



UNIVERSITÉ DE TOAMASINA

FACULTÉ DE DROIT, DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION

DÉPARTEMENT DE GESTION

**L'AQUACULTURE DE MAHAJANGA FACE AUX PROBLÈMES  
DE LA COMMERCIALISATION DES CRÉVETTES "GAMBAS"  
(CAS AQUALMA MAHAJANGA)**

MÉMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE GESTION

Option : Commerce International-gestion des Entreprises Agro-industrielles  
Présenté par : RASOLOFONIAINA Jean Thomas Frédéric  
Promotion : 2008-2009

Sous la direction de :

**Encadreur pédagogique :**

Monsieur Sôth RATOVOSON  
Maître de conférences à l'Université  
de Tamatave

24 Janvier 2011

**Encadreur professionnel :**

Monsieur Moize HASSANALY Directeur du  
département développement communautaire

Année : 2010



UNIVERSITÉ DE TOAMASINA

FACULTÉ DE DROIT, DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION

DÉPARTEMENT DE GESTION

**L'AQUACULTURE DE MAHAJANGA FACE AUX PROBLÈMES  
DE LA COMMERCIALISATION DES CRÉVETTES "GAMBAS"  
(CAS AQUALMA MAHAJANGA)**

MÉMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE GESTION

Option : Commerce International-gestion des Entreprises Agro-industrielles  
Présenté par : RASOLOFONIAINA Jean Thomas Frédéric  
Promotion : 2008-2009

Sous la direction de :

**Encadreur pédagogique :**

Monsieur Sôth RATOVOSON  
Maître de conférences à l'Université  
de Tamatave

**Encadreur professionnel :**

Monsieur Moize HASSANALY Directeur du  
département développement communautaire

Année : 2010

## SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	3
REMERCIEMENTS .....	4
AVANT - PROPOS .....	5
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	6
GLOSSAIRE.....	8
Introduction générale .....	10
Partie I : Présentation de l'entreprise Aqualma et ses Activités.....	13.
Chapitre I : Les renseignements généraux .....	14
Chapitre II : L'or rose sous la certification label rouge.....	36
Chapitre III : la situation de la production et de la vente .....	43
Partie II : La commercialisation des crevettes gambas .....	53
Chapitre I : étude du marché .....	55
Chapitre II : Les Forces, Faiblesses, Opportunités et menaces .....	74
Chapitre III : propositions d'amélioration de la commercialisation.....	84
Conclusion générale.....	96
Bibliographie.....	99
Annexes.....	102
Liste des tableaux.....	109
Liste des figures .....	110
Table des matières.....	<b>111.</b>

## REMERCIEMENTS

Le présent mémoire est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes, à qui nous tenons à exprimer notre gratitude et nos remerciements les plus sincères.

Ils vont à :

- Monsieur Seth RATOVOSON Maître de conférences à l'Université de Toamasina, et en même temps notre encadreur académique, qui nous a honoré de sa confiance, en acceptant de diriger le présent mémoire, et ce malgré ses multiples responsabilités. Il a fait tout son possible pour nous encadrer et nous donner, continuellement, d'importants conseils lors de l'élaboration du présent mémoire.

- Monsieur Moïze HASSANALY, chef de département Développement communautaire au sein de la société Aqualma, qui en dépit de ses nombreuses occupations il a bien veillé au bon déroulement de notre travail, tant du point de vue pratique que théorique.

- Nous tenons également à remercier tous les corps enseignants de l'Université de Toamasina, en particulier ceux du département de Gestion ;

A ma famille qui n'a pas ménagé ses efforts pour m'encourager et pour me soutenir moralement ; matériellement et financièrement, durant mes études.

Enfin, je ne saurais oublier de remercier les étudiants de l'université de Toamasina, ainsi que mes amis.

## AVANT - PROPOS

Au terme de ces quatre années d'étude, le stage pratique en entreprise s'avère être l'élément complémentaire, permettant de valider le cursus académique au département de Gestion à l'Université de Toamasina. L'objectif principal de l'établissement, c'est de former des futurs cadres compétents et opérationnels au terme de leurs études. Le stage pratique permet ainsi, à chaque étudiant, d'avoir « un avant goût » du monde qui les attend dans leur avenir professionnel.

Pour la présentation de notre mémoire, nous nous sommes concentré sur les réalités vécues par les sociétés exportatrices des crustacés, en particulier, celles des crevettes, Sans nulle doute, cela n'a pu être effectué, sans la contribution du personnel de l'Aqualma, car les informations qu'ils nous ont fournis, nous a permis de finir notre ouvrage de recherche.

La présentation d'un mémoire de fin d'année d'étude constitue, en effet, une étape à franchir pour l'obtention du Diplôme de Maîtrise Es Sciences de Gestion, option Commerce International et Gestion des Entreprises Agro-industrielles, pour les étudiants du second cycle de la Faculté de Droit des Sciences Economique et de Gestion, de l'Université de Toamasina.

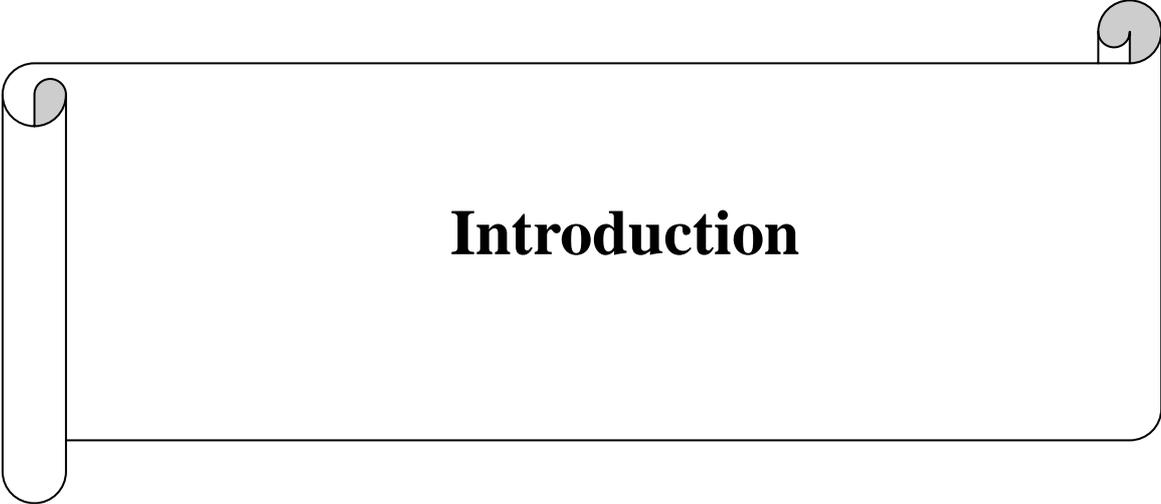
## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

<b>A.C.P</b>	:	Afrique, Caraïbes et Pacifique
<b>A.C.S</b>	:	Agent de Contrôle Sanitaire
<b>A.F.A.Q</b>	:	Association Française d'Attribution de Qualité
<b>A.P.E</b>	:	Accord de Partenariat Economique
<b>A.Q.C</b>	:	Appellation de qualité contrôlée
<b>AQUALMA</b>	:	Aquaculture de Mahajamba
<b>A.S.H</b>	:	Autorité Sanitaire Halieutique
<b>B.E.I</b>	:	Banque Européenne d'Investissement
<b>B.L.R</b>	:	Boucle Local Radio
<b>C.C.P</b>	:	Certification de Conformité de Produit
<b>C.D.B</b>	:	Convention des nations unies sur la Diversité Biologique
<b>C.E.E</b>	:	Communauté Economique Européenne
<b>C.F.D</b>	:	Communauté Française de Développement
<b>C.Na.P.S</b>	:	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
<b>C.N.L.C</b>	:	Commission Nationale des Labels et des Certifications
<b>C.O.F.R.AC</b>	:	Comité Française d'Accréditation
<b>C.O.R.A.C</b>	:	Contrôle d'Organismes Certificateurs Accrédités
<b>C.C.I</b>	:	Chambre de Commerce International
<b>D.T.S</b>	:	Droits de Tirages Spéciaux
<b>E.I</b>	:	Etude Intégrée
<b>E.S.S.A</b>	:	Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques
<b>F.A.O</b>	:	Food and Agriculture Organization
<b>F.F.O.M</b>	:	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
<b>F.M.G</b>	:	Franc MalGache
<b>F.O.B</b>	:	Free On Board
<b>G.A.P.C.M</b>	:	Groupement des Aquaculteurs et Pêcheurs de Crevettes de Madagascar
<b>H.A.A.C.P</b>	:	Hazard Analysis and Critical Control Point
<b>Hi-Tech</b>	:	High- technology
<b>I.S.O</b>	:	Identification Standard Organisation
<b>I.G.P</b>	:	Indication Géographique Protégée
<b>I.P.M</b>	:	Institut Pasteur de Madagascar

<b>I.N.A.Q</b>	: Institut National de L'origine et de la Qualité
<b>M.A.E.P</b>	: Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
<b>M.E.C.I</b>	: Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie
<b>LGA - OSO</b>	: Les Gambas de l'Ankarana – Overseas Seafood Operations
<b>O.C.D.E</b>	: Organisation de Coopération, et de Développement Economique
<b>O.D.G</b>	: Organisme de Défense de Gestion
<b>O.E.F.C</b>	: Observatoire Economique des Filières Crevettières
<b>O.N.G</b>	: Organisation non gouvernementale
<b>O.S.O</b>	: Overseas Seafood Operations
<b>P.C.D</b>	: Plan communal de développement
<b>P.N.R.C</b>	: Programme National de Recherche Crevetière
<b>P.N.U.D</b>	: Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>P.N.U.E</b>	: Programme des Nations Unis pour l'Environnement
<b>P.R.D</b>	: Plan régional de développement
<b>R.R.U</b>	: Règle et Usance Uniforme
<b>S.A</b>	: Société Anonyme
<b>S.F.I</b>	: Société Française d'Investissement
<b>S.M.I.M</b>	: Service Médical Inter-Entreprises de Mahajanga
<b>S.P.S</b>	: Normes sanitaires et phytosanitaires
<b>T.V.A</b>	: Taxe sur la Valeur Ajoutée
<b>U.E</b>	: Union Européenne
<b>V.S.A.T</b>	: Very Small Aperture Terminal
<b>W.W.F</b>	: World Wide Found for nature

## GLOSSAIRE

<b>Above high tide line</b>	: terme anglais qui signifie voie place au-dessus du niveau de la marée
<b>Adults</b>	: Adultes c'est-à-dire ils atteignent le terme de croissance.
<b>Air</b>	: manière, façon d'exprimer ou de décrire.
<b>Aquaculture</b>	: Aquas (eau), culturas (élevage), donc au sens propre, il signifie élevage dans l'eau.
<b>Aquacole</b>	: Adjectif qui veut dire des choses en relation avec l'aquaculture.
<b>Aveu</b>	: déclaration verbale ou écrite par laquelle on reconnaît avoir fait ou dit quelque chose.
<b>Beach</b>	: terme anglais qui signifie la plage.
<b>Biomasse</b>	: Masse des êtres vivants sur une surface donnée, sol ou dans un volume d'eau océanique.
<b>Crevetticulture</b>	: Elevage des crustacés de l'ordre des décapodes marins ou d'eau douce.
<b>Crevetticole</b>	: Les choses qui ont des relations avec la crevetticulture.
<b>Ecocertification</b>	: Assurance par écrit du milieu naturel des êtres vivants.
<b>Eggs</b>	: Œufs c'est une cellule initiale d'un mammifère, de forme arrondie, qui fécondée, il donne naissance.
<b>Estuary</b>	: estuaires qui veut dire l'embouchure d'un fleuve, envahie par la mer.
<b>Juvenilus</b>	: C'est le stade précédent la phase adulte des crustacés
<b>Label</b>	: Marque opposée sur un produit pour en certifier l'origine et la qualité.
<b>Life cycle</b>	: terme anglais qui signifie Cycle de vie.
<b>Métabusulfate</b>	: Produit utilisé pour éviter les nécroses au niveau de la carapace.
<b>Mysis</b>	: C'est le troisième stade de changement morphologique des crustacés
<b>Morosité économique</b>	: c'est une expression commerciale qui explique habituellement prospère sombre.
<b>Nauplius</b>	: C'est le second stade de cycle de vie des crustacés
<b>Penaeid shrimp</b>	: crevette penaeid monodon.
<b>Postlarva</b>	: C'est la place où les juveniles pondent et où on élève.
<b>Zoea</b>	: C'est le stade de vie des crustacés, après le nauplius.
<b>Zoosanitaire</b>	: Action de conserver la santé des animaux.



# **Introduction**

## Introduction générale

La crevetticulture est une des importantes sources de devises étrangères pour plusieurs pays dans le monde, notamment pour Madagascar<sup>1</sup>. L'élevage est réalisé sur de vastes terrains impropres à l'agriculture ou l'élevage terrestre. La crevetticulture, avec son évolution spectaculaire, est devenue populaire dans le monde entier.

Commencées seulement au milieu des années 70, les industries crevetticultures produisent actuellement près de la moitié des crevettes livrées sur les marchés mondiaux. La modernisation de la crevetticulture a pris son origine à partir d'élevage extensif du sud-est asiatique où les aquaculteurs ont constaté qu'il est possible d'augmenter les productions de crevettes par l'aménagement des lagunes, et une gestion plus stricte du milieu d'élevage.

Les crevettes sont considérées comme le BY CATCH (sous produire), leur rendement est comparé à celui des poissons comme le Mugil et les Mulets (Antafana).

Après cela, elles deviennent un produit recherché grâce à son prix très rémunérateur et l'importance de la demande sur le marché international.

La crevetticulture moderne était née vers les années 30, à la suite des travaux de recherche scientifique menés par les japonais HUDINAGA et FUJINAGA, et son équipe, qui ont réussi, pour la première fois, à produire les post-larves et panaeus japonneus, à partir des géniteurs nature du milieu naturel, c'est de là qu'est née l'écloserie.<sup>2</sup>

Depuis 1992, plus de 50 pays ont pratiqué la crevetticulture, en voici quelques exemples : en 1992 les revenus provenant des crevettes ont atteint 400 à 600 millions de dollars U.S, par an, pour l'Equateur, la Thaïlande, la Chine, l'Indonésie. Au Malaisie, en Inde, au Bangladesh, les gouvernements ont pris comme une affaire nationale la production de crevettes d'élevage.<sup>3</sup> Vers les années 90, était également, née la crevetticulture au Vietnam, à Myamar (Birmanie) et au Cuba, de même pour les pays de l'Amérique centrale et de l'Amérique du sud comme Panama, Pérou, Mexique et Brésil.

---

<sup>1</sup> Sandy RAJAOSAFARA et Thomas du PAYRAT, développement durable à Madagascar : étude de cas du groupe Unima.

<sup>2</sup> Rapport de conférence technique sur l'avenir de l'aquaculture à Kyoto (Japon) année 1976

<sup>3</sup> RANDRIANARISOA : « La crevetticulture dans le monde » ; professeur en aquaculture à l'U.F.P Mahajanga ; conférence menée au cours d'un programme national de recherche crevette, année 2008

A Madagascar, également, elle était née vers les années 90. Les pays consommateurs tels que les U.S.A ; le Japon et l'Europe sont spécialisés dans la production à haute technicité, comme le système intensif ou super intensif. Cependant, leur production reste faible, due à l'insuffisance de site favorable.<sup>4</sup>

L'AQUALMA ou « Aquaculture de Mahajamba » est un projet industriel de la crevetticulture qui s'intègre dans la zone africaine, avec la collaboration du PNUD, FAO, le gouvernement malgache et le groupe Unima. Le groupe est aujourd'hui le premier exportateur de crevettes de Madagascar, avec 7 500 tonnes de crevettes vendues. Mais actuellement, la filière crevette se trouve dans une impasse, car son exploitation rencontre effectivement divers problèmes, à l'exemple de la baisse du cours mondial de la crevette, l'accroissement des coûts d'exploitation, dû notamment à la hausse du cours du pétrole. La concurrence et l'exigence des consommateurs sur la norme deviennent de plus en plus rude ; parallèlement on constate une diminution de la quantité de crevettes pêchées. Etant donné ce phénomène inhabituel, le groupe Unima va envisager quelles actions pour diminuer ce problème ?

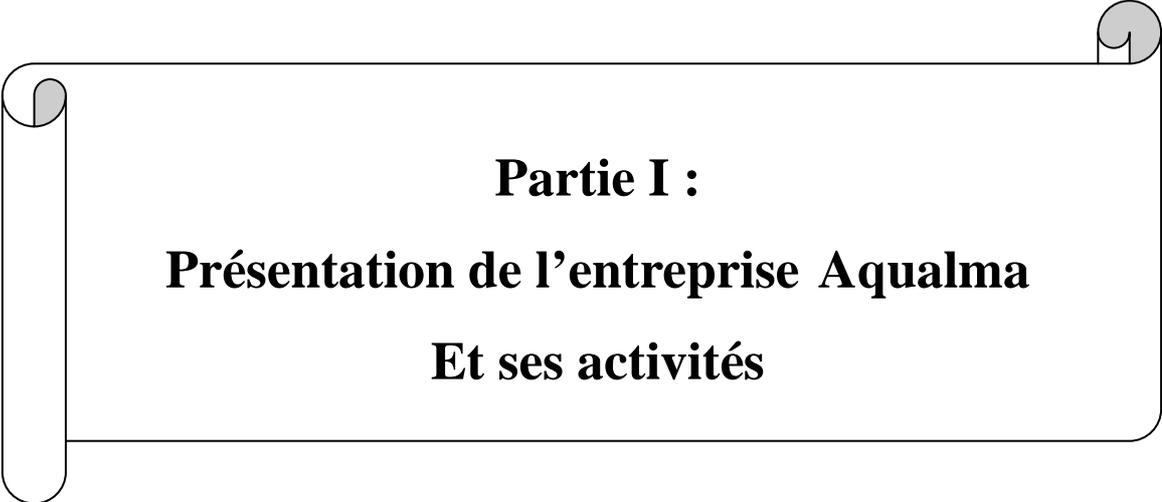
Pour pouvoir répondre à cette question, nous avons choisi comme thème de travail : l'Aqualma face aux problèmes de la commercialisation des crevettes gambas

Pour élaborer ce travail, nous avons effectué un stage auprès de l'Aqualma Mahajanga durant trente (30) jours environ du 11 février jusqu'au 11 mars 2010. Cela nous a permis de recueillir des données internes de la société, complétées par des analyses personnelles, appuyées par la consultation des ouvrages généraux et des supports pédagogiques.

Notre travail est divisé en deux parties. Dans la première partie, nous allons voir l'entreprise et son environnement, la deuxième traite « la commercialisation des crevettes gambas » et les propositions d'amélioration de la commercialisation.

---

<sup>4</sup> RANDRIANARISOA : « La crevetticulture dans le monde » ; professeur en aquaculture à l'U.F.P Mahajanga ; conférence menée au cours d'un programme national de recherche crevette, année 2008



**Partie I :**  
**Présentation de l'entreprise Aqualma**  
**Et ses activités**

Cette première partie a pour but de faire connaître la société AQUALMA. Elle procède à la description totale de la société tant au niveau interne qu'externe. On y trouve son histoire, son identification, ses activités, son évolution et enfin sa situation actuelle, au niveau de la production et de la vente des produits.

Cette partie est divisée en trois chapitres : chapitre I : les renseignements généraux sur la société Aqualma, ensuite le chapitre II : L'or rose la ruée vers le label rouge et enfin, le troisième chapitre porte sur la situation de la production et de la vente de la société Aqualma.

## **Chapitre I : Les renseignements généraux**

Dans ce chapitre nous allons voir en premier lieu, les généralités sur la société Aqualma, et pour terminer ses activités et son organisation.

### **Section I : les généralités sur la société Aqualma**

#### **§-1) L'historique**

A Madagascar, la production de pêche crevettière a connu un développement rapide et les exportations de crevettes forment l'une des ressources primordiales de devises à l'exportation. Cette activité s'est développée dans les années 1960-1970, mais cet essor reste limité, car les ressources naturelles de crevettes commençaient à s'épuiser.

Vers la fin des années 80, le gouvernement malgache, les pêcheries de Nossi-Be, faisant partie du groupe UNIMA, et avec la collaboration du PNUD et de la FAO, a ordonné des études de projet d'aquaculture de crevettes. Pour ce faire, une première ferme pilote d'élevage a été réalisée à Nossi-Be, en 1998. Après constat de la réussite de l'expérience, la réalisation du projet d'aquaculture à grande échelle a été décidé, d'où la création d'AQUALMA ou « Aquaculture de Mahajamba », le 15 octobre 1990, avec un capital d'ariary 11.000.000 ou (55.000.000 fmg). Suite à l'augmentation de son capital, en l'année 2000, la société est devenue la plus importante entreprise d'aquaculture à Madagascar.

Depuis sa création, la société n'a cessé d'investir dans tous les domaines internes, y compris les infrastructures et l'extension, pour améliorer ses activités.

Ces programmes peuvent être résumés comme suit :

En 1992 après les résultats positifs de la ferme pilote de Nosy Be : elle entrait dans la construction des infrastructures de base dans la baie de la Mahajamba tels :

- La base vie du personnel
- Les ports et les aéroports
- La station de pompage
- Le slip-way
- La station d'énergie

En parallèle avec cela, une écloserie pour la production des post-larves a été construite à Nosy Be (capacité de production : 100 millions de post-larves par an).

En 1993 : - construction de 220 hectares de bassins de grossissement à Mahajamba.

Construction de l'usine de conditionnement à Besakoa.

En 1994 : - Construction de 220 hectares de bassins de grossissement supplémentaires à Mahajamba.

En 1995 : - Extension de la surface de production de la ferme de Mahajamba à 680 hectares de bassins de grossissement (construction de 240 hectares supplémentaires).

Augmentation de la capacité d'accueil de l'écloserie à 200 millions de post-larves par an.

Amélioration des équipements de l'usine de conditionnement.

En 1996 : - La montée en puissance de la ferme de Mahajamba nécessitait l'installation d'équipement complémentaire, tels que :

La construction de la seconde station de pompage et l'installation de deux nouvelles pompes ;

L'acquisition de nouveaux équipements pour l'usine (machine à glace, tunnel de congélation, groupe électrogène...).

En 1999 : construction de ferme et d'écloserie à BESALAMPY.

Création de l'écloserie et ferme géniteurs à MORAMBA.

Certification de l'usine ISO 9002, mise en place du projet anacarde.

En 2000 / 2001 : Aqualma a construit la seconde ferme à Besalampy, avec 1200 hectares à terme, dont 285 hectares de bassins de grossissement et usine de traitement, avec une capacité de production de 5000 tonnes par an.

En 2002 : début de la mise en œuvre de 235 hectares de bassins de BESALAMPY.

En 2003 : Construction d'une seconde unité d'élevage larvaire à AMBATOMIFOKO, d'une capacité de 200 millions de post-larves par an.

En 2004 : - Extension de la ferme de Besalampy à 450 hectares de bassins de grossissement.

Construction de l'usine de traitement à Besalampy, d'une capacité de 13 tonnes par jour. Les produits de la récolte étaient auparavant traités à bord d'un navire-usine (AQUALMA IV), spécialement aménagé à cet effet, qui ne traitait que 5 – 6 tonnes de produits par jour.

Certification de norme ISO 9001, version 2000.

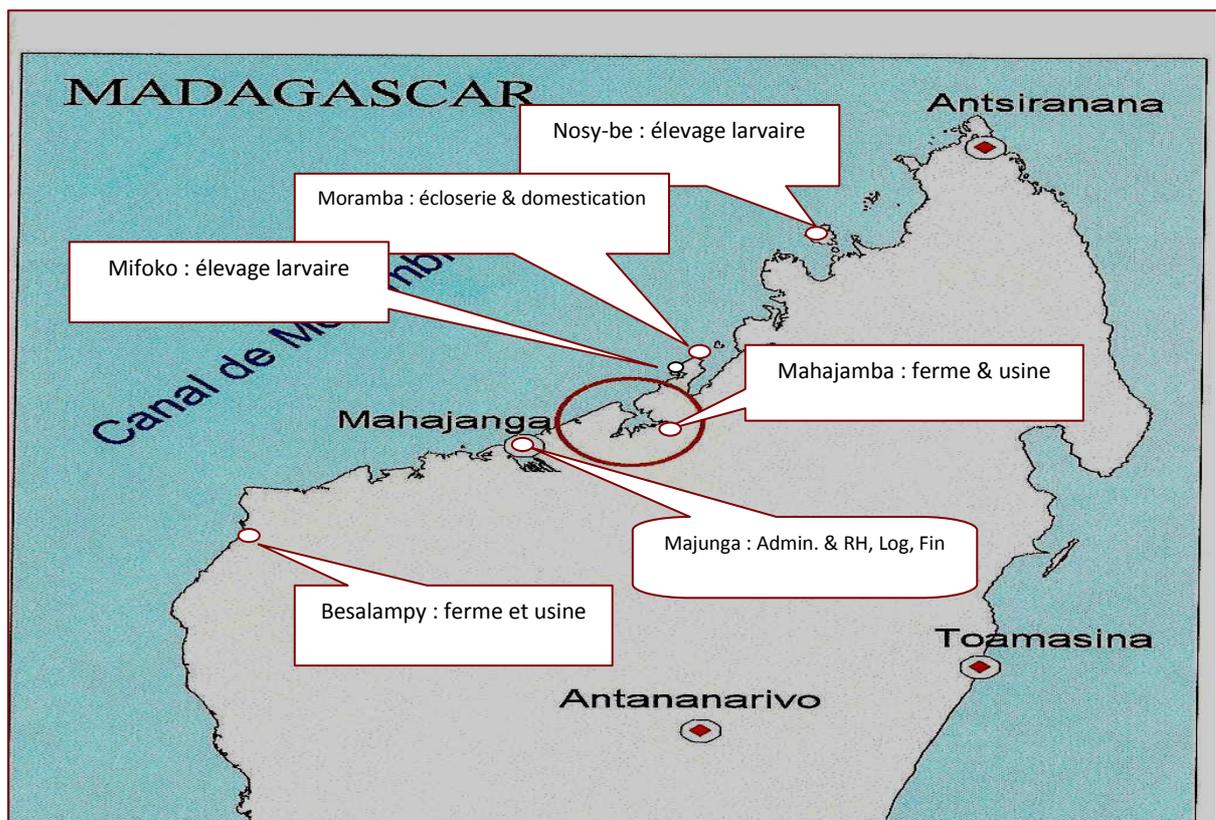
## §-2) L'identification de l'entreprise

### A) La présentation physique

La société « AQUALCULTURE DE MAHAJAMBA », dénommée « AQUALMA » est une filiale du groupe UNIMA.

Elle est répartie sur plusieurs sites :

### Schéma numéro 1



Sites du groupe Unima à Madagascar

Le bureau administratif et logistique emploie 150 personnes et est basé à Mahajanga.

L'écloserie, basée auparavant à Nosy Be, s'approvisionnait en géniteurs aux Pêcheries de Nosy Be, pour assurer la maturation, la ponte-éclosion et l'élevage larvaire. Mais actuellement, aujourd'hui, pour renforcer et sécuriser la capacité de sa production de post-larves ; elle a créé sa propre unité d'élevage de géniteurs et de production de Nauplius sur la baie de Moramba. Cette ferme est en activité depuis 1999.

Soucieuse des diverses contraintes biologiques qui pourraient advenir sur Nosy Be, compte tenu de son ancienneté, Aqualma a ouvert un deuxième centre d'élevage larvaire à Mifoko, il est opérationnel depuis 2003.

La ferme de grossissement est implantée dans la baie de Mahajamba, avec une surface de 700 hectares de bassins. La ferme a une capacité annuelle de production de 3 000 tonnes de crevettes de taille moyenne de 25g.

L'usine de conditionnement est construite à côté du village de Besakoa, sur la baie de la Mahajamba, et a une capacité de traitement de 18 tonnes de crevettes par jour. L'usine est certifiée en ISO 9001.

En 2008, la fermeture de la ferme de Besalampy est dans un état critique dû à l'existence des virus de chair blanche qui contaminent toutes les crevettes élevées dans une surface de 435 hectares de bassin de grossissement. Cette situation a provoqué l'arrêt de l'usine de conditionnement dans la ferme.

## **B) La présentation Juridique**

La société Aqualma est une société anonyme (S.A) de droit malgache, agréée au statut de zone franche industrielle, au capital social de 76.000.000.000 FMG

La société a pour :

- siège social : lot VJ2AD, cité SECIM Ambohimandra, 101 Antananarivo
- Numéro d'indentification fiscale : 0011533.
- Numéro d'indentification statistique : 043-40101-1-217468.

- Numéro de registre de commerce : 4278/90-13-00711 ou 2003-13-0175,
- E-mail: qlm.secretariat @ unima. Mg ou unimamg @ unima.mg,
- Adresse d'exploitation : 4ème rue Gallieni, BP 93, 401 Mahajanga,
- Site web: [www.unima.com](http://www.unima.com).

## Section II: les activités et l'organisation de la société Aqualma

### §-1) Les activités principales de la société Aqualma

L'Aqualma ou aquaculture de Mahajamba a pour principale activité d'élever, de traiter et d'exporter les crevettes.

#### **A) L'élevage de crevettes**

Il y a trois (3) méthodes de production pour le grossissement des crevettes :

- le système intensif ;
- la méthode semi-intensive ;
- la méthode extensive.

L' Aqualma ou aquaculture de Mahajamba applique surtout la méthode semi-intensive pour le grossissement des crevettes, par rapport au système intensif et la méthode extensive.

#### **a- Le choix d'un élevage semi-intensif**

A l'échelle industrielle, seuls les systèmes intensif et semi-intensif présente un intérêt économique.

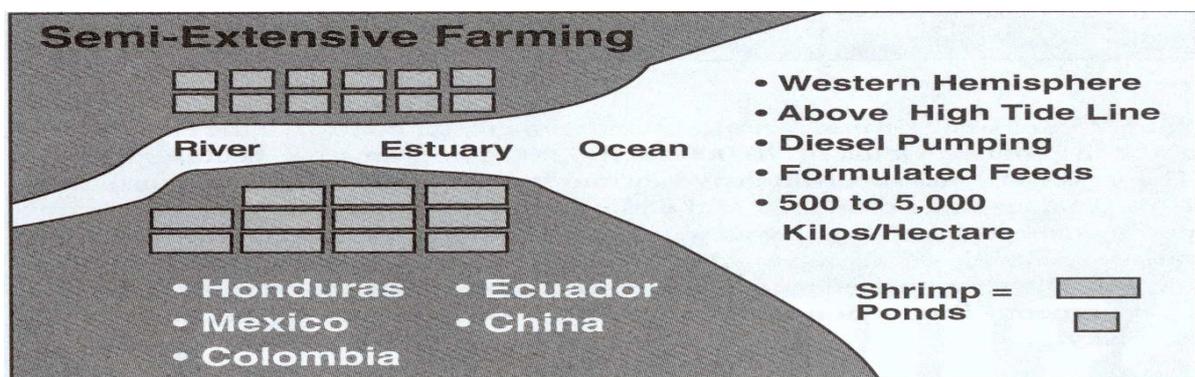
Le choix d'un modèle semi-intensif (3,5- 4,5 tonnes/ha/an, sans aération), nous paraît le plus pertinent et le plus durable dans les conditions actuelles de l'aquaculture à Madagascar une analyse comparative entre filière intensive et semi-intensive nous a fait retenir la dernière pour les raisons suivantes <sup>5</sup>:

---

<sup>5</sup> Anyne Hassam Ismail, présentation des fermes malgaches, un élevage de crevettes intégré respectueux de l'homme et l'environnement à Madagascar ; l'expérience Aqualma du groupe Unima, page 61

- Larges surfaces disponibles sur la côte Ouest malgache autorisant la construction de vastes fermes d'élevage alors que l'intensification est généralement liée à l'insuffisance de surfaces exploitables (compétition avec d'autres secteurs d'activité) ;
- Zones d'implantation non polluées par des sources extérieurs (agriculture, industrie,...) et avec des coefficients de marées élevés (4 mètre), autorisant un fort facteur de dilution ;
- Système moins polluant (effluents d'élevages sensiblement moins riches que dans les systèmes intensifs) ;
- Risques sanitaires et financiers, moindres (enseignement tiré des grandes zones de production en système intensif qui ont été sujettes à des épizooties chroniques depuis plus de 10 ans, entraînant de véritables catastrophes économiques et sociales dans certains pays) ;
- Les coûts des investissements et les coûts de production par tonne de crevettes sont sensiblement identiques à ceux du modèle intensif (dans les système intensif) bien rendement étant théoriquement sensiblement supérieurs le rapport par tonne de production est équivalent au modèle semi-intensif ;
- Système de management simplifié et moins stressant (peu de risque de dystrophie du milieu d'élevage) ;
- Programme de maintenance plus simple ;
- Meilleure qualité du produit fini il est reconnu que les fortes densités d'élevage affectant la qualité.

## Schéma numéro 2



(Source : Rosenberry)<sup>6</sup> système d'élevage semi-intensif

<sup>6</sup> B. Rosenberry : intitulé biologie ; ecologie et production *des penaeidae* année : 1987

La méthode semi-intensive est réalisée dans des bassins en terre, de dimensions et de forme variable de mille mètre carrés (1000 m<sup>2</sup>) à cinq hectares (5 ha). Les petites surfaces sont en général des bassins cimentés. La densité d'élevage est comprise entre 5 à 15 individus par mètre carré, et le rendement entre 1 à 6 tonnes par hectare par an.

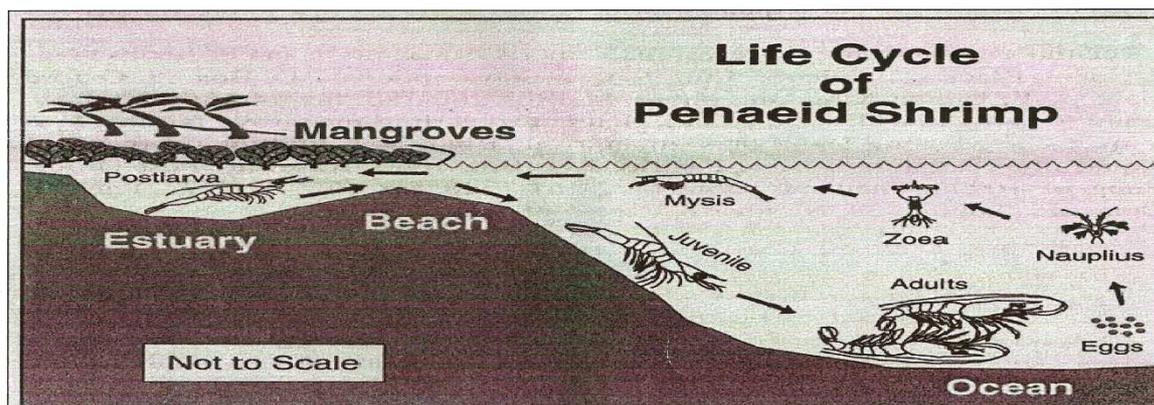
Le renouvellement d'eau se fait par pompage de l'eau de mer, dans quelque cas, pompage d'eau de mer et d'eau douce, en même temps pompage d'eau douce et d'eau de mer, en vue de contrôler la salinité de l'eau par optimum de l'espèce. Le taux de changement d'eau varie de zéro jusqu'à trente pourcents (0% jusqu'à 30%), selon la densité et la méthode d'alimentation.

N.B : les prédateurs sont contrôlés par dispositif de grille mis à l'entrée, et par un contrôle assez régulier, après chaque pêche.

La distribution de l'aliment peut se faire, soit manuellement, soit électroniquement ; le taux de distribution journalière est de une à cinq fois par jour.

Le mode de production des crevettes d'élevage est en grande partie calqué sur le cycle biologique des crevettes dans la mer.

### Schéma numéro 3



Source : ( Bailev- Brock et Moss)<sup>7</sup> cycle de vie des crevettes

Le cycle de production de crevettes peut être divisé en plusieurs étapes, qui sont :

<sup>7</sup> Bailev-Brock et Moss intitulé : cycle biologique de crevette pénéide année 1992

- la maturation des géniteurs,
- la ponte-éclosion,
- l'élevage larvaire, depuis le stade nauplius au stade de post-larve,
- le grossissement.

Au cours de leur cycle biologique, les crevettes migrent vers différents biotopes. Ainsi, les adultes vivent et se reproduisent en pleine mer, où se développent les premières stades larvaires, jusqu'au stade de post-larves.

Ces dernières effectuent alors une migration vers le littoral, à la recherche des eaux riches des estuaires et des baies. Les post-larves resteront pendant plusieurs semaines dans cet environnement, avant de migrer à nouveau, au stade de juvénile, vers la pleine mer pour achever leur développement.

## **B) Le traitement des produits avant l'exportation**

### **a) Le cycle de traitement des produits**

#### **➤ La réception**

Après le stockage dans des bacs isothermes, les crevettes qui répondent aux normes sont mises sous glace, elles sont transportées par des bateaux vers l'usine. Les bacs isothermes sont déchargés et amenés vers le hangar de réception, dès l'arrivée au port de l'usine.

#### **➤ Le déglacage, le rinçage et le refroidissement**

A l'usine, les crevettes sont débarquées et déglacées, ensuite lavées sur un tapis roulant mécanique, avec des jets d'eau réfrigérée, sans interruption, avant de subir un refroidissement par trempage dans un bain glacé.

#### **➤ Le triage**

Une fois que le refroidissement est terminé, elles sont triées suivant leurs états, leurs couleurs, en référence aux normes organoleptiques fixées dans les spécifications des produits finis.

### ➤ **Le calibrage**

Les fourchettes fixées dans la spécification des produits finis sont groupées en fonction de leurs tailles et de leurs poids, par le biais d'une calibreuse mécanique. Le calibrage, c'est le nombre moyen de crevettes d'une même taille, contenues dans un kilogramme.

### ➤ **Le pesage et le conditionnement**

Cela consiste à peser les crevettes calibrées sur des balances électroniques, en respectant les fourchettes de poids fixées par type de produits, suivant les commandes des clients.

Ensuite, elles sont rangées dans diverses moules de congélation, ou directement dans des barquettes perforées.

Les produits sont ensuite sortis à -18°C du tunnel de congélation (température à cœur). Ils sont mis en boîtes ou inners, puis groupés dans des cartons appelés Master cartons.

En effet, si l'emballage les protège, le conditionnement fait vendre (une sorte de présentation).

### ➤ **La Congélation et le stockage**

Durant son passage dans le tunnel de congélation, la température des crevettes baisse rapidement, avec une durée de passage optimale d'une heure quinze minutes. Cette congélation rapide, à l'aide d'une technologie de pointe, permet de conserver la fraîcheur initiale du produit, jusqu'aux consommateurs, à condition, bien évidemment, que la chaîne de froid, pendant tout le trajet qu'il va suivre, à sa sortie de l'usine, soit bien respectée.

Si les produits sont bien emballés, ils sont conservés dans une chambre froide à -25°C, avant de les exporter.

## **b) L'Exportation**

L'exportation de ces produits est assurée par l'outillage informatique, doté du logiciel « MAHAVOKATRA », logiciel conçu par gnosys.

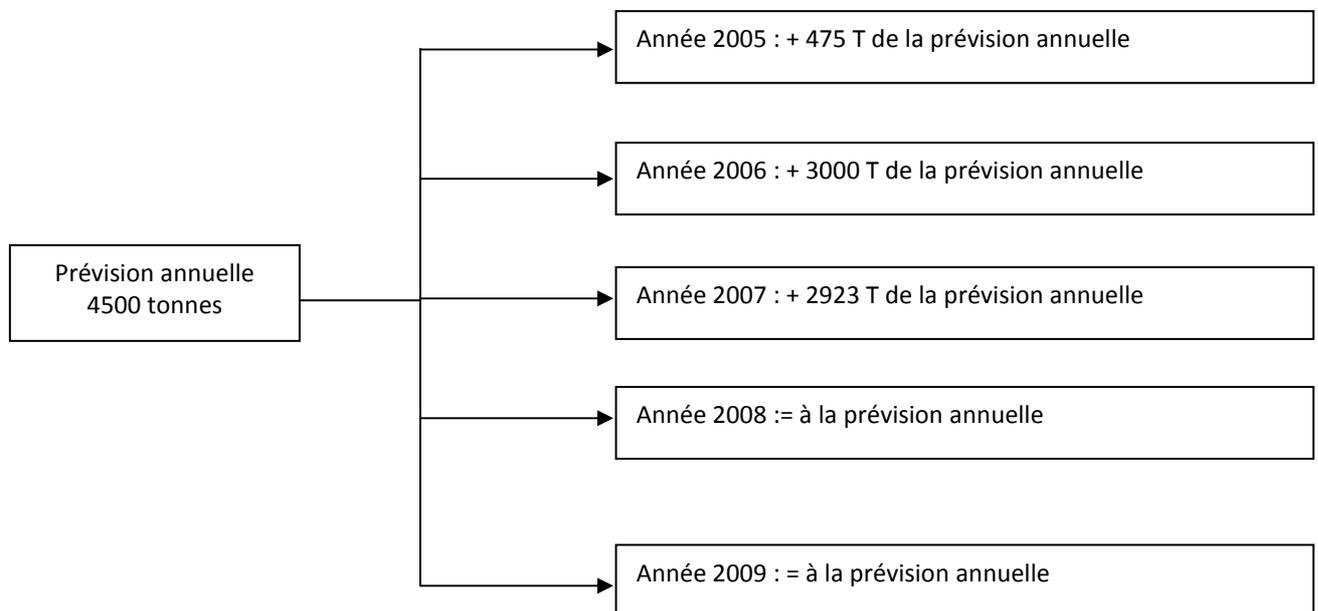
## c) La logistique des produits à exporter

### c-1) La prévision de production

La prévision de production de la société Aqualma est de 4500 tonnes par an.

#### c-1-1) L'évolution de la production durant ces cinq dernières années

Figure numéro : 1



Cet écart sur les trois années consécutives est dû aux captures et achats des crevettes sauvages aux collecteurs, par les bateaux de pêche. Les écarts sur les deux dernières années paraissent nuls, car la production est égale à la prévision annuelle ; cela est causé par les stocks de 3500 tonnes sur le marché, qui correspondent presque à la prévision annuelle de la production.

### d) La commande des reefers

Les reefers sont de terme technique anglaise qui signifie conteneur réfrigéré.

Il y a deux sortes de reefer :

- F.C.L : conteneur de 40 pieds, réservé au groupage
- L.C.L : conteneur de 20 pieds utilisé normalement par une seule personne

Aqualma commande les reefers auprès des compagnies de navigation ; ces reefers sont envoyés aux sites (Besalampy et Mahajamba) et sont retournés après remplissage des produits à exporter.

#### **e) Le chargement des containers**

Les containers réfrigérés sont chargés sur des bateaux par des manutentionnaires, sous la surveillance de l'équipe d'Aqualma qui veille au bon déroulement du chargement, avec à l'appui les documents du dédouanement.

#### **f) Le transfert de reefer (container) du site vers Mahajanga**

Après empotage, les containers sont amenés vers Mahajanga pour que l'on puisse les exporter vers l'extérieur. Au départ de Besakoa ou Besalampy, le container porte un numéro de transport sur Mahajanga. Et au départ définitif pour l'extérieur, on lui donne un autre numéro qui marque : le pays de destination, l'armateur ou compagnie propriétaire du container, le mouvement de la température. (On envoie un thermomètre par container). La température ne doit pas être plus de  $-18^{\circ}\text{C}$ , le service logistique de Mahajanga effectue les opérations de transit d'exportation, après l'approbation de l'IPM.

Les produits dont les résultats ne sont pas satisfaisants doivent retourner sur site. Et si les critères exigés par le référentiel de Label Rouge ne sont pas remplis, ils sont écartés et deviennent des produits ordinaires c'est-à-dire des produits destinés aux marchés locaux.

#### **g) L'empotage**

Avant l'exportation des produits, le service qualité effectue des contrôles sur les produits finis, avant de sceller ou empoter les conteneurs par les services mixtes : douanes, vétérinaire, en présence du responsable de l'exportation et de la qualité.

Le contrôle qualité se fait dans des laboratoires spéciaux. Les produits subissent deux types de contrôle officiel.

### ✓ **Autocontrôle :**

L'autocontrôle est effectué par des contrôleurs de qualité de la société et un vétérinaire surnommé : Agent de contrôle sanitaire (ACS). L'autocontrôle est une exigence des clients et de l'entreprise.

### ✓ **Contrôle officiel :**

C'est une exigence de l'Union Européenne (U.E) ensemble des pays qui achètent les produits, suivant la réglementation européenne. Ils exigent un contrôle officiel auprès de laboratoires agréés, internationaux tel que l'IPM (Institut Pasteur de Madagascar). Des échantillons de produits à analyser sont envoyés à l'IPM par le vétérinaire, l'agent de contrôle sanitaire qui assiste à l'emportage sur site, c'est ce qu'on appelle : prélèvements.

## **h) L'exportation vers l'extérieur**

### **h-1) Les pays de destination de l'exportation de la société Aqualma (tonnes)**

**Tableau numéro : 1**

	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Unima Europe</b>	4505	6375	6309,55	3825	3825
<b>Unima Japon</b>	530	750	743,3	450	450
<b>Unima U.S.A</b>	265	375	371,15	225	225
<b>Total</b>	5300	7500	7423	4500	4500

Source : Statistiques du commerce extérieur de l'Aqualma, données de l'Aqualma 2009.

Unima Europe, Unima Japon, Unima Etats-Unis sont les destinataires des produits exportés. A l'arrivée des marchandises au port de destination, les produits portent le nom scientifique « penaus monodon ». 85% des marchandises exportées sont destinées à l'Europe et les 15% restant sont pour le Japon et les Etats-Unis.

En analysant le tableau ci-dessus nous constatons que l'Unima Europe est le premier importateur de produit de la société Aqualma, avant l'Unima Japon et Unima Américain. Ce chiffre galopant est expliqué par le taux de consommation des produits labellisés par les

français, les Allemands, les hispaniques et les anglais, qui sont au nombre de 75 sur 100 acheteurs, dans les grandes surfaces.

La société Aqualma commercialise ses crevettes sous les marques des distributeurs, à l'exemple de l'O.S.O, l'Auchan, le Picard et le carrefour ou sa propre marque Nossi-be. Or les pays développés sont fidèles à leur marque, même si les quatre marques françaises sont reconnues dans le monde sur sa certification A.B. Les nippons et les Américains ignorent l'existence de cette marque de produit. Tandis que sur 100 français, 92 ont reconnu les marques O.SO et Auchan et elles sont élues première pour la cinquième fois en Europe, avant la marque « Naturaland Allemand » pour le respect des normes.

Pour la commercialisation, les crevettes sont réparties en différentes catégories, depuis les crevettes entières, aux queues de crevettes décortiquées, crues ou cuites ; toutes ces présentations sont présentes dans le commerce. Les crustacés sont classés selon l'homogénéité de leur taille, et aussi selon leur nombre par unité de poids ; les crevettes les plus grosses atteignent les prix de vente les plus élevés.

Le prix des crevettes importées est très variable. Le prix au kilogramme des crevettes importées par l'Union européenne était de 8,80 \$US, légèrement plus élevé qu'au Japon à 8 \$US. Le prix moyen à l'importation aux États-Unis était seulement de 5 \$US/kg ; ce niveau de prix plus bas s'explique par le fait que les importations des États-Unis proviennent davantage de crevettes d'eau froide (produit de la pêche) qui sont plus petites que les espèces d'élevage en eau chaude et justifient ainsi le prix plus bas. En outre, les pays d'Europe méditerranéenne préfèrent les crevettes entières qui pèsent approximativement 30% de plus, mais qui ont un prix unitaire plus que celles des américains. C'est donc pour cela que la société Aqualma a une forte préférence pour l'Europe.

## **§-2) L'organisation de l'Aqualma**

### **A) L'organisation externe**

L'AQUALMA possède un document qui sert de référence en ce qui concerne la gestion du personnel.

### **a) Le recrutement :**

Le recrutement est un ensemble d'action utilisé par l'organisation pour attirer les candidats les compétences et l'aptitude nécessaire pour occuper un poste vacant<sup>8</sup>.

La politique générale de recrutement d'Aqualma repose sur les 3 principes ci-après :

- moins de personnes, mais plus de qualification
- recherche de polyvalence, à l'intérieur des sections
- recrutement des profils avec potentiel d'évolution

Il y a à l'Aqualma un document de référence qu'on appelle « Effectif-type » pour la gestion quotidienne du personnel. Chaque service élabore son effectif-type, en début d'année, et la direction valide et valorise les besoins. Et si le coût est trop élevé, les services sont amenés à réviser leur effectif.

Toute embauche de personnel doit être conforme à l'effectif-type, en nombre et en niveau de classification.

## **B) L'organisation interne**

### **a) La définition de fonction :**

Toutes les fonctions sont définies par les expériences et par les capacités intellectuelles des travailleurs, car chaque exercice ou activité dépend d'eux.

A chaque poste correspond une définition fonction (voir le modèle en annexe numéro 1).

### **b) L'organisation hiérarchique :**

La société est divisée en plusieurs sites qui sont dirigés chacun par un Directeur. Tous les Directeurs de sites sont rattachés aux deux Directeur-Général Adjoint (M. Pierre SAUVAGE ou M. V. Manavendra Rao) qui prennent toutes les décisions de la société :

---

<sup>8</sup> Henri ANDRIAMARO Raelison, cours de gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> année à l'Institut Universitaire de Gestion et de Management, Mahajanga, 2008

Direction des écloséries (Moramba/Mifoko) /Nosy BE)

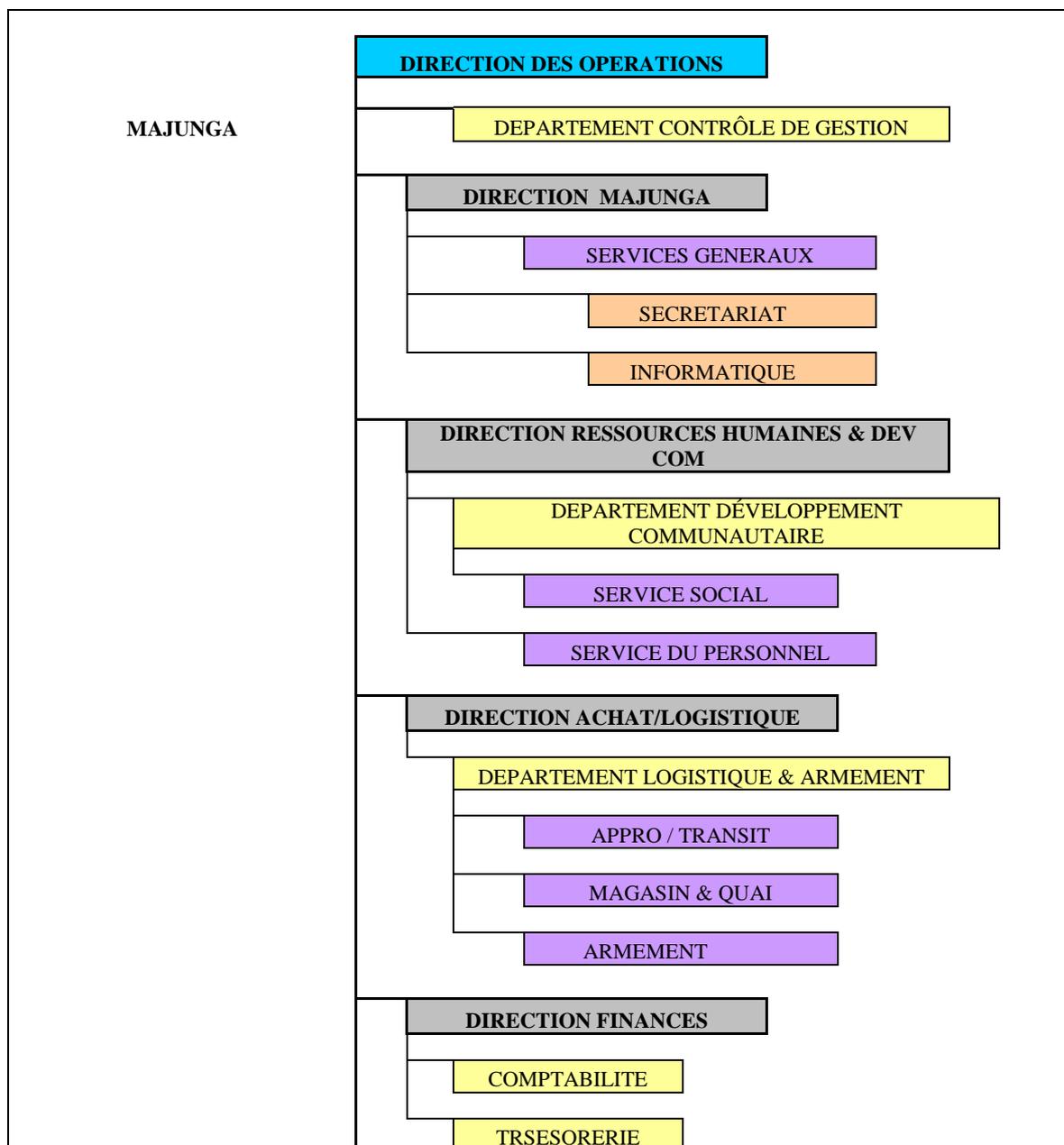
Direction Usine Mahajamba

Direction Ferme et Usine Besalampy

Direction Bureau Majunga

### c) L'organigramme de la société Aqualma Mahajanga

Figure numéro 2



## **d) Les attributions**

### **✈ Service Secrétariat :**

Ce service effectue plusieurs tâches telles que :

- l'utilisation du fax et e-mail, en cas de besoin ;
- l'établissement des programmes d'avions ;
- le classement des dossiers de la direction ;
- l'organisation des voyages des expatriés à AIR MAD.

### **✈ Service Informatique :**

Le service informatique assure plusieurs missions telles que :

Assurer la sécurité des données de l'entreprise : les données sont sécurisées par une sauvegarde quotidienne sur le serveur de l'entreprise et protégées par des mots de passe.

Assurer la suivie de l'exploitation des outils de gestion : cela a régler les problèmes informatiques rencontrés par le personnel et à faire les installations nécessaires.

### **✈ La direction des ressources humaines et développement communautaire :**

Il s'occupe :

- des recrutements et se charge de placer l'individu recruté au poste qui convient à ses compétences,
- de l'assurance de la rémunération, de la promotion des salaires et du développement de leurs carrières,
- de l'amélioration des conditions de travail et de vie dans l'organisation,
- de la validation des diverses demandes d'aides où de collaboration visée par le département développement communautaire.

### ↗ **Le département développement communautaire :**

• Rattaché au Directeur des ressources humaines, le chef de département est chargé d (e) :

- Assurer le suivi et la réalisation des objectifs annuels du département ;
- Faire un rapport mensuel des actions entreprises et réalisées ;
- Emettre son avis sur les diverses demandes d'aides ou de collaborations, avant la validation par la direction, afin d'uniformiser les actions.

### ↗ **L'assistant de gestion a pour attribution de :**

- Garder la bonne relation avec les autorités publiques et privées ;
- Réaliser les missions qui lui sont confiées par le chef de département
- Participer à l'élaboration et le suivi du budget du département ;
- Faire un rapport financier de toutes les actions entreprises ;

Le département développement communautaire est constitué de deux services :

### ↗ **Le service Social :**

Chargé de la sécurité sociale de l'entreprise (SMIM, CnaPs), représente la société dans diverses réunions sociales ;

### ↗ **Le service Personnel :**

Organiser la formation et apporter une amélioration au niveau de l'organisation du personnel,

De concevoir et de réaliser l'adaptation et l'évolution des ressources humaines.

### ↗ **La direction achat et logistique :**

Il s'occupe de toutes les procédures d'approvisionnement, à partir du contact avec les fournisseurs, que ce soit local ou international, jusqu'à la réception des articles.

### ↗ **Le département logistique et armement :**

Il s'occupe des approvisionnements des marchandises commandées par les sites ou par les autres départements (aliment, carburant, pièce de rechange, emballage...).ce département est constitué de cinq services :

Il assure également la gestion technique et administrative des bateaux, la gestion des maintenances et entretien des bateaux.

### ↗ **L'approvisionnement :**

Chaque service sort des bons de sorties correspondant aux articles commandés auprès du magasin.

Si les articles ne sont pas disponibles sur place, le magasin effectue une demande d'achat auprès du service d'achat qui, ensuite, procède aux traitements pour la commande des articles (prospection, contact).

### ↗ **Le transit :**

Il est en étroite collaboration avec le service achat import : quai, douane. Il a pour mission de dédouaner les marchandises expédiées par des fournisseurs étrangers, et également de se charger des papiers et des documents administratifs pour l'exportation des produits finis (crevettes) à l'UNIMA, collabore avec des sociétés transitaires indépendantes du service comme : AUXIMAD et DHL.

### ↗ **Le magasin :**

Le chef magasinier a pour tâche de :

Superviser, dénombrer, emmagasiner et contrôler tous les flux entrant et sortant des marchandises

Les articles commandés sont classés de 0 à 10 :

0- Investissement

1- Aliment des crevettes dont la plupart des fournisseurs sont : INVE HELLAS S.A : Grèce, UNI-PRESIDENT Entreprise à Taiwan, Liversbock Feed LTD à Maurice.

2- Vivre

3-Carburants et lubrifiants

4-Pièces de rechange dont la plupart des fournisseurs sont : Henri Fraise à Tana, YORK REFRIGERATION GMBH et compagnie en Allemagne

5-Quincaillerie : Distributeurs sur place qui vend des clous, des tôles

6-Matériel de pêche : fournisseurs ; PRO-AQUA en France

7-Consommable de fonctionnement : fournitures de bureau, dont la plupart des fournisseurs sont : TRADING SERVICES INTERNATIONAL en France, TOUR SERVICES DISTRIBUTION, tropic INTERSPORT en Belgique.

8-Produits chimiques : urées, sel, sucre

9-Emballage, Packaging

#### **🚪 Le quai :**

Il sert de pont reliant le transit import et le magasin. Il s'occupe également du transport des marchandises validées par le service magasin à être transférées au site destinataire.

#### **🚪 L'armement :**

Il organise les marins (embarquement et débarquement des marchandises vers les sites producteurs), range les conteneurs au port, sur le quai, et contrôle la température requise.

#### **🚪 La sécurité :**

Le service sécurité est l'un des services lié au département logistique et armement, ils ont pour rôle d'assurer la sécurisation de l'entreprise.

## 🔗 **La direction finances**

Le chef service comptable dresse l'état des frais de fonctionnement, et avec l'aide de la direction finances, établit le budget annuel, à partir des engagements de l'année suivante, qui comporte les dépenses de la classe 6, telles que les charges du personnel, les frais financiers, la prévision de chiffre d'affaires, les charges sur les taxes et les impôts.

- le contrôle budgétaire
- le contrôle stock
- l'audit interne
- l'assistant de gestion a pour attribution de :
- participer a l'élaboration et le suivi du budget
- Faire un rapport financier de toutes les actions entreprises.

## 🔗 **La comptabilité :**

Elle assure la gestion et la finance : gère les moyens de financement permettant de financer l'exportation à moindre coût, assure la continuité du financement au niveau des sites et de minimiser les frais financiers.

### **e) Culture d'entreprise**

C'est l'ensemble des croyances et des attentes partagées par les membres de l'entreprise<sup>9</sup>

En tant que filiale du groupe UNIMA, le logo d'Aqualma est toujours précédé du nom d'Unima. Le groupe se réfère à ses axes stratégiques dans l'accomplissement du travail :

Quantité : atteindre une taille critique ;

Qualité : offrir constamment le meilleur niveau de qualité et de sécurité alimentaire, avec une traçabilité totale ;

---

<sup>9</sup> Henri ANDRIAMARO Raelison, cours de gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> année à l'Institut Universitaire de Gestion et de Management, Mahajanga, 2008

Service marketing : assurer le meilleur service aux distributeurs et consommateurs.

Compétitivité : offrir le meilleur rapport de qualité par le prix du marché ;

L'entreprise dispose aussi d'une culture de l'organisation. Ses valeurs constituent des références sur lesquelles elle s'appuie en cas de problème ou de décision à prendre en situation professionnelle ou dans la vie quotidienne. Voici quelques exemples de ces cultures :

- Viser l'excellence : qui se traduit par le souci de la qualité du produit, le respect des processus, la recherche permanente du progrès, la compétence, la motivation et la performance des hommes, l'efficacité de la gestion.
- Veiller au respect de l'autre : à l'intérieur de l'entreprise, par le souci de veiller à l'épanouissement personnel de chacun, matériellement, psychologiquement par la tolérance et l'ouverture aux idées des autres. Mais ce respect consiste également de veiller, à l'extérieur, par la promotion de l'image de l'entreprise, le respect et le sens de la responsabilité de l'entreprise et de ses hommes vis-à-vis de l'environnement, de la culture et des lois du pays.
- Travailler en équipe : nécessite une capacité mutuelle de communication, de pouvoir de conviction, ainsi que la délégation de responsabilisation et de la solidarité, selon la devise de la société « progresser tous ensemble », en malgache « antsika jiaby mandroso ».
- Permettre l'audace par la recherche d'innovation, la créativité et la prise en charge de responsabilité dans ce qui est entrepris, et aussi le droit à l'erreur.
- Garder l'équilibre par la sauvegarde du sens de la mesure dans les divers engagements que chacun est amené à prendre dans sa fonction. Il s'agit de promouvoir des actions collectives, ambitieuses, mais réalistes.
- Défendre l'éthique, par l'honnêteté, la loyauté vis-à-vis de l'entreprise, de son environnement social, politique et économique.

#### **f) L'objectif de la société Aqualma**

L'objectif d'AQUALMA est d'assurer la qualité haut de gamme de ses crevettes offertes sur le marché. Sa production est entièrement exportée (en moyenne 4500 tonnes de crevettes par an) et respecte les normes sanitaires les plus exigeantes des marchés internationaux.

Toute la production est exportée vers l'Europe et le Japon (85 % et 15 % respectueusement).

L'implantation de la société aquacole dans ces différentes régions, jusqu'ici sous-développées industriellement, a permis à plusieurs entreprises d'accélérer leur développement, grâce aux activités nouvellement générées par le projet (construction, transport, fourniture de vivres, de matières premières, de consommables, etc.).

Aujourd'hui, Besakoa est devenu un immense village, peuplé d'environ 3 500 habitants ; ou y trouve restaurant, magasins, marché, dispensaire et école... c'est un des Fokontany, à Madagascar, doté d'électricité, pour ne pas dire le seul.

L'aliment des crevettes représente plus de 30 % du coût de production totale de la crevettes. Les aliments sont actuellement importés en totalité. Pour réduire cet important coût en devises, le groupe UNIMA a construit sa propre usine de crevettes à la Réunion (NUTRIMA), opérationnelle depuis le mois de mars 2006.

Après l'historique, l'identification, les activités et l'organisation de la société Aqualma, nous allons maintenant voir, comment l'or rose de l'Aqualma est connu sous le nom de label rouge.

## **Chapitre II : L'or rose sous la certification label rouge**

Ce chapitre a pour but de nous montrer comment l'or rose de l'Aqualma a obtenu la certification label rouge.

### **Section I : la généralité**

#### **§-1) L'historique**

Le Label Rouge est un signe de qualité française (défini par la loi d'orientation agricole du 05 janvier 2006). C'est un signe officiel français d'identification de la qualité de production ou de fabrication. Ainsi, un saumon écossais (né, élevé, abattu et conditionné en Ecosse) est distribué en France sous Label Agricole (connu sous le vocable de Label Rouge).

Il a été créé en 1965, à l'initiative d'agriculteurs soucieux de développer un élevage respectant la tradition et apportant une garantie de qualité au consommateur. Le 1er Label Rouge a été obtenu par les volailles des Landes : cahier des charges « poulet jaune fermier élevé en liberté » (LA 1-65). Ce signe s'est ensuite développé pour d'autres produits alimentaires, mais aussi pour des produits agricoles non alimentaires et non transformés (ex : fleurs).

Ce Label agricole est une certification qui atteste qu'un produit agricole ou une denrée alimentaire possède un ensemble de caractéristiques préalablement fixées, qui établissent un niveau de qualité supérieure au produit courant. Ce produit doit être distingué des produits de l'espèce habituellement commercialisés, notamment par ses conditions de production ou de fabrication.

L'écart qualitatif par rapport aux produits courants similaires doit être directement perceptible par les consommateurs finaux, tant sur le plan gustatif qu'au niveau de l'image qu'il véhicule.

Le Label Rouge est le seul signe officiel qui atteste un niveau de qualité supérieure. L'Etat, par le biais de l'Institut National de l'origine et de la qualité (INAO), attribue le label à un organisme appelé organisme de défense et de gestion (ODG), représentant toute une filière collective. A toutes les étapes de la production et de l'élaboration, le produit Label rouge doit répondre aux exigences définies dans un cahier des charges, homologué par

l'INAQ. Le respect des cahiers des charges par les opérateurs est contrôlé régulièrement tout au long de la production par des organismes certificateurs indépendants. Des tests organoleptiques sont réalisés régulièrement pour démontrer la qualité gustative du produit Label. Cette qualité doit être toujours supérieure à celle des produits courants de même nature.

Toutefois, d'un sondage de Terroirs d'en France (et des constatations personnelles répétées du rédacteur de Terroirs d'en France) et de l'aveu même de certains producteurs et de l'air des consommateurs, le Label Rouge, en ce qui concerne les volailles, commence à être totalement galvaudé, et le produit « volaille » sous Label Rouge n'est pas souvent à un niveau supérieur perceptible par rapport aux produits de batteries. Ces produits obtiennent les premiers prix, sans qu'il y ait amélioration de leur niveau par rapport aux produits courants (sauf le prix de vente qui est supérieur permet aux producteurs et à toute la chaîne de distribution d'engager des bénéfices exorbitants sur le dos des consommateurs).

Le Label agricole national est désigné sous le vocable « Label Rouge », du nom de la marque collective qui l'illustre de façon obligatoire et qui est la propriété du Ministère de l'agriculture et de la pêche. Il y a plus de 400 produits homologués sous Label Rouge en France.

Dans le domaine des viandes, volailles et poissons, Label Rouge représente environ 45 000 producteurs, 6 000 entreprises, pour un chiffre d'affaire de 1,1 million d'euros, sur environ 1,25 milliard d'euros du Label Rouge en France.

Toutefois, ils subsistent également six Label régionaux, dont la création est antérieure à 1994 (adresses, Franche-Comté, Lorraine, Nord-pas-de-Calais, Pays-Midi-Pyrénées et Savoie) qui conviennent aux plusieurs produits traditionnels ou représentatifs de leur région.

Tout Label est détenu par une structure collective, qui rassemble généralement l'ensemble des opérateurs de la filière concernée, communément qualifiée de « groupement qualité ».

Lors de la demande de Label, le produit doit apporter la preuve de sa qualité supérieure, notamment par des analyses et des tests hédoniques.

Le cahier des charges fait l'objet d'une consultation publique, d'une expertise réalisée par des personnalités qualifiées, issues des instituts de recherche et des instituts techniques professionnels. La Section « Examen des référentiels » de la commission nationale des labels et des certifications (CNLC) émet son avis sur ces cahiers des charges.

Le respect des cahiers des charges par les opérateurs est contrôlé par des organismes certificateurs accrédités par le COFRAC (au regard de la norme EN/45011) et agréées par les pouvoirs publics, après avis de la section « Agrément des organismes certificateurs » de la CNLC, au regard de leur indépendance et de l'efficacité de leurs contrôles.

Le positionnement « haut de gamme » du label rend indispensable une réactualisation périodique des critères de labellisation, pour tenir compte des évolutions techniques et de l'amélioration du niveau des produits courants, afin de maintenir un écart significatif avec ces derniers. Tel est notamment l'objet des notices techniques nationales définissant, pour une catégorie de production donnée, les critères minimaux à respecter par les cahiers des charges des labels.

Il est possible de certifier l'origine géographique d'un produit, dans le cadre du label : dans ce cas, la législation impose que la dénomination géographique soit enregistrée en Indication Géographique Protégée (IGP), au sens du règlement (CEE) n° 2081/92.

Cela suppose qu'une qualité déterminée, une réputation ou une autre caractéristique du produit puisse être attribuable à cette origine géographique et que sa production, et/ou sa transformation ait lieu dans l'aire géographique délimitée.

Toutefois, certains labels en 1994, et les labels régionaux bénéficient d'une dérogation qui leur permet de mentionner une origine géographique sans IGO ; cette dérogation s'est achevée en janvier 2002.

Faisant partie des plus anciens labels de qualité, le Label Rouge reste aujourd'hui encore le meilleur gage de qualité. Ce label, à lui seul, atteste officiellement d'une qualité supérieure en matière de saveur et d'image.

## §- 2) L'attribution du Label Rouge

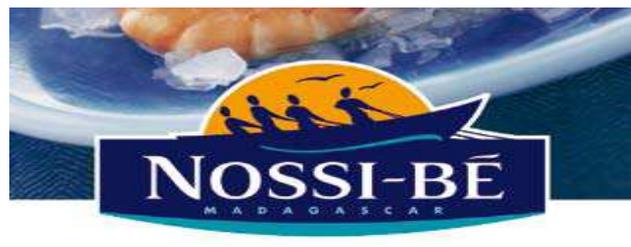
Le Label Rouge n'est attribuable que s'il se trouve dans une logique de filière, ce qui n'est pas vraiment facile à mettre en place. La logique de filière est constituée de producteurs, de transformateurs, et d'intermédiaires, tous engagés dans le groupement de qualité. Chaque meilleur de la chaîne doit suivre des normes strictes, selon le cahier des charges, qui sont contrôlées très régulièrement.

Ces contrôles sont réalisés par un organisme certificateur agréé par le CNLC (Commission Nationale des Labels et des Certifications) puis accrédités par le COFRAC (Comité français d'Accréditation).

Les tests de dégustations et d'analyses sensorielles, effectués par des comités d'experts et de consommateurs, font également parties de l'attribution de ce label.

## §-3) Le Logo et l'Etiquette

### Schémas numéro 4



Signe officiel de qualité supérieure, décerné par le Ministère français de l'Agriculture et de la Pêche. Le Label Rouge distingue une crevette dont les qualités gustatives sont validées par des panels d'experts et de consommateurs

Marque du Groupe Unima

Élément indispensable, l'étiquette est le seul bien usuel entre la qualité du produit et le consommateur.

Le logos officiel doit également suivre une charte graphique d'utilisation.

Le Logo Label Rouge doit apparaître sur l'étiquette de chaque produit et si cette dernière est en plusieurs parties, le logo doit être apposé sur chaque étiquette.

L'étiquette doit comporter obligatoirement :

Les caractéristiques spécifiques du produit

Le numéro et l'adresse de l'homologation du Label

Le nom et l'adresse de l'organisme certificateur

L'identification ou la signature du groupe détenteur du Label

Une adresse pour les réclamations éventuelles des consommateurs

Les informations ci-dessus proviennent du :

Ministère de l'Agriculture et de Pêche.

Des produits significativement différents des produits courants :

Ils se distinguent par leur méthode de production et leur qualité finale ou différente, conformément à un cahier des charges reconnu.

Des produits garantis de qualité sont conformes à un cahier des charges reconnu :

Les produits certifiés en Certification de Conformité de Produit ou (CCP) ou en Label Rouge ont fait l'objet de contrôle rigoureux ; ils sont conformes à un cahier des charges approuvés et se distinguent des produits courants du marché par leur qualité supérieure (Label Rouge) ou différente (CCP), ainsi que par leur méthode de production.

## Section II : L'organisme de contrôle de label rouge

### §-1 le rôle de l'ECOCERT

ECOCERT vérifie que ces contrôles internes sont efficaces, et effectue rigoureusement sur le terrain des contrôles usuels, documentaires et des prélèvements pour analyses, tout au long de la filière, depuis la production, en amont, jusqu'à la vente au client.

La garantie ECOCERT, est un gage de qualité et de conformité.

C'est-à-dire que l'ECOCERT vous accompagne à chaque étape de la démarche :

-L'examen et la validation du cahier des charges, du plan de contrôle interne et des étiquettes,

- L'élaboration du plan de contrôle externe et du plan de correction ECOCERT.

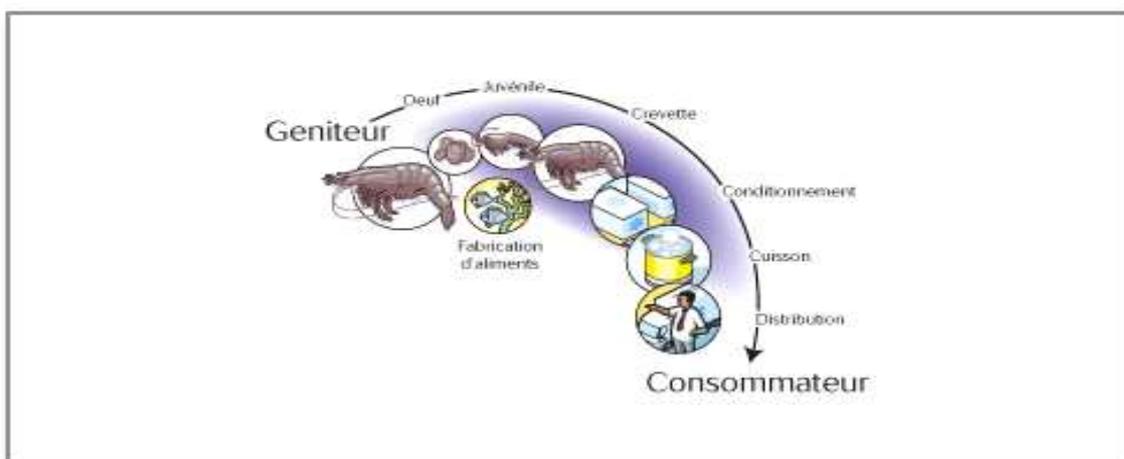
En représentant les caractéristiques certifiées conformes et le logos  ou logo®, l'étiquette atteste la conformité et la qualité du produit.

## §-2) La traçabilité

La traçabilité est un élément essentiel de la garantie de la qualité, imposé par le Label Rouge. Le groupe possède, notamment un centre de domestication (spécialisé dans l'élevage de crevettes reproductrices), une usine de fabrication d'aliments et une usine de cuisson. Renforcée par des systèmes informatiques de pointe, cette intégration garantit une traçabilité de l'élevage, jusqu'au consommateur.

La traçabilité est une stratégie de politique de norme et est une aptitude à trouver l'histoire d'utilisation d'un produit ou une activité, au moyen d'une identification enregistrée<sup>10</sup>.

## Schémas numéro 5



Source : [www.unima.com](http://www.unima.com) (l'or rose la ruée vers le label rouge)

<sup>10</sup> Seth Arsène RATOVOSON, cours de système Agro-industriel II, 4<sup>ème</sup> année, université Toamasina, 2008-2009

Sur ce schéma, nous constatons que la traçabilité vise à suivre automatiquement un produit ou un service depuis sa naissance jusqu'à sa valorisation finale.

### Schémas numéro 6



source [www.unima.com](http://www.unima.com)(l'or rose la ruée vers le label rouge)

Ici, elle établit un système pour assurer le consommateur de la qualité sanitaire des produits consommés et pour le reconstruire et le garantir<sup>11</sup>.

Le Label Rouge est le seul signe officiel de qualité impliquant une obligation de résultat en matière de goût. La preuve de la qualité supérieure : Les prétendants au Label Rouge doivent non seulement expliquer ce qu'ils font pour produire une gambas de haute qualité, mais également faire la preuve de sa qualité supérieure. Pour cela, les produits sont dégustés aux côtés des produits concurrents, dans un laboratoire indépendant.

Après avoir commenté les démarches et les engagements du groupe Unima pour l'obtention de la certification label rouge, nous allons aborder le chapitre qui nous fait entrer dans le vif du thème.

<sup>11</sup> Seth Arsène RATOVOSON, cours de système Agro-industriel II, 4<sup>ème</sup> année, université Toamasina, 2008-2009

### Chapitre III : la situation de la production et de la vente

Dans ce chapitre, nous allons voir la situation de la production et de la vente de la société Aqualma, et les analyses sur ces deux situations, pour pouvoir accéder au thème de notre recherche.

#### Section I : Situation de la production de la société Aqualma

##### §-1) Production de la Société Aqualma

**Tableau numéro : 2**

<b>Année</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Capture en (T)	408	1530	2403	2770	2270	3000	3240	4076
<b>Année</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Capture en (T)	3870	4500	6800	5300	7500	7423	4500	4500

**Source : unimamg@unima.mg 2009**

En 1994, la société aqualma a capturé 408 tonnes de crevettes gambas, cela est le fruit de ferme de Mahajamba.

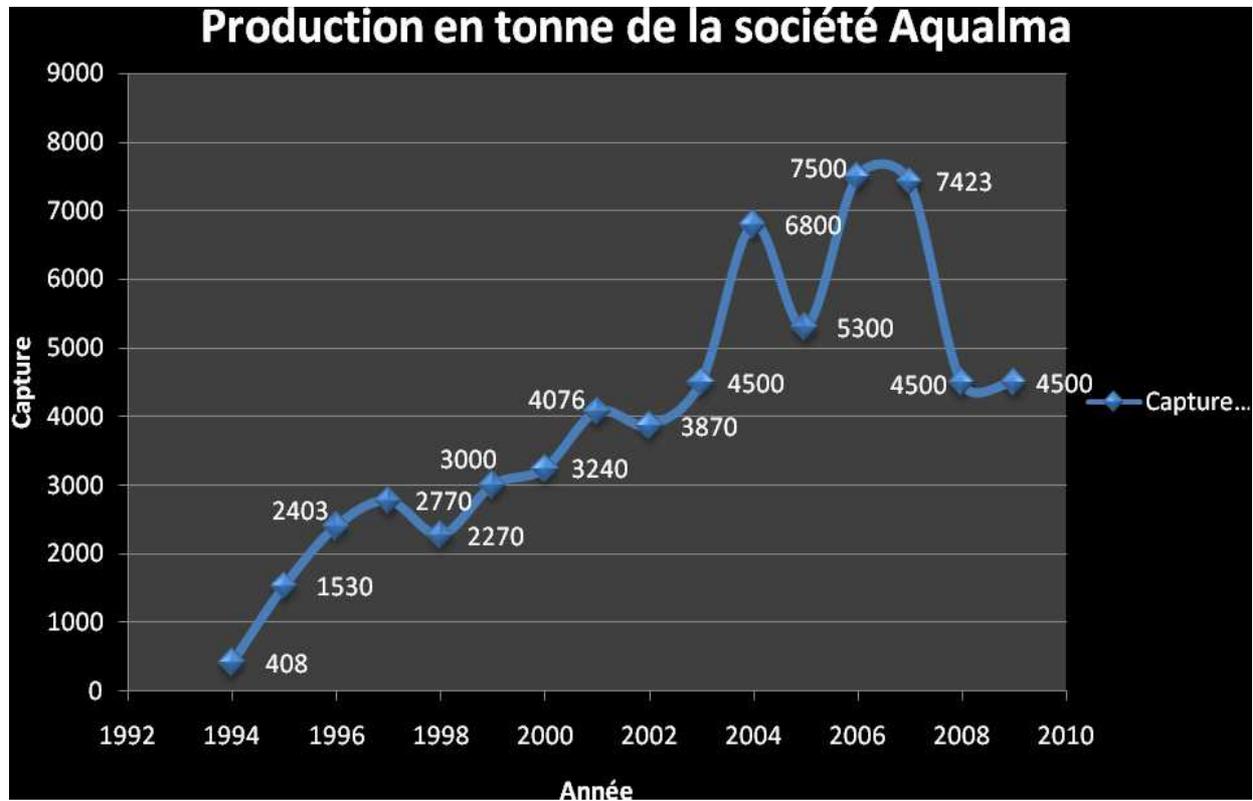
En 1995 jusqu'an 2000 nous constatons que la production de la société aqualma a augmenté, car la ferme de Mahajamba ne cesse pas de se développer (en surface et en produit).

En 2001, nous voyons que la capture des crevettes atteint 4076 tonnes, car l'Aqualma a extensionné ces fermes dans la zone de la région Melaky et Boeny (ferme de Besalampy et de Moramba) qui produisent environ 3500 tonnes de crevettes par an et sur cette année, elle se lance aussi dans la filière pêche.

En 2002, la production semble diminuer dû à la crise interne à Madagascar. Après les 4 années suivantes nous constatons la hausse de production. Durant ces années la société Aqualma se place leader de la filière crevette.

Après année 2006 nous voyons que les produits se diminuent car les incertitudes sur le marché se consomment.

Figure numéro : 3



Source : [unimamg@unima.mg](mailto:unimamg@unima.mg) 2009

## §-2) L'analyse de la situation de la production

En analysant le développement de la production du groupe Unima, il faut mettre en exergue le fait que les chiffres d'avant 1998 nous montrent que la production crevettière du groupe Unima se positionne dans une phase que les hommes du marketing nomment « phase de lancement ». Après cette année, la production évolue, due à l'implantation des deux fermes d'exploitation qui s'étendent sur 1.600 ha tels que : la ferme de Besalampy, l'écloserie de Moramba qui produit 2000 tonnes et 3000 tonnes par an. Le reste est complété par capture, avec sa flotte de 20 chalutiers, presque 2.500 tonnes de crevettes sauvages, dans le strict respect des principes de la FAO, en vue de la sauvegarde des ressources marines.

Au cours de l'année 2004, nous constatons que la production du groupe Unima s'accroît presque douze (12) fois de plus que celle d'avant l'année 1998. Cette forte croissance est justifiée par la certification de l'I.S.O 9001/ 2000 qui marque la qualité par rapport au système de Management des produits. Et le cahier des charges grâce à cette certification va amener le groupe à l'obtention de la certification label rouge qui marque la qualité du produit. Elle garantit aussi la traçabilité, depuis le trait de pêche, ou depuis le géniteur, jusqu'au consommateur. Ce chiffre courant a eu pour effet l'augmentation des consommateurs.

La baisse du volume des captures est devenue importante à partir de l'année 2005. La production de la société Aqualma a rechuté, car la fermeture de la pêche a été signalée plus avant que le calendrier établi par le Ministère (MAEP), auparavant. Cela est dû au fait que le groupement maritime a constaté que certains pêcheurs ne respectent pas certains principes sur l'accord de (PNUE) lancé en juillet 2005, en collaboration avec le Secrétariat de la Convention sur la Diversité Biologique (CDB) pour les six pays de la zone Afrique (ACP) sur l'environnement, et celle de la F.A.O, sur les normes et mesures sanitaires<sup>12</sup>.

En 2006, nous constatons que la production de la société a connu un nouvel essor, car une amélioration a été constatée, une augmentation de 8 à 10 % est constatée depuis le début de la campagne, affirme Claude Brunot<sup>13</sup>, commentant les prévisions pour la saison 2006. Pourtant, plusieurs mesures ont été prises, depuis les premières menaces de 2005. La réduction des périodes de pêche et le gel de délivrance de licences de pêche figurent en bonne place dans la liste des décisions prises. De nouvelles dispositions techniques, notamment sur les filets à utiliser ou encore sur la protection des tortues, sont également adoptées. "La réduction de l'effort de pêche doit être maintenue", évoque le président du Gapcm. Pour cette année, seuls 53 chalutiers sur les 69 possédant une licence sont partis en mer. "Les bâtiments restés à quai ont décidé d'arrêter l'exploitation", confie Georges RAMORASATA, secrétaire général du Gapcm.

En l'année 2007, nous constatons que la production du groupe régresse à nouveau, car les crevettes sont affectées par des maladies, à l'exemple du syndrome des taches blanches,

---

<sup>12</sup> Michelle ANDRIAMAHO(M.A.E.P), rapport d'atelier de lancement et renforcement des capacités au niveau régional, Evaluation des impacts des politiques liées au commerce sur la biodiversité, cas filière crevette de Madagascar, Mahajanga 12 et 13 septembre 2007, en collaboration avec UNEP, MAEP et ESSA forêts.

<sup>13</sup> Claude BRUNOT : président du groupement des aquaculteurs et des pêcheurs de crevettes de Madagascar (Gapcm), lors de l'atelier sur la gestion de la pêche traditionnelle à Madagascar, tenu au Hilton Madagascar

une maladie provoquée par une famille de virus apparentés. Signalée d'abord en 1993 dans des aquacultures japonaises de *P. japonicus*, elle s'est répandue dans toute l'Asie, puis en Amérique. Elle touche de nombreux hôtes et est hautement létale, induisant des taux de mortalité de 100% en quelques jours. Les symptômes sont notamment des taches blanches sur la carapace et un hépatopancréas rouge. Les crevettes infectées deviennent léthargiques, avant de mourir. Un des principaux vecteurs de transfert de ces virus sont l'eau elle-même. Toute épidémie virale présente ainsi le danger de décimer également les crevettes vivant à l'état sauvage<sup>14</sup>.

La régression qui a été constatée depuis 2007 est aussi une situation qui s'explique par la quasi-inexistence de moyens de surveillance de pêche, favorisant la pêche illicite, et parallèlement, les fausses déclarations. En principe, un bateau reste en mer pendant dix mois, et pendant cette période, il capture en moyenne 10 tonnes de crevettes. Or, force est de constater que la quantité déclarée tourne autour de 3 tonnes. Par ailleurs, les prix sont modifiés. Les crevettes de quatrième choix sont vendues à 15 euros le kilo, or le prix du kilo est déclaré à 4 euros pour diminuer le montant des impôts à payer. De plus, la production, soi-disant de mauvaise qualité, est introuvable sur le marché local<sup>15</sup>.

En 2008, la filière crevettière malgache, que ce soit la pêche ou l'aquaculture, est touchée par la crise générale, précise le directeur de l'Aqualma Mahajanga. Il y a une surabondance des produits d'aquaculture, par rapport à la capacité de consommation du marché. Vu l'existence de la surproduction des produits concurrents, la société Aqualma a arrêté ces activités, à l'exemple de Besalampy et Nosy-Be, vers le mois de juin 2008, avec l'intention de redémarrer en septembre 2008. Malheureusement, vu la conjoncture actuelle, la réouverture a dû être reportée en septembre, jusqu'à nouvel ordre. C'est donc pour cela que nous voyons sur le graphe que la situation de production a décru depuis 2008, se stabilise l'année suivante, car les surfaces exploitées restent les mêmes<sup>16</sup>.

Après ces seize ans d'exploitation, la société Aqualma se situe dans la phase de maturation. Après cette année, le produit du groupe sera dans la phase de déclin et cela est causé par la forte concurrence des pays d'Asie du sud-est; d'Amérique du sud et des crises, que ce soit nationales ou internationales.

---

<sup>14</sup> <http://www.madagascar-tribune.com/>, 20 septembre 2007.

<sup>15</sup> <http://www.madagascar-tribune.com/>, 20 septembre 2007.

<sup>16</sup> André DIAS, le directeur d'Aqualma à Mahajanga, sur [l'expressmadagascar.com/index.php](http://expressmadagascar.com/index.php), Edition n°4635, écrit par Vero ANDRIANARISOA du 14/10/08, la pêche en crise

## **Section II : Situation de vente de la société Aqualma**

§-1) Chiffre d'affaires de la Société Aqualma

**Tableau numéro 3**

<b>Année</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Chiffre d'affaires en milliard de franc Malgache	8,6	4,6	63	109	101	140	181	188
<b>Année</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Chiffre d'affaires en milliard de franc Malgache	263	264,335	400.112	360	496,915	369	260	-----

**Source : unimamg@unima.mg 2008**

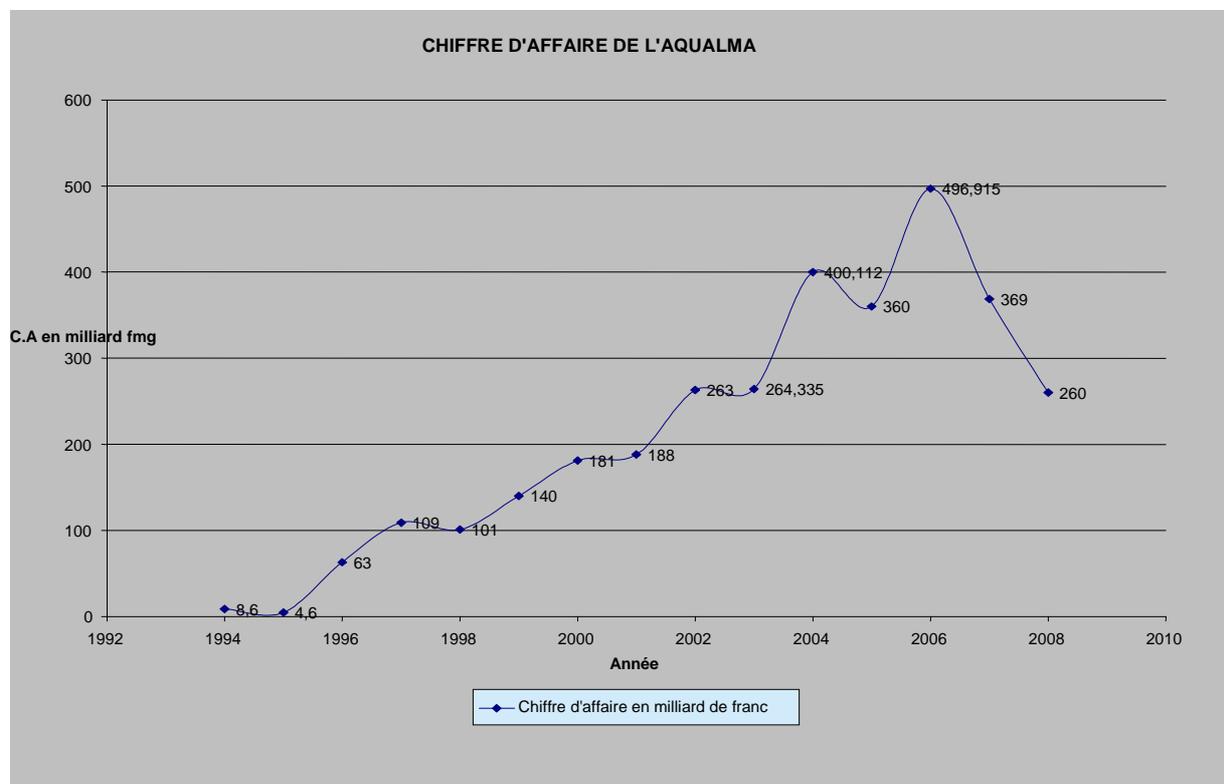
Ce tableau nous montre la situation des chiffres d'affaires de la société Aqualma depuis 1994 jusqu'en 2008.

En 1994, nous voyons que le chiffre d'affaires de la société est de 8,6 milliards de franc Malgache (8,6 milliards Fmg).

Après les années qui se succèdent jusqu'en 2006, nous constatons que ces chiffres s'accroissent de plus en plus à raison de l'augmentation des productions capturées par l'Aqualma (l'élevage et pêche).

Après 2006 nous remarquons une baisse de chiffre d'affaires de la société Aqualma, ce résultat est marqué par la diminution de production et des consommateurs car leur pouvoir d'achat est en baisse à cause de la crise financière.

Figure numéro : 4



Source : [unimamg@unima.mg](mailto:unimamg@unima.mg) 2008

## §-2) L'analyse de la situation de la vente

Nous constatons que depuis sa création, jusqu'en l'année 2006, la société Aqualma s'est transformée en pourvoyeuse de devises à la nation, et une entreprise d'envergure pour l'économie de Madagascar. Son chiffre d'affaires n'a cessé de croître, passant de 8 milliards fmg en 1994, à plus de 490 milliards fmg en 2006.

Après l'année 2006, la crevetteiculture malgache traverse une crise pour la quatrième année consécutive. Il y a des causes internes à Madagascar, dont l'insuffisance des mesures de gestion de la filière, mais il y a aussi des causes externes, telles que les crises économiques qui vont entraîner la diminution du pouvoir d'achat des consommateurs dans le monde, surtout au niveau des pays européens, qui sont les premiers exportateurs du groupe (le commerce de crevettes dans ces pays est devenu déficitaire, car il y a une baisse des tarifs,

estimés à trente pourcent (30%) de son prix sur le marché) ; ce qui fait que la filière crevette est dans une phase de morosité économique.

En 2008, à la réduction de la consommation est ajoutée par le mécontentement des consommateurs à cause de l'utilisation des métabisulfates (E 223) après la récolte de crevettes certifiés bio AB, car selon eux ces produits sont toxiques pour l'environnement.

En ce qui concerne l'exportation, depuis quelques temps, les crevettes élevées par l'Aqualma sont atteintes d'une maladie virale appelée : « muscle blanc ». Le traitement des crevettes affectées par de nombreuses maladies virales fait appel à des antibiotiques, et l'un des ces antibiotiques est le « chloramphénicol » qui est interdit dans l'Union Européenne. Alors, de ce fait, beaucoup de pays exportateurs ont à plusieurs reprises interdits les importations de crevettes contenant certains antibiotiques. Face à cela, si l'entreprise ne trouve pas d'autres solutions le taux de mortalité augmentera et les maladies seront un réel danger pour les éleveurs de crevettes comme l'Aqualma, car elle peut perdre toutes les recettes de l'année.

Les problèmes liés aux maladies ont plusieurs effets négatifs sur la production de crevettes, car elles diminuent les produits et les revenus d'élevage de crevettes. Les causes de ces problèmes résident dans les règlements des importations dans les pays de destinations qui n'autorisent pas l'importation des crevettes contaminées par des produits chimiques ou par des antibiotiques.

La surproduction des crevettes « white » d'aquaculture en Asie et en Amérique du sud devient une situation très sérieuse sur le marché, explique un responsable auprès du groupe Unima, car le coût de production de ces concurrents est très inférieur que ce lui du groupe. Alors, pour s'adapter sur le marché, Unima a procédé à la fermeture provisoire de sa ferme de Besalampy et de Nosy Be pour minimiser certaines charges, afin d'accéder sur le marché.

Le surstockage de crevettes à la Pêcheurie de Nossi be de la société Aqualma est un phénomène inhabituel à la "Pêcheurie de Nossi-be". Plusieurs centaines de tonnes de crevettes restent bloquées dans la chambre froide de la société. Le bateau cargo qui aurait dû les exporter n'est pas passé depuis le début du mois de mai, date à laquelle il a été attendu à Nosy be. Ce cargo appartient à la compagnie de transport maritime CMA-CGM, qui a décidé de n'affréter que de petits bateaux pour assurer la liaison avec Madagascar. Et pourtant, ces types

de bateaux à faible capacité ne sont pas adaptés au transport de ces crevettes. “Nous avons, par conséquent, décidé de stopper les activités de pêche parce qu’il n’y a plus de place pour stocker les crevettes”, explique un responsable de la société. La perte risque d’être lourde pour la société, à l’heure où la saison de la pêche crevettière arrive à une période importante. Jusqu’à maintenant, aucune solution n’a été avancée, et la reprise des activités de pêche n’est pas encore annoncée. Mais si la situation perdure, la perte serait importante et la conséquence pourra être encore plus grave pour toute la filière crevettière.

La livraison de la nourriture pour la ferme d’aquaculture de la société Aqualma enregistre, à l’heure actuelle, un retard de 54 jours, à cause des mêmes problèmes<sup>17</sup>.

Nos crevettes sont pourries ! Autrement dit, rendues invendables, car la chaîne de froid a été coupée par le délestage. Or, ces crevettes sont destinées à l’exportation, donc devant rapporter des devises fortes, selon une société exportatrice, qui a requis l’anonymat. 130 fokontany sur 138 continuent à vivre le calvaire du délestage. L’on se demande s’il s’agit vraiment d’un délestage, car à défaut de bénéficiaire normalement de l’électricité, ils peuvent se féliciter, s’ils peuvent avoir quatre heures de courant dans la journée. Sinon, rien. Cette situation affecte les sociétés exportatrices depuis 2005, contre quelques heures de répit ou de coupures périodiques, auparavant. Le besoin est de 13,8 mégawatts, or il ne reste plus que 2 et quelques mégawatts, alors la société exportatrice de crevettes accuse une perte d’Ariary 160 millions, depuis cette calamité, pas du tout naturelle<sup>18</sup>.

La Jirama, société nationale qui détient le monopole de l’électricité jusqu’à maintenant reste muette face à cette situation. Une seule chose est sûre : la panne technique des groupes d’Henri Fraise, qu’elle utilise, est loin d’être résolue<sup>19</sup>.

Au niveau du coût : le prix de crevette gambas labellisé du groupe Unima est très dispendieux par rapport aux produits des pays concurrents. Cette hausse du coût de production est causée par le surcroît du prix des intrants. Le prix du carburant qui est un facteur indispensable à la mise en marche « des bateaux de pêche et des aquacoles » est trop élevé, selon la société Aqualma ; les coûts engagés pour les carburants sur les bateaux de pêche sont devenus trop importants pour l’exploitation. La situation ira en s’empirant dans les

---

<sup>17</sup> [http://www.terra-economica.info/La-crevette-d-elevage,2362.html?var\\_recherche=crevettes](http://www.terra-economica.info/La-crevette-d-elevage,2362.html?var_recherche=crevettes) Ressources halieutiques

<sup>18</sup> <http://www.madagascar-tribune.com/>, 20 septembre 2007.

<sup>19</sup> <http://www.madagascar-tribune.com/>, 20 septembre 2007

années à venir. La conjoncture mondiale veut que le prix du pétrole continue sur cette pente ascendante. "Avec le prix actuel du pétrole, près de 50 % des charges d'exploitation des bateaux de pêche sont engagés dans le carburant". Le prix du baril tourne, à l'heure actuelle, aux alentours des 65 dollars. "Une hausse de plus de 100 % a été enregistrée en trois ans. Cette situation de prix est aussi provoquée par l'accroissement du coût des farines de poisson recommandées pour les aliments de haute qualité<sup>20</sup>.

Après l'année 2006, nous voyons que la société Aqualma souffre, car les facteurs bloquant ses activités s'accumulent de plus en plus et deviennent plus sérieux que ceux de l'année 2005 « diminution de la production de 40% que celle de l'année précédente, cela a été causée par le diminution des captures sauvages ».

Après avoir vu les atouts sur la côte ouest de Madagascar et les problèmes des pays asiatiques et latino américains en ce qui concerne l'aquaculture, la banque mondiale a incité le gouvernement malgache par l'intermédiaire de la F.A.O et du P.N.U.D à encourager les opérateurs économiques à mettre en place un projet sur la crevetticulture. Depuis 1991 date de création de l'Aqualma jusqu'en 2006, l'activité de l'Aqualma marchait bien. Mais à l'heure actuelle, nous constatons que la société Aqualma et la filière crevette traversent une période trouble que les professionnels qualifient de crise de la commercialisation de crevette « gambas » ; cela est l'effet de la flambée du prix de l'or noir, du repli du prix de l'or rose en Europe, de la forte concurrence. La zone de libre échange entre l'Inde et l'Union européenne pourrait également faire baisser le cours mondial du produit.

Maintenant nous allons voir la seconde partie de ce mémoire, portant sur la commercialisation des crevettes gambas.

---

<sup>20</sup> Mahefa RAKOTOMALALA, sur Madagascar tribune, date 22-05-07

\*

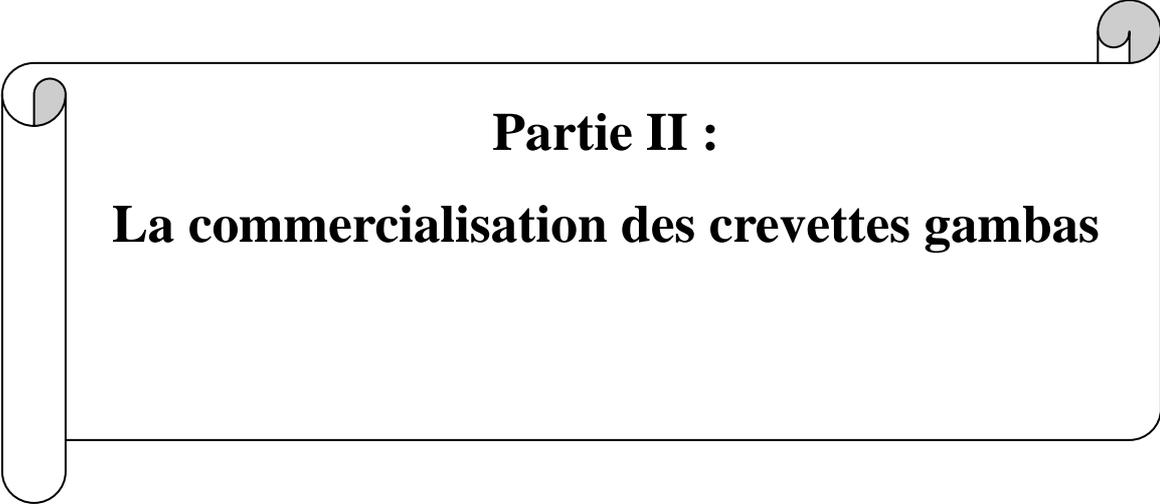
\*

\*

Actuellement, face à ce problème, le groupe Unima vise la niche de marché de luxe, explique Georges RAMORASATA<sup>21</sup>, car nous ne sommes pas très compétitif par rapport aux autres pays producteurs au point de vue de la quantité, et pour pouvoir se mesurer aux pays asiatiques et d'Amérique du sud, nous devons améliorer certaines attributions et d'autres règlements locaux.

---

<sup>21</sup> Georges RAMORASATA, secrétaire général du groupement des aquaculteurs et des pêches de Madagascar.



**Partie II :**  
**La commercialisation des crevettes gambas**

**Partie II : La commercialisation des crevettes gambas**

Cette partie nous permet de voir dans le premier chapitre, la commercialisation des crevettes gambas et dans le second, elle nous permet de saisir les forces et les opportunités. Elle nous met en garde contre les faiblesses, les menaces qui se présentent sous forme de blocages au bon déroulement des activités de la société Aqualma. Dans le dernier chapitre, nous allons apporter notre proposition d'amélioration de la commercialisation.

## Chapitre I : étude du marché

L'intérêt de ce chapitre est de nous montrer les blocages issus de la commercialisation des crevettes gambas de la société Aqualma.

Dans ce chapitre, nous allons voir en premier lieu le marché crevette, et enfin les impacts du commerce extérieur sur la crevetteculture.

### Section 1 : le marché crevette

#### §-1) la définition globale du terme marché

Le marché est le lieu où se font les transactions commerciales, il peut être spécialisé exemple : poissons, fruits, crevettes.... IL est aussi l'ensemble des échanges c'est-à-dire des ventes et des achats qui concernent un produit déterminé.

Le marché sous entend un ensemble de relations entre échangiste à savoir les producteurs, les consommateurs et les vendeurs, qui sont en communication étroite pour aboutir à la formation des prix.

#### §-2) La place des crevettes dans le commerce extérieur

Depuis 1995, les crevettes représentent le premier poste d'importation des produits de la mer en valeur, devant le saumon. En 2006, la valeur des importations de crevettes a atteint 3,5 milliards de francs, soit 17% du montant des importations françaises de produits aquatiques. Sur ces 3,5 milliards, 2,8 milliards correspondent aux achats de crevettes tropicales, dont la moitié proviennent de l'aquaculture<sup>22</sup>. L'augmentation de 13% de la valeur des importations en 2006, par rapport à 2005, est due à la très forte hausse du prix des crevettes tropicales (+ 27%), du fait de la raréfaction de l'offre de crevettes en provenance d'Amérique du Sud. La chute des quantités importées de l'Equateur n'a été que partiellement compensée par une hausse des achats auprès de Madagascar, de l'Indonésie et du Brésil.

Les crevettes occupent également la deuxième place en valeur à l'exportation, avec un montant de 700 millions de francs en 2006. Les exportations de crevettes de la pêche guyanaise représentent environ un tiers de ce montant, tandis que le reste provient

---

<sup>22</sup> OFIMER ; Douanes, le Marché des crevettes, septembre 2007.

principalement de crevettes tropicales importées à l'état congelé, cuites en France, puis exportées après transformation, principalement en Espagne et au Royaume-Uni. On peut estimer ce flux de crevettes cuites en France, puis exportées, à 5 000 tonnes par an environ<sup>23</sup>.

### **§-3) Les échanges et les principaux marchés des crevettes tropicales**

Les échanges internationaux de crevettes ont atteint 10 milliards de dollars en 2005, soit près de 20% de la valeur du commerce mondial des produits de la pêche et de l'aquaculture. Les crevettes crues congelées représentent les trois quarts de ces échanges, tandis que les crevettes préparées (cuites ou en conserve) en représentent 20%, et les crevettes fraîches 5%. Les crevettes tropicales sont échangées principalement sous forme congelée, tandis que les crevettes nordiques le sont sous différentes formes (crues congelées, décortiquées et cuites, en conserve).

Alors que la plus grosse partie des crevettes de pêche ou d'élevage provient de pays en développement, les principaux marchés consommateurs de crevettes sont des pays industrialisés de l'hémisphère nord (Etats-Unis, Japon et Europe), comme pour la plupart des produits aquatiques de valeur marchande élevée.

#### **A) Les marchés américain et japonais**

Le marché américain porte avant tout sur les crevettes tropicales (près de 300 000 tonnes importées par an) en provenance principalement de Thaïlande, mais aussi de plus en plus d'Amérique latine (Equateur, Mexique et plus récemment Brésil).

Le marché japonais porte aussi, principalement, sur les crevettes tropicales, majoritairement congelées, mais avec un créneau haut de gamme pour des produits vivants ou frais. Les principaux pays fournisseurs du Japon sont l'Inde et l'Indonésie, mais le Japon achète également des crevettes décortiquées au Groenland pour l'industrie de transformation. Le marché japonais de la crevette est en contraction, depuis quelques années, en raison de la crise économique qui sévit dans ce pays (moins de 250 000 tonnes importées en 2005).

---

<sup>23</sup> OFIMER ; Douanes, le Marché des crevettes, septembre 2007.

## B) Le marché européen

Le marché de l'union européenne importe près de 500 000 tonnes de crevettes par an, pour une valeur de plus de 3 milliards d'euros. Ces importations recouvrent deux types de produits : les crevettes crues entières (fraîches ou congelées) pour 380 000 tonnes, et les crevettes préparées (décortiquées et cuites, congelées ou en conserve), pour 120 000 tonnes. Les principaux pays fournisseurs de crevettes congelées sur le marché européen sont l'Equateur, la Thaïlande et le Groenland. Les principaux pays fournisseurs de crevettes préparées sont l'Islande, la Norvège, le Danemark et récemment l'Argentine.

Le marché européen est loin d'être homogène et les consommateurs de chaque pays ont leurs préférences. L'Espagne est le premier importateur européen de crevettes fraîches et congelées, avec près de 100 000 tonnes par an, suivi par la France (50 000 tonnes), le Danemark (48 000 tonnes) et l'Italie (40 000 tonnes). Il faut noter, cependant, que le Danemark achète des crevettes congelées au Groenland pour les transformer et les remettre en vente sur le marché européen, après transformation. Le Royaume-Uni est le premier importateur européen de crevettes transformées (40 000 tonnes), suivi par le Danemark (25 000 tonnes), l'Allemagne (15 000 tonnes) et la France (11 000 tonnes). En revanche, l'Espagne n'importe pratiquement pas de crevettes transformées.

### §-4) La commercialisation de gambas, de l'Aqualma sur le marché international

A) production des crevettes, pêche et élevage de la société Aqualma sur 5ans (en tonnes)

**Tableau numéro : 4**

	<b>pêche</b>	<b>élevage</b>	<b>total</b>
2005	1750	3550	5300
2006	1925	5575	7500
2007	1923	5500	7423
2008	2500	2000	4500
2009	2500	2000	4500

**Source : <http://www.unima.com>**

En 2005, la production totale de crevettes élevage d'aqualma était de 3550 tonnes par et elle augmenté de plus de 2000 tonnes environ au cours de deux années passant de 5500 tonnes en 2007.

En 2008, la production totale est de 4500 tonnes car la ferme qui produise presque 3000 tonnes par est ferme à cause de la crise.

La pêche à la crevette sauvage de la société Aqualma s'est désormais stabilisée autour de 2500 tonnes par an et ne devrait pas augmenter.

#### B) La gambas de l'Aqualma sur le marché international

Honneur à Madagascar depuis 2006, la gambas d'Aqualma est élue meilleur « produit de la mer » de l'année par les professionnels et les consommateurs français. Durant 6 années, Aqualma réussit ainsi l'incroyable et un unique exploit de rester le crustacé préféré des gastronomes. A cet effet, Aqualma a décroché les trophées deux « des saveurs 2011 » en France.

Cette performance résulte de la qualité exceptionnelle des gambas d'Aqualma, une marque reconnue par les consommateurs européens. Le succès commercial d'Aqualma est le fruit d'une harmonie poussée à l'extrême entre des conditions écologiques extraordinaires au bord du canal de Mozambique, où se trouve le site de production.

La crevette gambas malgache est très appréciée par les consommateurs internationaux, pour son calibre, sa texture, sa saveur et sa couleur. Toutefois, le volume de vente a enregistré une baisse significative, ces dernières années, et les crevettes malgaches se trouvent stockées dans des entrepôts frigorifiques. Cette situation résulte de la perte de compétitivité des crevettes malgaches, liée aux coûts de production et à la diminution des prix.

#### C) Le prix des crevettes gambas de l'Aqualma sur le marché international

En fait, elles sont écoulées à 15 €/kg sur le marché, si celles produites par d'autres pays se vendent au 7 €/kg à 10 €/kg. La grande majorité des crevettes d'élevage, soit la production totale des fermes industrielles ou semi-intensives, est destinée à l'exportation. De ce fait, le contexte du marché international constitue un facteur clé agissant sur ce secteur. Le principal facteur en question est la diffusion des 8 préférences qui influencera à son tour la compétitivité des crevettes malgaches. En fait, ces dernières comptent sur le marché de niche, mais aussi sur certaines particularités, telles la qualité, comme l'endémicité de *Penaeus monodon*, pour obtenir une nouvelle chance sur le marché international. Par contre, les

concurrents potentiels en matière d'aquaculture sont l'Equateur, le Brésil et la Chine. La caractéristique commune de la production de ces pays est le choix prioritaire de l'espèce à pattes blanches, *Penaeus vanammei*.

Les produits finis sont vendus sous trois formes : entières (HO), étêtées (HL), et décortiquées (PUD). La représentativité des trois catégories de produits, en termes de chiffre d'affaires est assez constante, d'une année à l'autre (OEFC 2008). Pour la pêche industrielle, presque toute la production est exportée. L'Union européenne constitue la destination finale de la majeure partie des crevettes malgaches. Plus particulièrement, la France est le principal client ; en 2005, elle a importé 78,41 % du volume total d'exportation. Pendant la même année, le Japon et l'Espagne – le deuxième et le troisième plus grand marché pour les crevettes malgaches – avaient importé, respectivement 11 % et 4 %. Les différents coûts liés à l'acheminement des produits entre le port de Mahajanga et les supermarchés européens figurent dans le Tableau ci dessous. Cela permet de constater que les prix varient du simple au double entre le lieu de départ et le lieu final de commercialisation.

**Tableau numéro : 5 Structure des prix à différents niveaux d'opération**

	Prix (€)	Cumul (€)
Prix FOB/kg	7,5	
Approche M/car Europe	0,54	8,04
Stockage Europe	0,21	8,25
Coûts pour importateur	1,00	9,25
Coûts de transport vers entrepôts clients	0,20	9,45
Marge net importateur	0,10	9,55
Coûts logistiques pour chaîne d'hyper	0,60	10,15
Coûts de structure de la chaîne d'hyper	2,47	12,62
Marge nette chaîne hyper	1,60	14,22
TVA	0,78	15,00

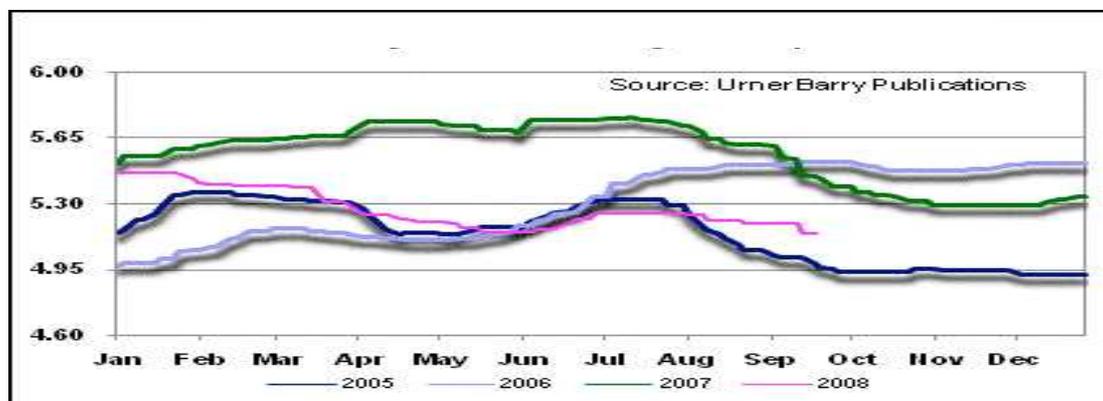
**Source: Ranaivo, marché de crevettes, (2008).**

A Madagascar, les professionnels de la crevette sont persuadés que toutes les composantes d'une crise majeure sont en place. En février 2007, le directeur général du groupe Unima, affirme que : « Le commerce de la crevette est déficitaire aujourd'hui, avec une baisse des tarifs estimée à 30 % sur le marché européen.<sup>24</sup> » Ces dernières années, le prix de toutes les crevettes, sur tous les marchés de toute provenance a connu une baisse

<sup>24</sup> Anyme Hassam ISMAEL, directeur général du groupe Unima, cité en Express de Madagascar

importante. Particulièrement en 2008, comme le montre la Figure 4, le prix moyen a franchi la barre de 5,3 \$/kg.

**Figure numéro 5 : l'évolution du prix moyen de crevettes**



Source: Urner Barry Publications (2009)<sup>25</sup>.

L'offre mondiale est dominée par des volumes remarquables de *Penaeus vannamei* provenant d'Amérique du Sud et d'Asie. La production de ce type de crevettes blanches passant de 13 % de la production mondiale en 2002 à 58 % en 2008, surtout dans les pays du Sud-Est asiatique, a fortement contribué à l'accroissement de la production de crevettes (OCDE 2008).

D) Les principaux clients internationaux de la société Aqualma et ses importations sur 5ans (en tonnes).

**Tableau numéro : 6**

	Unima Europe					Unima Japon	Unima USA
	France	Espagne	Italie	Allemagne	Grande Bretagne	Japon	USA
2005	2703	901	450,5	225,5	225	530	265
2006	3025	1275	637,5	318,5	318	750	375
2007	3785	1261	630	315,5	315,5	742,3	371,15
2008	382,5	2295	573,75	382,5	191,25	450	225
2009	382,5	2295	573,75	382,5	191,25	450	225

Source : <http://www.unima.com>

<sup>25</sup> Urner BARRY Publications (2009),

Le marché européen est très sérieux pour l'Aqualma même si le Japon est le premier consommateur mondial, car les japonais importe plus de black tiger que les crevettes tropicales, et de même pour les américains, ils preferent les espèces de la pêche local que celle des importations tandis que l'Europe est le premier importateur et les plus gros consommateurs de crevettes tropicales.

En 2005 jusqu'en 2007 l'Aqualma a une préférence sur la France car durant cette année la France a doublé sa consommation que celle de la précédente. C'est la France a consommé presque 65 % de crevettes tropicale, mais en 2008 jusqu'en 2009 on constate que l'Aqualma s'oriente vers l'Espagne car le taux de consommation en France diminue de 50 % et cela explique le surstockage de production en France.

## Section II : les impacts de la crevetticulture et du commerce extérieur

### §-1) les impacts actuels de la crevetticulture

Dans le cadre de la crevetticulture, la conjoncture du marché international se répercute entièrement sur la production des crevettes d'élevage, puisque ces dernières sont uniquement destinées à l'exportation. Il est évident que les stratégies des producteurs (ainsi que leur capacité de production) sont également conditionnées directement par les politiques commerciales en vigueur. Produire la meilleure et la plus saine crevette, sans bouleverser l'environnement, telle est la philosophie de la crevetticulture industrielle.

#### A) Economie :

Malgré la faiblesse de la part de l'offre de crevettes malgaches sur le marché mondial, la filière aquaculture de crevette figure parmi les postes générateurs de devises. Les crevettes d'élevage occupent, en valeur, la deuxième place des produits halieutiques et d'aquaculture exportés par Madagascar. De plus, la filière crée un nombre considérable d'emplois, notamment sur les sites d'implantation des fermes qui sont souvent des zones entièrement enclavées, sans activité autre que la pêche artisanale et l'exploitation des mangroves. Sur le marché local, on trouve la production de l'élevage de faible envergure, artisanal ou familial. Cette production reste faible, voire très faible, face aux crevettes de pêche. La filière crevette

d'aquaculture génère des emplois directs et indirects et embauchent actuellement plus de 3 000 employés<sup>26</sup>.

#### B) Social :

Pour la filière crevette d'aquaculture, il faut noter que les cahiers des charges des sociétés imposent que 2 % de leurs investissements soient consacrés au développement économique et social des populations locales. A cause de la crise économique que traverse en ce moment cette filière, ainsi que la crise actuelle du pays, cet effectif s'est vu réduit de moitié. L'aquaculture de crevettes induit également le développement des activités agricoles dans les villages riverains, dont les produits sont destinés à l'approvisionnement des fermes. Elle contribue aussi à l'amélioration de la santé des communautés environnantes du site d'implantation de la ferme par la création de dispensaires. Liée au réseau d'alimentation des sites de production, la fourniture d'eau potable est un facteur de bien-être et de santé. L'enseignement constitue un autre volet d'action, avec la construction d'écoles et de bibliothèques. Le développement d'infrastructures (électricité, aérodromes, routes, pistes, débarcadères) facilite l'évacuation sanitaire des malades<sup>27</sup>.

#### C) Environnement :

Les impacts négatifs sur l'environnement de la production actuelle, tant à l'échelle industrielle qu'artisanale ne sont pas considérables. En fait, l'élevage est pratiqué dans des tannes incultes et les rejets d'exploitation sont soumis à une série de traitements. Cela amoindrit le risque de pollution de la mer adjacente. D'ailleurs, le cahier des charges exige le suivi permanent des paramètres physico-chimiques. En outre, tout projet aquacole doit participer au maintien de la mangrove par des opérations de surveillance et de reboisement. Les plantations s'alignent le long des bassins et aux alentours des villages, pour générer du bois de chauffe. La pratique de la domestication contribue positivement à la préservation de *Penaeus monodon*, de plus en plus menacée par la pêche traditionnelle anarchique. Malgré les avis partagés concernant le sujet, les spécialistes semblent s'accorder sur le fait que les fermes

---

<sup>26</sup> Evaluation intégrée des politiques liées au commerce et les implantations en terme de biodiversité biologique dans le secteur agricoles à Madagascar, page 12

<sup>27</sup> Evaluation intégrée des politiques liées au commerce et les implantations en terme de biodiversité biologique dans le secteur agricoles à Madagascar, page 12

artisanales représentent les plus grands risques écologiques, comme ils ont moins tendance à se conformer aux cahiers des charges environnementaux<sup>28</sup>.

Selon cette conjoncture, nous pouvons supposer les impacts suivants sur la biodiversité.

Pour les espèces de faune (population, reproduction, état de santé) : on peut se demander comment l'élevage peut influencer les populations de crevettes sauvages. Des effets directs et indirects sont envisageables. Il serait intéressant de se demander si la proximité des fermes ne favorise pas le développement des populations sauvages, par le biais de fuites d'aliments des bassins, par exemple. Ou au contraire, si la proximité des fermes n'aurait pas des effets secondaires néfastes sur les populations sauvages, comme la diffusion de maladies.

Pour les espèces de flore : la structure floristique des mangroves malgaches est assez simple, ce qui rend peu probable les perturbations floristiques profondes, telles les extinctions d'espèces ou une transition floristique. Par contre, les impacts directs possibles sur les palétuviers pourraient être la contamination, soit par des maladies, soit par des produits toxiques issus des fermes. De manière indirecte, à cause de la croissance démographique, incluant la migration causée par l'implantation des fermes crevetticoles, les peuplements de palétuviers risqueraient d'être exploitées de manière plus ou moins intense, soit pour l'approvisionnement en bois de chauffage, fonction courante des peuplements de palétuviers, soit par la transformation en rizières, pratique connue dans quelques régions de Madagascar, notamment dans le Menabe, au Sud-Ouest.

Pour le milieu physique : la présence des fermes est susceptible d'amener une modification. Il convient de le mentionner, car les changements ne se répercutent pas nécessairement, directement, ou à court terme sur les éléments biotiques. La mise en évidence des changements éventuels du milieu abiotique demeure nécessaire, car elle permet d'évaluer les risques potentiels sur l'écosystème, à moyen ou à long terme.

Impacts sur la faune et la flore : les mangroves interagissent avec le milieu marin, en aval, et le continent, à travers les fleuves, en amont. Néanmoins, nous pouvons affirmer que les effets directs sur ces deux milieux sont négligeables, à cause de la localisation des fermes,

---

<sup>28</sup> Evaluation intégrée des politiques liées au commerce et les implantations en terme de biodiversité biologique dans le secteur agricoles à Madagascar, page 13

mais aussi par leur faible taille, comparée à ces derniers. Il est toutefois envisageable que des impacts indirects de l'implantation des fermes sur les autres écosystèmes de proximité existent. On citera, notamment, le risque de colonisation de nouvelles terres ou d'utilisation de forêts supplémentaires, en dehors des mangroves, devant servir à ravitailler les travailleurs des cités en denrées agricoles ou en bois.

Impacts sur le milieu abiotique : les impacts sont ici moins évidents que ceux sur les mangroves. Cependant, des risques de pollution existent, en ce qui concerne les déchets et ordures, ou encore les émanations nées des activités des fermes.

Les impacts environnementaux analysés dans cette partie résultent à la fois de la mise en place proprement dite des fermes d'aquaculture de crevettes et de leur fonctionnement. En conformité avec le décret du ministère de l'économie, du Commerce et de l'Industrie (MECI), toute activité industrielle est soumise à l'obligation du respect de l'environnement. A cet effet, les mesures environnementales stipulées dans le cahier des charges permettent de suivre la conduite de l'activité. Dans un premier temps, l'accent est mis sur la crevetticulture industrielle, tandis que la deuxième partie est consacrée à la crevetticulture artisanale.

## §-2) Les liens entre le commerce de crevettes d'élevage et la biodiversité

### A) L'écocertification

Etant donné que le marché est devenu de plus en plus exigeant, Madagascar est en train de créer, depuis 2005, sous l'initiative du Fonds Mondiale pour la Nature (WWF) et du GAPCM, une certification des fermes d'aquacultures de crevettes. La validation des principes et critères définis par le consortium WWF, la Banque mondiale, le Network of Aquaculture Centres in Asia-Pacific (le Réseau des centres d'aquaculture en Asie-Pacifique), la FAO et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) s'est déroulée durant un atelier international, en mai 2007<sup>29</sup>.

En juin 2008, un autre atelier a consisté à définir, à partir de ces huit critères et principes indiqués, des indicateurs clés pour lesquels des standards quantitatifs seront déterminés. Au total, ces huit principes comportent 82 critères. Les standards restent en cours de finalisation.

---

<sup>29</sup> La durabilité de l'aquaculture de crevette et les enjeux liés à la biodiversité, MAEP et PNUE, avril 2009 page 10

La concurrence des grands producteurs tels que la Chine ne permet aucune illusion aux producteurs malgaches. Malgré tout, les crevettes malgaches peuvent encore espérer une part de marché, en misant, entre autres, sur l'écocertification. Cette dernière devrait permettre de rattraper l'érosion tarifaire induite par la libéralisation. Mais jusqu'à quel point ? Encore faudrait-il démontrer que les avantages économiques de l'écocertification compenseront effectivement les pertes occasionnées par ce système. Le cas échéant, l'espoir repose encore sur le marché de niches. Mais une autre question cruciale se pose : Quelles entreprises pourront y accéder, et sous quelles conditions ? En effet, cette écocertification, bien que bénéficiant de l'appui de l'Etat et des organisations non gouvernementales (ONG) telles que le WWF, implique surtout des investisseurs privés. En d'autres termes, les coûts de transaction seront élevés pour accéder à ce label d'écocertification<sup>30</sup>.

#### **a) Les huit principes de l'écocertification de crevettes d'aquaculture**

- 1- Sélection des sites
- 2- Conception et construction
- 3- Utilisation de l'eau
- 4- Géniteurs et post larves
- 5- Gestion des aliments
- 6- Gestion zoosanitaire
- 7- Hygiène et sécurité
- 8- Responsabilité sociale

Cela représenterait une entreprise vaine, sans intérêt pour le développement durable du pays, à moins d'un changement drastique et inespéré de la conjoncture économique internationale. C'est pour cela que l'analyse des impacts de l'écocertification, en tant qu'option de sauvetage de la filière, doit être effectuée. Cette étude permettra de mesurer, à quel point, et selon quelles modalités, l'écocertification devrait opérer pour être la plus efficace. L'écocertification constitue une forme de barrière non tarifaire pour l'accès au

---

<sup>30</sup> La durabilité de l'aquaculture de crevette et les enjeux liés à la biodiversité, MAEP et PNUE, avril 2009 page 14

marché international. Une analyse de l'aspect marketing et du marché des crevettes malgaches devrait aller de pair avec cette analyse d'impacts de l'écocertification.

L'étude concernera la globalité de la filière à Madagascar. Cependant, pour des raisons de disponibilité, la plupart des données concerneront le Nord-Ouest de Madagascar, en l'occurrence un site localisé dans la Région de Boeny : Aquaculture de Mahajamba ou AQUALMA.

## B) L'écocertification et ses limites

L'examen des trois scénarii montre que la libéralisation sous APE est le scénario le moins profitable, à moins que les crevettes d'élevage ne soient classées « produits sensibles » et bénéficieraient, par conséquent, d'un maintien des préférences. De plus, bien que les accords intérimaires puissent être prolongés, pour un certain moment encore, l'avènement de la libéralisation sous APE est inévitable. Finalement, pour remédier aux pertes occasionnées par les APE, la voie de l'écocertification reste la meilleure option, en terme d'impacts sociaux et environnementaux. Malgré tout, l'écocertification n'aura qu'une portée limitée à cause du contexte actuel, lié notamment au marché international où l'on peut se demander si les bénéfices acquis par ce processus suffiront effectivement à procurer une part de marché aux crevettes malgaches, face à une concurrence de plus en plus rude de la part d'autres pays<sup>31</sup>.

Les meilleurs impacts sociaux et écologiques nationaux et locaux pour l'écocertification. L'installation d'une ferme semi-intensive n'occasionne pas d'impacts négatifs significatifs sur les mangroves. Comme stipulé dans le cahier des charges environnemental, le pourcentage de coupe autorisé ne doit pas dépasser les normes de 10 % à ramener à la totalité de la surface occupée par les bassins pour la phase considérée. D'ailleurs, des spécialistes nationaux en aquaculture affirment que la coupe des mangroves, en vue de l'installation des bassins reste très peu fréquente, tant à l'échelle industrielle qu'artisanale, parce que l'acidité du terrain obtenu après défrichage des mangroves ne convient pas aux exigences de l'élevage.

En définitive, malgré le manque de données chiffrées concernant les superficies de mangrove conservées, il est probable que la quantité de mangroves coupées pour l'installation et le fonctionnement soit relativement faible par rapport à la quantité conservée, grâce à la

---

<sup>31</sup> La durabilité de l'aquaculture de crevette et les enjeux liés à la biodiversité, MAEP et PNUE, avril 2009 page 16

présence des fermes d'élevage. De plus, un grand service rendu par l'installation des fermes c'est la conservation de certaines espèces sauvages importantes. Sans les fermes qui reproduisent les crevettes et limitent les déprédations illicites dans leur entourage immédiat, le cycle de reproduction des crevettes sauvages serait sérieusement compromis, au point qu'on pourrait craindre la disparition des espèces ; parmi elles se trouvent notamment *Penaeus monodon*.

Les incertitudes minent le secteur, malgré l'écocertification à venir. La crevette de Madagascar est de plus en plus affaiblie commercialement par les produits concurrents. Malgré la meilleure position de la place des crevettes en provenance de Madagascar, il faut reconnaître que les produits concurrents commencent à inonder progressivement le marché international. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'affluence de *Penaeus vannamei* en constitue une des causes les plus importantes. La défaillance du marketing n'est qu'un facteur additionnel. Le décalage remarquable de prix avec le cœur du marché tend à affaiblir cette position premium de la crevette malgache<sup>32</sup>.

### C) Les impacts de l'érosion tarifaire liée aux Accord politique économique

Les impacts les plus menaçants se situent au niveau du prix, il occasionne la perte de la compétitivité des produits malgaches et peut aboutir à la fermeture temporaire ou définitive des fermes.

#### **a) La libéralisation sous l'Accord politique économique**

La libéralisation de la filière s'intègre dans le cadre de nouveaux APE qui devaient normalement être conclus le 1er janvier 2008. Ce n'est pas encore le cas. Toutefois, l'APE désavantagera certainement les pays Afrique Caraïbes Pacifique (ACP).

Etant un pays membre de l'ACP et signataire de la Convention de Lomé en 1975 et de l'Accord de Cotonou en 2000, Madagascar a bénéficié des avantages autorisant l'accès en franchise des droits de douane sur le marché de l'Union Européenne (UE), ainsi qu'une assistance technique, conformément à l'article 34.3 de l'Accord de Cotonou. Il y a également les avantages du tarif préférentiel conféré par l'accord bilatéral, conclu notamment avec le

---

<sup>32</sup> Rapport Final, Etat des lieux au niveau National, dans le domaine biologique, écologique, socio-économique, politique, légal et institutionnel à Madagascar, Avril 2008

Japon. Ces avantages non réciproques seront progressivement perdus, en cas d'application de l'APE. Cette érosion des préférences affectera la compétitivité des producteurs ACP, face à d'autres producteurs.

De plus, les produits devront se conformer strictement aux normes européennes, comme les mesures SPS, la législation sur l'étiquetage ou sur les résidus de métaux lourds. Les mises en conformité nécessaires risquent de coûter cher, ce qui augmentera les coûts de production qui sont relativement déjà élevés, en comparaison avec les coûts des producteurs d'autres pays. Les règles d'origine posent le même problème.

## **b) Prix de vente sur le marché**

Unité industrielle. Production destinée à l'exportation au marché européen. Prix élevé : 15 € Hausse du prix à cause de l'érosion des préférences, paiement des taxes de l'ordre de 5,1 % des valeurs des produits.

Les producteurs sont conscients et fortement convaincus que l'écocertification constitue le seul moyen de maintenir la position actuelle de Madagascar vis-à-vis du marché de haut de gamme. Selon l'Observatoire Economique des Filières Crevettières (OEFC), la crevette de Madagascar se vend souvent à un prix trois fois plus cher que le prix moyen des crevettes d'autres pays. Seule la fourniture des produits hauts de gammes permet de maintenir ce prix à ce niveau (OEFC 2008).

La plupart des producteurs sont conscients de la recrudescence des concurrents compétitifs. « Sur un marché international de quelques 4,2 millions de tonnes par an, Madagascar et ses 15 000 tonnes ne sont qu'une goutte d'eau, concurrencé par des groupes bien plus compétitifs et bien moins scrupuleux que nous, » souligne un exécutif de l'industrie crevetticole. « Notre salut réside dans le haut de gamme, c'est pourquoi nous nous sommes bagarrés pendant trois ans, afin de décrocher le Label Rouge et être ainsi le premier producteur non européen à obtenir cette certification, dans un secteur nouveau : la crevette. » Un représentant exécutif de l'industrie justifie ce propos en 2002 : « Nous allons vers l'écocertification, des labels bio qui donnent aux consommateurs toutes les garanties nécessaires. On a intérêt à prendre de l'avance, car dans ce domaine, cela nous permet de conserver des niches de marchés très intéressantes. » L'obligation de survie a accentué de manière significative cette prise de conscience, comme l'affirme un autre représentant de

l'industrie, en 2008, « Nous devons trouver des marchés de niche pour pouvoir survivre (...) les aquaculteurs se penchent sur le respect de l'environnement, la qualité et l'inexistence d'aucune maladie pour faire face à la concurrence, en ciblant les marchés de niche ».

Le Président de GAPCM, en juin 2008, accentue cette tendance : « Nous sommes dans un environnement difficile, en ce qui concerne l'industrie crevettière, il faut que nous donnions une impulsion, de façon à donner une distinction à la crevette malgache ».

Pourtant, Madagascar est devenu la référence pour les pays producteurs de crevettes de l'Afrique de l'Ouest, sur le ciblage de marchés de niches. A l'occasion d'une table ronde régionale de l'OCDE relative à la crevetticulture durable en Afrique de l'Ouest, il a été évoqué que les meilleurs résultats de Madagascar, indiqués par la faveur d'une demande de segment de niches, résultent de l'adoption des stratégies de commercialisation alternatives telles que les labels de commerce équitable (OCDE 2006).

Un marché de niche est défini comme un segment de marché très étroit correspondant à une clientèle précise. Le fait de viser un marché de niche permet d'être confronté à une concurrence moins forte, mais les volumes de vente potentiels sont plus faibles.

L'adhésion à l'A.P.E impliquera, pour les pays importateurs, le paiement des taxes à l'entrée des produits en Europe. Cette situation engendrera des coûts supplémentaires pour les crevettes de Madagascar, déjà réputées les plus chères sur le marché européen. Le droit de douanes moyen appliqué au niveau mondial s'établit à 5,6 % en 2001. L'U.E applique un droit de douane de 17,9 % pour les produits agricoles. Il est environ cinq fois plus élevé dans l'agriculture que dans l'industrie.

L'assouplissement des restrictions imposées par l'U.E sur les importations de crevettes d'élevage, en provenance de la Chine, a entraîné une modification des parts d'importations dans plusieurs marchés de l'U.E.

En 2008, selon le Secrétaire-général du G.A.P.C.M, l'effectivité des zones de libre échange entre l'U.E et l'Inde explique en partie la perte de compétitivité des crevettes malgaches. Or, l'Inde exporte une quantité moyenne annuelle de 100 000 tonnes de crevettes et figure parmi les exportateurs potentiels de crevettes le plus important du continent asiatique, depuis de nombreuses années. Cette liberté d'échange élimine les taxes sur les crevettes importées vers l'U.E. Les pays de l'U.E imposeront des tarifs de 4,5 % sur les

crevettes surgelées, exportées par l'Indonésie, le Vietnam, la Birmanie et l'Inde. Cependant, la taxe d'importation de crevettes de Madagascar reste à zéro.

La conséquence directe qui découle de la hausse des coûts de production est la baisse incessante de la compétitivité des produits malgaches. Cette situation peut entraîner la fermeture temporaire ou définitive des usines, selon l'évolution de la conjoncture. Le cas de l'usine AQUALMA de Besalampy peut servir d'exemple pour illustrer cette tendance. A cause de la crise actuelle, le fonctionnement minimal de la ferme est assuré par 200 personnes, sur un effectif initial de 850 (Express de Madagascar 2008). Les autres usines de production ne sont pas épargnées par cette crise générale de la filière. Plus précisément, l'AQUALMA de Mahajamba procède, en ce moment, à la discussion à l'amiable pour aboutir à une rupture de contrat consentie. Ces derniers temps, 10 % des employés ont bénéficié de 12 mois de salaire, en compensation de leur départ définitif.

### **c) Comportement des consommateurs**

L'évaluation de la pertinence de ce nouveau type d'écocertification sera déduite des résultats des deux certifications déjà utilisées par Unima et LGA-OSO : Label Rouge et Agriculture Biologique. Le cas de l'usine LGA-OSO illustre bien la suprématie des crevettes de Madagascar. L'administrateur de LGA-OSO a mis l'accent sur les avantages procurés par la certification biologique pour maintenir la performance et la réputation des crevettes malgaches. Un expert explique que « Le fait d'avoir acquis un label français constitue une porte ouverte à tous les pays européens. Puisque notre produit est la seule crevette bio dans le monde, Madagascar requiert une notoriété internationale. » L'éducation des consommateurs constitue ainsi la clé de voûte et figure parmi les défis les plus contraignants à relever dans le processus de l'écocertification. « Reste à éduquer le consommateur, de telle sorte qu'il différencie le haut et le bas de gamme, » souligne le directeur-général de l'Unima. « Nous devons faire évoluer le marché, afin que les consommateurs reconnaissent l'importance du concept de durabilité.

Préférences importantes des produits « bio » en Europe. Les crevettes malgaches sont très appréciées par les consommateurs européens, malgré leur cherté. Il y a Risque de changement de comportement des consommateurs en s'orientant vers les produits moins chers. J'en suis persuadé.

Malgré la qualité des crevettes malgaches, les producteurs commerciaux reconnaissent les difficultés du marché. Les consommateurs sont motivés par le prix. « Nous sommes sur un marché de qualité, de plus en plus restreint. Seuls les Espagnols ou les Portugais restent capables d'apprécier la différence. Les autres ne regardent que le prix. Et paradoxalement, les stocks de crevettes congelées malgaches augmentent, » se désole un dirigeant d'une société qui oeuvre dans le domaine de la réfrigération.

#### **d) Coûts de production**

Pour Madagascar, les critères d'écocertification restent en phase de discussion au niveau du comité de pilotage. Si les normes futures diffèrent notablement de celles appliquées par les certifications déjà en vigueur, alors la mise aux normes est nécessaire et impliquera des coûts supplémentaires. Par exemple, *Panaeus monodon* est élevé dans de grands bassins, suivant une densité de 15 à 20 individus maximum au mètre carré (m<sup>2</sup>). Si la nouvelle norme d'écocertification exige, par exemple, une densité de 12 individus/m<sup>2</sup> et les producteurs veulent maintenir la production de 250 g/m<sup>2</sup>, ils sont obligés d'apporter des aliments supplémentaires d'environ 0,1 kg/m<sup>2</sup>. Or le coefficient de conversion alimentaire est élevé, à raison de plus de 2 kilogrammes de granulé pour 1 kilogramme de crevette. Si l'on rapporte cette quantité au prix actuel de la farine de poisson, l'apport supplémentaire par m<sup>2</sup> est estimé à 0,2 €.

Pour avoir un ordre d'idée sur le coût additionnel, au Bangladesh, la mise à niveau d'usine de conditionnement de crevette, et la mise en oeuvre du système HACCP ont coûté respectivement 0,26 \$/kg et 0,71 \$/kg. Pour les fermes qui n'ont pas encore adopté la certification, l'investissement supplémentaire pour la mise en place de la certification est plus coûteux. Sur la base des informations disponibles concernant la pêcherie en général dans le monde, les coûts de la certification, couvrant les dépenses initiales et la définition du référentiel, est compris entre 15 000 € et 200 000 €. A part cela, il faut payer annuellement le coût de la licence d'utilisation du logo, estimé à 250 \$ à 2 000 \$. Document formé de cahier des charges et de la norme de certification (plan de contrôle) et déposé par les demandeurs de la certification à un organisme agréé en la matière.

## **e) Effectif des employés**

Selon les producteurs, les normes de qualité sont de plus en plus exigeantes et coûteuses et ne sont pas compensées au niveau du prix. L'hypothèse la plus probable c'est la compression de l'effectif du personnel, de manière temporaire ou définitive. La conjoncture actuelle qui se manifeste notamment par l'abondance de l'offre sur le marché international ne fait que favoriser cette initiative de réduction du personnel.

### §-3) Les mesures commerciales et traités internationaux

Après la signature de l'Accord de Marrakech en 1994, les mesures tarifaires ont cédé la place aux mesures non tarifaires. Pour le commerce des produits de la pêche, ces barrières se situent dans les catégories suivantes : les règles d'emballage et d'étiquetage, les règles de santé et d'hygiène et les normes de santé, de sûreté animale et de procédés de production, ainsi que les procédures de dédouanement.

Parallèlement à l'apparition de ces obstacles non tarifaires, la sensibilité des consommateurs envers les produits biologiques a pris une ampleur considérable dans les pays de l'Union européenne, notamment la France, qui reste la plus importante destination potentielle des crevettes Malgaches. Cette tendance a été déclenchée notamment par la réussite des mesures (traçabilité et certificat de conformité) mises en vigueur, en réponse à la crise de la « vache folle » en 1996, et à une série de crises et d'angoisses alimentaires à partir de 2001.

### §-4) Les facteurs normatifs influant sur le secteur crevetticole

#### A) Les enjeux sur l'avenir de l'aquaculture

La conjoncture du marché international des crevettes et des intrants influence la rentabilité de la production crevetticole malgache, car les intrants sont généralement importés. L'intervention de l'Etat se fait à travers sa politique fiscale qui soumet l'aquaculture industrielle au régime de zone franche, les plans directeurs de la pêche et de l'aquaculture successifs et les schémas directeurs de l'aquaculture de crevettes. Le développement des fermes a des effets contraires sur les environnements socio-économiques et écologiques. A priori, les impacts de la filière crevetticole industrielle ou semi-intensive seront différents de ceux de la filière familiale ou artisanale.

## **B) Les impacts économiques, sociaux et environnementaux :**

Les efforts consentis par les différents acteurs, publics et privés, tout comme les investissements dans le secteur aquacole montrent l'importance des impacts économiques attendus de cette filière. Si la filière prospère, elle créera des emplois et générera des devises. De nombreux impacts indirects peuvent être escomptés grâce à l'induction d'autres activités économiques, formelles ou informelles, autour de la filière crevetticole. Pourtant, la valeur finale de ces impacts économiques pour le développement durable ne peut être évaluée de manière pertinente qu'en mesurant aussi les impacts sociaux et environnementaux de la filière.

Le développement de la crevetticulture entraîne des changements minimes directs sur les mangroves. Si les cahiers des charges sont respectés, outre l'obligation de plantation, une partie des mangroves devrait être conservée. Par contre, les effets indirects sur la biodiversité des mangroves sont bien plus importants. L'existence d'une ferme semi-intensive élevage intensif de crevette n'est pas recommandée à Madagascar, à cause des risques élevés de maladie des crevettes. De plus, les lieux d'élevage doivent être abandonnés et déplacés au bout de seulement quelques années.

Créer des attractions de natures diverses. La croissance démographique localisée entraîne alors des conséquences nombreuses, dont l'intensification de flux économiques, entraînant la création de nouvelles filières économiques. Les ressources naturelles, entre autres les mangroves, risquent la surexploitation, à cause des nécessités de ravitaillement de la population locale.

Après avoir vu l'étude de la commercialisation des crevettes gambas nous allons étudier les Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces (F.F.O.M).

## **Chapitre II : Les Forces, Faiblesses, Opportunités et menaces**

L'objectif de ce chapitre est de permettre à l'entreprise de pouvoir améliorer ses atouts et de réviser les écarts négatifs pour pouvoir se défendre, face aux concurrents

Ainsi, nous allons voir dans la première section, l'étude de l'environnement interne (Forces et Faiblesses) et dans la deuxième section, l'étude de l'environnement externe de l'entreprise (opportunités et menaces)

### **Section I : l'étude de l'environnement interne de l'entreprise**

#### **§-1) Les Forces**

Unima est la première entreprise du monde à avoir domestiqué avec succès l'espèce Gambas. Elle dispose ainsi, en permanence, des géniteurs sains et contrôlés et s'affranchit de la nécessité de les prélever dans le milieu rural.

Aqualma suit très près ses produits, grâce à son intégration verticale, qui est unique, renforcée par des systèmes informatiques de pointe. Elle garantit une traçabilité, depuis les géniteurs sains qui sont domestiqués dans les sites, jusqu'à la commercialisation en Boulogne. Grâce aussi à cette intégration, l'entreprise peut diminuer ses coûts de production, pour être plus compétitives par le biais de NUTRIMA.

Du fait que l'alimentation des crevettes provient en partie de la production naturelle des bassins, les deux fermes du groupe s'étendent sur 1600 ha d'argile naturelle et produisent plus de 4500 tonnes par an ; les 18 paramètres de l'écosystème environnement sont analysés en permanence. Cet aliment est complété par l'apport de nutriment d'origine marine et végétale, contrôlés et produits par le groupe.

Les crevettes d'Aqualma grandissent à leur aise, dans des conditions proches du milieu d'origine, car Unima a opté pour un modèle d'élevage à faible densité. Ses crevettes sont élevées 5 à 10 crevettes au m<sup>2</sup> contre plus de 50 dans les élevages intensifs. Ce choix lui permet de garantir une production durable de crevette de grande taille, de haute qualité et de se préserver contre les maladies contaminantes.

Poursuivant un impératif constant de qualité, les deux filières de pêche et d'élevage sont certifiées ISO 9001/2000. Les laboratoires intégrés d'Unima, en relation avec les meilleurs experts et chercheurs internationaux, contrôlent étroitement la qualité supérieure des crevettes.

Aqualma est la seule société qui a obtenu la certification « label rouge » à MADAGASCAR. C'est une première dans l'univers de la crevette, ce qui garantit la qualité supérieure de ses produits.

Sur le plan de l'infrastructure, l'Aqualma possède des terrains fertiles et vastes pour l'aquaculture des crevettes. Il en est de même pour les écloseries, les nourrissons sont suffisants pour alimenter les sites, les résultats microbiologiques sont aussi satisfaisants et permettent d'exporter les produits, loin des risques de microbes.

Des équipes et staff bien formés sont engagés sur terrains pour assurer le bon fonctionnement de l'usine de conditionnement et sur les sites notamment afin de vivre et appliquer le respect de la règle d'hygiène et de la propreté exigée par la norme.

L'entreprise vient de lancer sa nouvelle marque de conditionnement qui est un fruit du travail du département marketing. Cela veut dire qu'elle est encore prête à faire face à ses concurrents, tant nationaux qu'internationaux.

## §- 2) Les Faiblesses

Aqualma ne possède pas de navire long court réfrigéré pour assurer le transport de son produit vers les groupes Unima.

De ce fait, elle doit attendre la disponibilité des navires des armateurs maritimes.

La production totale d'Aqualma est encore très limitée par rapport à celle des concurrents internationaux qui reste un peu plus de 4000 tonnes par an.

L'installation du logiciel sydonia++ est nouvelle pour les transitaires de la société Aqualma, cela va entraîner l'incompréhension au niveau de la transaction des dossiers.

Il y a une incompréhension au niveau de la langue utilisée, car le logiciel Mahatsinjo est en français, alors que la plupart des fournisseurs étrangers parlent anglais.

Le manque de communication entre les cadres, les délégués et les travailleurs risquent d'entraîner des conflits au niveau de la société.

Le rythme de travail est dur pour les travailleurs non cadres sur les sites, cela pourrait pu entraîner des maladies professionnelles.

## Section II: l'étude de l'environnement externe de l'entreprise

### §-1- Les Opportunités

#### A) Economiques :

Même si les quantités exportées par Aqualma sont minimales sur le marché international, son chiffre d'affaires ne cesse d'augmenter, grâce à la quantité et la qualité de ses produits, à des prix élevés.

L'entreprise bénéficie facilement de prêts auprès des bailleurs de fonds, grâce à la qualité intéressante de son activité d'aquaculture de crevettes, et vu sa crédibilité.

#### B) Financière :

Vue la performance à l'exportation, les bailleurs ont confiance à la société Aqualma pour l'emprunt de fonds pour les investissements de la société, à l'exemple de : SFI ; BEI et CFD/PROPARCO.

#### C) Marché :

Le groupe Unima est reconnu sur les marchés leader du segment de la crevette haut de gamme.

Forte intégration en amont, forte traçabilité en amont. Une bonne maîtrise du système de production (culture ISO 9002). La qualité du produit est devenue la référence mondiale sur le marché (européen et japonais).

Il représente les 2/3 des marchés des crevettes d'aquaculture de MADAGASCAR.

Le produit «**GAMBAS**» «**silver sea** » commercialisé par le groupe Unima, (Pêcheurie de Nosy-Be) chez carrefour est classé troisième sur le marché, au niveau de la qualité, et cette

crevette géante de Madagascar portant la marque picard, élevée par le Groupe Unima (Aqualma) a eu le meilleur choix, note 17/20 sans faute. Leur couleur rose foncée après cuisson, leur chair ferme et croquante, bien blanche et leur goût prononcé, avec une légère note sucrée ont séduit nos dégustateurs.

Les clients de l'AQUALMA sont les grands distributeurs qui sont localisés à l'extérieur : Picard en France, Auchan au Portugal, Carrefour en Espagne et Nichirei au Japon.

Toute la production de l'AQUALMA est destinée à UNIMA EUROPE qui assure la distribution. La consommation de crevettes s'est beaucoup accrue aux USA, en Europe et dans certains pays Asiatiques.

Parmi ses concurrents, que ce soit national ou internationaux, AQUALMA se trouve Leader Mondial de la crevette de haut de gamme.

Face à ces atouts, la crevette malgache mérite un prix plus juste, plus adéquat à sa qualité. Et, aussi une certification particulière. En effet, il y a des certifications pour ce produit, tel le GAA (« Global Aquaculture Alliance »), mais selon Harifidy Ralison, responsable du programme marin du WWF, celle-ci s'avère trop moyenne pour Madagascar. Les membres du GAPCM a choisi de mettre en place la certification des fermes d'Aquaculture de crevettes, pour attirer plus de clientèle vers des produits écologiques. « Si, en général, les consommateurs exigent des normes et certifications quant aux exportations des produits agricoles et d'élevage, cette fois, il revient de proposer un standard pour notre crevette qui est la meilleure de tous », a souligné ce responsable. De ce fait, on pourrait justifier la qualité de nos produits et les soumettre à un prix plus raisonnable.

#### D) Produits :

Aqualma est doté de produits de qualité positionnés en haut de gamme sur les marchés internationaux, certifiés ISO 9001/2000 et suit les normes HACCP.

Les crevettes d'Aqualma sont aujourd'hui unanimement reconnues par les professionnels comme références mondiales.

Les crevettes d'aquaculture de Madagascar présentent des caractéristiques qui les distinguent des autres. L'on cite, dans ce cadre, la méthode de production semi-intensive qui consiste à élever 5 à 20 individus par mètre carré, contre 50 à 100 individus en Asie. Ce qui entraîne une réduction de la propagation des maladies et de moins stresser l'animal. Elle a aussi permis aux éleveurs d'obtenir des crevettes de poids moyens de 20 à 40 grammes, avec un taux de survie excellent de 120 à 160 jours d'élevage. Ces derniers ne sont plus obligés d'utiliser les produits chimiques. Par ailleurs, les sites sont situés en arrière des mangroves, on aménage prioritairement des tannes au lieu de défricher les végétaux des mangroves, dans le souci de préserver l'environnement.

L'or rose de la Grande île, connu sous le label OSO est toujours élu « Saveur de l'année », au sommet de la gastronomie française, et ce, pour la 5e fois. Le succès commercial d'OSO est le fruit d'une harmonie poussée à l'extrême entre des conditions écologiques extraordinaires au bord de l'Océan Indien, aux pieds des Tsingy de l'Ankarana, le bien-être des animaux et surtout l'intégration sociale. La détermination et la faculté d'innovation des équipes malgaches qui ne cessent de défendre les standards de qualité d'OSO et du BIO, ne sont pas en reste même si le pays vit, depuis le début de l'année, dans un environnement compliqué, dû à la crise. « C'est avant tout ces formidables équipes de production de l'Ankarana qui sont à l'honneur », a déclaré Gauthier Ismail, administrateur d'OSO group S.A lors de la cérémonie de remise des Trophées, présidée par Hervé Novelli, le Secrétaire d'Etat chargé du Commerce de Nicolas Sarkozy. Notons que cette cérémonie s'est tenue tout récemment au temple parisien du music-hall « L'Olympia ». En fait, la démarche BIO d'OSO et sa qualité reconnue démarquent cette entreprise installée aux pieds des Tsingy de l'Ankarana à Antsiranana. Et à part le BIO dans l'élevage de crevettes, celle-ci se concentre désormais dans la construction de son propre réseau de distribution en France et en Europe et dans la construction d'un « ONE STOP SHOP » des produits de la mer haut de gamme.

#### E) Technologique :

Ils ont mis en place un système de qualité dans l'écloserie, ferme et usine, afin de maintenir, tout au long de l'année, la certification de qualité ISO 9002, obtenue en 1999. Chaque bureau est équipé d'ordinateur avec imprimante, climatiseur.

La société utilise plusieurs logiciels tels que MAHATSINJO, GNOSYS, SAGE... afin de réduire les distances qui séparent AQUALMA de ses fournisseurs ; cela facilite la liaison sud-nord et assure la rapidité du travail au sein de la société. UNIMA est parmi les premières entreprises au monde à instaurer une recherche systématique sur les crevettes et leur environnement.

C'est ainsi que le Groupe met en œuvre un programme de domestication. Ce programme est mis en œuvre avec l'aide de l'INRA (Institut National de la Recherche Agronomique) en France. Il porte sur la sélection naturelle de l'espèce, sur les critères de croissance et de résistance aux maladies.

Il déploie également un travail continu de prévention des risques de maladie des reproducteurs. Ce travail se fait dans un laboratoire intégré d'histologie (spécialité biologique ou médicale) qui étudie au microscope la structure des tissus des êtres vivants, biologie moléculaire et micro biologique, en collaboration avec l'Université d'Arizona, aux USA. Il développe, par ailleurs, un programme de connaissance fondamentale de la crevette, sous la direction de Marc Le Groumellec, docteur vétérinaire, spécialisé en halieutique. Ces programmes de recherche nécessitent des outils d'analyse des données. Ils nécessitent également des outils de modélisation performants et spécifiques dans différents domaines : statistique, probabilité, recherche opérationnelle. Ces outils sont élaborés par Gnosys, en collaboration avec des équipes de terrain et de chercheurs. Pour le transport fluvial, pour le personnel prenant son repos à Besalampy, AQUALMA assure le transport vers la commune par vedette ou par bateau « Antseraka ».

Afin de limiter les déplacements et d'optimiser le fonctionnement de ce service de transport destiné avant tout aux activités de l'Entreprise, une organisation a été mise en place, depuis Février 2002 : chaque mardi et vendredi matin, le bateau « Antseraka » effectue des voyages (aller et retour) réservés à la population riveraine qui désire se rendre à Besalampy. Pour son personnel désirant se rendre à Majunga, l'Entreprise assure le transport par bateau. La population de la Sous-préfecture peut bénéficier gratuitement de ce service, à hauteur de 5 personnes par voyage. Pour son personnel cadre rejoignant Majunga, l'Entreprise assure le transport par avion. Ce service est exceptionnellement accordé à certaines autres personnes, notamment les autorités locales, en cas d'évacuation sanitaire.

L'utilisation des machines (hi-tec) haute technologie pour le traitement, la production, la consommation et le stockage des produits avant exportation comme les groupes électrogènes ; l'entrepôt frigorifique.... favorise la bonne qualité de production de l'entreprise.

Le réseau net du groupe s'appuie sur le réseau very small aperture terminal ou VSAT. C'est un réseau de transmission de données mondiales. Tous les sites du groupe Unima sont ainsi connectés entre eux, soit par ce réseau, soit par Internet, soit par boucle local radio (BLR).

C'est ce réseau de communication qui permet aux différents acteurs des sites d'agir avec beaucoup de réactivité.

Les systèmes d'informations permettent aujourd'hui des échanges inter applicatifs, appelés (application to application), des échanges avec les entreprises partenaires externes (business to business) ou avec les clients (business to consumer).

Depuis l'installation du logiciel Sydonia++ au niveau du service transit, la transaction des marchandises se fait à courte durée.

## F) Ecologiques

AQUALMA adopte une politique environnementale en accord avec la réglementation et les recommandations d'organismes reconnus au niveau mondial et assorti d'une politique active de prévention.

La crevetticulture sur le continent Africain présente des avantages majeurs :

- présence d'espèces bien adaptées à l'élevage
- conditions climatiques optimales, notamment sur la côte Est malgache

La qualité d'eau et de sol requise pour l'élevage de crevette Le groupe UNIMA adhère à un cahier des charges strict, élaboré par le ministère de l'Environnement et la Banque Mondiale :

- Préservation des mangroves

-Respect des clauses du GAA

-Interdiction des produits polluants

L'AQUALMA a mandaté l' ONG GREEN pour intervenir à la ferme de la Mahajamba pour :

- le repeuplement des zones dénudées de mangroves, par la plantation de Rhizophora et Cériops.

- la protection des berges de « Kinga » et des canaux dénudés de mangroves, par la plantation de Rhizophora et Cériops. Déversoirs par la plantation d'Avicennia.

- la plantation d'Avicennia à l'intérieur des bassins.

En 2003, la plantation concerne 16 Km de berges et 15 Ha de zones à repeupler, consistant en tout à la mise en terre de 335 000 pieds de palétuviers.

Actuellement, une politique environnementale a été mise en place par le groupe AQUALMA, et qui consiste, d'une part, à faire l'entretien et le suivi des plantations et, d'autre part, à mettre en place une technique bien adaptée pour produire des arbres de palétuviers en quantité suffisante pour couvrir les besoins de la ferme en bois ronds « Honko », besoins estimés à 8000 arbres par an ».

## §-2) Les Menaces

### A) Economiques :

Les économistes sont incapables de reconnaître l'importance des produits naturels et des services écologiques fournis par l'écosystème ou les mangroves, tels que la protection contre les cataclysmes naturels : inondations, cyclone, le défrichement sauvages des forêts littoraux.

La fluctuation du taux de change à cause de la particularité exigeant du marché de crevettes.

## B) Financières :

Depuis l'année 2003, jusqu'à maintenant, la source en énergie devient un danger pour le secteur privé à MADAGASCAR, à cause de son instabilité, suite au choc pétrolier de mi-2008. Le coût en énergie pèse trop lourd pour tous les secteurs d'activités locaux.

Elles vont demander plus d'investissement auprès des bailleurs pour la mise en marche de ses activités. Alors ces investisseurs sont touchés par la grande crise financière. Par conséquent, ils ne peuvent plus investir plus jusqu'à nouvel ordre.

## C) Marché :

La demande en crevettes continue toujours à croître de 2 à 3% par an, or l'offre dépasse fortement la demande cela entraîne, à terme, une crise des prix sur les marchés internationaux.

En tant de meilleures qualités mondiales, haut de gamme la gambas coûte très chère. Seuls les riches clients sont intéressés. La vente rencontre encore des difficultés. Telles que :

Les concurrents nationaux de la société AQUALMA sont nombreux : Aquamas, Soma pêche, Refrigepêche. Les pays Asiatiques sont les principaux pays producteurs, suivis de l'Amérique Latine.

Les crevettes malgaches ont souffert de la concurrence des nouveaux entrants sur le marché. De nombreux pays se sont lancés dans cette production particulièrement rentable.

Il y a accroissement des productions aquacoles, en particulier, sur la White, des pays asiatiques en général, de la chine et du Brésil, en particulier. Il s'ensuit et s'ensuivra une offre excédentaire sur de petites tailles. Naturellement, les prix pratiqués par ces producteurs accélèrent la baisse des cours.

Il y a présence de risque médiatique, en cas de problème de sécurité alimentaire sur la filière aquacole mondiale.

La crevette représente près de 30% en valeur des importations en produits de la mer sur le marché Japonais et Américain. La consommation a augmenté d'environ 50 % au Japon

et aux Etats-Unis, et de près de 100 % sur le marché Européen. Le marché des crevettes est particulièrement spéculatif.

Comme tout marché spéculatif, le marché de la crevette est très sensible aux facteurs extérieurs : fluctuation du cours des devises, modification des règles Commerciales des pays importateurs, incidences climatiques, aléas biologiques et sanitaires. Le moindre événement d'importance peut influencer le marché.

#### D) Produits :

Actuellement, les crevettes d'Aqualma sont atteintes d'une grave maladie virale appelée « **MUSCLE BLANC ou SYPHILS de CREVETTE** » qui va entraîner la baisse de la qualité et la quantité au niveau de la production, car cette maladie est l'un des facteurs limitant le développement des crevettes.

La production mondiale est évaluée à plus de 4 millions de tonnes. Les 7500 tonnes produites par Madagascar sont considérées comme une goutte d'eau par rapport à ce que représente la production mondiale. Cela est dû à l'application de la loi numéro 2001-020 « l'aquaculture malgache est de 5 à 10 individus par mètre carré et la biomasse par mètre carré est de 500g ou 4 à 6 tonnes par an

#### E) Technologique :

Le risque de panne des machines (délestage) utilisées aurait pu entraîner un retard dans l'accomplissement de l'exercice de l'entreprise.

Aqualma consomme d'avantage de gas-oil, alors elle était obligée d'arrêter le travail d'une équipe de travailleurs de nuit.

Après avoir fait l'étude Forces. Faiblesses. Opportunités. Menaces, nous allons maintenant voir le troisième chapitre qui nous montre les propositions d'amélioration de commercialisation des crevettes gambas.

## Chapitre III : propositions d'amélioration de la commercialisation

Le but de ce chapitre est de nous montrer quelles sont les actions proposées face aux problèmes de commercialisation des crevettes gambas de l'Aqualma, pour pouvoir l'améliorer dans les années à venir.

Nous avons divisé ce chapitre en trois grandes sections : section I : amélioration de la stratégie de commercialisation, section II : renforcement des structures administratives et enfin l'accompagnement du développement de l'aquaculture.

### Section I : amélioration de la stratégie de commercialisation

#### §-1 amélioration du produit sur le marché

La stratégie de commercialisation des produits de la crevetteculture malgache consiste à cibler, principalement, les marchés internationaux de la crevette congelée, surtout dans l'Union européenne où les pays africains bénéficient d'un accès au marché préférentiel, en vertu des accords commerciaux entre l'UE et les pays ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique). Les marchés intérieurs africains de la crevette fraîche ou congelée sont pour le moment restreints, mais pourraient se développer, à terme, surtout pour alimenter l'industrie touristique en plein essor.

#### **§-2) l'amélioration de l'image de marque**

Les stratégies de commercialisation devront tirer partie de l'image positive de la crevette d'origine locale, à la fois pour une commercialisation « grand public », et pour les marchés de niche, de l'alimentation biologique et du commerce équitable (par exemple la crevette biologique noire tigrée de l'Atlantique, produite en Gambie). Les crevettes élevées dans des conditions contrôlées écologiquement et bénéficiant d'une certification appropriée peuvent prétendre à des prix élevés sur les marchés de niche et offrent un retour sur investissement potentiel très intéressant. Les liens commerciaux actuels et les capacités de traitement des productions à Madagascar existent et peuvent être développés pour fournir des produits biologiques ou à label écologique de haute qualité sur ces marchés<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Club du shel et de l'Afrique, Rapport réunion crevetteculture durable à Madagascar, Tananarive (hôtel Colbert), 6 au 8 juin 2008.

La présentation et la continuité des produits, ainsi que les nombreuses méthodes de production des crevettes doivent être étudiées avec soin, à la lumière de la chute actuelle des prix de la crevette dans le monde (2007-2008), qui devrait se poursuivre. Cette conjoncture exigera des contacts professionnels étendus entre acheteurs et vendeurs, afin de garantir que les produits correspondent à leurs demandes et peuvent générer un retour suffisant.

L'accès aux marchés internationaux nécessite aussi la mise en place de normes rigoureuses de qualité et de sécurité, et un investissement, afin d'instaurer une mise en conformité avec les exigences des méthodes HACCP (système d'analyse des dangers et de maîtrise des points critiques), la traçabilité et l'assurance qualité. Certains ministères semblent avoir la capacité de mettre en oeuvre ces contrôles, mais des procédures de rationalisation et une formation sont nécessaires. Les pays pratiquant la crevetticulture devront aussi investir dans des services d'inspection vétérinaires capables d'inspecter et de contrôler les produits.<sup>34</sup>

La crevette reste un produit de consommation de luxe, accessible aux seuls ménages aisés, les familles des classes moyennes la consomment seulement à l'occasion des grandes fêtes. La consommation per capita moyenne annuelle dans les zones urbaines est de 1,25 kilogramme (contre 7,3 kilogrammes de poisson) ; la consommation annuelle est de 860 tonnes pour la ville d'Antananarivo, et 232 tonnes pour la ville de Mahajanga. Il est probable que l'augmentation du marché intérieur ne soit pas significative, à cause de la dégradation du pouvoir d'achat des consommateurs. Ainsi, l'exportation reste la meilleure alternative pour la crevette malgache. Les chances ne sont pas totalement compromises, malgré les contraintes citées dans les paragraphes précédents. On sait notamment que les clients reconnaissent volontiers deux réussites aux opérateurs malgaches : un marketing habile, associant un produit de qualité et des labellisations qui assurent une origine et un « service » commercial de qualité.<sup>35</sup>

## Section II : renforcement des structures administratives

### §-1) Les normes d'exportation des ressources halieutiques

---

<sup>34</sup> Club du shel et de l'Afrique, Rapport réunion crevetticulture durable à Madagascar, Tananarive (hôtel Colbert), 6 au 8 juin 2008.

<sup>35</sup> Club du shel et de l'Afrique, Rapport réunion crevetticulture durable à Madagascar, Tananarive (hôtel Colbert), 6 au 8 juin 2008.

Les normes d'exportation sont relatives aux tarifs douaniers, aux normes de traçabilité, de salubrité des produits, conformément aux dispositifs sur l'étiquetage, les Normes sanitaires et phytosanitaires (SPS), et les règles d'origine. A Madagascar, le système de normalisation est administré par le Bureau des Normes de Madagascar, créé en 1998. Ce dernier sera assisté par un Conseil National de Normalisation, en cours de création, et qui sera sous la tutelle du Ministère chargé du commerce<sup>36</sup>.

L'Autorité Sanitaire Halieutique (ASH), créée par le décret no. 2005-375 du 22 juin 2005, placée sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche et dotée d'une autonomie administrative et financière, est chargée du contrôle officiel de la qualité sanitaire des produits halieutiques, destinés à l'exportation, et ce dans toute la chaîne de production, y compris sur les bonnes pratiques d'élevage. Les activités de cet établissement sont orientées principalement sur le contrôle sanitaire des produits et des établissements de la pêche et de l'aquaculture, dans le cadre de l'exportation vers l'Europe. En fait, les normes appliquées par ASH sont conformes à la directive 96/23/CE<sup>37</sup> de la Commission européenne. C'est pour cette raison qu'une des missions de cette institution est de garantir l'harmonisation de la réglementation malgache avec la réglementation européenne, notamment en matière des produits de la pêche et de l'aquaculture destinés à l'export.

Directive relative aux mesures de contrôle à mettre en oeuvre à l'égard de certaines substances et de leurs résidus dans les animaux vivants et leurs produits.

Elle assure également l'élaboration et la mise en oeuvre de la réglementation de la filière en matière de sécurité sanitaire, tout en tenant compte des normes internationales établies par l'Organisation mondiale de la santé animale, dont la Convention internationale pour la protection des végétaux et le Codex Alimentarius.

## §-2) Les politiques de l'Etat face aux exigences du marché international

Le choix du gouvernement de promouvoir l'aquaculture de crevettes repose sur la valorisation des actions déjà entreprises dans le secteur et ses objectifs commerciaux, notamment de passer de 97 millions de DTS de produits de pêche et d'aquaculture exportés en

---

<sup>36</sup> Dorothee Marie RAVOMANANA, l'autorité agit sur l'exportation des crevettes.

<sup>37</sup> Directive relative aux mesures de contrôle à mettre en oeuvre à l'égard de certaines substances et de leurs résidus des animaux vivant et les produits.

2006, à plus de 177 millions de DTS en 2012<sup>38</sup>. De nombreux outils ont été mis en place, afin de jalonner les activités, tendant à son développement durable et évitant ainsi de causer des dommages à l'économie, la société, et à l'environnement.

#### A) Politique fiscale

Les entreprises crevettières, en tant qu'entreprises franches, bénéficiaient d'une exemption fiscale pour la plupart des intrants de production. Néanmoins, les coûts de production restent élevés, c'est pourquoi le GAPCM a demandé la revue de la mise en application de certains textes. Cette revendication aboutira à la détaxation de certains intrants tels que les carburants.

#### B) Politique sectorielle

Depuis 1992, et parallèlement à l'expansion du secteur des produits halieutiques, le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) s'est doté de plans directeurs de la pêche et de l'aquaculture et de la politique agricole successifs, en guise de politique sectorielle. Ces plans servent comme cadre global pour le développement dans ces secteurs. Il est aussi important de noter que ces plans ne concernent pas uniquement l'élevage de crevettes. Malgré tout, les effets évidents de ces plans dans la crevetticulture sont peu discernables. Le dernier plan directeur qui est en vigueur depuis 2004 a pris fin en 2007.

Le nouveau plan directeur de la pêche et de l'aquaculture est actuellement en cours d'élaboration et sa formulation devrait reposer sur l'évaluation du dernier plan directeur ; celle-ci n'a pas encore commencé. Concernant l'aquaculture de crevette, ce plan précise les principes qui consistent à augmenter les recettes en devises de l'Etat, en assurant le développement et la durabilité de la crevetticulture, à viabiliser et mettre en valeur des terrains incultes et des zones enclavées, propices à l'activité, à créer des emplois et à participer à la lutte contre la pauvreté. L'objectif général de cette orientation est d'éviter la baisse de production, d'exploiter les potentialités existantes et d'améliorer les conditions de vie en milieu rural.

Le retard dans l'élaboration du nouveau plan directeur est une opportunité à saisir. La présente étude est une opportunité importante pour proposer aux décideurs politiques les

---

<sup>38</sup> Politique commerciale de Madagascar, 2007.

bases empiriques sur la situation actuelle de la crevetticulture ; les représentants du MAEP, incluant ceux du service de la pêche et de l'aquaculture, sont impliqués dans sa préparation. De plus, la révision de la politique agricole, actuellement en cours, représente une opportunité supplémentaire, car elle tend vers une approche sectorielle. Les conditions politiques sont donc favorables à l'émergence d'une politique traitant spécifiquement des crevettes d'élevage, et tenant compte des enjeux sociaux et environnementaux liés à leur commercialisation.

### C) Le code de conduite

Le schéma d'aménagement de l'aquaculture de crevettes, créé en 1999, traite le secteur crevettier, spécifiquement, certes, mais en réalité, il est largement inspiré des normes internationales comme le Codex Alimentarius. Il manque ainsi la prise en compte de la Politique commerciale de Madagascar (2007).

Contexte national voire local. Le code pour une aquaculture responsable à Madagascar a été élaboré en 1999 par la Direction de l'Aquaculture du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques, en collaboration avec les principaux acteurs de la filière crevettière, groupés au sein du GAPCM et de l'Union européenne.

L'esprit du code est le développement durable, écologiquement acceptable et économiquement viable, de l'aquaculture de crevettes à Madagascar. Il comporte 36 critères qui traitent les aspects environnementaux, sociaux, techniques, économiques et l'organisation de la filière. Le code préconise également le respect des traités environnementaux internationaux, ratifiés par Madagascar. Sur le plan commercial, il met l'accent sur le respect des normes du marché et propose également l'adoption de l'écocertification comme un support commercial fort.

### Section III : l'accompagnement du développement de l'aquaculture

#### §-1) Développer le standard AQC au-delà de l'écocertification

Le marché local n'est pas un débouché rentable pour la production crevetticole malgache. Par conséquent, l'exportation reste la seule issue pour les investisseurs. L'écocertification est envisagée par les acteurs de la filière à Madagascar comme le principal recours face à la faible compétitivité des crevettes malgaches à l'exportation. Pourtant, cette écocertification est loin d'être idéale, dans une perspective de développement soucieux des

impacts sociaux et environnementaux. En effet, nos résultats montrent que l'écocertification promet les meilleurs impacts sociaux et environnementaux, conjugués aux impacts économiques, certes. Mais ils signalent également les incertitudes sur l'efficacité de l'écocertification à surmonter la concurrence internationale de plus en plus forte, l'envergure restreinte du marché de niche favorable aux crevettes malgaches, ainsi que les risques d'exclusion de certains producteurs nationaux de l'accès au label. Or, l'idéal serait une expansion de cette filière qui profiterait à un maximum d'acteurs possibles, et non pas qu'il reste l'apanage d'un groupe restreint de producteurs ou d'investisseurs et de leurs employés. C'est dans ce sens qu'un standard AQC représente la meilleure opportunité liant durabilité économique, sociale et environnementale. L'AQC est fondée sur des critères spécifiques d'un produit donné<sup>39</sup>.

Le produit en l'occurrence est *Penaeus monodon*, la crevette endémique de Madagascar. Elle pourrait être reconnue mondialement pour son endémicité, sa taille, son goût et éventuellement d'autres critères encore à trouver. Par rapport à l'écocertification, les nombreux avantages incluent :

- Un accès plus ouvert à tout producteur, comme l'initiateur en est l'Etat. En effet, c'est le gouvernement malgache qui peut prendre en charge la mobilisation des acteurs internationaux, requis pour la validation et la publicité de ce standard ;

- Une exemption possible des coûts de mise à norme. En effet, une AQC permettra de vendre plus cher, non pas l'efficacité environnementale et sociale, mais les qualités particulières des crevettes malgaches citées plus haut (endémicité, taille, goût, origine), ce qui ne nécessite pas de mesures particulières de mise à norme des produits, de la part des producteurs, puisque la garantie de la qualité du produit est intrinsèque ;

- une facilité de convaincre les consommateurs qui achèteront alors le produit pour ses qualités intrinsèques et non pas pour des valeurs abstraites telles que la conservation de l'environnement malgache, dont l'acheteur est moins susceptible de se soucier.

---

<sup>39</sup>Rapport Final, Etat des lieux au niveau National, dans le domaine biologique, écologique, socio-économique, politique, légal et institutionnel à Madagascar, Avril 2008

Enfin, il faut noter que l'écocertification n'en est pas pour autant inutile. Une combinaison des deux standards n'est pas exclue ; elle n'en serait que plus efficiente pour le développement durable.

## §-2) Décentraliser la planification du développement crevetticole

Un des acquis de la présente EI est le manque notoire de planification spécifique au développement de la crevetticulture. A l'échelle nationale, les plans directeurs successifs ne mentionnent pas spécifiquement l'aquaculture de crevettes, si ce n'est quelques orientations stratégiques globales qui manquent de déclinaisons opérationnelles. A l'échelle locale, la filière est invisible dans les documents de planification du développement. C'est une situation regrettable, dans la mesure où les possibilités de financement des projets sont fortement conditionnées par l'inscription de ces derniers dans ces documents, en l'occurrence le plan communal de développement (PCD) et le plan régional de développement (PRD). En effet, ces dernières années sont marquées par la montée en force du concept de développement local, c'est-à-dire à l'échelle communale ou intercommunale. Les partenaires du gouvernement malgache dans la coopération au développement soutiennent ce concept. L'aide publique au développement constitue un fonds unique dénommé fonds de développement local qui financera désormais prioritairement les projets figurant explicitement dans les PCD. Pourtant, les enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la filière crevetticulture obligent l'Etat malgache à prendre un minimum de responsabilités, ne serait-ce que pour protéger les intérêts des investisseurs dans ce secteur qui rapporte des devises, autant qu'il nourrit des milliers de personnes. Mais, et là est le principal enjeu du standard AQC, il faut motiver pour les mobiliser, le maximum d'acteurs, dans et pour la crevetticulture, afin que les millions d'hectares exploitables profitent au maximum de personnes, dans l'intérêt de la nation. Comme Madagascar s'est maintenant doté d'outils de planification effectivement décentralisée, il faudrait en profiter pour concrétiser la décentralisation des informations sur la crevetticulture, en incluant ce thème dans les PRD et les PCD, au moins pour les régions et les communes concernées par la crevetticulture, surtout celles ayant des sites potentiels non encore exploités. En procédant ainsi, on augmenterait réellement les chances de cette filière de devenir un véritable levier du développement durable et de la lutte contre la pauvreté, tout en minimisant les impacts négatifs, tant sociaux qu'environnementaux<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Evaluation intégrée des politiques liées au commerce et les implications en termes de biodiversité biologique dans le secteur agricoles à Madagascar page 63.

### §-3) Développer des mesures juridiques incitatives complémentaires

Cette idée est indissociable de la décentralisation de la planification du développement crevetticole. En effet, le développement du secteur serait incomplet, si on conscientisait et motivait le maximum de personnes, sans réfléchir à la rentabilisation de la filière, actuellement en perte de vitesse certaine sur les ventes à l'exportation. Ainsi, l'Etat doit à améliorer sans cesse les cadres politiques et juridiques nationaux pour une crevetticulture aussi rentable que possible. Quelques recommandations émanant du dernier atelier national, dans le cadre de cette EI, organisé en juin 2008, portent sur les efforts de la part du gouvernement malgache, en terme de politiques fiscales incitatives, mesure après APE, de cadre juridique pour la production locale d'aliments et de sécurisation des investissements. Ces aspirations sont consensuelles, au moins pour les acteurs ayant participé à cet atelier national, en l'occurrence les différents ministères concernés, le GAPCM, les ONG tels que le WWF, et l'institution de recherche<sup>41</sup>.

### §-4) Effectuer des recherches complémentaires

Les recherches doivent accompagner le développement de la crevetticulture, aussi bien pour trouver les conditions optimales de rentabilité que par précaution, face aux risques éventuels, notamment de dégradation de l'environnement. Les principaux points à développer, identifiés par les acteurs de l'atelier national concernent : la promotion de la production locale d'aliments pour crevettes, pour la rendre plus rentable que l'importation, les modalités d'intégration de l'aquaculture artisanale, pour ne pas exclure les petits producteurs de la filière, la maîtrise des facteurs environnementaux de production, pour maintenir, voire améliorer, la qualité de la production et les interactions entre développement de la crevetticulture et protection des mangroves. Ce dernier point inclut plus particulièrement les mécanismes indirects de dégradation, qui peuvent a priori ne pas concerner que les mangroves<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> [www.madadoc.mg/v01250\\_UNIMA.pdf](http://www.madadoc.mg/v01250_UNIMA.pdf)

<sup>42</sup> [www.madadoc.mg/v01250\\_UNIMA.pdf](http://www.madadoc.mg/v01250_UNIMA.pdf)

#### §-5) Promouvoir la prise en compte de la méthodologie Etude Intégrée.

Au profit du développement durable L'EI est encore peu connue par les acteurs du développement à Madagascar<sup>43</sup>. Dans le cas particulier de la présente étude, elle a parfois été confondue avec un simple plan de redressement économique de la filière crevette<sup>44</sup>. Dans un pays fortement agricole comme Madagascar, le développement dépendra encore longtemps, il est vrai, de la valorisation économique des ressources naturelles. Mais c'est justement pourquoi il faut être prudent et porter une attention particulière aux impacts sociaux et écologiques de toute forme d'exploitation des ressources naturelles. Pourtant, les préoccupations des acteurs sont principalement, voir uniquement économiques. L'EI doit alors être reconnue dans ses principes et sa méthodologie comme une référence pour les modèles de développement dans le domaine<sup>45</sup>.

#### §-6) Communiquer l'importance de l'Etude Intégrée en tant qu'outil de développement durable.

Les résultats et la méthodologie de cette présente EI devraient être diffusés, afin de servir d'exemple pour convaincre de la nécessité d'une vision intégrée des processus économiques des différents acteurs du développement, en particulier les décideurs politiques et les acteurs opérationnels. En fait, cette prise de conscience existe bien dans les discours, mais son application laisse à désirer pour diverses raisons, dont la carence méthodologique ou simplement l'inhabitude. Il est dommage de constater qu'il suffirait de peu pour que les éléments des EIE effectuées jusqu'ici constituent une EI<sup>46</sup>. Beaucoup de secteurs devraient et pourraient bénéficier d'une EI, notamment le secteur minier ou même la foresterie, en plus de l'agriculture et de l'élevage. C'est la raison pour laquelle il vaut la peine d'informer les autorités compétentes, des plus hautes aux plus décentralisées, sur les tenants et les aboutissants d'une EI<sup>47</sup>. Pour cela, il faudrait aussi bien sensibiliser les responsables individuellement qu'organiser des ateliers de groupe, notamment nationaux et régionaux, pour promouvoir l'EI, en tant qu'outil pertinent de développement. Rappelons que la future

---

<sup>43</sup> La durabilité de l'aquaculture de crevettes et les enjeux liés à la biodiversité, (MAEP et PNUE), page 54, avril 2009.

<sup>44</sup> La durabilité de l'aquaculture de crevettes et les enjeux liés à la biodiversité, (MAEP et PNUE), page 58, avril 2009.

<sup>45</sup> La durabilité de l'aquaculture de crevettes et les enjeux liés à la biodiversité, (MAEP et PNUE), page 58, avril 2009.

<sup>46</sup> La durabilité de l'aquaculture de crevettes et les enjeux liés à la biodiversité, (MAEP et PNUE), page 58, avril 2009.

<sup>47</sup> La durabilité de l'aquaculture de crevettes et les enjeux liés à la biodiversité, (MAEP et PNUE), page 59, avril 2009.

élaboration du prochain plan directeur de la pêche et de l'aquaculture, ainsi que la revue en cours de la politique agricole, incluant la pêche, représente une opportunité inespérée pour cette première recommandation. L'idéal serait que le secteur de la crevetticulture ait sa propre planification, tenant compte de la présente EI<sup>48</sup>.

Intégrer l'EI dans l'évaluation intégrée stratégique des ressources marines. Le gouvernement malgache est actuellement en phase d'élaboration d'une stratégie d'évaluation stratégique pour les ressources marines<sup>49</sup>. C'est une opportunité à saisir pour tenter de faire reconnaître l'EI comme un des principes méthodologiques à respecter. Ceci ne devrait pas poser trop de problèmes, dans la mesure où le ministère responsable de l'aquaculture a été amplement impliqué dans la présente EI, depuis la conception, jusqu'à la recherche des recommandations politiques<sup>50</sup>.

Ce chapitre nous montre quelles sont les actions que la société Aqualma va envisager pour l'avenir de ses activités.

---

<sup>48</sup> La durabilité de l'aquaculture de crevettes et les enjeux liés à la biodiversité, (MAEP et PNUE), page 62, avril 2009.

<sup>49</sup> La durabilité de l'aquaculture de crevettes et les enjeux liés à la biodiversité, (MAEP et PNUE), page 64, avril 2009.

<sup>50</sup> La durabilité de l'aquaculture de crevettes et les enjeux liés à la biodiversité, (MAEP et PNUE), page 67, avril 2009.

\*

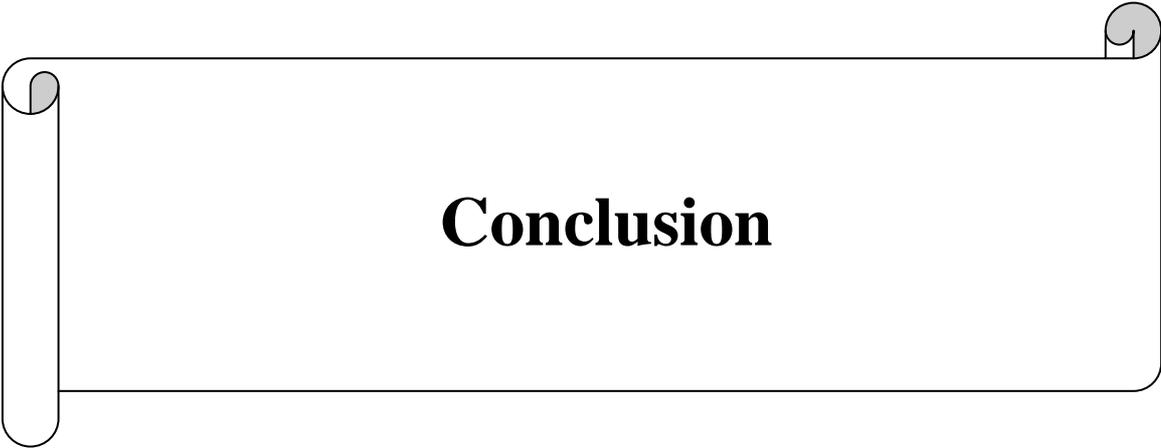
\*

\*

AQUALMA est une société d'exploitation de crevette haut de gammes sur le marché mondial. Le marché de crevettes est un marché en pleine expansion, due à l'apparition de nouvelles technologies de production.

Actuellement, plusieurs incertitudes planent sur le marché mondial, que ce soit économiques, politiques, sociales ou sanitaires, qui a une grande influence sur l'environnement interne et externe de toutes les sociétés d'exportations de crevettes sur le marché mondial. .

Le marché de la crevette est très sensible aux facteurs extérieurs, tels que la crise économiques, financière, le prix qui cause l'inflation, la modification des règles commerciales dans les pays destinataires, les incidences climatiques, les aléas sanitaire et l'apparition des nouveaux concurrents. Ainsi le moindre changement (événement) forte peut toucher le marché crevettier.



## Conclusion générale

Après 16 ans d'expérience sur le marché et sur l'exportation des crevettes gambas, la société Aqualma est proche de la phase de déclin.

Le prix de crevettes sur le marché a beaucoup varié dans les années 2008 et 2009. L'offre en matière de crevette est aujourd'hui très importante, surtout pour les petites tailles, et cela se traduit par une forte baisse des prix. Cette tendance pourrait encore s'accroître dans les mois et peut être les années à venir. Elle peut aussi accroître les difficultés de la pêche mais aussi de la crevetticulture malgache.

Le marché européen peut devenir, pour certains producteurs, plus attractif que celui des USA (renforcement du protectionnisme américain), même avec un EURO fort. Par ailleurs, la situation internationale évolue vite (Proche Orient, crise financière, crise économique,...). On sait que la « confiance » du consommateur est un élément essentiel du marché.

Le secteur évalué se trouve dans une situation de crise. En se basant sur des critères et indicateurs jugés pertinents et élaborés avec les parties prenantes du secteur, l'évaluation intégrée a permis d'analyser les impacts des différents scénarii politiques liés au commerce de crevettes d'aquaculture à Madagascar. Les impacts sur l'environnement se trouvent au centre de l'analyse. Toutefois, on a également tenu compte des impacts économiques et sociaux. Il s'agit de dégager, à la fin, lequel de ces scénarii s'adapte mieux au contexte actuel du secteur et quelles en sont les mesures de redressement y afférentes. Ces mesures devraient constituer la base de toute réforme politique visant la production soutenable des crevettes, sans affecter l'environnement ; elles devraient également fournir les perspectives à mettre en œuvre pour sortir le secteur de la crise et permettre de tirer les leçons concernant l'influence du commerce international sur la biodiversité<sup>51</sup>.

La pêche et l'élevage des crevettes à Madagascar est, et sera de plus en plus confrontée à une concurrence internationale sans précédent. Le temps de « l'or rose » est donc largement révolu. La profession va devoir faire face à de nouvelles difficultés et trouver les stratégies les mieux adaptées pour l'étape décisive qui s'annonce. Assurons qu'elle saura le

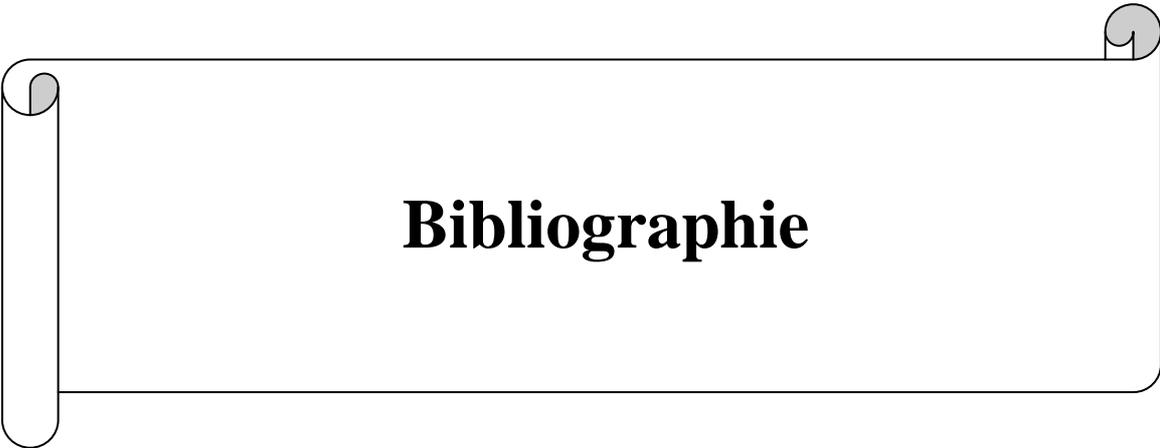
---

<sup>51</sup> [www.unep.fr](http://www.unep.fr)

faire avec le GAPCM (groupement des Aquaculteurs et des pêcheurs de crevettes de Madagascar) et le soutien de la puissance publique.

Face à ses difficultés, la société Aqualma doit réviser : ses objectifs, sa stratégie, son organisation et sa technique. Elle doit donc renforcer ses performances dans les domaines d'exportation de ses produits finis, et elle doit aussi suivre les accords tenus par les ONG, les institutions gouvernementales et internationales pour la préservation des faunes et des flores, car l'Aqualma a déjà ravagé plus de 10% des mangroves sur les sites où elle s'est implantée, car la préservation de ces dernier peut améliorer la qualité de ses produits.

Dans les années à venir le label rouge de la société Aqualma sera-t-il extensible sur le marché ?



**Bibliographie**

## **Ouvrages généraux**



BERTRAND Coutaux, ZHIGNIEW Kasprzy et RANAIVOSON

Eulalie, la crevetticulture responsable, Edition : Océan consultant, année 2002.



CHABOND et LHOMME, « pêche crevettière à Madagascar » In greboval (eds), Edition : 1996, 186 pages.



FOUCAULT, CHAUBOUD et BRENDL, bilan économique du secteur de la pêche crevettière, Edition : de ORSTOM, année 1994, 71 pages.



JACQUES Marciller, dynamique des populations de crevettes peneides exploitées à Madagascar, Edition : 1981, 197 pages.

## **Documentations**



Anyme HASSAM ISMAIL, Présentation des fermes malgaches, année 2002, 95 pages,



Club shel, Rapport de la réunion crevetticulture durable à Madagascar opportunité et coopération sud-sud, Tananarive 06 au 08 juin 2008, 28 pages.



Evaluation intégrée des politiques liées au commerce et les implications en termes de biodiversité biologique dans le secteur agricoles à Madagascar, année 2008, 73 pages.



Journal de l'entreprise « *Antsika Jiaby Miraka Mandroso* », édition 2006 n°7, 123 pages.



Ministère de l'Agriculture de l'Élevage et de la Pêche et Programme des Nations Unies pour l'Environnement, La durabilité de

l'aquaculture de crevette et les enjeux liés à la biodiversité, avril 2009, 222 pages.

 Ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie et Ministère de l'Agriculture de l'Élevage, Rapport national sur la coopération internationale, commercialisation y compris le partage équitable des bénéfices de la valorisation de la biodiversité, 53 pages,

### **Mémoires**

 du PAYRAYT Thomas, économiste à Odyssee Développement (la Rochelle France), Actions de développement durable cas groupe Unima, année 2007, 120 pages.

 RAHAMATO Angeline, l'or rose la ruée vers le label rouge, cas Aqualma Mahajanga, année 2007, 78 pages.

 RAJAOSAFARA Sandy, Manager à la Fiduciaire Luxembourg Genève (LPG Paris France), développement durable cas groupe Unima, année 2007, 125 pages.

### **Support pédagogiques**

 ANDRIAMARO Henri Raolison, cours gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> année à l'Institut Universitaire de gestion et de Management Mahajanga.

 RANDRIANARISOA, cours Aquaculture à l'UFP, Université de Mahajanga.

 RATOVOSON Seth, cours de système Agro-industriel II, 4<sup>ème</sup> année, Université Toamasina.

### **Articles et journaux**

 RAKOTOMALALA Mahefa, le prix est encore éloigné de sa qualité,  
date : 13/ 04 /2007.

 RAKOTOMALALA Mahefa, les déclarations à l'exportation faussées,  
date : lundi 7/ 01 /2008.

 RAVOMANANA Dorothee Marie, L'autorité sanitaire halieutique agit  
sur l'exportation des crevettes, date : 19/04/2009.

 MIDI Madagascar No 8230 du samedi 4 septembre 2010.

 Madagascar Tribune No 3484 du 11 décembre 2007

 L'express Madagascar, économie, la crevette malgache veut sauver  
sa tête.

### **Sites web**

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

 [www. Nossibe.fr](http://www.Nossibe.fr)

 [www.unimamg@unima.mg](mailto:www.unimamg@unima.mg)

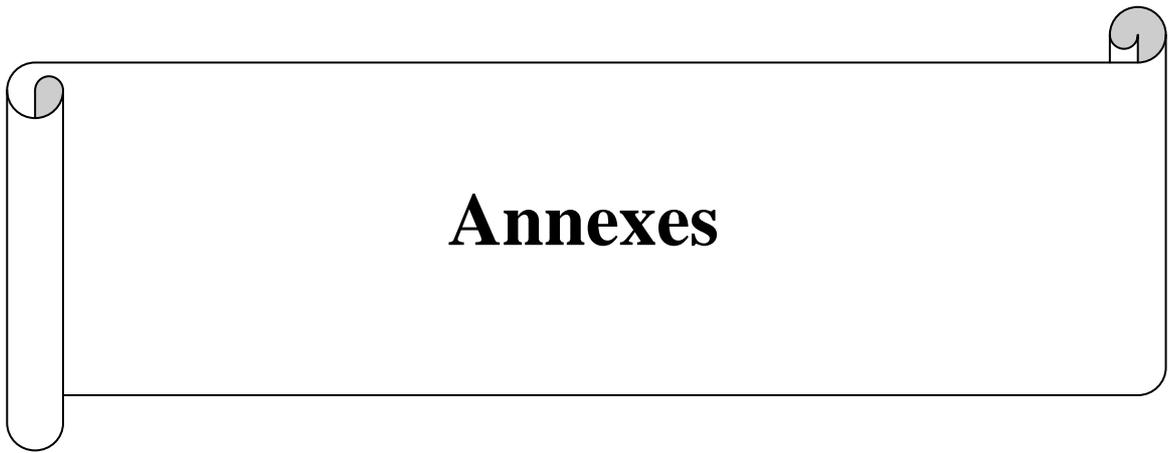
 [www.lexpressmada.com](http://www.lexpressmada.com)

 [www.madadoc.mg](http://www.madadoc.mg)

 [www.madagascar-tribune.com](http://www.madagascar-tribune.com)

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

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



**Annexes**

## Annexe I : Modèle de recrutement de la société Aqualma

<b>AQUALMA Recrutement</b>	<b>DESCRIPTION DE POSTE</b>	Approuvé par :
Version 01 du :	Titre :	Date :
Rédigé par :		Signatures :

### 1. Organigramme :

N+2

N+1



Poste

Titularisation à :

N-1




### 2. Mission :

### 3. principales taches :

⇒

⇒

⇒

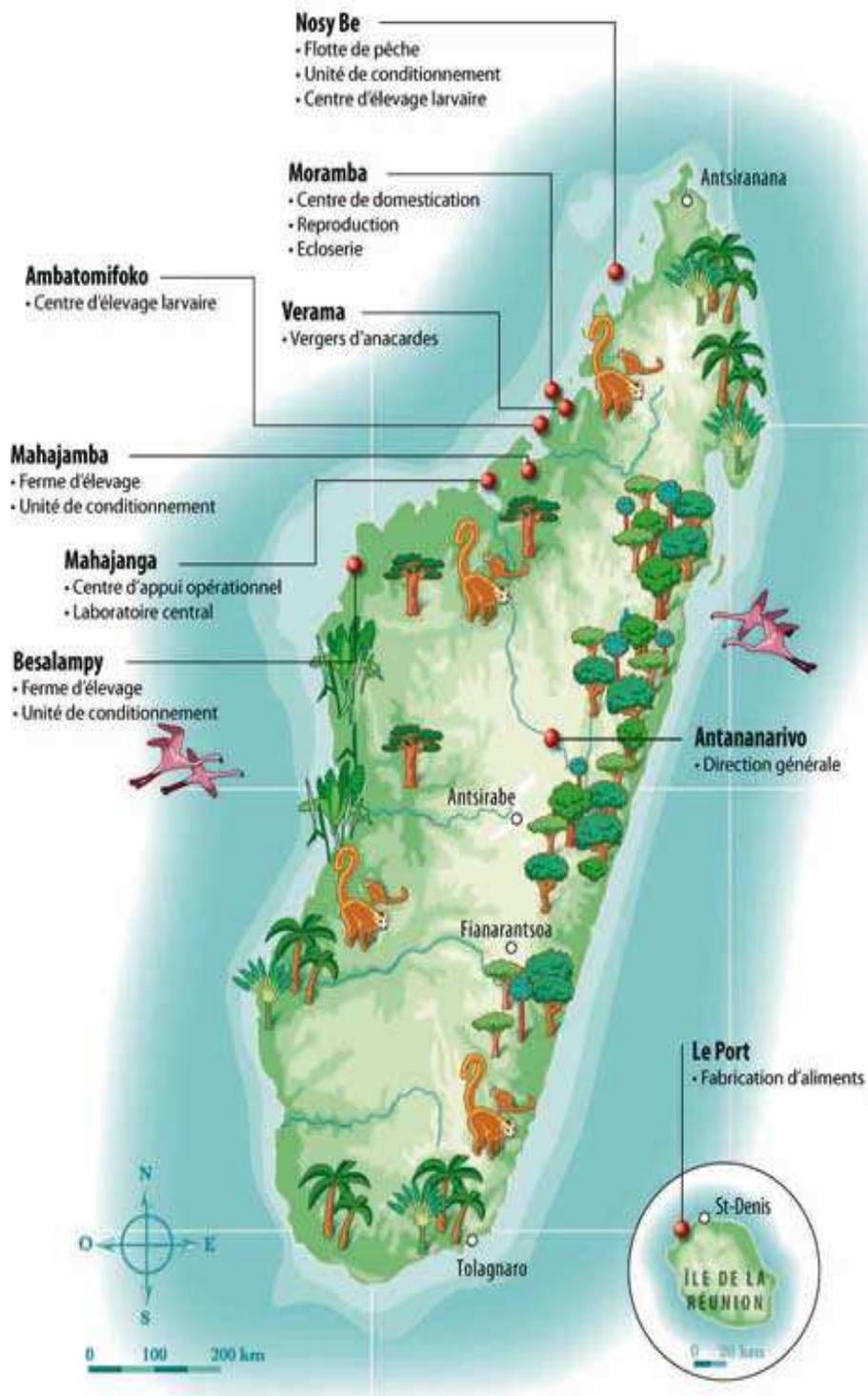
⇒

⇒

⇒

⇒

## Annexe II : Les Implantations d'UNIMA à Madagascar et à la Réunion



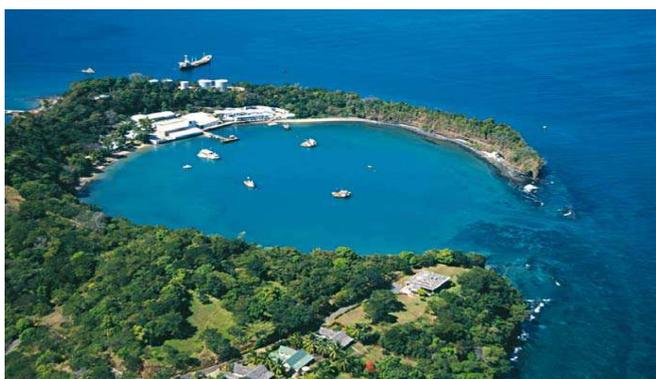
### **Annexe III : Les sites de la société Aqualma**



**Ferme de Mahajamba**



**Ferme de Besalampy**



**Ferme de Nosy Be**

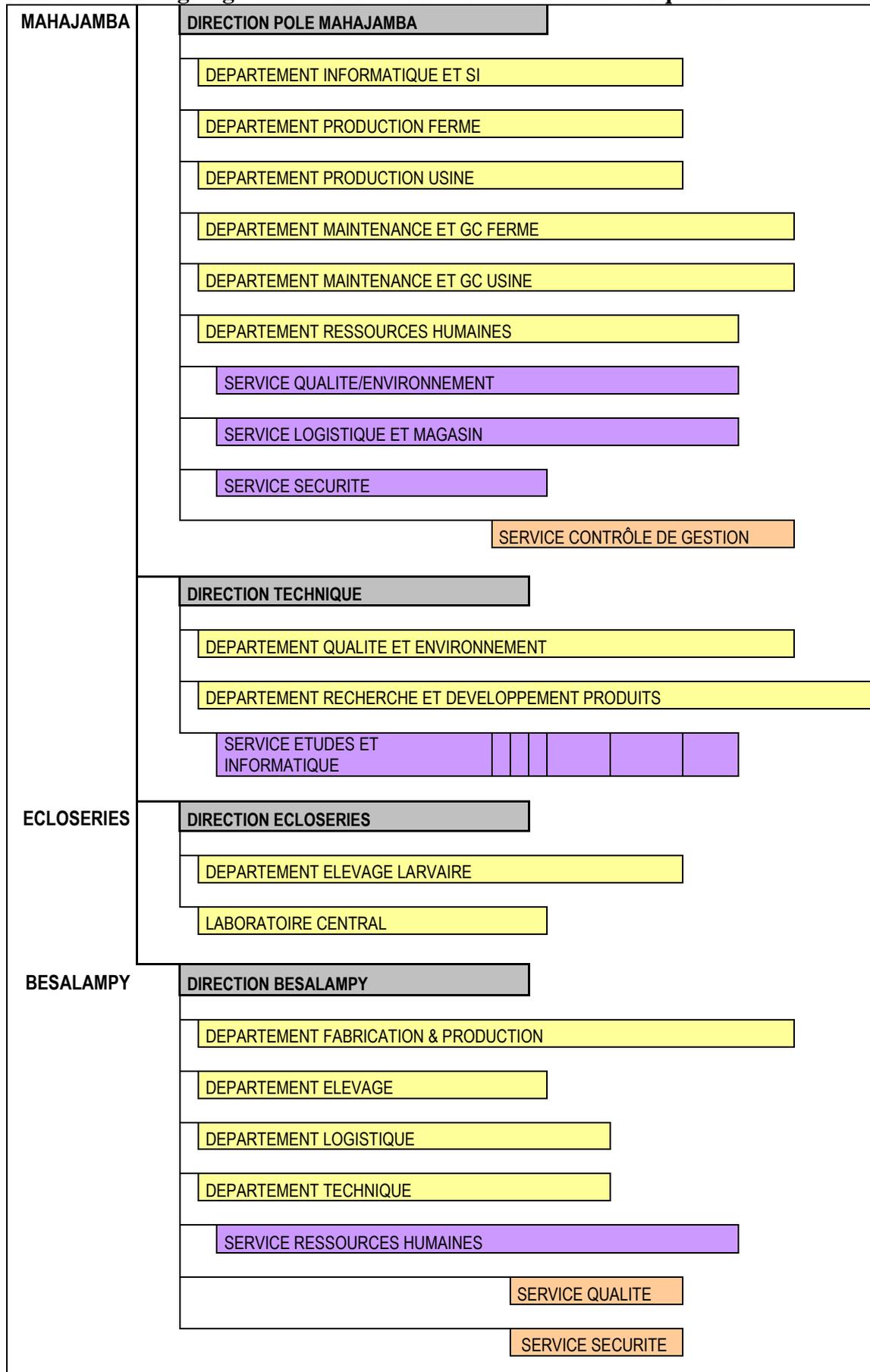


**Ecloserie de Moramba**

**Annexe IV: Les produits de l'Aqualma**



## Annexe V : L'organigramme sur les autres sites de la société Aqualma





## Liste des tableaux

## Liste des tableaux

<b>Tableau numéro 1</b> : Pays de destination de l'exportation de la société Aqualma.....	25
<b>Tableau numéro 2</b> : Production de la société Aqualma.....	43
<b>Tableau numéro 3</b> : Chiffre d'affaires de la société Aqualma.....	47
<b>Tableau numéro 4</b> : Production pêche et élevage de crevettes de la société Aqualma sur 5ans.....	57
<b>Tableau numéro 5</b> : Structure des prix à différents niveaux d'opération.....	59
<b>Tableau numéro 6</b> : Principaux clients internationaux de la société Aqualma et ses importations sur 5 ans .....	60



## Liste des figures

## Liste des figures

<b>Figure numéro 1</b> : Évolution de la production de la société Aqualma durant ces 5 dernières années.....	23
<b>Figure numéro 2</b> : L'organigramme de l'Aqualma Mahajanga.....	28
<b>Figure numéro 3</b> : Situation de la production de l'Aqualma depuis 1994 jusqu'en 2009.....	44
<b>Figure numéro 4</b> : Évolution chiffre d'affaires de la société Aqualma depuis 1994 jusqu'en 2009.....	48
<b>Figure numéro 5</b> : Évolution de prix moyenne de crevettes.....	60



## Liste des schémas

## Liste des schémas

<b>Schémas numéro 1 : Sites du groupe Unima à Madagascar.....</b>	<b>16</b>
<b>Schémas numéro 2 : Système d'élevage semi-intensive.....</b>	<b>19</b>
<b>Schémas numéro 3 : Cycle de vie de crevettes.....</b>	<b>20</b>
<b>Schémas numéro 4 : Étiquette de la marque label rouge et Nossi-be.....</b>	<b>39</b>
<b>Schémas numéro 5 : La traçabilité.....</b>	<b>41</b>
<b>Schémas numéro 6 : La traçabilité.....</b>	<b>42</b>



# **Table des Matières**

## Table des matières

SOMMAIRE .....	3
REMERCIEMENTS .....	4
AVANT - PROPOS .....	5
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	6
GLOSSAIRE.....	8
Introduction générale.....	10
Partie I : Présentation de l'entreprise Aqualma et ses Activités.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Chapitre I : Les renseignements généraux .....	14
Section I : les généralités sur la société Aqualma.....	14
§-1) L'historique.....	14
§-2) L'identification de l'entreprise .....	16
A) La présentation physique.....	16
B) La présentation Juridique .....	17
Section II: les activités et l'organisation de la société Aqualma.....	18
§-1) Les activités principales de la société Aqualma .....	18
A) L'élevage de crevettes.....	18
a Le choix d'un élevage semi-intensif .....	18
B) Le traitement des produits avant l'exportation.....	21
a) Le cycle de traitement des produits .....	21
b) L'Exportation.....	22
c) La logistique des produits à exporter .....	23
c-1) La prévision de production.....	23
c-1-1) L'évolution de la production durant ces cinq dernières années .....	23
d) La commande des reefers .....	23
e) Le chargement des containers .....	24
f) Le transfert de reefer (container) du site vers Mahajanga.....	24

g) L'emportage .....	24
h) L'exportation vers l'extérieur .....	25
h-1) Les pays de destination de l'exportation de la société Aqualma (tonnes) .....	25
§-2) L'organisation de l'Aqualma .....	26
A) L'organisation externe .....	26
Le recrutement : .....	27
B) L'organisation interne .....	27
a) La définition de fonction : .....	27
b) L'organisation hiérarchique : .....	27
c) L'organigramme de la société Aqualma Mahajanga.....	28
d) Les attributions .....	29
e) Culture d'entreprise .....	33
f) L'objectif de la société Aqualma .....	34
Chapitre II : L'or rose sous la certification label rouge .....	36
Section I : la généralité.....	36
§-1) L'historique.....	36
§- 2) L'attribution du Label Rouge.....	39
§-3) Le Logo et l'Etiquette .....	39
Section II : L'organisme de contrôle de label rouge.....	40
§-1 le rôle de l'ECOCERT .....	40
§-2) La traçabilité .....	41
Chapitre III : la situation de la production et de la vente .....	43
Section I : Situation de la production de la société Aqualma .....	43
§-1) Production de la Société Aqualma .....	43
§-2) L'analyse de la situation de la production .....	44
Section II : Situation de vente de la société Aqualma.....	47
§-1) Chiffre d'affaires de la Société Aqualma .....	47

Partie II : La commercialisation des crevettes gambas .....	53
Chapitre I : étude du marché .....	55
Section 1 : le marché crevetteière .....	55
§-1) la définition globale du terme marché .....	55
§-2) La place des crevettes dans le commerce extérieur .....	55
§-3) Les échanges et les principaux marchés des crevettes tropicales .....	56
A) Les marchés américain et japonais.....	56
B) Le marché européen .....	57
§-4) La commercialisation de gambas, de l'Aqualma sur le marché international .....	57
A) production des crevettes, pêche et élevage de la société Aqualma sur 5ans (en tonnes) .....	57
B) La gambas de l'Aqualma sur le marché international.....	58
C) Le prix des crevettes gambas de l'Aqualma sur le marché international.....	58
D) Les principaux clients internationaux de la société Aqualma et ses importations sur 5ans (en tonnes).....	60
Section II : les impacts de la crevetteiculture et du commerce extérieur .....	61
§-1) les impacts actuels de la crevetteiculture .....	61
A) Economie : .....	61
B) Social : .....	62
C) Environnement : .....	62
§-2) Les liens entre le commerce de crevettes d'élevage et la biodiversité.....	64
A) L'écocertification .....	64
a) Les huit principes de l'écocertification de crevettes d'aquaculture.....	65
B) L'écocertification et ses limites.....	66
C) Les impacts de l'érosion tarifaire liée aux Accord politique économique .....	67
a) La libéralisation sous l'Accord politique économique .....	67
b) Prix de vente sur le marché.....	68
c) Comportement des consommateurs .....	70

d) Coûts de production .....	71
e) Effectif des employés.....	72
§-3) Les mesures commerciales et traités internationaux.....	72
§-4) Les facteurs normatifs influant sur le secteur crevetticole.....	72
A) Les enjeux sur l’avenir de l’aquaculture .....	72
B) Les impacts économiques, sociaux et environnementaux :.....	73
Chapitre II : Les Forces, Faiblesses, Opportunités et menaces .....	74
Section I : l’étude de l’environnement interne de l’entreprise.....	74
§-1) Les Forces .....	74
§- 2) Les Faiblesses .....	75
Section II: l’étude de l’environnement externe de l’entreprise.....	76
§-1- Les Opportunités .....	76
A) Economiques : .....	76
B) Financière : .....	76
C) Marché :.....	76
D) Produits : .....	77
E) Technologique : .....	78
F) Ecologiques.....	80
§-2) Les Menaces.....	81
A) Economiques : .....	81
B) Financières : .....	82
C) Marché :.....	82
D) Produits : .....	83
E) Technologique : .....	83
Chapitre III : propositions d’amélioration de la commercialisation .....	84
Section I : amélioration de la stratégie de commercialisation .....	84
§-1 amélioration du produit sur le marché.....	84

§-2) l'amélioration de l'image de marque .....	84
Section II : renforcement des structures administratives .....	85
§-1) Les normes d'exportation des ressources halieutiques .....	85
§-2) Les politiques de l'Etat face aux exigences du marché international .....	86
A) Politique fiscale.....	87
B) Politique sectorielle .....	87
C) Le code de conduite.....	88
Section III : l'accompagnement du développement de l'aquaculture.....	88
§-1) Développer le standard AQC au-delà de l'écocertification .....	88
§-2) Décentraliser la planification du développement crevetticole .....	90
§-3) Développer des mesures juridiques incitatives complémentaires.....	91
§-4) Effectuer des recherches complémentaires .....	91
§-5) Promouvoir la prise en compte de la méthodologie Etude Intégrée. ....	92
§-6) Communiquer l'importance de l'Etude Intégrée en tant qu'outil de développement durable. ....	92
Conclusion générale .....	96
Bibliographie .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexes .....	102
Liste des tableaux .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Liste des figures .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Liste des schémas .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Table des matières .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>