritime ;
- Arrêté n°105/2018 rendant obligatoire la délibération n°2018/CSJ-17 du 9 octobre 2018 du CRPMEM N relative aux conditions d'exploitation de la licence "bande côtière CSJ secteur 76" ;



- Variable Arrêté préfectoraux encadrant la pêche de la CSJ pour chaque campagne.

**Période de fermeture : du 15 mai au 30 septembre inclus****Mesures Techniques Engin de pêche définies au niveau communautaire et national :**

- Drague (interdiction de pêche accessoire avec un autre engin de pêche) 5% de prises accessoires autre que des coquillages,
- Possibilité d'avoir un 2<sup>ème</sup> engin de pêche à bord,
- La largeur maximale de la drague est de deux mètres ;
- La drague ne peut comporter plus de vingt dents et l'écartement mesuré entre chaque dent, d'un bord interne de dent à l'autre, ne doit pas être inférieur à neuf centimètres ;
- Une tolérance est autorisée dans l'écartement mesuré entre chaque dent pour autant que l'écartement d'un bord interne de dent à l'autre ne soit pas inférieur de 10 % à l'écartement minimal ;
- Le gréement type est composé d'anneaux métalliques dont le diamètre minimal intérieur aussi bien pour la partie inférieure ou tablier que pour la partie supérieure ou dos est de 92 mm.
- L'emploi d'alèze en filet est autorisé aux conditions suivantes :  
La maille de ce filet ne doit pas être inférieure à 100 millimètres, maille étirée dans le sens de la longueur. Le dos de la drague est composé de cinq rangées d'anneaux métalliques minimum en partant du fond du filet.
- Les engins de pêche doivent comporter le numéro d'immatriculation du navire. Chaque engin de pêche est affecté à un unique navire.

	<b>Pêche de la coquille Saint Jacques au large</b>	<b>Pêche de la coquille Saint Jacques en BDS</b>	<b>Pêche de la coquille Saint Jacques en Bande côtière 76</b>
<b>Compétence</b>	CNPMEM	CRPMEM N	CRPMEM N
<b>Droits de pêche</b>	AEP/ANP CSJ	+ Licence Baie de Seine	+ Licence BC CSJ
<b>Contingent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HdF= 59</li> <li>▪ N=303</li> <li>▪ BZH=370</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CH=47</li> <li>▪ CN=104</li> <li>▪ SM=54</li> <li>▪ HdF=17</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HdF= 40</li> <li>▪ CN+CH=123</li> <li>▪ SM=83</li> </ul>
<b>Taille des navires</b>	Aucune taille	Taille : inférieur à 16 mètres, Puissance : inférieur à 250CV (excepté sur principe viager)	Taille : inférieur à 21 mètres (excepté sur principe viager)
<b>Nombre de drague à bord</b>	Pas de limitation	16 dragues (défini chaque année par arrêté préfectoral)	14 dragues (sauf si possibilité de justification d'utilisation de 16 dragues antérieurement au 1 <sup>er</sup> octobre 2013)
<b>Quotas de détention et de stockage à bord</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•&lt;15 mètres= 1800kg</li> <li>•15 m ≤n≤16 m= 2000kg</li> <li>•&gt;16 mètres= 2200kg</li> </ul> Défini au niveau national, avec possibilité de cumul des quotas, et 5 débarquements 15 jours en décembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>•n≤10m= 1 000kg</li> <li>•10m&gt;n&lt;12m=1 500kg</li> <li>•12≥n&lt;15m= 1 800kg</li> <li>•n≥15 m= 2 000kg</li> </ul>	Même quota que le hors BDS
<b>Equipements obligatoires dans la réglementation</b>	VMS	VMS AIS classe A	VMS

<b>Points de débarquement</b>	Défini par arrêté préfectoral
-------------------------------	-------------------------------

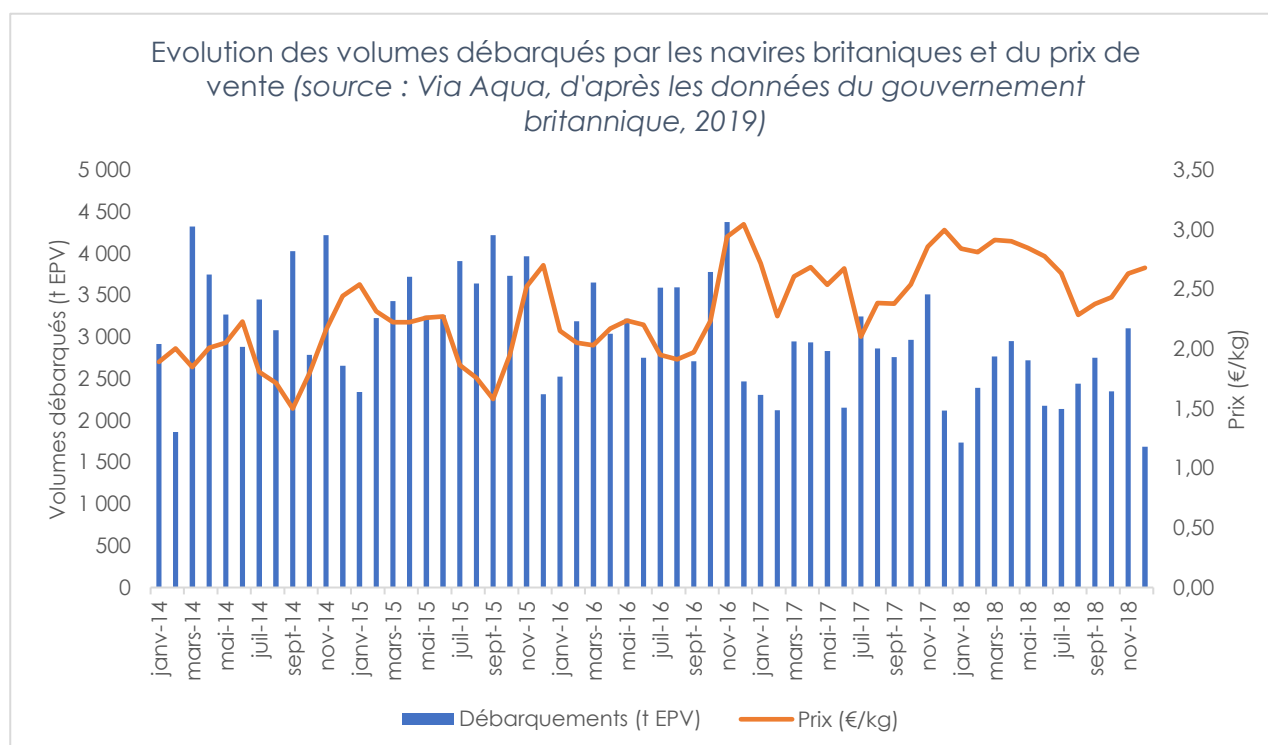
### Hors Baie de Seine

Nombre de débarques hebdomadaires	Quantité maximale de détention et de stockage autorisée à bord		
	Navires de longueur hors-tout inférieure à 15 mètres	Navires de longueur hors-tout comprise entre 15 et 16 mètres inclus	Navires de longueur hors-tout supérieur à 16 mètres
4	1 800 kg	2 000 kg	2 200 kg
3	2 400 kg	2 660 kg	2 930 kg
2	3 600 kg	4 000 kg	4 400 kg
<b>Total hebdomadaire</b>	<b>7 200 kg</b>	<b>8 000 kg</b>	<b>8 800 kg</b>

### Baie de Seine et Bande côtière 76

Tailles des navires	Quantité maximale de détention et de stockage autorisée à bord
$n \leq 10$ mètres	1 000 kg
$10 < n < 12$ mètres	1 500 kg
$12 \leq n < 15$ mètres	1 800 kg
$n \geq 15$ mètres	2 000 kg

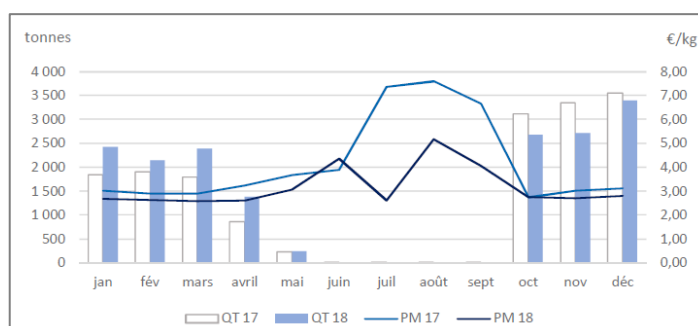
### Annexe 3 : Débarquements britanniques entre 2014 et 2018



## Annexe 4 : Détails des ventes de coquilles Saint Jacques en 2017 et 2018

Halle à marée	2017			2018			Evolution		
	Q. vendues (T)	V. ventes (k€)	P.M. (€/kg)	Q. vendues (T)	V. ventes (k€)	P.M. (€/kg)	Q. vendues (%)	V. ventes (%)	P.M. (%)
<b>Toutes halles à marée</b>	<b>16 567</b>	<b>49 573</b>	<b>2,99</b>	<b>17 156</b>	<b>46 430</b>	<b>2,71</b>	<b>4%</b>	<b>-6%</b>	<b>-10%</b>
PORT EN BESSIN	2 626	8 301	3,16	2 974	8 308	2,79	13%	0%	-12%
DIEPPE	2 308	7 714	3,34	2 646	7 541	2,85	15%	-2%	-15%
ST QUAY PORTRIEUX	3 071	7 317	2,38	3 025	6 784	2,24	-2%	-7%	-6%
ERQUY	2 240	5 441	2,43	1 746	3 956	2,27	-22%	-27%	-7%
BOULOGNE/MER	1 097	3 803	3,47	1 264	3 905	3,09	15%	3%	-11%
GRANDCAMP	1 175	3 713	3,16	1 402	3 854	2,75	19%	4%	-13%
FECAMP	996	3 340	3,35	1 115	3 325	2,98	12%	0%	-11%
GRANVILLE	992	2 972	2,99	1 029	2 595	2,52	4%	-13%	-16%
ST MALO	596	1 532	2,57	542	1 281	2,36	-9%	-16%	-8%
CHERBOURG	476	1 463	3,08	399	1 098	2,75	-16%	-25%	-11%
BREST	220	890	4,05	192	778	4,06	-13%	-13%	0%
LE CROISIC	134	585	4,37	143	566	3,96	7%	-3%	-9%
ROSCOFF	118	420	3,57	152	465	3,05	29%	11%	-15%
QUIBERON	111	441	3,98	102	380	3,74	-8%	-14%	-6%
LORIENT	86	357	4,16	88	338	3,84	2%	-5%	-8%

Détail des ventes de coquilles Saint Jacques dans les principales halles à marées  
(source : FAM, 2019)



Evolution mensuelle des quantités mises en vente et des prix moyens sous toutes les halles à marées en 2017 et 2018 (source : FAM, 2019)

## Annexe 5 : Résultats de l'étude consommateur

### Méthodologie

Un échantillon de 200 personnes a été constitué à partir de 1132 personnes interrogées sur internet du 14.06.19 au 26.06.19. Ces 200 personnes correspondant au profil moyen des acheteurs de coquille St Jacques fraîche, noix fraîche et noix surgelée pour l'âge, la catégorie socioprofessionnelle et la région.

Dans ce profil moyen nous avons cherché à obtenir le maximum d'acheteurs pour chacune des 3 catégories de coquilles St Jacques en tenant compte des duplications d'achats, soit :

- 98 acheteurs de coquille Saint Jacques fraîche dont 36 exclusifs
- 109 acheteurs de noix fraîche dont 33 exclusifs
- 111 acheteurs de noix surgelée dont 44 exclusifs

Dans l'analyse qui suit nous avons regardé s'il y avait des différences entre ces 3 catégories de consommateurs plutôt acheteurs de coquille fraîche ou de noix fraîche ou de noix surgelée.

#### Genre

Un homme	85	43%
Une femme	115	57%
Total des répondants	200	100%

#### Age

De 18 à 34 ans	12	6%
De 35 à 49 ans	39	19%
De 50 à 64 ans	69	34%
65 ans et plus	80	40%
Total des répondants	200	100%

#### Profession du chef de famille

Agriculteur	1	0%
Artisan, commerçant, chef d'entreprise	5	3%
Cadre, profession intellectuelle supérieure	29	14%
Profession intermédiaire	29	14%
Employé	26	13%
Ouvrier	13	6%
Retraité	93	47%
Autres inactif (étudiant, mère au foyer...)	4	2%
Total des répondants	200	100%

#### Région

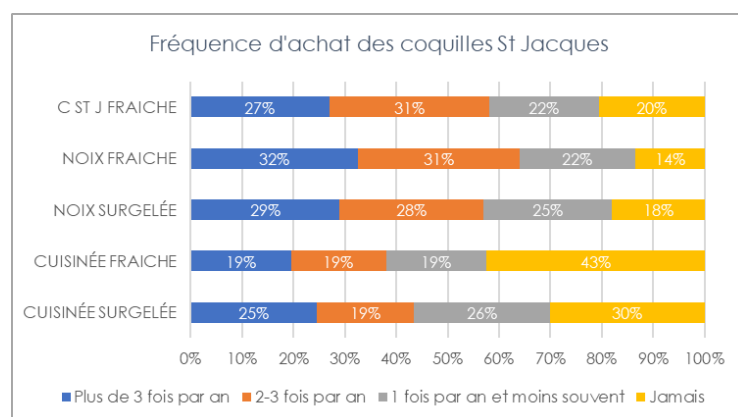
Nord	15	8%
Est	16	8%
Region parisienne	46	23%
Ouest	60	30%
Centre ouest	14	7%
Centre est	16	8%
Sud est	18	9%
Sud ouest	15	8%
Total des répondants	200	100%

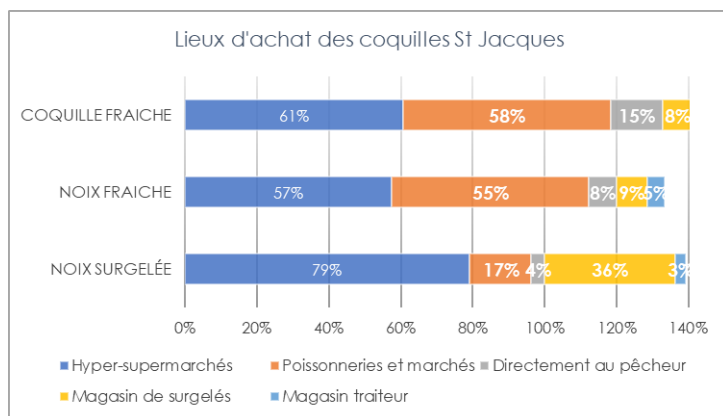
#### Catégorie de revenus (1)

Aisée	35	17%
Moyenne sup	81	41%
Moyenne inf	68	34%
Modeste	16	8%
Total des répondants	200	100%

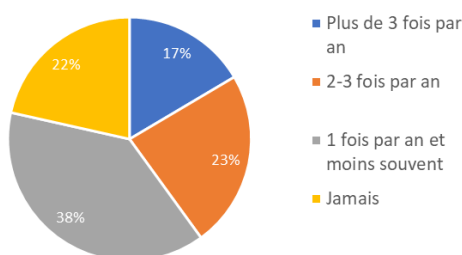
(1) Revenus annuels bruts du ménage : aisée > 50 000 euros ; moyenne supérieure de 30 000 à 50 000 euros ; moyenne inférieure de 20 000 à 30 000 euros ; modeste < 20 000 euros

## Comportement et usages





Consommation des coquilles St Jacques au restaurant

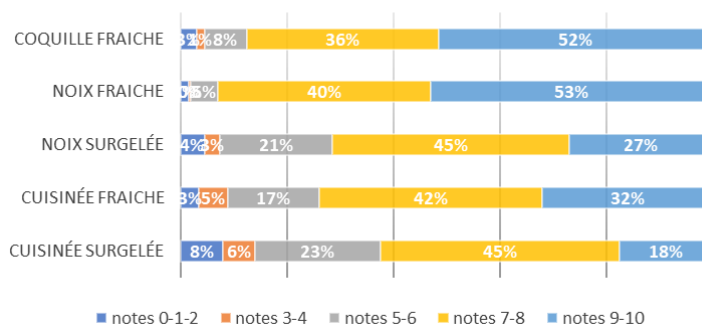


### Image de la coquille Saint Jacques

Très bonne image globalement (8.5/10).

Les coquilles Saint Jacques fraîches sont mieux notées que les surgelées. Les coquilles Saint Jacques nature sont mieux notées que les cuisinées. C'est la noix fraîche qui bénéficie de

Image de qualité de la coquille St Jacques  
Notes sur 10



la meilleure image (8.4/10) parce que bien notée par tous, versus la coquille fraîche ou la noix surgelée moins consensuelles.

Les consommateurs de coquille fraîche et en particulier les exclusifs, attribuent les meilleures notes à la coquille et à la noix fraîches. Ce sont eux qui attribuent les plus mauvaises notes aux surgelées.

Les consommateurs de noix surgelée sont ceux qui notent les mieux les surgelées. Mais avec des notes en-deçà de celles qu'ils donnent à

Note d'image / 10	Globale	Coquille fraîche	Noix fraîche	Noix surgelée	Cuisinée fraîche	Cuisinée surgelée
Tous consommateurs	8,5	8,2	8,4	7,2	7,3	6,6
Conso coqu fraîche	8,4	8,3	8,3	7,0	7,8	6,6
Conso nx fraîche	8,4	8,0	8,3	7,2	7,2	6,6
Conso nx surgelée	8,6	8,1	8,4	7,6	7,5	7,0
Exclusif coqu fraîche	8,6	8,6	8,5	6,5	7,7	6,1
Exclusif nx fraîche	8,5	8,0	8,0	7,0	6,4	6,2
Exclusif nx surgelée	8,7	8,1	8,5	7,7	7,0	6,7

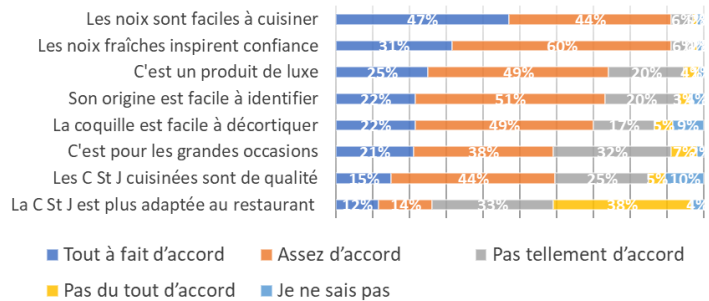


la coquille fraîche et surtout à la noix fraîche.

Globalement :

- *Les points forts* : les noix faciles à cuisiner et les noix fraîches qui inspirent confiance
- *Le point faible* : les coquilles Saint Jacques vendues cuisinées
- Consensus pour un produit pas plus destiné au restaurant qu'à la maison
- Moins de consensus sur le produit de luxe, pour les grandes occasions, l'origine facile à identifier et le décortiquage facile

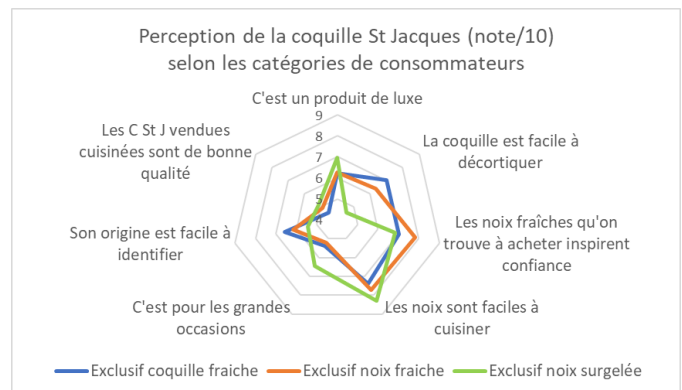
Perception de la coquille St Jacques



Différences entre les catégories de consommateurs :

Les appréciations détaillées varient beaucoup plus selon les catégories de consommateurs que l'image en général. On notera en particulier :

- Pour les consommateurs de coquille fraîche : un produit facile à décortiquer, un avis particulièrement critique sur les coquilles Saint Jacques vendues cuisinées
- Pour les consommateurs de noix fraîche : les noix fraîches qui inspirent confiance
- Pour les consommateurs de noix surgelée : un produit de luxe, plutôt pour les grandes occasions mais un produit facile à cuisiner. En revanche à la différence de la perception des consommateurs de coquille fraîche le décortiquage compliqué et une origine plus difficile à identifier



### L'origine géographique de la coquille Saint Jacques

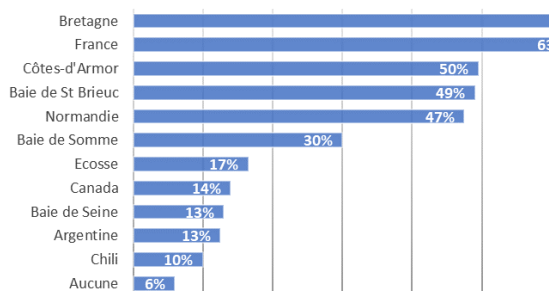
La coquille St Jacques est d'abord associée à la Bretagne et ensuite à la Normandie.

- 184 origines citées spontanément, quasiment toutes pertinentes, certaines peu précises (Atlantique...)
- 40 attribuables à la Normandie (en incluant la Manche)
- 81 attribuables à la Bretagne
- 39 autres régions ou générique France
- 24 origines pays étrangers dont 14 Europe

NB : les 2/3 des personnes interrogées (66%) sont capables de citer spontanément au moins une origine.

Normandie		Bretagne		France		Etranger	
Normandie	21	Bretagne	51	France	12	UK/Ecosse	5
Baie de Seine	3	Baie de St Brieuc	17	Atlantique	10	Norvège	7
Manche	10	Autres	13	Autres	17	Irlande	2
Autres	6					Canada	3
						Amérique du Sud	5
						Autres	2
	40		81		39		24

Origines connues des coquilles St Jacques



Origines achetées des coquilles St Jacques

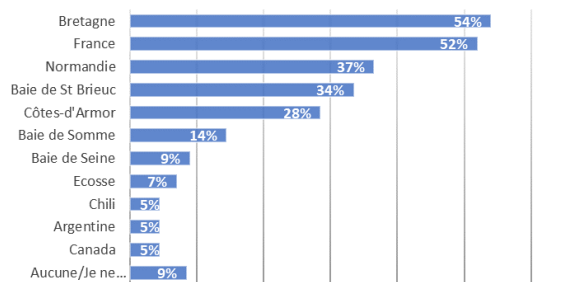
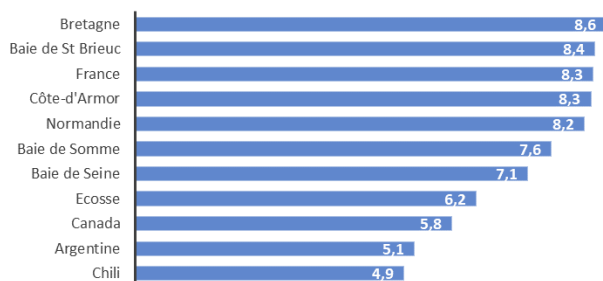


Image des origines de la coquille St Jacques  
Note sur 10



Les origines françaises sont les plus appréciées, particulièrement la Bretagne, les Côtes d'Armor / La Baie de St Brieuc, et ensuite la Normandie. L'écart est significatif avec les origines étrangères, et notamment l'Ecosse. Il y a peu de différences d'appréciation entre les catégories de consommateurs. Le seul point remarquable est la notation plus sévère des origines étrangères par les consommateurs de coquille fraîche (versus les consommateurs de noix fraîche et de noix surgelée).

## Critères d'achat de la coquille Saint Jacques

Les critères les plus importants sont des garanties sanitaires, l'apparence visuelle et l'origine géographique.

Différences entre les catégories de consommateurs :

Ce sont les consommateurs de noix fraîche qui accordent globalement le plus d'importance aux critères étudiés, et les consommateurs de noix surgelée le moins d'importance. Les garanties sanitaires sont cependant un critère d'achat essentiel pour tous.

Pour chacune des 3 catégories de consommateurs, les critères jugés les plus importants sont les suivants :

- Pour les consommateurs de coquille fraîche : des garanties sanitaires et l'origine géographique se détachent en tête.  
On notera que l'apparence visuelle est moins essentielle que pour les consommateurs de noix et que la présence de sable ne semble pas être un problème.
- Pour les consommateurs de noix fraîche : l'apparence visuelle, des garanties sanitaires et l'origine géographique sont les critères les plus importants.  
On notera que la durée de conservation, un label de qualité et la saisonnalité sont des critères plus importants que pour les consommateurs de coquille fraîche et de noix surgelée.
- Pour les consommateurs de noix surgelée : des garanties sanitaires, l'apparence visuelle et le prix sont les critères les plus importants.  
On notera que le prix est le seul critère mieux noté par les consommateurs de noix. Les autres critères différenciants par rapport aux consommateurs de produits frais (coquille et noix) – et tous moins bien notés donc – sont l'origine géographique, la traçabilité et les circuits courts.

### Critères d'achat de la coquille St J. - Note sur 10



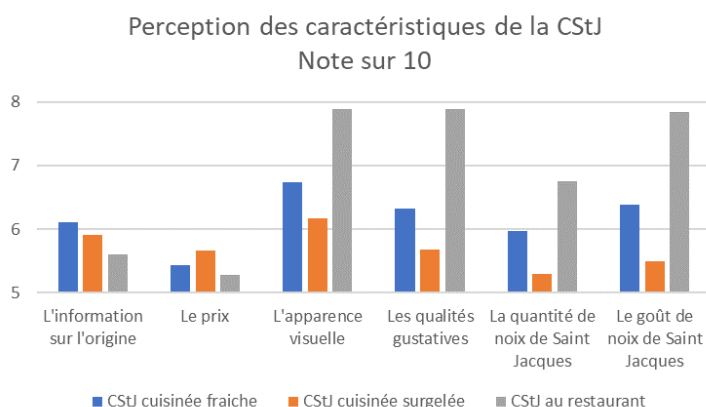
## Evaluations (tous consommateurs)

### Les produits naturels

Les produits frais (coquille et noix) ont leur qualité bien notée, à l'inverse du surgelé mal noté.

Pour tous les produits, le prix est très critiqué, avec un faible avantage au surgelé.

L'appréciation de l'information sur l'origine, des garanties sanitaires et de la durabilité est intermédiaire.



### Les produits cuisinés

Toutes les caractéristiques analysées sont mal évaluées, moins bien que les produits naturels, avec un malus supplémentaire pour le surgelé vs le frais.

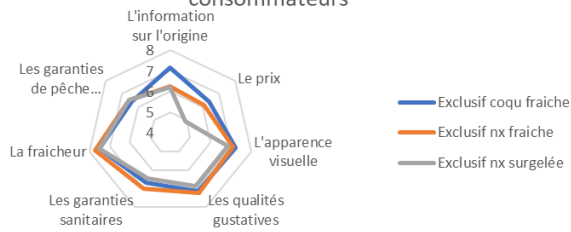
### Au restaurant

Ce sont d'excellentes et les meilleures appréciations pour la qualité. A l'opposé, information sur l'origine et prix sont les plus mal notés.

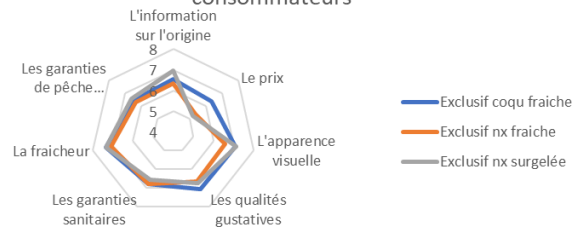
## Evaluations (par catégorie de consommateurs)

Ecart notable	Produit évalué	Avis du consommateur exclusif de :		
		Coquille fraîche	Noix fraîche	Noix surgelée
+ mieux apprécié que par le consommateur exclusif	<b>Coquille fraîche</b>		information sur l'origine -	information sur l'origine - prix -
	<b>Noix fraîche</b>	prix +		
	<b>Noix surgelée</b>	information sur l'origine - qualités gustatives - fraicheur -	qualités gustatives -	
- moins bien apprécié que par le consommateur exclusif	<b>Cuisinée fraîche</b>		qualités gustatives - quantité de noix de Saint Jacques - goût de noix de Saint Jacques -	quantité de noix de Saint Jacques +
	<b>Cuisinée surgelée</b>		qualités gustatives - goût de noix de Saint Jacques -	apparence visuelle + qualités gustatives + goût de noix de Saint Jacques +
	<b>Au restaurant</b>	quantité de noix de Saint Jacques + information sur l'origine +	sur quasi tous les critères -	goût de noix de Saint Jacques +

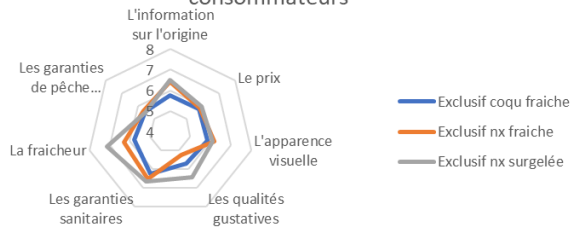
Evaluation de la coquille fraîche par catégorie de consommateurs



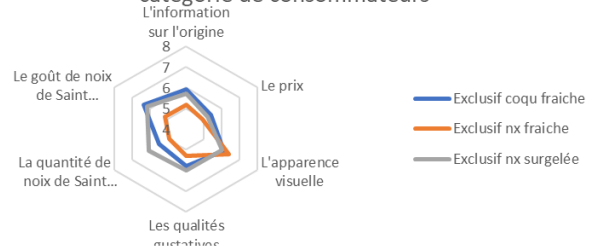
Evaluation de la noix fraîche par catégorie de consommateurs



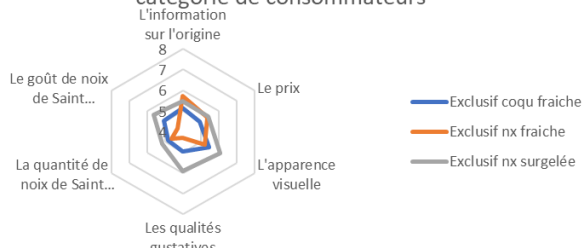
Evaluation de la noix surgelée par catégorie de consommateurs



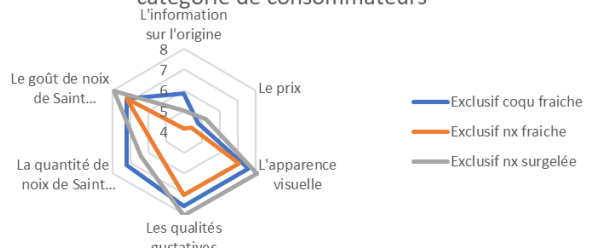
Evaluation de la coquille cuisinée fraîche par catégorie de consommateurs



Evaluation de la coquille cuisinée surgelée par catégorie de consommateurs

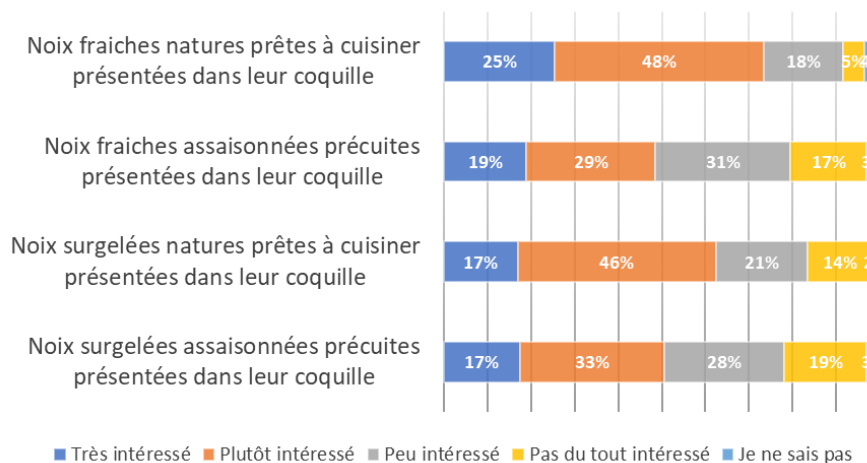


Evaluation de la coquille au restaurant par catégorie de consommateurs



## Intérêt des consommateurs pour des produits nouveaux

### Intérêt pour des préparations nouvelles de coquilles St Jacques



Les noix fraîches natures prêtes à cuisiner présentées dans leur coquille suscitent un bon intérêt et supérieur aux autres propositions.  
Surgélation et préparation sont des handicaps vs. le produit frais et nature.

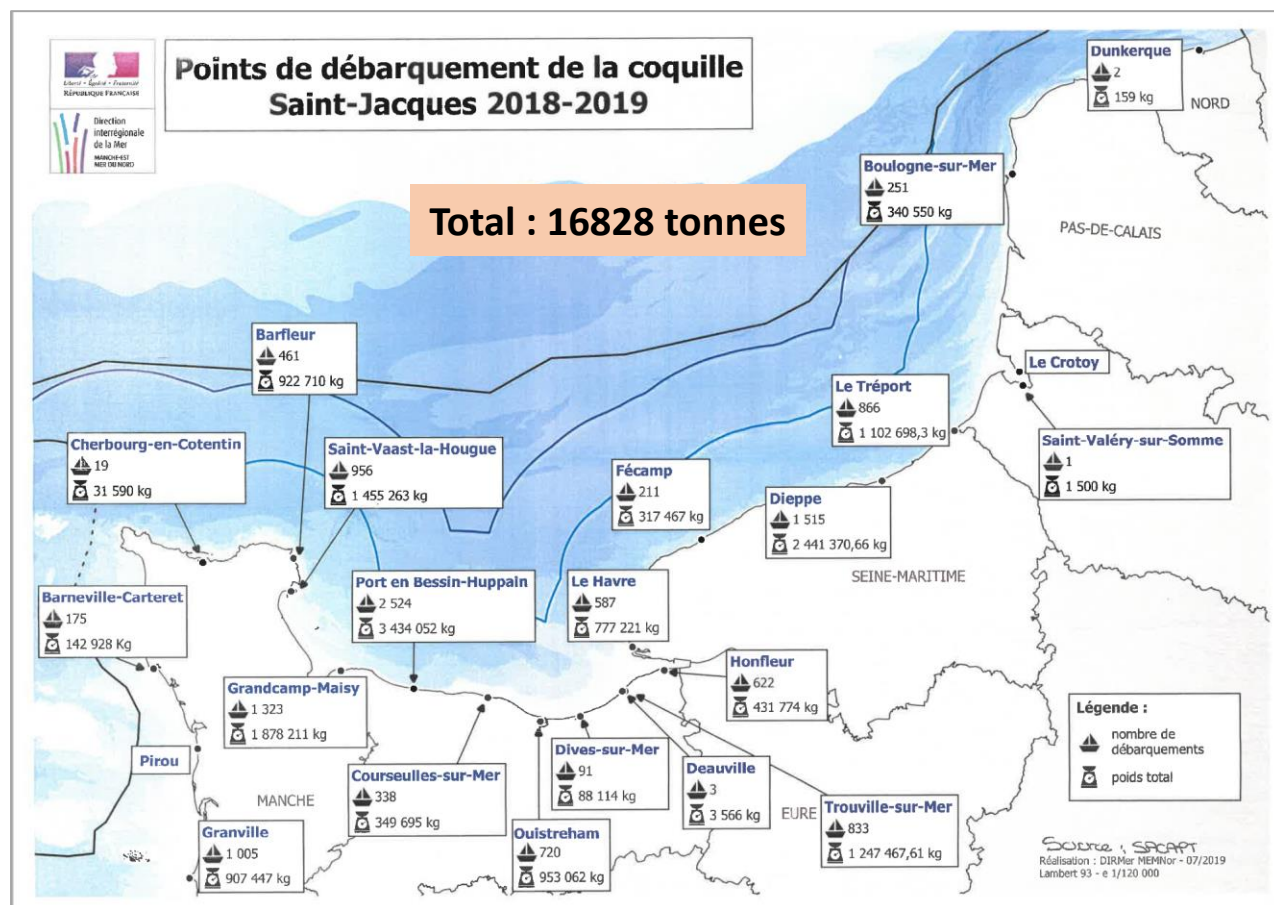
Différences entre les catégories de consommateurs :

Ces handicaps sont plus marqués chez les consommateurs de coquille entière fraîche.

Les exclusifs coquilles sont plus intéressés que les autres consommateurs par les noix fraîches natures prêtes à cuisiner présentées dans leur coquille.

Ils sont en revanche moins intéressés que les autres consommateurs par les 2 préparations surgelées.

### Annexe 6 : Ventilation des débarquements normands par point de débarque pour la saison 2018/2019



Source : SACAPT, 2019



## Annexe 7 : matrices AFOM de la situation actuelle

### AFOM « amont »

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressource abondante</li> <li>• Bon état de la flottille</li> <li>• Savoir faire des pêcheurs</li> <li>• CPUE importante</li> <li>• Rentabilité des entreprises</li> <li>• Liste d'attente importante pour les licences</li> <li>• Existence d'une gouvernance historique et admise</li> <li>• Retour d'expérience/boucle d'apprentissage après campagnes</li> <li>• Assistance publique recherche (IFREMER) &amp; contrôle (DDTM)</li> </ul> <p>Réseau de criées (distance aux gisements)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnérabilité ressource</li> <li>• Faibles réserves financières en début de saison CSJ</li> <li>• Spécialisation (monospécifique) des armements sur la CSJ</li> <li>• Vulnérabilité de certains segments de la flottille (coût des navires)</li> <li>• Méconnaissance du coût de revient de la CSJ</li> <li>• Disproportion des composantes de la gouvernance, étroitesse des bases</li> <li>• Communication insuffisante, manque de confiance mutuelle</li> <li>• Manque d'efficacité de la gestion</li> <li>• Non-respect des règles fixées (surquotas, décorticage à bord)</li> <li>• Définition de la stratégie et des objectifs de gestion               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte insuffisante fine de la ressource dans la stratégie</li> <li>• Prise en compte insuffisante du marché dans la stratégie</li> </ul> </li> <li>• Fixation du quota et du prix d'intervention déconnectée de la rentabilité (marge/prix de revient)</li> <li>• Pas d'anticipation économique des aléas environnementaux</li> <li>• Faible efficacité des contrôles et des sanctions</li> <li>• Crainte des recours contre les sanctions</li> <li>• Manque de coordination entre les 3 Ops</li> <li>• Gestion/maîtrise des points de débarque</li> <li>• Nombreux passifs géographiques liés à l'histoire</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressource abondante</li> <li>• Montant/valeur des charges de production accessibles</li> <li>• Se renforcer contre les recours (assistance juridique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnérabilité de la ressource aux aléas naturels</li> <li>• Risque de contamination des zones de pêche</li> <li>• Incitation au dépassement général des quotas, effet d'entraînement</li> <li>• Solidité de la filière non garantie</li> </ul>

## AFOM « aval »

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réactivité de gestion</li> <li>• Capacité de l'OP à élargir le marché (envoi marchandise hors périmètre normand)</li> <li>• Capacité de décorticage pour cibler deux marchés</li> <li>• Bon rendement matière de décorticage aujourd'hui</li> <li>• Image très positive des consommateurs</li> <li>• Calibre, aspect</li> <li>• Prix de vente &gt; BZH N = qualité supérieure</li> <li>• Capacité de ventes supplémentaires sans écrouler le cours (maintien du CA).</li> <li>• Augmentation des ventes de coquilles entières sur les 3 dernières années</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixation prix d'intervention et volumes sans consultation marché</li> <li>• Pas de composante aval dans la gouvernance</li> <li>• Prix subi</li> <li>• Faible nombre d'acheteurs ?</li> <li>• Capacité de décorticage inconnue</li> <li>• Faible démarche industrielle de décorticage</li> <li>• Pas de retour d'expérience/boucle d'apprentissage après campagnes</li> <li>• Incohérences entre bases de données volumes débarqués/volumes vendus</li> <li>• Lenteur et retards sur constitution/renseignement BDD (ex SACROIS 2018-2019 pas disponible en août 2019)</li> <li>• Notoriété relative et préférence origine vs. Bretagne</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visibilité sur la ressource = visibilité sur l'avenir à MT pour construire une stratégie marketing &amp; commerciale</li> <li>• Création interprofession de la CSJ / Plateforme de concertation</li> <li>• R&amp;D sur la mécanisation du décorticage pour cibler le marché du surgelé</li> <li>• Innovations possibles : Pêche et vente été, Demi-coquilles fraîches et surgelées, Fumaison, Valorisation des coproduits (barbes et coquilles), Coquille de plongée</li> <li>• Développement potentiel à l'export</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de contamination des zones de pêche</li> <li>• Diffusion des captures illégales sur le marché</li> <li>• Taux de pénétration</li> </ul>

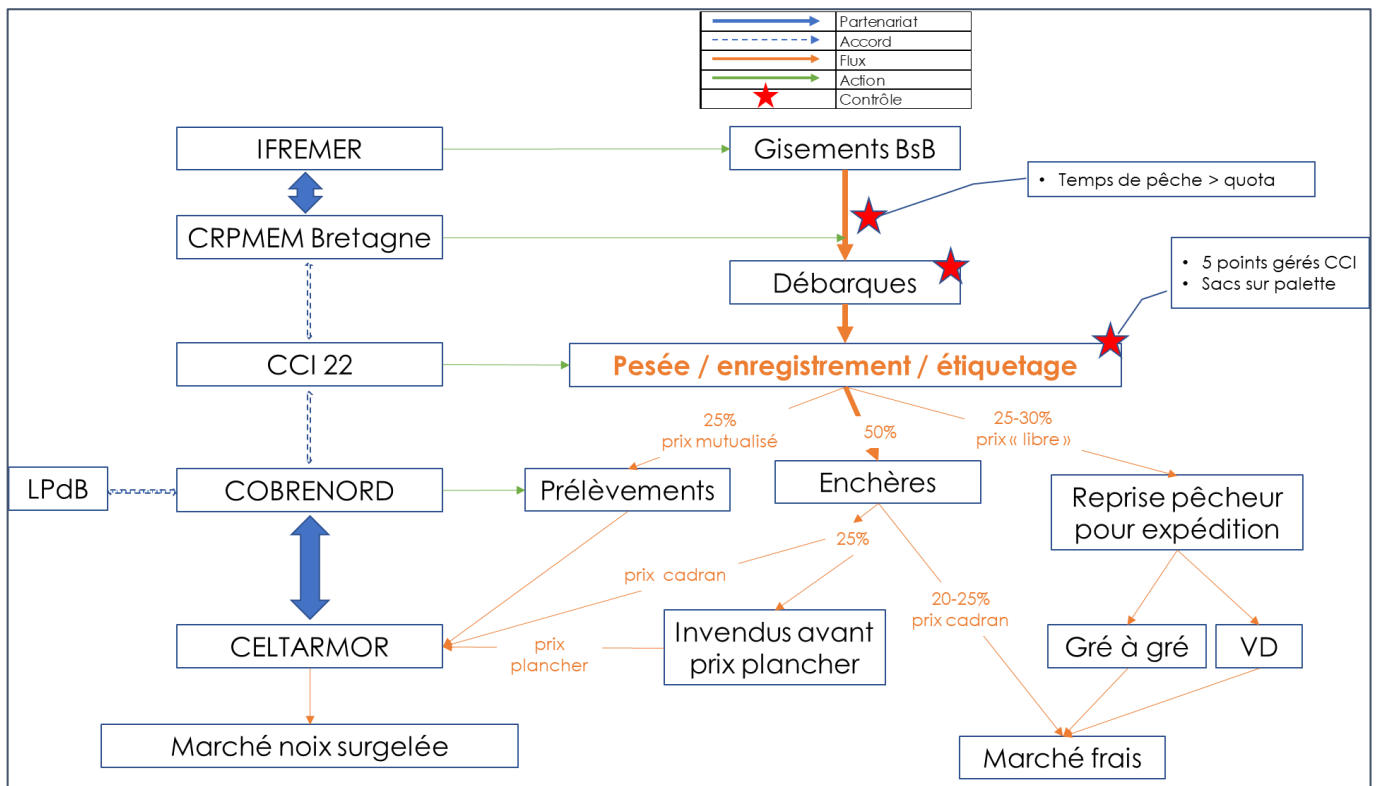
## AFOM « global »

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socle environnemental (ressource et qualité d'eau)</li> <li>• Socle socio-professionnel (capacités, polyvalence/résilience, gouvernance)</li> <li>• Socle marché</li> <li>• Environnement public (État, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faiblesse de la construction de l'avenir</li> <li>• Insuffisance de la démarche de progrès</li> <li>• Bases de la gouvernance trop étroites (objectifs incomplets et parties prenantes pas toutes représentées, manque de confiance mutuelle)</li> <li>• Pilotage à vue, dans le rétroviseur et dans la brume</li> <li>• Atouts mal valorisés</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position de leader à valoriser</li> <li>• Revoir ou réaffirmer les bases nationales de la gouvernance (modèle artisanal, saisonnalité, non privatisation des droits de pêche, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déstabilisations profondes</li> </ul>

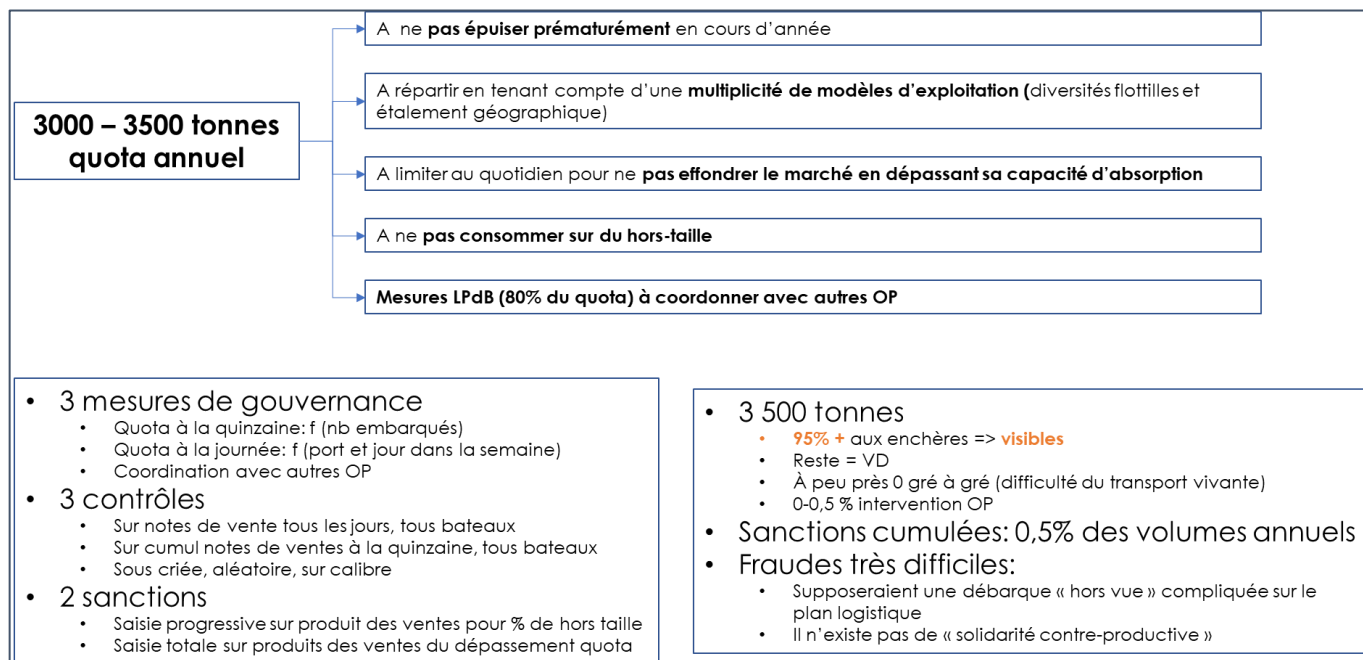
- Rehausse du niveau de gouvernance (sur les objectifs, sur l'étendue/profondeur de champ)

### Annexe 8 : Exemples de gouvernance

#### Gouvernance de la coquille Saint Jacques en Baie de Saint Brieuc



## La langoustine du golfe de Gascogne



**Annexe 9 : Différentes bases de données existantes**

<b>Base de données</b>	<b>Propriétaire / commanditaire</b>	<b>Objectif</b>	<b>Accès</b>
SACAPT	DPMA	Saisie des déclarations de débarquement	Par DPMA / DIRM / DDTM / IFREMER SIH
SIOP	DPMA	Donner accès aux captures des adhérents aux OP pour optimiser la consommation des quotas	OP
VISIONet	FAM	Consultation et téléchargement des différents types de données sur les productions agricoles et alimentaires : tableaux de synthèse, de conjoncture, bilans, séries chronologiques, ...	Par FAM
Visiomer	FAM	Déclaration des bases de données liées aux ventes des produits de la pêche et de l'aquaculture faites en halle à marée ainsi que les achats réalisés hors criée	Par FAM
SACROIS	DPMA	Rapprochement, vérification, contrôles de cohérence de différents flux de données afin de produire des séries de données de production et d'effort validées, consolidées et qualifiées	Par DPMA / DIRM / DDTM / IFREMER SIH
Télécapêche	CRPMEM Bretagne	Faciliter les déclarations de captures des pêcheurs à pied professionnels	?
SALTO	DPMA	Outil national non-obligatoire pour faciliter la transmission de la traçabilité entre les maillons	?