



## **REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA**

**Tanindrazana – Fahafahana – Fandrosoana**

---

**Ministère de l'Education Nationale (M .E. N)**

**Université de Mahajanga**

**Institut Universitaire de Gestion et de Management**

Mémoire de fin d'études en vue d'obtenir le Diplôme Licence en Gestion d'Entreprise

### **LA RUEE VERS L'OR ROSE (CREVETTE GAMBAS)**

### **SOUS LABEL ROUGE**

**Filière : Gestion**

**Option : Commerce International**

**N° :731**

**Promotion : SOALINORO**

**Mémoire présenté par : VATSY ANNA VICTORINE**

**Président de jure : Monsieur ANDRIAMARO – RAOELISON Henri**

**Examinateur : Monsieur RANDRIAMIALY Jean Dominique**

**Encadreur Académique : Monsieur HANITRA Ratovohaja**

**Encadreur professionnel : Monsieur HASSANALY Moise**

## **AVANT PROPOS**

Les jeunes étudiants s'orientent vers la formation professionnelle après l'obtention du baccalauréat vu la difficulté économique et la faiblesse du pouvoir d'achat des citoyens de nos jours.

Ainsi, l'Institut Universitaire de Gestion et de Management (IUGM) sous la directive de Monsieur Le Président de l'Université de Mahajanga et le directeur de l'établissement tient une grande importance à la formation des jeunes bacheliers dans la ville des fleurs. En passant de la vie étudiante vers la vie professionnelle, chaque étudiant doit effectuer de stage pratique auprès d'un établissement ou organisme durant quarante cinq jours avant de présenter son mémoire de fin d'étude en 3<sup>ème</sup> année pour décrocher le diplôme licence

Grâce à la collaboration entre le service de la scolarité de l'institut et les entreprises de la ville, j'ai eu l'occasion de passer le stage pratique auprès de la Société AQUALMA. Les recherches et les informations acquises lors du stage et pendant mes trois années d'études m'a permis de choisir l'ouvrage intitulé. La ruée vers l'or rose

## **DEDICACE**

*Nous dédions cette soutenance à :*

**Mes parents:** qui rêvent toujours à ma réussite sur mes études.

**Mon époux :** qui m'a aidée beaucoup de préparer ma mémoire

**Mes frère et mes sœur :** qui me souhaitent être à ce niveau.

**Mes amies, mes collègues :** je vous aime tous.

## **LISTE DES FIGURES**

**Figure 1** : Carte qui montre les différents sites de l'Aqualma

**Figure 2** : Cycle de production

**Figure 3** : Principaux pays producteurs de crevettes d'élevage

## **LISTE DES TABLEAUX**

**Tableau 1** : Processus de production

**Tableau 2** : Principaux pays exportateurs du Japon

**Tableau 3** : Evolution du prix de la black Tiger Indonésie au Japon

**Tableau 4** : Imports

**Tableau 5** : Progression comparée des importations de crevettes du Brésil et de Madagascar en France.

## LISTE DES ABREVIATIONS

AQUALMA	: Aquaculture de Mahajamba
AFAQ	: Association Française d'Attribution de Qualité
BEI	: Banque Européenne d'Investissement
CEE	: Communauté Economique Européenne
CFD	: Caisse Française de Développement
CNaPS	: Caisse National de la Prévoyance Social
CNLC	: Commission nationale de labels et des certifications
CREDOC	: Crédit documentaire
CORAC	: Contrôle d'organismes certificateurs accrédités
DAU	: Document Administratif Unique
FOB	: Free On Board
FAO	: Fond Alimentaire Mondiale
GAPCM	: Groupements des Aquaculteurs et Pêcheurs de crevette de Madagascar
ISO	: Identification Standard Organisation
IGP	: Indication Géographique Protégé
ICC	: Chambre de Commerce Internationale
IPM	: Institut Pasteur de Madagascar
INAQ	: Institut Nationale de l'Origine et de la Qualité
ODG	: Organisme du Défense de Gestion
RRU	: Règle et Usance Uniforme
SFI	: Société de Finance International
SMIM	: Service Médical Inter-Entreprise de Mahajanga
WWF	: World Wide Foundation

## **SOMMAIRE**

**Partie I :** Présentation générale de l'entreprise

I : Identifie ton de l'entreprise

II : Organisation structurelle de l'UNIMA

III : Attribution de tache

IV : Fiche et condition de tache

V : Elément du commerce international

**Partie I :** Analyse de la Ruée vers l'or rose cas Aqualma

**Chap I :** Marché de crevette dans le monde

*Section :* Grande caractéristique et évolution

*Section II :* Grande tendance du marché

**Chap II** Label rouge

**PartieIII :** Recommandation et suggestion et solution

Conclusion

## TABLE DE MATIERE

	Page
<b>Partie I : Présentation générale de l'entreprise</b>	
<b>Chapitre I .Introduction générale.....</b>	1
<b>Section 1 : Présentation physique.....</b>	3
<b>Section 2 : Présentation juridique .....</b>	5
<b>Section 3 : Historique .....</b>	5
<b>Section 4 : Objectif .....</b>	7
<b>Chapitre II. Organisation structurelle de l'UNIMA</b>	
<b>Section 1 : Structure technique et économique .....</b>	7
<b>Section 2 : Structure fonctionnelle .....</b>	9
<b>Chapitre III. Attribution de tâche</b>	
<b>Section1 : Définition de fonction .....</b>	9
<b>Section 2 : Département des ressources humaines.....</b>	12
<b>Section 3 : Département logistique et armement .....</b>	12
<b>Section 4 : Département développement communautaire.....</b>	13
<b>Section 5 : Département financier .....</b>	13
<b>Section 6 : Département informatique.....</b>	14
<b>Chapitre IV. Fiche et condition de tâche</b>	
<b>Section 1 : Rythme de travail.....</b>	14
<b>Chapitre V. Elément du commerce International</b>	
<b>Section 1 : Organigramme de l'Aqualma .....</b>	16
<b>Section 2 : Evolution des effectifs .....</b>	17
<b>Section 3 : Cycle d'élevage .....</b>	18
<b>Section 4 : Processus de production .....</b>	20
<b>Section 5 : Conclusion .....</b>	21
<b>Partie II: Analyse de la Ruée vers l'or rose ( cas Aqualma )</b>	
<b>Section 1 : Contexte de crevette en général .....</b>	22
<b>Section 2 : Pionnier et leader de l'Aqualma .....</b>	25
<b>Section 3 : Méthode douce de l'UNIMA : AQUACULTURE .....</b>	25
<b>Section 4 : Fraîcheur absolue.....</b>	26
<b>Section 5 : Développement communautaire .....</b>	27
<b>Section 6 : Exportation de l'Aqualma.....</b>	28

<b>Chapitre I : Marché de crevette dans le monde</b>	
<b>Section I : Grande caractéristique et évolution.....</b>	<b>30</b>
1. Caractéristique du marché Japonais .....	30
2. Caractéristique du marché Américain .....	32
3. Caractéristique du marché européen .....	33
<b>Section II: Grande tendance du marché</b>	
4. Point important de la période actuelle.....	36
5. structure des opérations transactionnelles	
international.....	37
6. Crevette de Madagascar élue le meilleur du	
marché européen .....	37
7. La ruée vers l'or rose .....	37
8. Leader du marché .....	38
9. Développement durable .....	38
10. Autres marches .....	39
<b>Chapitre II : Label rouge</b>	
1. Généralité .....	40
2. Historique.....	40
3. Attribution .....	43
4. logo et étiquette .....	43
5. Organisme de contrôle de label rouge .....	44
6. Environnement préserve .....	45
<b>Partie III: Le Processus de traitement et Conditionnement</b>	
<b>Chapitre I. Recommandation</b>	
1 .Introduction .....	46
2 .Procédure de conditionnement .....	47
3 .Processus d'empotage .....	48
4 .Moyens de productivité.....	48
5 .Volume de travail .....	48
6 .Quantité produite .....	48
7 .Quantité de production.....	48
8 .Nourritures des crevettes.....	49
9 .Standardisation du site .....	50

<b>11 .Normalisation des produits finis .....</b>	<b>50</b>
<b>12 .Différences entre gambas label rouge et gambas simple .....</b>	<b>50</b>
<b>13 .Période de collecte .....</b>	<b>51</b>
<b>14 .Point fort de l'Aqualma .....</b>	<b>51</b>
<b>15 .Faiblesse de l'Aqualma.....</b>	<b>52</b>
<b>Chapitre II .SUGGESTION.....</b>	<b>54</b>
<b>Mesures solutionnaires ISO 9001 .....</b>	<b>56</b>
<b>Indicateur de performance du SMQ .....</b>	<b>57</b>
<b>Problèmes rencontrés par Label rouge .....</b>	<b>59</b>
<b>SOLUTION.....</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>62</b>

# **INTRODUCTION**

## INTRODUCTION GENERALE

La société AQUALMA appartient au groupe UNIMA. Elle a pour activité l'exportation de crevettes haut de gamme sur le marché mondial. Ce marché de crevettes *s'étend vers la concentration des produits trouvés sur les produits de vente et plus la spéculation.*

Comme tout marché spéculatif, le marché de crevettes est très sensible aux facteurs extérieurs tels que la fluctuation du cours de devises, la modification des règles commerciales au pays importateur, les incidences climatiques, les aléas biologiques et sanitaire et l'apparition des nouveaux concurrents. Le moindre événement d'importance peut influer le marché.

Dans un contexte de modification et de globalisation devant la multiplication des sociétés de pêche, face également aux possibilités de groupement de la pêche crevettière à Madagascar, le groupe UNIMA s'est évolué en permanence devant plusieurs créneaux porteurs et ne se contente pas d'améliorer leur productivité suivant les nouvelles technologies modernes seulement de l'opérationnalité demandée surtout par l'élevage ou l'aquaculture dans la ferme ses belles performances réalisées jusqu'à présent, devant la recrudescence actuelle.

Dans le cadre de la problématique, certains problèmes doivent être résolus tels que :

- Avait de souci sur la concentration des produits au marché Européen ?
- La société AQUALMA pourra-t-elle être rentable à la vente précitée ou non ?
- En matière de documentation, la société ne pourra t-elle pas subir de difficulté ?

C'est la raison qui m'a poussé à étudier « la ruée vers l'or rose (crevette - Gambas) sous label rouge (cas exportation de crevette de l'Aqualma). L'activité principale de la société étant tournée vers l'exportation de crevette haut de gamme. On pense bien qu'elle adopte une politique qualité pour faire face à la concurrence, qui devient de plus en plus rude de nos jours, et pourtant d'accroître sa part de marché.

La réalisation de ce rapport de stage, me pousse en tant qu'étudiante de saisir une opportunité efficace au niveau de l'expérience professionnelle, de prendre par exemple l'esprit de compétitivité, la volonté de réussite et de faire toujours plus de gérante de société.

Pour cela, nous allons entamer donc dans la première partie « présentation générale de l'entreprise AQUALMA » suivie de la démarche, ensuite dans la deuxième partie l'analyse de notre thème, et enfin dans la troisième partie on propose la résolution aux problèmes rencontrés et la recommandation suggérée.

## **PRESENTATION PHYSIQUE**

La société « Aquaculture de la Mahajamba » dénommée « AQUALMA » est une filiale du groupe UNIMA. Son siège social est à Antananarivo – Lot VJ2 AD – Ambohimiandra.

Elle est repartie sur plusieurs sites :

L’écloserie basée auparavant à Nosy Be, s’approvisionnait des géniteurs des Pêcheries de Nosy Be pour assurer la maturation, la ponte- éclosion et l’élevage larvaire. Mais aujourd’hui, pour renforcer et sécuriser sa capacité de 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 de 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 qui est opérationnel depuis 2003.

La ferme de grossissement est implantée dans la baie de la 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 jours. L’usine est certifiée ISO 9001.

La nouvelle ferme de Besalamby est avec une surface de 435 hectares de bassin de grossissement et son usine de conditionnement avec une capacité de traitement de 13 tonnes de crevettes par jour.

## Les centres de production de l'AQUALMA

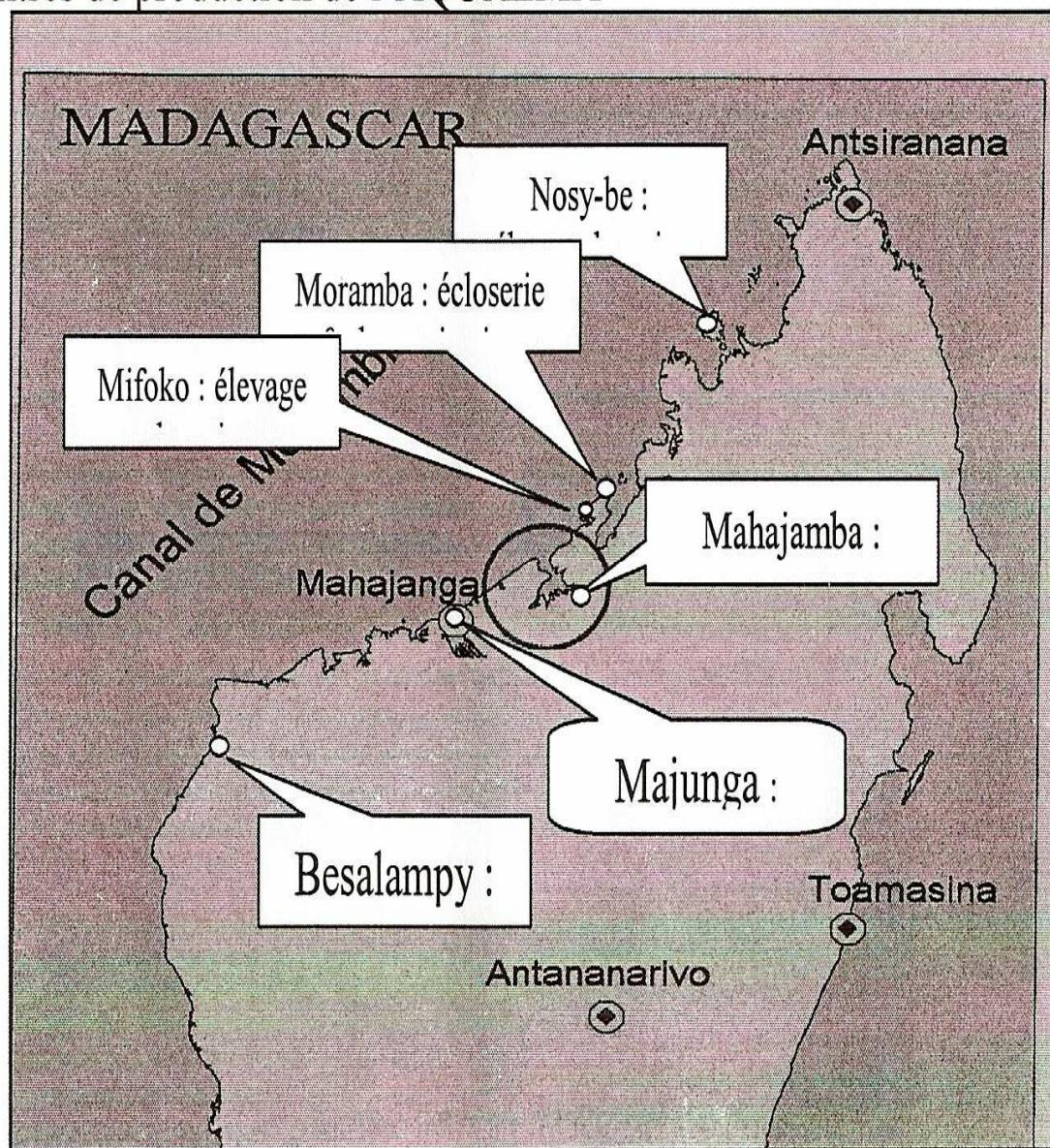


Figure1

# **PREMIERE PARTIE**

## **I. PRESENTATION JURIDIQUE**

AQUALMA est une société anonyme de droit malgache et bénéficie d'un statut d'entreprise franche. Elle est créée en 1990 avec un capital d'accueil de 5 000 000 FMG. Ce capital a été couvert à 100 % par Les Pêcheries de Nosy Be (PNB).

L'augmentation des investissements pour la réalisation du projet, a permis une croissance constante du capital de l'entreprise :

1990: 1 000 000 Ariary  
1993: 3 000 000 000 Ariary  
1995: 5 000 000 000 Ariary  
1996: 7 000 000 000 Ariary  
1999: 11 000 000 000 Ariary  
2001: 15 200 000 000 Ariary

## **II. HISTORIQUE**

AQUALMA est la première en date et la plus importante entreprise d'aquaculture industrielle de Madagascar. L'intérêt du Groupe UNIMA pour cette activité s'est manifesté dès 1988 lors de la création de la ferme pilote d'élevage de crevette de Nosy Be cofinancé par le PNUD/FAO, le Gouvernement Malgache et PNB. Et dont PNB a été le réalisateur et le gestionnaire.

### **A. Planning de réalisation**

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

- la base vie du personnel
- les ports et les aéroports
- la station de pompage
- le slip-way
- la station d'énergie

En parallèle, une écloserie pour la production des post-larves a été construite à Nosy Be (capacité de production : 100 millions 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 de l'éclosion 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 a nécessité l'installation d'équipement complémentaires. tels que :

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

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

En 1999 : - Aqualma a investit dans la construction d'une ferme de géniteur, basée à Moramba.

En 2000/2001 : - Aqualma a construit la seconde ferme à Besalampy avec 285 hectares de bassins de grossissement.

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

En 2004 : - Extension de la ferme de Besalampy à 435 hectares de bassins de grossissement.

- Construction de l'usine de traitement à Besalampy d'une capacité de 13 tonnes par jours. 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.

### **III. OBJECTIFS**

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 nouvelles générées par le projet (construction, transport, fourniture de vivres, de matières premières, des consommables, ect...). Aujourd'hui, Besakoa est devenu un gros village, peuplé d'environ 3 500 habitants et il est loti en restaurant, magasins, marché, dispensaire et école... c'est un des Fokontany sur Madagascar électrifié pour ne pas dire le seul.

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

### **IV. STRUCTURE TECHNIQUE ET ECONOMIQUE**

AQUALMA s'est transformée en pourvoyeuse de devises à la nation et une entreprise d'envergure pour l'économie de Madagascar. Son chiffre d'affaire n'a cessé de croître passant de 8 milliards Fmg en 1994 à plus de 360 milliards en 2005.

Dans la même foulée, la production de crevette a augmenté de 408 tonnes en 1994 à plus de 4500 tonnes en 2005.

Années	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Chiffres d'affaires (en millions de FMG)	8 600	46 00	630 00	109 000	101000	140 000	181 000
Capture (T)	408	1 530	2 403	2 770	2 270	3 000	3 240
Superficie des bassins (Ha)	220	440	680	680	680	680	680

Années	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Chiffres d'affaires (en millions de FMG)	188 000	263 000	264 000	335 000	369 000	496915
Capture (T)	3 125	3 957	4 076	3 867	3 867	4 984
Superficie des bassins (Ha)	680	945	965	965	1 135	1 135

## **STRUCTURE FONCTIONNELLE**

## **PERSONNEL ET CONDITIONS DE TRAVAIL**

AQUALMA possède une bible qui sert de référence en ce qui concerne la gestion du personnel.

### **Recrutement :**

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

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

Il existe à l'Aqualma, un document de référence qu'on appelle « Effectif-type » pour la gestion du personnel par service en qualification, classification et nombre. 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 leurs effectifs.

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

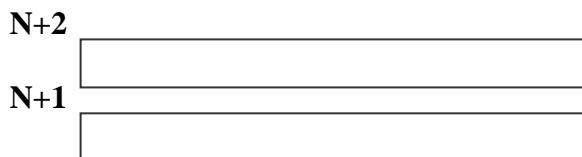
### **Définition de fonction :**

A chaque poste correspond une définition de fonction (ci-après le modèle) :

## ANNEXE AVEC DES EXEMPLES

AQUALMA Recrutement	DESCRIPTION DE POSTE	Approuvé par :
Version 01 du : Rédigé par :	Titre :	Date : Signatures :

### 1. Organigramme :



Poste

Titularisation à :

N-1



### 2. Mission :

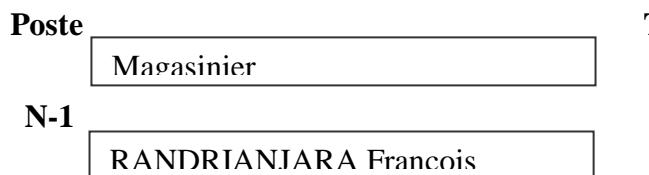
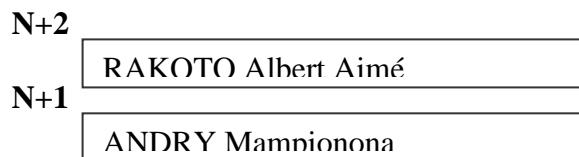
### 3. principales taches :

- ⇒
- ⇒
- ⇒
- ⇒
- ⇒
- ⇒
- ⇒
- ⇒

Exemple :

AQUALMA Recrutement	DESCRIPTION DE POSTE	Approuvé par :
Version 01 du : Rédigé par :	Titre : Magasinier	Date 14/12/07 Signatures :

**4. Organigramme :**



**5. Mission :**

**6. principales taches :**

- ⇒ Approvisionnement et gestion de magasin
- ⇒ Etablir les demandes d'achat
- ⇒ Réceptionner les marchandises
- ⇒ Contrôler la conformité des marchandises par rapport à la demande
- ⇒ Stocker les marchandises
- ⇒ Etablir les bons de sortie
- ⇒ Mettre à jour les dossiers de stock et faire des inventaires

La direction administrative et logistique basée à Mahajanga est constituée de 5 départements qui sont :

- Département ressources humaines
- Département logistique et armement
- Département développement communautaire
- Département financier
- Le développement informatique actuellement transféré à Antananarivo.

#### • **Le département des ressources humaines**

Il s'occupe :

- des recrutements et se charge de placer l'individu recruter au poste qui convient à ses compétences,
- d'organiser la formation et d'apporter d'amélioration au niveau de l'organisation humaine,
- d'assurer la rémunération, la promotion des salaires et le développement de leur carrière,
- d'améliorer les conditions de travail et de vie dans l'organisation,
- de concevoir et de réaliser l'adaptation et l'évolution des ressources humaines.

#### • **Le département logistique et armement**

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

Chaque service sort des bons de sortie adéquats 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)

Les articles commandés sont classés de 0 à 10 :

0- Investissement

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

2- Vivre : TIKO,...

3-Carburants et lubrifiants

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

5-Quincaillerie : Distributeur sur place qui vent des clous, tôles

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

7-Consommable de fonctionnement : fourniture 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

Ce département s'occupe également des divers transport en bateau

#### **Le département développement communautaire**

Rattaché au Directeur Administratif, 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 ;

Représenter la société dans diverses réunions sociales ;

Garder la bonne relation avec les autorités publiques et privées ;

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 :

Participer à l'élaboration et le suivi du budget du département ;

Faire un rapport financier de toutes les actions entreprises ;

Réaliser les missions qui lui sont confiées par le chef de département.

#### **• Le département financier**

Ce département assure cinq fonctions :

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

- la comptabilité : le chef service comptable dresse l'état des frais de fonctionnement et avec l'aide du chef de département établit le budget annuel à partir des engagements de l'année suivante qui comporte les dépenses de la classe 6 tels que les charges du personnel, les frais financiers, la prévision de chiffre d'affaire, les charges sur les taxes et 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 de budget
  - ✓ Faire un rapport financier de toutes les actions entreprises
  - ✓ Réalisation des missions qui lui sont confiées sur les sites

- **Le département informatique :**

Le service informatique assure plusieurs missions tels 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 le suivi de l'exploitation des outils de gestion : pour cela à régler les problèmes informatiques rencontrés par le personnel et à faire des installations nécessaires.

#### **Rythme de travail**

- pour les sites, le rythme de travail est de 10 heures par jour (le matin de 6 h à 12 h et l'après midi de 14 h à 18 h), du lundi au dimanche et le système de repos est le suivant :

- cadres : 3 semaines de travail sur site et 1 semaine de repos à Majunga
- Agents de maîtrise : 4 semaines de travail sur site et 1 semaine de repos à Majunga
- Ouvriers : 4 semaines de travail sur site et 1 semaine de repos au village (Mahajamba , Besalampy, Moramba ou Mifoko) selon le site où ils travaillent.

Pour les cadres et agents de maîtrise, la société assure leur transport (aller et retour) pendant leur repos par avion ou par bateau.

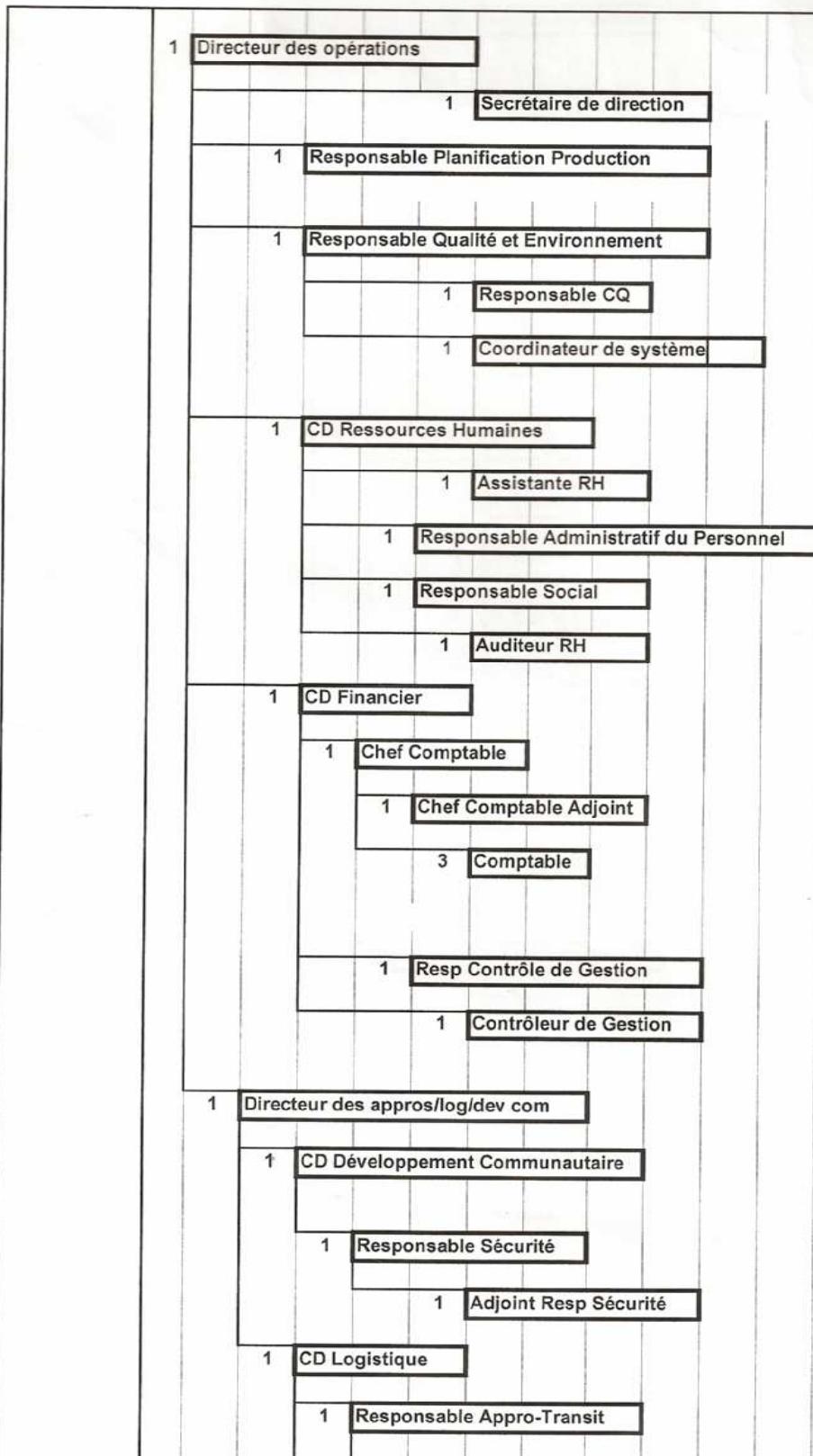
Il est à signaler que pour le personnel travaillant sur site, la société assure l'hébergement et la restauration sur le site.

A Majunga, le rythme de travail est de 8 heures par jour (le matin de 7h30 à 12h30 et l'après midi de 14h30 à 18h30), du lundi au vendredi et le samedi de 7 h 30 a 12 h 30.

### **Organisation hiérarchique :**

La société est divisée en plusieurs sites qui sont dirigés chacun par un Directeur. Tous les Directeurs de sites sont rattachés au Directeur-Général Adjoint (M. Pierre SAUVAGE) qui prend toutes les décisions sur la société :

- Direction des éclosseries (Moramba/Mifoko/Nosy BE) :  
M. Vincent RIGOLET
- Direction Usine et Ferme Mahajamba M. Jérôme POUTOT
- Direction Ferme et Usine Besalampy : M. Franck DUCARNE
- Direction Bureau Majunga : M. André DIAS
- Vous trouverez ci-après l'organigramme d'encadrement administratif de Majunga



Le tableau ci-après montre l'évolution des effectifs de la société (y compris les journaliers).

Année	Effectif	Masse salariale (en millier de FMG)
1994	509	2 421
1995	1054	7 052
1996	1206	9 300
1997	1223	11 452
1998	1218	12 370
1999	1316	15 737
2000	1506	17 659
2001	1969	22 173

Année	Effectif	Masse salariale (en millier de FMG)
2002	2100	30 772
2003	2229	
2004	2600	
2005	2494	

## **Le cycle d'élevage**

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

Le cycle de production de crevette peut être divisé en plusieurs étapes que sont :

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

Au niveau de leur cycle biologique, les crevettes migrent vers différents biotopes. Ainsi, les adultes vivent et se reproduisent en pleine mer, où se développent les premiers 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.

Vous trouverez ci-après le schéma montrant le cycle des crevettes

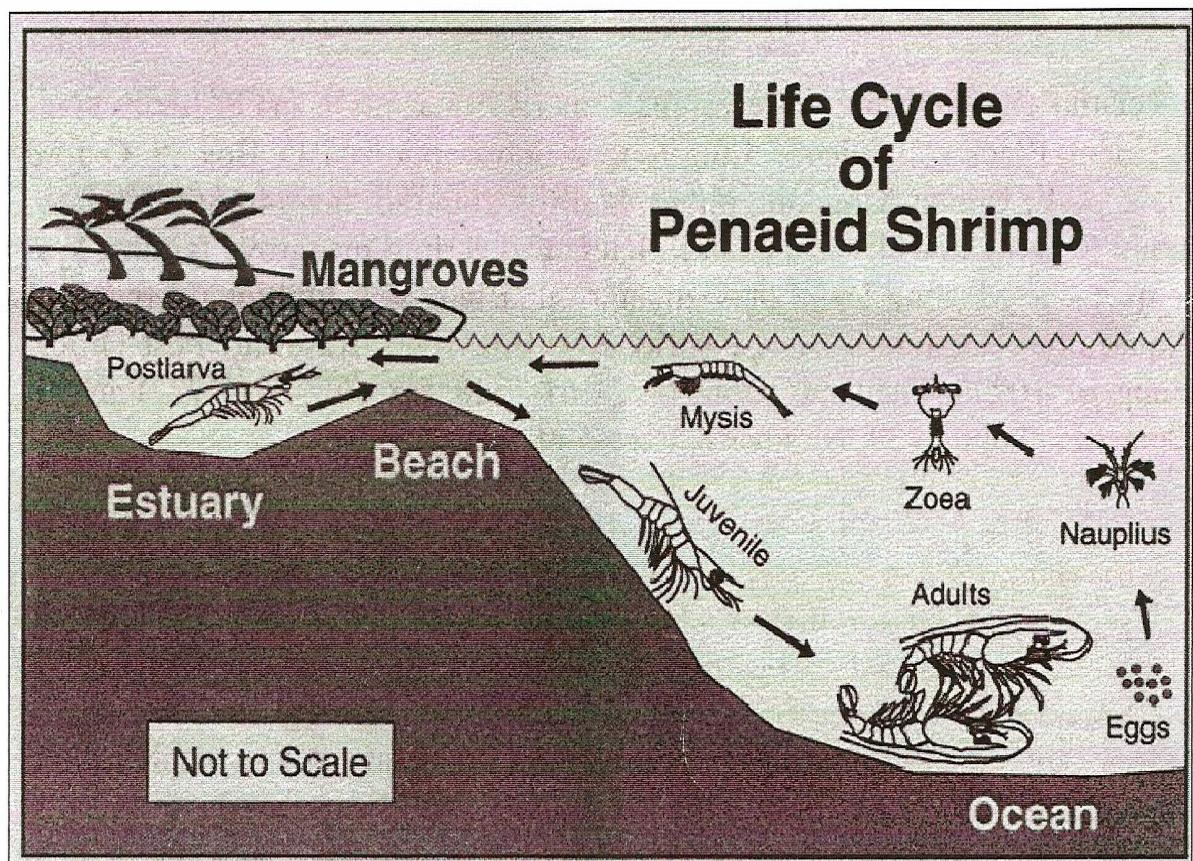
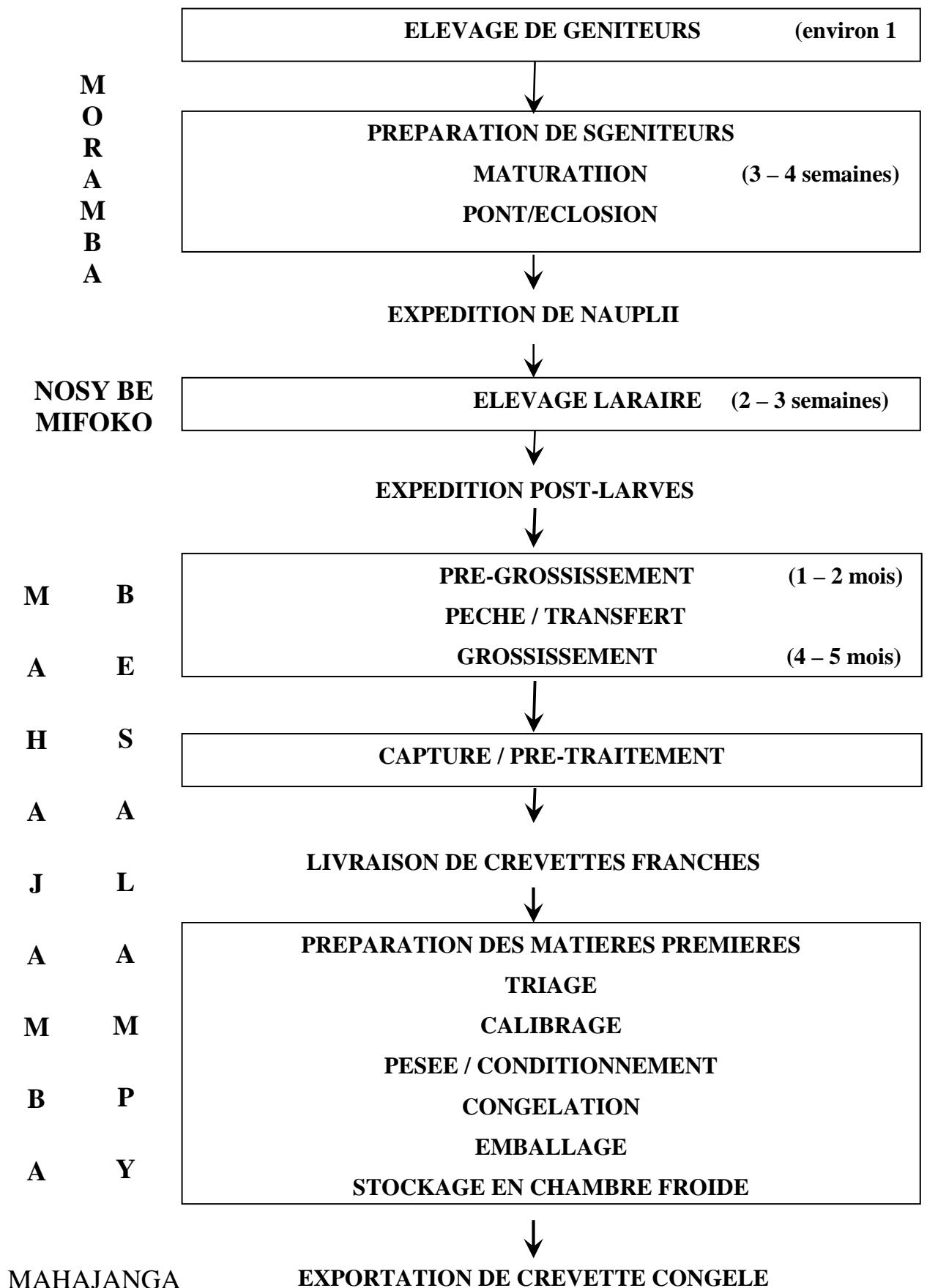


Figure2

## PROCESSUS DE PRODUCTION



## Conclusion

Bref, Aqualma est une grande société qui fait la production de crevettes haut de gamme, et la commercialisation vers l'extérieur.

Leur usine est certifiée en l'ISO 9 001, et leur produit est labellisé.

## **DEUXIEME PARTIE**

## INTRODUCTION

### CONTEXTE DE CREVETTE EN GENERAL

#### **Au niveau mondial**

L'aquaculture est l'un des plus beaux succès de l'histoire de la crevetticulture de la dernière moitié du siècle. En effet, au cours de ces 30 dernières années, l'aquaculture a connu un essor spectaculaire. La production de crevettes d'aquaculture est passée de 20.000 tonnes en 1970 à près de 1.500.000 tonnes aujourd'hui.

Les grands pays producteurs sont les pays asiatiques (75% de la production mondiale de crevette d'élevage) et l'Amérique latine (environ 25%).

Le grand absent dans ce secteur d'activité est le continent africain où très peu de projets industriels ont vu le jour. Les années à venir devraient voir un essor de la crevetticulture sur le continent africain, notamment sur la côte Est qui présente des atouts majeurs tels que :

Présence d'espèce bien adaptée à l'élevage.

Conditions climatiques optimales

La qualité d'eau et de sol requise pour l'aquaculture des crevettes.

### Principaux pays producteurs de crevettes d'élevage 1999

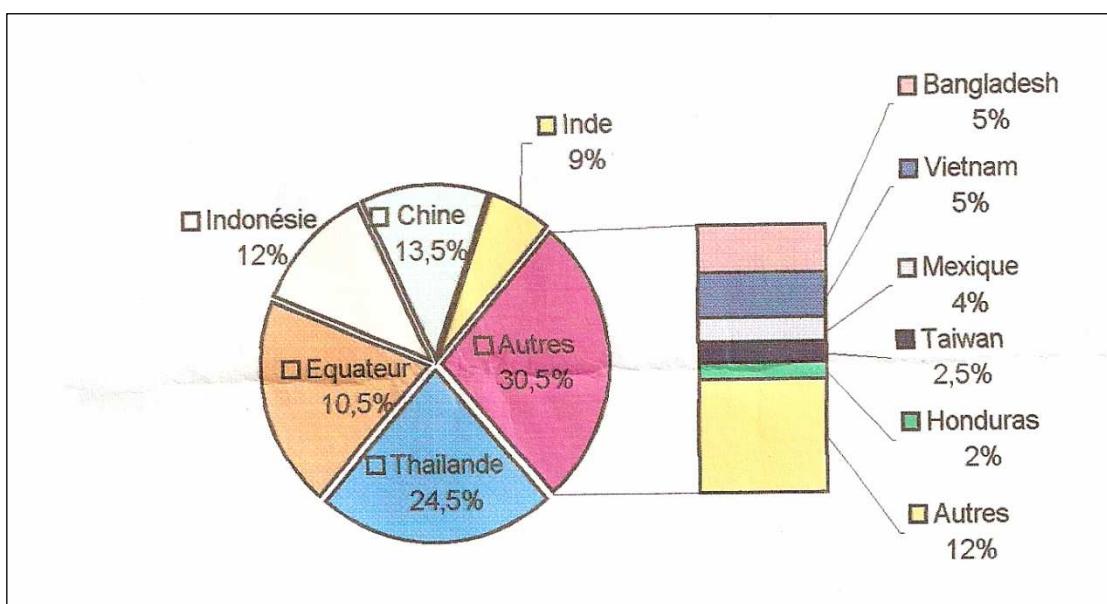


Figure3

## **Au niveau national**

A Madagascar, la production de la pêche crevettière a connu un essor rapide et les exportations de crevette constituent l'une des principales sources de devises à l'exportation.

Cette industrie basée sur la pêche s'est développée dans les années 1960-1970, mais les possibilités de développement de la pêche de crevettes restent limitées.

En effet, l'effort de pêche a rapidement atteint son seuil maximal d'exportation des ressources naturelles.

Ainsi dès la fin des années 80, sur l'initiative du Gouvernement Malgache et des Pêcherie de Nosy BE (PNB), les premières ébauches de projet d'aquaculture de crevettes ont démarré en collaboration avec le PNUD et la FAO. Cela aboutit à la réalisation d'un premier projet pilote de petite échelle, d'une superficie de 10 hectares, en 1988/1989 à Nosy Be.

L'objectif de ce projet pilote est d'étudier les possibilités techniques et biologiques, ainsi que la rentabilité économique de la culture de crevettes à Madagascar. Les résultats obtenus ont été encourageants. Dès lors la décision a été prise de faire l'aquaculture à grande échelle, objet de la création en 1990 de « AQUALMA »

## ANALYSE DE NOTRE THEME

### ➤ Chapitre I : Pionnier et Leader de l'Unima

Depuis trente ans, le groupe unima est un pionnier de la crevette à Madagascar. L'Unima a mis au point des éco - modèles de pêche et d'élevage, synthèse des meilleures pratiques mondiales pour le respect de l'environnement. Fort d'un effectif de 4000 personnes. Ce groupe est le premier exportateur de l'île avec des captures de 7500 tonnes par an destinées aux consommateurs les plus exigeants.

Aujourd'hui, l'unima peut se prévaloir de la confiance des plus grands mareyeurs, spécialistes de la restauration et leader de la grande distribution. Le groupe élabore la fameuse crevette à déguster, crue, vendue au Japon sous l'appellation Ikizukuri. Preuve ultime de qualité, il s'est vu décerner en Europe le premier Label rouge jamais octroyé à une crevette.

Cette exigence d'excellence a conduit le groupe à une intégration verticale complément maîtrisée : production d'aliments, domestications, reproduction, élevage, conditionnement, cuisson (crevettes cuites réfrigérées) un service parfaitement contrôlés jusqu'aux clients distributeurs.

### ➤ Méthode douce de l'unima « aquaculture » :

L'unima a opté pour un modèle d'élevage à faible densité : 5 à 10 crevettes au m<sup>2</sup> contre 50 dans les élevages intensifs. Ce choix lui permet de garantir une production durable de crevettes de haute qualité.

Les deux fermes du groupe s'étendent sur 1 600 ha d'argile naturelle et produisent plus de 5000 tonnes de crevettes par an. 18 paramètres de l'écosystème environnant sont analysés en permanence.

L'alimentation des crevettes provient en partie de la production naturelle des bassins. Elle est complétée par l'apport de nutriments d'origine marine et végétale, contrôlés et bientôt produits par le groupe. Les additifs médicamenteux, les OGM et les farines animales terrestres sont bannis des fermes de l'unima.

Les crevettes grandissaient à leur aisance, dans des conditions proches de leur milieu d'origine, ce qui leur confère une saveur et une texture incomparables et leur permet d'atteindre une grande taille.

L'unima est la première entreprise du monde à avoir domestiqué avec succès lq *penaeus monodon*. Elle dispose ainsi en permanence des géniteurs sains contrôlés et s'affranchit de la nécessité de les prélever dans le milieu naturel.

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

Le groupe s'est ainsi donné les moyens d'accéder à la certification label rouge. C'est une première dans l'univers de la crevette.

Signe officiel de qualité, décerné par le ministère français de l'agriculture et de la pêche, label rouge distingue une crevette dont les qualités gustatives sont validées par des panels d'experts et de consommateurs. Ses méthodes de production et de conservation sont décrites dans un cahier de charges exigeant puis certifiées.

#### ➤ **Fraîcheur absolue**

Croquante, juteuse, ferme, délicatement parfumée, savoureusement iodée... les qualificatifs ne manquent pas pour décrire le plaisir de déguster une crevette de haute qualité, fruits d'une exigence de chaque instant. L'unima souhaite faire partager ce plaisir aux consommateurs du monde entier.

Sur les bateaux comme dans les fermes, la recherche de la fraîcheur absolue est une obsession. Grâce à la surgélation immédiate et individuelle, toutes les qualités des crevettes sont préservées. Elles sont contrôlées à chaque étape, tout au long de la chaîne du froid, jusque chez les clients distributeurs.

Des crevettes fraîches et intactes, jusqu'au bout des antennes, c'est le résultat de la culture à la rigueur et d'excellence que le groupe développe au sein de ses équipes.

## **Développement communautaire :**

Aqualma a mis au premier rang de sa stratégie d'implantation l'intégration sociale basée sur la participation au développement socio-économique et culturel de la région de ses sites tout en respectant les us, mœurs et environnement.

Pour cela elle a instauré un département spécial dit « Département Développement Communautaire » basé sur Majunga mais ayant des responsables respectifs sur les sites qu sont chargés de piloter la mise en œuvre des projets sélectionnés et coordonner les différents programmes.

Le Département Développement communautaire a pour mission principale de favoriser l'intégration locale harmonieuse de l'Aqualma sur le plan social et environnemental et a pour axes prioritaires :

- L'amélioration du bien être de la population locale avec la santé, l'éducation et le désenclavement .
- La dynamisation de l'économie nationale avec la sécurité et l'aide à la mise en place des instances administratives locales et l'aide au développement économique.

## **EXPORTATION DE L'AQUALMA**

### **A. Contrôle :**

Avant d'être exportés, les produits subissent deux types de contrôle :

1. Auto-contrôle effectué par des contrôleurs qualité de la société et un vétérinaire surnommé « Agent de contrôle sanitaire (ACS). L'auto-contrôle est une exigence des clients et de l'entreprise.
2. Contrôle officiel qui est une exigence du CE (Comité Européen) ensemble des pays qui achètent les produits. La réglementation européenne exige ce contrôle officiel. Pour Madagascar c'est l'IPM qui l'assure (Institut Pasteur de Madagascar).

Le vétérinaire, agent de contrôle sanitaire qui assiste à l'empotage sur site, envoie des échantillons de produits pour des analyses à l'IPM.

### **B. Transfert de reefer (container) du site vers Majunga**

Après empotage les containers sont transférés à Majunga pour attente exportation vers l'extérieur. Au départ de Besakoa ou Besalampy, le container porte un numéro de transport sur Majunga. Et au départ définitif pour l'extérieur, on lui donne un autre numéro. Il est mentionné sur le container : le pays de destination, l'armateur ou compagnie propriétaire du container, numéro du thermomètre. (On envoie un thermomètre par container pour contrôle de température). La température ne doit pas être plus de – 18, sinon le produit perd sa qualité de label rouge, le plaume fermeture du container, document d'embarquement qui récapitule les données de produits. Ce n'est qu'après l'approbation de l'IPM que le service logistique de Majunga effectue les opérations de transit d'exportation.

Les produits n'ayant pas obtenu l'accord de l'IPM sont retournés sur site. Et si les critères exigés par le référentiel Label Rouge ne tiennent plus, ils sont retraités en produits ordinaires.

### **C. Exportation vers extérieur :**

Les produits sont exportés à Unima Europe, Unima Japon, Unima Etats. L'Unima qui par la suite assurent les opérations ventes.

Mais il y a des crevettes destinées à être Label rouge cuisson qui sont destinées à Unima France pour être cuites à l'usine de Boulogne de l'Unima avant d'être vendues.

Les emballages portent le logo Label rouge seulement ou Label Rouge cuisson. Si Label rouge seulement, c'est destiné à être directement vendu au super marché. Et si c'est label rouge cuisson, c'est destiné à l'usine de Boulogne pour d'abord être cuit avant la vente.

## CHAPITRE I : MARCHE DE CREVETTE DANS LE MONDE

### Section 1 : Grande caractéristique et évolution

#### 1- Caractéristiques du marché Japonais

La consommation de crevettes est une véritable tradition au Japon (premier consommateur mondial par capital). Cependant la situation économique délicate du pays a entraîné un déclin des importations et donc de la consommation de ces dernières années. Les importations sont essentiellement Asiatiques. Le Black Tiger (*p. monodon*), représente plus de 60% des espèces importées le plus souvent sous forme « head less » (étêtées) sur le traitement.

La Chine et le Vietnam sont devenus en 2002 des fournisseurs importants du Japon au détriment de l'Inde et de Thaïlande (apports massifs de *p. vannamei*). L'Inde en particulier connaît un fort recul de ses exportations sur le Japon début 2003.

Les importations Japonaises en 2002 sont restées sensiblement identiques à celle de 2001 (+ 1,55%). On peut donc constater que la consommation Japonaise stagne malgré un prix moyen en 2002 en recul de 5 à 8% par rapport à 2001. La tendance est également à l'achat de crevettes plus petites en moins chères. On note aussi une légère augmentation des importations de crevettes « d'eau froide » et des produits à valeur ajoutée.

Personne n'attend une reprise importante de la consommation des produits de la mer au Japon dans le court terme. En 2002, comme partout dans le monde, le prix moyen de crevettes sur le marché japonais a baissé, sans reprise nette de la consommation.

- Les principaux pays consommateurs du Japon

COUNTRY	MT	1000 US \$	% VOLUME	% VALUE
THAILAND	22 902	190 059	24%	25%
VIETNAM	10 141	114 179	11%	15%
INDIA	11 270	102 809	12%	14%
MEXICO	4 161	58 842	4%	8%
CHINA	9 520	53 782	10%	7%
ECUADOR	8 104	53 387	9%	7%
INDONESIA	4 513	38 369	5%	5%
BRASILIA	6 003	25 876	6%	3%
VENEZUELA	2 940	18 809	3%	2%
OTHERS	14 975	97 876	16%	13%

**Tableau2**

(Source Globefish)

- **Evolution du prix de la Black Tiger Indonésien au Japon entre 1999 et 2003**

(Prix en yen/block de 1,8kg crevette HL)

COUNT/LB	1999	2000	2001	2002	2003
21/25	3000/2750	3150/2900	2500/2300	2550/2500	2200/2100
26/30	2500/2350	2750/2450	2250/2000	2100/1950	1980/1750
31/40	2100/1950	2250/1950	2150/1850	1900/1750	1650/1550

**Tableau3**

Sources : NMFS- en 2003, 1 US\$ = Yen°

## 2- Caractéristiques du marché Américain

La consommation de crevettes aux USA est en augmentation régulière depuis plusieurs années (par capital presque équivalente à celle de Japon). L'Amérique est aujourd'hui le premier consommateur au monde (un demi-million de tonnes de crevettes consommées), le marché Américain influence fortement le prix de la crevette dans le monde.

La principale zone d'approvisionnement est l'Asie (Thaïlande, Chine, Vietnam...). La Chine est devenue un fournisseur majeur dès 2002 (plus 76% d'augmentation) les pays d'Amérique latine enregistre par contre une forte baisse de leur part de marché depuis 2001. Aux USA, les crevettes sont principalement commercialisées à travers les chaînes de restauration et les supermarchés.

Le produit leader reste les crevettes étêtées (head less), mais la consommation des produits décortiqués est à valeur ajoutée et est en très forte augmentation. Les consommateurs américains préfèrent les espèces de la pêche locale (12% de crevettes consommées sont de crevettes américaines) mais les crevettes blanches importées et la Black Tiger (moins chère) constituent aujourd'hui une part essentielle du marché. Les importations sont encore en forte hausse en 2003. Sur les quatre premiers mois de l'année, elles sont supérieures de plus de 16% en volume à celle de 2002. à la même époque (95 000 tonnes). Le prix reste globalement identique (mais le dollar est plus faible). La tendance semble resté à la baisse de prix pour les prochains mois de 2003.

La production nationale américaine est aujourd'hui très affectée par les niveaux des prix et l'offre abondante et connaît une situation de crise.

En réaction, les producteurs américains accusent 16 pays exportateurs de « dumping » (tendance au protectionnisme). Cette situation pourrait évoluer à terme, vers des mesures de taxation sur les crevettes importées.

Le gouvernement Américain veut protéger la pêche locale et parallèlement rassurer les consommateurs.

On assiste donc au renforcement de certain protectionnisme

( consommez américain ) qui se traduit par :

- un renforcement de contrôles de la FDA (abaissement du seuil de tolérance des résidus antibiotiques)
- la mise en place de mesures anti-terroristes

La croissance interne reste cependant très stimulée par des niveaux de prix très attractifs (dollar faible) et poursuit sa progression.

### **3-Caractéristiques du marché européen :**

Le marché européen est loin d'être uniforme et recouvre des habitudes alimentaires très différentes selon les pays. Les plus importants pays consommateurs sont l'Espagne, la France, l'Italie, l'Angleterre et l'Allemagne.

Les pays du sud de l'Europe préfèrent plutôt les crevettes tropicales de tailles moyennes, alors que les pays du nord consomment davantage les crevettes nordiques de petite taille.

La part des crevettes tropicales, surtout d'élevage dans le marché européen est cependant grandissante. Les crevettes sont importées d'Amérique latine et d'Asie. On note que le marché de la Black Tiger d'élevage en provenance de Madagascar se développe bien depuis quelques années en particulier en France.

L'Espagne est le plus important importateur et consommateur de crevettes d'Europe (137 000 tonnes), suivi de la France (72 000 tonnes). Plusieurs pays (Italie, UK, Angleterre, Pays Bas et Belgique) importent environ 30 000 tonnes de crevettes. Ces produits sont parfois redistribués sur les marchés Européens (cas des Pays Bas et de Danemark).

• Importation de crevettes *penaeides* en Europe

Espagne	137 452
France	72 734
Allemagne	11 759
NETHERLANDS	33 348
ITALIE	27 056
UK	30 678
Portugal	8 321
Belgique	34 519
AUTRES PAYS	6 166
<b>TOTAL</b>	<b>362 033</b>

**Tableau4**

(Source commerce extérieur)

En Espagne mais aussi en Italie et en Allemagne la consommation est restée stable. Les problèmes d'antibiotiques (politique européenne dite de « tolérance zéro) et le déclin des importations des crevettes d'Argentine, ont quelque peu perturbé le marché.

En France, on note qu'après ralentissement de la consommation (en 2000), la demande est de nouveau en augmentation (+ 7% en 2002), stimulée par des prix de vente attractifs. La baisse des importations en valeur est cependant significative et traduit la forte baisse des prix marché.

Le marché français est très sensible aux variations de prix. En 2000, une hausse de prix de la crevette de 15%, s'est traduite par une baisse immédiate de la consommation de 20%. En 2002, on peut douter un remplacement partiel des importations de crevettes d'Argentine (ressources en forte baisse),, par celle de Brésil (plus 61%). Les crevettes brésiliennes (p vannamei) sont importées congelées mais cuites en France et vendues en supermarché.

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>%</b>
BRAZIL	5400	8700	64
MADAGACAR	8200	8500	4
<b>TOTAL</b>	<b>45500</b>	<b>50700</b>	<b>11</b>

### Tableau5

(Source Globefish)

Le Brésil devance aujourd’hui légèrement de Madagascar comme premier exportateur sur le marché français en 2002 en terme de volume, mais en terme de valeur, Madagascar reste encore le premier pays exportateur sur les marchés français (avec 85 000 d’euro pour les 10 premiers mois de 2002).

Il faut souligner cependant que les prix de crevettes brésiliennes sont devenus très compétitifs (moins de 6 euro le kilos à l’importation).

En 2002, le prix de vente en supermarché s'est établi autour de 10 euro par kilogramme en moyenne pour les crevettes cuites en France.

Le prix moyen de crevettes de Madagascar à l’importation (moyenne et grosse taille) était encore supérieur à 10 euro par kilogramme en 2002, situation qui pourrait évoluer (à la baisse) en 2003 et 2004.

Cette différence de prix avec les crevettes brésiliennes s’explique par les tailles de crevettes plus important et une qualité considérée comme supérieure.

## Section 2 : Grande tendance du marché

### Point important de la période actuelle :

La production de crevette d'élevage est relancé surtout en Asie, malgré la présence de la maladie virale, essentiellement grâce à l'introduction de *p. vannamei* (crevettes blanches- facile à élever)

On assiste à une substitution d'espèces les élevages de *p. vannamei* se développent plus rapidement, alors que ce *p. monodon* sont globalement en régression.

La Chine et le Vietnam sont le grand acteur de ce renouveau (coût de production très bas). Même la Thaïlande voit aujourd'hui son leadership très menacé (coût de production élevé = baisse des exportations).

Le contexte de marché peut donc être qualifié d'assez « chaotiques ». Plusieurs pays exportateurs d'Asie sont sous embargo ou passés par des contrôles renforcés de la part de l'union européenne en particulier (problème de résidus d'Antibiotiques).

La Chine ne peut pas, à ce jour, exporter des crevettes d'élevage vers l'Europe (embargo). La Thaïlande et d'autres pays de l'Asie sont soumis à de contrôles sanitaires sévères (UE). Enfin les producteurs de pêche et aquaculture américaine accusent de « dumping » 16 pays producteurs d'Asie et d'Amérique latine. Cette situation est susceptible d'évoluer rapidement.

Seul le Brésil en Amérique latine, tire pour l'instant pour épingle du jet avec une production très compétitive (prix) et en forte augmentation.

Le Brésil profite des embargo et autres mesures de contrôles imposés au pays d'Asie pour s'imposer sur les marchés européens et nord américain.

Globalement, la situation de marché est donc relativement imprévisible. Le risque existe de voir (et même à cours terme) les pays d'Asie exportent encore plus massivement vers l'union européenne (en cas d'allégement de mesure de contrôle). Cette tendance à « l'envahissement » du marché européen pourrait être renforcée par les acquisitions américaines le dumping à l'encontre des pays d'Asie surtout. Même risque pour le Brésil très récemment accusé aussi de dumping par les américains et qui pourrait être tenté d'exporter encore plus de crevettes vers l'Europe.

Cette situation pourrait très sérieusement affecter la production de la pêche malgache dont l'essentiel de capture est constitué de crevettes blanches de petite taille (*p. indicus*), très semblables aux crevettes d'élevages brésiliennes. (*p. vannamei*).

### **La structure des opérations transactions internationales**

- **Le crédit documentaire :**

Instrument de paiement et de garantie qui s'applique à tout type de transaction, qu'il s'agisse de marchandise ou de service. Sa pratique est régie par une réglementation internationale ; les « règles et usages uniformes » (RUU publiés par la chambre de commerce international ICC). C'est la promesse donnée par le banquier de l'acheteur au vendeur de régler sa créance contre remise de documents conformes prouvant l'expédition de marchandise ou l'exécution de prestations. Il est indépendant de tout autre contrat vente, assurance transport, toutes les parties ayant à considérer des documents à l'exclusion des marchandises, services, autres prestations auxquels les documents peuvent se rapporter.

Le crédit documentaire est adapté à la relation commerciale avec le client selon le type de risque qu'on souhaite couvrir. Le moyen d'accélérer la rotation de l'actif roulement de l'entreprise en recevant plus vite les produits de créance au comptant ou en escompte plus facilement le produit de créance à terme.

### **La crevette de Madagascar est élue meilleure crevette du marché en Europe**

Notamment en France, après l'attribution de label rouge sur les marché français et label AB (agriculture biologique) d'ISO, la crevette de l'unima est élue meilleure crevette du marché par « que choisir », une association française à but non lucratif fondée suivant la loi 1901 à forte de 120 000 adhérents, éditant une revue mensuelle indépendante, sans publicité diffusée à 450 000 abonnés et lue par plus de 4 à 5 millions de lecteurs.

- **La ruée vers l'or rose :**

Nous constatons ensemble qu'en forte augmentation de la consommation de crevette liée à la baisse des prix, il dénonce cependant les conditions de production

dans certains pays, soit pour des méthodes de pêche inappropriées, soit par une aquaculture intensive aux conséquences néfastes. Mais il salue l'exemple de Madagascar.

On présente les résultats d'un test comparatif qui a porté sur le prix, le respect du poids net, la fraîcheur, le respect des normes européennes en matière de conservateurs, la recherche du tracé éventuel de métaux lourds, antibiotique et colorant, la qualité microbiologique.

Un test de dégustation a été effectuée par un jury de 10 experts entraîné à l'analyse sensorielle sur la base de 16 paramètres. 18 références de produits ont été achetées en grande surface et en magasin spécialisé en surgelé à l'issue des enseignes et des producteurs. Les prix varient de 7,45 à 38,88 € du kg mais il faut préciser que c'est pour des conditionnements très différents et de tailles de crevettes allant de petite à la crevette géante appelée « camarons de Madagascar » les grands gagnants sont les crevettes entières de picard élevées à Madagascar par le Groupe Unima (Aqualma).

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.

Le produit classé deuxième est une crevette de pêche en provenance de côte ouest africaine. Le produit classé troisième est la gamba sauvage de Madagascar « *silver sea* » commercialisée par le groupe unima , Pêcherie de Nosy-Be) chez carrefour.

- **Leader du marché**

Fort de son expérience de plus de 30 ans à Madagascar, le groupe unima est reconnue sur les marché couvre le leader du segment de la crevette haut de gamme. Il est aujourd'hui le premier exportateur de crevette à Madagascar avec plus de 7500 tonnes de crevettes par an, dont 2500 tonnes de crevettes sauvages et 5000 tonnes d'élevages, représentant 2/3 des crevettes d'aquaculture de Madagascar.

- **Développement durable**

Ce concept va bien avec le mode d'élevage de l'unima. Sur ses fermes d'élevage, l'unima développe une méthode douce avec des densités de 5 à 10 crevettes au mètre carré si dans d'autres pays, notamment asiatiques ils mettent en général 50 voir 300 cuvettes au mètre carré.

La préservation de l'environnement joue un rôle primordial dans l'élevage des crevettes à Madagascar. En effet, les crevettes trouvent une partie de leur alimentation dans le milieu naturel. Il est à noter que ce groupe a deux fermes d'élevage qui s'étendent sur 1000 ha et 600 ha et produisent 5 000 tonnes de crevettes par an.

- **Autres marché :**

Outre la marché européen, le marché américain est actuellement ouvert aux crevettes de Madagascar depuis le mois de janvier. Ce label et titre de crevettes de Madagascar apporteront sans doute un grand coup de pouce à notre exportation vers ce grand consommateur de crevettes. De plus, grâce aux cyclones portant des pluies abondantes qui se sont manifestées depuis le début du mois de janvier au mars, les éleveurs pensent avoir une bonne récolte dans cette année. Mentionnons que l'eau de pluie favorise la multiplication de la salinité de l'eau de mer et donnait lieu de milieu favorable aux crevettes d'élevage ainsi que les crevettes sauvages pêchées en mer littorale.

## CHAPITRE III : LE LABEL ROUGE

### GENERALITES

UNIMA élève les premières gambas Label rouge dans le monde. Et ce n'est pas un hasard. Les hommes et les femmes d'UNIMA sont des adaptés de la méthode douce. Dans les eaux pures de la mangrove de Madagascar, qui contient le cadre d'un écosystème parfait, ils ont recréé des conditions idéales. Les crevettes sont élevées dans d'immenses bassins aux fonds naturels de terre, dans lesquels la très faible densité par mètre carré, le contrôle systématique de l'ensemble du cycle d'évolution et une surgélation ultra-rapide portant des garanties de la plus haute qualité. A travers ce label, c'est toute l'exigence des pêcheurs et des éleveurs du groupe qui est reconnue. L'exigence de la qualité irréprochable. L'exigence de la fraîcheur absolue. L'exigence de la saveur le plus raffinée d'où un mot, l'exigence de l'excellence.

### HISTORIQUES

Le Label Rouge est un signe de qualité française (défini par la loi d'orientation agricole du 05 janvier 2001). C'est un signe officiel français d'identification de la qualité de production ou de fabrication. Ainsi, un saumon écossais (né, élevé, abattre 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'agriculteur soucieux de développer un élevage respectant la traduction et apportant une garantie de qualité en consommateur. Le 1er Label Rouge a été obtenu par les volailles des Landes : cahier de charge « poulet jaune fermier élevé en liberté » (LA 1-65). Ce signe s'est ensuite développé pour d'autre produits alimentaires moins aussi pour des produits agricoles non alimentaires et non transformés (ex : fleurs).

Alors 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 se distinguer à 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 final, tant sur le plan gestatif 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 (INAQ), 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 à des 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 impérieux. 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 de constatations personnelles répétées du rédacteur de Terroirs d'en France) et l'aveu même de certains producteurs et de l'air de 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 et 1er paix sans qu'il y ait amélioration du niveau de produit courants (sauf le prix de vente qui est très supérieur permet aux producteurs et à toute la chaîne de distribution d'engager des bénéfices monstrueux 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, subsistent également six Label régionaux, dont la création est antérieure à 1994 (adresses, Franche-Comté, Lorraine, Nord-pas-de-Callais, Païs-Midi-Pyrénées et Savoie) qui convient à 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 s'ensouilles 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 un air 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 agréés 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.

Ceci 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 intérieurs 1994, et les labels régionaux bénéficient d'une dérogation qui leur permet de mentionner une origine géographique sans IGO ; cette dérogation s'achève en janvier 2002.

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

## ⇒ L'ATTRIBUTION DU LABEL ROUGE

La première règle est inévitable. 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'expert et des consommateurs, font également partie de l'attribution de ce label.

## ⇒ LE LOGO ET L'ETIQUETTE

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

Le logo 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, elle 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 de :

Ministre 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 garanties de qualité et conformes à un cahier des charges reconnu :

Les produits certifiés en CERTIFICATION DE CONFORMITE DE PRODUIT ou (CCP) ou en Label Rouge font l'objet de contrôle rigoureux ; ils sont conformes à un cahier des charges approuvé et se distinguent des produits courant du marché par leur qualité supérieure (Label Rouge) ou différente (CCP), ainsi que par leur méthode de production.

#### **⇒ ORGANISME DE CONTROLE DE LABEL ROUGE**

Demande de groupement contrôle à chaque étape ECOCERT

L'entreprise ou le groupement demandeur de la certification, qui représente les intérêts de la filière, a le rôle de coordination, d'appui aux intervenants, et de contrôle intervenant, et de contrôle interne, tout au long du procédé de fabrication du produit.

ECOCERT vérifie que ce maître et 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 amont jusqu'à la vente au client.

La garantie ECOCERT, gage de qualité et de conformité.

C'est-à-dire que l'ECOCERT vous accompagne à chaque étape de la démarche : « Examen et validation du cahier des charges, du plan de contrôle interne et des étiquettes ».

« Elaboration du plan de contrôle externe et du plan de correction ECOCERT ».

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

## ⇒ ENVIRONNEMENT PRESERVE

Consciente des enjeux écologiques, l'entreprise applique un cahier des charges environnement strict. Les fermes du groupe font référence auprès des professionnels du secteur. Une démarche d'éco-certification de l'aquaculture malgache est en cours avec le WWF.

Plus de 67 % de la mangrove d'origine a été préservée et même renforcée par la plantation de 650 000 pieds de palétuviers. UNIMA procède également à des programmes de reboisement d'eucalyptus, d'acacias, de tecks et de filaos.

L'UNIMA veille toujours à réduire au strict minimum l'impact de ses installations sur la nature et effectue un suivi environnement serré de la faune, de la flore et de la qualité des eaux. Les sites du Groupe sont volontairement éloignés les uns des autres afin d'en préserver les écosystèmes et d'en renforcer la biosécurité.

Fort de son expérience pionnière dans l'aquaculture, l'UNIMA a choisi de relever un nouveau défi audacieux pour Madagascar : la culture de l'anacarde ou noix de cajou. Ce projet d'envergure a pour ambition la reforestation durable de 7 000 ha de centrées arides en voie de désertification par la plantation de plus d'un million et demi d'arbres.

## **TROISIÈME PARTIE**

## INTRODUCTION

La société **AQUALMA** est la plus célèbre à Madagascar, qui exporte des produits haut de gamme, et pouvant s'aligner avec les produits des autres pays. Elle doit bien tenir la façon d'exercer son métier en norme et à sa qualité de service excellente.

La production de crevette d'aquaculture est passée de **20.000** tonnes en 1970 et à peu près de **1.500.000t** de nos jours. A vrai dire il y a beaucoup d'évolution par rapport aux dernières années. Même notre pays se trouve dans le groupe du sud qui n'avait que très peu d'investir ou l'amélioration de leurs équipements. Donc elle élève les espèces bien adaptées à l'élevage y demandées les conditions climatiques optimales, la qualité d'eau et de sol requise pour l'aquaculture de crevette (terrain isolé dans la nature ayant les différentes conditions requises)

## Processus de conditionnement :

1. Réception matières premières provenant de la ferme (pêche). Ce sont des crevettes fraîches conditionnées sous glace dans des bacs australiens (BA) et rangés dans un gros bac appelé BX (bac xactics). A la réception, il a contrôle de température à cœur de crevette à raison de 5 t° contrôlées par BX (T° à la réception doit être  $< + 3^{\circ}\text{C}$ ) et contrôle de durée sous glace (temps entre début pêche et entrée dans l'usine qui doit être  $< 8\text{h}00$  pour produits LR et  $8\text{h}30$  pour produits non LR).

2. Déglaçage : a pour but d'éliminer la glace provenant de la pêche. Verser les crevettes dans un gros bac à eau réfrigérée avec un système de trop plein pour éliminer d'une façon continue les glaces surnageantes.

3. Triage : consiste à éliminer tous les impuretés qui accompagnent les crevettes, de séparer les bonnes crevettes à ceux des mauvais (crevettes défectueuses : molles, cicatrices, cassées, déformées, ...) et de séparer aussi les crevettes de couleur différente (claire, médiocre, sombre).

4. Calibrage : a pour objectif de grouper les crevettes par taille. Le prix de crevette varie en fonction de la taille (ou calibre) d'où la nécessité de cette étape. Parmi l'objectif du calibrage, la présentation (uniformité des crevettes dans une même boîte).

5. Pesée et conditionnement : étape qui consiste à peser les crevettes suivant le type de produit. Certains produits sont rangés dans la boîte en fonction de la demande client ou spécification produit.

6. Congélation : passe dans 3 étapes :

- Passage dans la saumure (solution salée à taux de sel 21 % et de sucre 18 %) à température  $\leq - 14^{\circ}\text{C}$  pendant minimum 14 mn.
- Passage à l'égouttage à air forcé à température  $\leq - 18^{\circ}\text{C}$ .
- Passage dans un compartiment de congélation proprement dite à température  $\leq - 20^{\circ}\text{C}$  (durée égouttage + congélation  $\geq 30$  mn).

La température à cœur des produits à la sortie de congélation proprement dite doit être  $\leq - 18^{\circ}\text{C}$ .

7. Emballage : démolage, mise en boîte, mise en carton des produits et étiquetage des cartons.

8. Acquisition informatique (pointage informatique des cartons avant d'entrée dans la chambre froide)

9. Stockage dans la chambre froide négative ( $< -18^{\circ}\text{C}$ ). Cartons à ranger sur palette.

**Processus d'empotage :**

1. Sortie les palettes
2. Mettre sur un chariot d'un tracteur
3. Transporter à la jetée
4. Décharger le chariot
5. Placer la palette avec cartons devant le conteneur à remplir (CNRT déjà nettoyé et testé)
6. Sortie informatique (pointage informatique des cartons sortis)
7. Ranger les cartons dans le CNTR suivant le mode de rangement attendu.

L'empotage est assisté par les douaniers.

**Moyens de productivité :**  $12 = [\text{qualité totale traité par équipe en kg} / (\text{effectif présent} \times \text{totales heures de travail})]$

**Volume de travail :** en moyenne 10h / jour (ou 70h /semaine)

**Quantité produite :** 8,5 tonnes par équipe par jour. 17 tonnes par jour pour les 2 équipes.

**Quantité de production :**

La production de géniteurs et nauplius suit la norme iso 9001 v 2000 et les spécifications de label rouge à l'appuie.

A chaque dysfonctionnement et/ou réclamation client on le traite avec une procédure spéciale (FAC : fiche d'action corrective).

Les processus de production sont contrôlés fréquemment par un audit interne/externe, une amélioration continue dans l'esprit.

**Quantité de production :**

En ce qui concerne l'écloserie, la production est basée sur des géniteurs et le Nauplius. La production de géniteurs est la base de Moramba afin de produire de Nauplius en quantité voulue par la société.

Depuis la création de Moramba écloserie, la production de géniteurs se fait par lot.

1. Un lot est ensemence au bassin à une quantité de 15 000 juvéniles pour avoir environ 2 000 fem et 1 500 males de géniteurs après une durée d'élevage de 14 mois.

Dans un an la société réalise 5 lots d'ensemencement.

2. Pour le nauplius, la demande se fait par tranche tout au long de l'année, mais au total on réalise 100 à 150 M de nauplius par an en moyenne.

### **Les nourritures de crevettes :**

Il faut remarquer que les nourritures varient en fonction de stade de grossissement.

A l'écloserie, on utilise deux types d'aliments : aliments frais (calmar, moule, biomasse d'artémia, polychète, algue) et celui de granule (aliment import micro/macrocapsule d'origine INVE et Nutrima).

Stade : nauplius – mysis : algue + biomasse

Stade : post larve : algue + biomasse + microcapsule granule

Stade juvénile : microcapsule granule

Stade sub adulte – adulte (5g – 90g) : macrocapsule

Stade géniteur (+ de 90 g) : calmar + moule + polychète, granule macrocapsule.

### **Nourriture de crevette :**

#### **1. PETITES CREVETTES**

2 Sortes d'aliments :

- Aliments vivants : algues et artemias
- Aliments en poudres (granules ou microparticules : ce sont des aliments fabriqués par des usines agro alimentaires (exemple provende). Ils s'obtiennent par mélange des nombreux produits agricoles ainsi que de farines des animaux marins (exemple : poisson, zooplancton, ...)

#### **2. GROSSES CREVETTES :**

2 sortes d'aliments également :

- Aliment vivants ou chaires exemples crabes, moules, kodiva (bivalves), verres (kankana), etc ....
- Aliments granules : mélanges de nombreux produits fabriqués par des industries comme des provendes.

### **Standardisation du site :**

Le site est standard au niveau de procédure et les modes opératoires.

ISO 9001 v 2000 et les spécifications Label Rouge (traçabilité maîtrisée)

### **Normalisation de produits finis**

Les produits finis sont définis par des critères autorisés par des réglementations LR cf fichier pdf.

La normalisation de produits est définie dans la mesure exigée par l'ISO (voir livre page 51 à 53).

### **Normalisation des produits finis :**

1. Critères organoleptiques : taux de crevettes défectueuses par boîte < 6 % ; uniformité (poids de 5 crevettes plus grosses dans la boîte sur poids 5 crevettes plus petites) < 1,6 ; poids net décongelé = poids déclaré + 0,5 % min.
2. Critères chimiques : taux de SO2 dans la chair < 150 ppm ; taux de sel < 2 %
3. Critères microbiologiques : vibrio pathogène : absence dans 25 g ; FTM  $\leq 10^4$  ; E. coli : 1 / g ; salmonella : absence dans 25 g.

## **DIFFERENCES ENTRE GAMBAS LABEL ROUGE ET GAMBAS SIMPLES**

### **1. GAMBAS LABEL ROUGE**

Crevettes certifiées par l'organisme de certification Label Rouge. Pour le cas de l'Aqualma, c'est l'ILE ROUGE ou NOSY MENA sis en France qui est l'organisme certificateur en Label Rouge. Le référentiel exigé est le respect des différents critères exigés sur l'ISO. Il faut que les normes exigées par l'organisme certificateur « Ile Rouge » partant de l'élevage à la vente au marché mondial sur le référentiel Label rouge soit respecté.

### **2. GAMBAS SIMPLE**

Des crevettes traitées sur une qualité répondant à l'hygiène alimentaire n'exigeant pas de critère comme sur le Label rouge. Les seules conditions et objectifs avant la vente ne sont que la bonne présentation sur le marché et la garantie sur l'hygiène alimentaire.

### **Différence entre GAMBAS simple et GAMBAS Label Rouge**

Gambas Label Rouge : crevettes de qualité irréprochable car issues des géniteurs Label Rouge, des larves et Post Larves

Label Rouge ; d'élevage (pré grossissement et grossissement) respectant les référentiels Label Rouge ; exportation uniquement par des transporteurs certifiés Label Rouge et distribution par les distributeurs certifiés Label Rouge.

Comme je vous ai dit : ISO certificat pour la qualité des processus (garant processus de traitement) et Label Rouge certificat pour la qualité des produits (garant de la qualité des produits).

**Période de collecte :** arrêt de collecte mois d'Août, où la croissance des crevettes est lente à cause de la baisse de température ambiante (saison froide) : carénage des engins utilisés pour la production et de l'usine et congé des personnels. Il y a aussi l'arrêt de pêche à cause du cycle de mue des crevettes qui est environ par 10 à 12 jours. On arrête la pêche lorsque les crevettes sont molles.

### **POINT FORT DE L'AQUALMA**

Produits de quantité suffisante et de qualité excellente Auto dépendant pour fournir à lui seul les aliments de crevettes comme matière première sur le nutriment par air.

Une remarque significative a été constatée ou souvent nouvellement taxée à l'opérateur depuis l'existence de Gasy Net sur le traitement de dossiers d'exportation auprès de la recette douanière.

Frais de Scanner y compris la prestation de service des douanes comme travaux supplémentaires dont le montant est exorbitant par rapport à l'ancienne procédure.

A cet effet, ce surcoût évoque de difficulté économique remarquable au sein de l'entreprise dont l'employeur a été déjà pris de la décision d'éliminer les dépenses néfastes.

L'Aqualma doit entretenir convenablement les bassins de grossissement, l'usine de conditionnement ainsi que les écloséries de post-larve et contrôlé par des experts hautement qualifiés.

Des équipes et Staff bien formés sont engagés sur terrain 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 propriété exigée par la norme.

Le groupe **UNIMA** siège à la Réunion. Dotée des matériels performants, des cadres hautement qualifiés, certifié de l'ISO 9001, et de label rouge (pour le marketing de la vente en Europe).

Elle fait toujours l'extension de son site et d'augmenter aussi la capacité d'accueil des post-larves aux l'écloseries. Son capital actif ne cesse pas de se renforcer de temps à autres sans parler son apport à la participation aux œuvres de bienfaisances et à la réalisation des divers projets pour les intérêts public, école ; dispensaires, route.

Sur le plan d'infrastructure, l'Aqualma possède des terrains fertiles, et vastes sur l'aquaculture des crevettes **GAMBAS**. De même que pour les écloseries, les nourrissons sont suffisants pour alimenter les sites ; les résultats microbiologiques aussi sont satisfaisants et permettent d'exporter les produits loin de risque de microbe.

Le Groupe Unima est doté d'un nouveau laboratoire d'analyse préliminaire avant d'être acheminé au laboratoire de l'Institut Pasteur dans la capitale. La productivité de l'année en cours reste toujours satisfaisante et rentable

## **FAIBLESSE DE L'AQUALMA**

Toutes sociétés subissent de difficultés économiques, sur le surcoût porté par le Gasy Net au dédouanement. Par ailleurs, le sur-effectif du personnel est un des facteurs de déficit à la société. D'où une compression de personnel a été effectuée lors du premier semestre de l'année 2008. Quelques postes ont été supprimés A cet effet, la gestion du personnel manque à la fois une maîtrise de compétence sur l'attribution de chaque employé. Les employés restant devraient assurer le déroulement des travaux. En conséquence, leur charge de responsabilité se trouve augmentée De nombreux compressés tombent en chômage.

Toutefois, le bilan reste positif Mais nous pensons déjà qu'il faut bien manager pour maintenir cette rentabilité sur les années à venir Quoi qu'il en soit, la révision du coût de dédouanement s'avère diminuer la dépense utile de l'**UNIMA** Cette suggestion pourra être portée auprès du groupement (**GAPCM**), porte parole des sociétés des Aquaculteur afin de soulever et de chercher d'ajustement en moyenne ce coût exorbitant taxé par le Gasy Net aux importateurs, et exportateurs résidants et non résidants.

L'Aqualma est une société sous régime de zone franche et toutes opérations utiles de la société se dérouleront sous surveillance du Service de douanes

Compte tenu de l'arrivée de Gasy Net, les douaniers ne perçoivent leur prestation que par le biais de Gasy Net. Ainsi, la trésorerie de la société se trouve répartie ou divisée sur deux entités.

Les frais des travaux supplémentaires effectués par les Agents de douanes actifs doivent être versés lors de leur déplacement. Tandis que les frais des opérations traitement de document (déclaration, Scanner) devraient versées auprès de la banque primaire par virement télégraphique.

## SUGGESTIONS

Pour atteindre de meilleur point au produit et fidéliser son client et de ne pas échouer au certificat de label rouge et **ISO**, seul moyen c'est de donner la qualité de service et produit jusqu'à la consommation. Alors, l'Aqualma est le titulaire de la mise en norme européenne de son installation et en **ISO 9001**. De plus, elle se tend vers l'autoritarisme sur l'exportation dans n'importe quel point du monde.

L'Aqualma n'ayant pas de souci à la concentration des produits sur le marché européenne, porté de label rouge, d'avoir plus de sécurité sur la vente ou au marketing de produit destiné vers la communauté économique Européenne. C'est-à-dire la salubrité, la qualité de produit fini sont entièrement contrôlées par le vétérinaire officiel. Le produit d'Aqualma est traité convenablement et conservé dans les chaînes de froids continus jusqu'aux consommateurs.

La société Aqualma pourra être rentable à leur vente, suivant les données statistiques de l'exploitation de l'année dernière ainsi que les résultats soient fructueux ou positifs.

Elle n'a jamais passé de difficulté économique ou financière sur l'exploitation dont trouve les moyens d'investir des matériels demandés pour la qualité et les technologies modernes de l'élevage.

Vu la concurrence déloyale, l'Aqualma pourrait réagir devant leurs concurrent, car elle ne cesse pas d'améliorer leurs moyens d'exploitation suivant la norme en rigueur et d'entamer à la plus sûre au bilan de l'exercice en cours. Y compris leur effort de productivité et les qualités de service plus performant.

La production doit augmenter en quantité et parallèlement de qualité à la demande des clients.

L'Aqualma doit tenir de former leurs cadres leurs employés suivant leur poste respectif. En respectant la continuité de service et la communication efficace.

Un département indépendant s'occupe de la formation et de la relation interne à travers la masse salariale. A propos de documentation, elle s'avère aligner avec les autres sociétés exportatrices dont elle subit de difficulté comme celle de l'augmentation de coût de productivité. Devant la recrudescence actuelle, elle permet de compenser le surcoût à la productivité sur l'exploitation, d'élever les crevettes aux bassins et se placent toujours à la meilleure qualité sur le marché international notamment en Europe que le prix rapporte de l'économie importante à la société.

D'après l'installation de nouvelle procédure douanière en matière d'exportation et importation, la société ne cesse plus d'affronter de difficulté à la documentation ainsi qu'au surcoût portuaire flambé de temps à autres. A partir de l'application du système **SYDONIA** + +, de nombreuses perturbations ont été survenues pour traîner la procédure nouvelle. Le problème fréquent c'est la panne technique du courant d'alimentation auprès de la recette des douanes, introduisant le retard répété du traitement des dossiers (délestage). Ceci entraîne aussi le report du programme d'exportation car le navire transporteur n'arrive plus à prolonger son escale dans notre port vu le coût portuaire aussi.

D'autre part, on a passé de divers problèmes à la recette comme attente des agents, et inspecteurs des douanes à leur poste concerné.

Lors que le processus de production d'achève les produits doivent être entreposés dans la chambre froide sous la température basse jusqu'à -20°C. Les produits ne doivent être gardés dans ladite chambre que dans un délai limité pour éviter le changement de goût et son état morphologique. Sur ce, elle cherche le moyen de liquide rapidement en évitant la situation précitée et l'on a pour but aussi d'avoir une certification de label rouge celle-ci atteste aussi le goût de produit conservé dans une base température dans le temps limité pour avoir une belle marque, logo et étiquette, le respect de la froide et la conservation soient exigés. Malgré les efforts requis, l'Aqualma se place toujours sur le point fort. Toutefois, on constate aussi sa faiblesse.

## **MESURES SOLUTIONNAIRES**

Les exigences évolutives des clients sur le marché mondial exposent les entreprises à de contrainte. L'accroissement de nombre de producteurs accentue la concurrence.

Pour fidéliser les clients, l'entreprise recourt sur des critères justifiant l'assurance qualité de ses produits.

Des obligations s'imposent :

- Les produits doivent être conformes aux exigences clients et doivent répondre à la satisfaction attendue.
- Le processus de production doit avoir de traçabilité contrôlable performante et en amélioration continue.
- L'exportation nécessite des mesures de garantie justifiable.

## **L'ISO 9001 –PREMIER PAS VERS LABEL ROUGE**

Pour pallier à ces contraintes de concurrence UNIMA a procédé sur la norme ISO.

Sur le marché mondial, l'UNIMA prime sur ses produits haut de gamme et de meilleure qualité. Pour entretenir la confiance de ses clients, elle axe sur l'amélioration continue de ses systèmes de production. Sa certification en ISO 9001 fait preuve de son image de marque sur l'assurance de ses produits.

En historique et enjeux, l'ISO 9001 est un système de management qualité évolutif basé sur quatre points à savoir :

- Responsabilité de la direction
- Management des ressources
- Réalisation du produit
- Mesure, analyse et amélioration

## **Indicateurs de performance du SMQ**

Réaliser régulièrement des audits internes pour déterminer si le système de management qualité :

- \* Est conforme aux exigences de la norme/exigence interne
- \* Est appliqué et compris
- \* Est adéquat et efficace

Identifier, en interne, les forces et faiblesses du système de management qualité

### **1- LES DIFFERENTS SORTES D'AUDITEURS**

Il y a deux sortes d'auditeurs :

- a-** Auditeur venant de l'association de l'ISO dit auditeur externe de la société. L'audit de certification ISO est tous les deux ans.
- b-** Auditeur interne de la société formé par l'association de l'ISO pour effectuer le suivi et le contrôle d'application des procédures décidées par ISO. Un auditeur ne peut pas auditer son service.

Réaliser régulièrement des audits internes pour déterminer si le système de management qualité :

- \* Est conforme aux exigences de la norme/exigence interne
- \* Est appliqué et compris
- \* Est adéquat et efficace

Identifier, en interne, les forces et faiblesses du système de management qualité

### **2- QU'EST CE QU'ON AUDITE**

On audite les procédures appliquées sur terrain sont conformes aux procédures décidées par ISO.

En cas de non-conformité sur l'audit externe, l'auditeur fixe un délai de trois mois pour lever les écarts détectés.

### **3-LE RESULTAT DE L'AUDIT**

- a-** En cas d'écart constaté, on peut envoyer à l'auditeur de l'ISO un plan d'action pour lever l'écart qu'il a détecté. S'il constate que l'action effectuée est positive, il lève l'écart et l'association délivre et le certificat.

- b-** S'il n'est pas satisfait de l'action menée, il effectue une descente sur terrain et décide un nouveau plan d'action pour une durée inférieure ou égale à trois mois.
- c-** Si l'écart reste maintenu et selon sa gravité, l'association peut retirer le certificat.

## **CONCLUSION :**

L'ISO qui garantit les procédures de traitement des produits est un système évolutif et en amélioration continue.

## LES PROBLEMES RENCONTRES SUR LE LABEL ROUGE

On rencontre deux problèmes majeurs avec le choix de produits en Label rouge

**1- Traitement de produit en Label rouge depuis les géniteurs à l'usine.**

Pour ne pas risquer à perdre la satisfaction des clients sur leur besoin quantitatif en produit Label rouge, Aqualma traite tous leurs produits en Label Rouge du début à la fin de la chaîne de production soit d'élevage de géniteur jusqu'au traitement à l'usine. Les étapes sont : élevage géniteur, maturation, élevage larvaire, bassin de pré grossissement, bassin de grossissement, les différentes opérations à l'usine. Les exigences du Référentiel Label Rouge engagent en effet l'entreprise sur des énormes dépenses. Pourtant, il arrive qu'au dernier moment les clients ne veulent pas la totalité de produit en Label Rouge. On se trouve obligé de déclasser les produits en produits ordinaires. Donc toutes les dépenses de traitement sur Label tombent en perte. C'est un des facteurs qui engagent Aqualma à recourir sur de réduction de coût.

**2- Sur le marché mondial les gens ne sont habitués qu'au Label rouge sur les viandes, volaille et poisson.** Unima est la première entreprise mondiale qui a obtenu la certification Label Rouge sur la crevette. Cette réputation n'est donc pas encore suffisamment connue sur le marché mondial. En tant que de meilleur qualité mondiale, haut de gamme cette gambas coûte très chère. Seuls les riches clients en sont intéressés. La vente rencontre encore de difficulté.

**3- Les produits unima étaient vendues avec la marque de clients (Picard, auchan...).** Pourtant, ce sont de produits en Label Rouge que les clients ne savent pas directement. Comme si Aqualma ne faisait que lancer la saveur de leurs clients.

A travers ces actions il faut déterminer les indicateurs de performance du système de management qualité (SMQ)

Ces deux surveillances engagent une chaîne d'actions et sur les produits.

## **AUDIT D'APPLICATION DES EXIGENCES DU REFERENTIEL LABEL ROUGE :**

La délivrance du certificat est conditionnée par le constat du respect des exigences du référentiel Label Rouge sur les produits.

L'audit ISO est partiel sur une activité (Exemple : sur l'usine, on audit le respect des procédures ISO sur les opérations menées à partir de l'entrée de produit à l'usine jusqu'à l'exportation). Tandis que sur Label Rouge l'audit est sur une chaîne fermé partant de l'élevage de géniteur à la distribution de produits par Unima Europe.

En conséquent, il n'y a pas d'audit interne pour le Label Rouge. L'audit Label n'est effectué que par des auditeurs externes. Il y a deux types d'audit : audit de contrôle et audit de certification.

L'audit Label Rouge est par an.

En conclusion, ISO garantit le processus (management qualité). Et Label Rouge garantit le produit. La certification sur les deux font l'assurance du produit.

ISO est un processus (chaîne de procédure). Et Label Rouge est une marque de qualité.

## **SOLUTION:**

Conscient du problème de la marque de leur produit mise en faveur de leur clients tels que : Marks & Spencer. Unima a décidé de lancer sa propre marque dite « NOSSI-BE » depuis le deuxième semestre de l'année 2006.

Cette opération permettra de publier la meilleure qualité mondiale des crevettes de l'Unima haut de gamme et premier Label Rouge en crevette dans le monde.

A partir de ce lancement de marque tous les autres FACTEURS CLES DE SUCCES D'AQUALMA vont être manifestés à savoir :

- Une intégration totale de la filière élevage
- Une aquaculture raisonnée, respectueuse, de l'environnement (semi-intensif)
- Une organisation rigoureuse et un management de qualité
- Une œuvre collective, fruit des efforts et de l'enthousiasme de ses cadres et employés qui font vivre la devise du groupe « Antsika jiaby miara mandroso »

# CONCLUSION

## CONCLUSION

Le marché de crevette avait encore de grande incertitude sur les années 2005 et 2006. L'offre en matière de crevette est aujourd'hui très importante (trop ?), surtout pour les petites tailles, et ceci se traduit par une forte baisse des prix. Cette tendance pourrait encore s'accentuer dans les mois et peut-être les années à venir, accroître les difficultés de la pêche mais aussi de la crevetticulture malgache, pour plusieurs raisons :

Selon :

- **P. vannamei** connaît actuellement un boom en Asie qui semble devoir durer. Des pays comme la Chine, le Vietnam, voire l'Indonésie, ont le potentiel d'augmenter leur production de plusieurs centaines de milliers de tonnes supplémentaires dans les 4 – 5 ans. Le développement des maladies virales pourrait peut être ralentir ce développement mais probablement pas le stopper, car certaines techniques nouvelles sont aujourd'hui disponibles pour limiter l'impact de ce type d'épizootie (crevette SPF, recirculation, filtration fine, élevage intensif sur flocons bactériens, « chauffage » de l'eau sous serres etc..)

- Les pays producteurs les plus riches, comme la Thaïlande, mais aussi certains producteurs Latino américains comme l'Equateur, souffrent fortement de la forte « compétition » actuelle. Ils pourraient être tentés par la production de crevette de plus grosses tailles afin d'échapper au créneau commercial difficile constitué par les petites crevettes, et venir de ce fait plus directement concurrencer la grosse crevette de pêche et celle d'élevage de Madagascar.

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

Nous sommes donc très probablement dans une période charnière au niveau du marché de la crevette. Deux types de produits tendent à se différencier clairement bien au-delà de l'opposition classique produit d'élevage / produit sauvage. Le consommateur a le choix entre des **petites crevettes blanches** pas chères, pas très bonnes et élevées très intensivement, et des **crevettes de plus gros calibre**, de meilleure qualité, voire labellisée etc... à des prix nettement plus élevés.

Dans le premier segment, la concurrence est déjà très vive. Dans le second segment qui concerne surtout la production d'élevage, la lutte risque d'être vive à moyen terme. Les pays producteurs de crevette d'élevage, a coûts de production élevés, pourraient avoir tendance à rechercher une diversification vers les gros calibres de crevettes et les produits à valeur ajoutée. On note l'arrivée sur le marché de crevettes certifiées et/ou labellisées...

La crevette de Madagascar (pêche et élevage) est, et sera de plus en plus confrontée à une concurrence internationale sans précédent. Le temps de « l'or rouge » 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. Gageons qu'elle saura le faire avec le GAPCM (groupement des Aquaculteurs et des pêcheurs de crevettes de Madagascar) et le soutien de la puissance publique.

## BIBLIOGRAPHIE

### **1- SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE**

Association Française de Normalisation (AFNOR) tour Europe 92049 Paris La défense Cedex AFNOR 2000.

### **2- LABEL ROUGE DE LA CREVETTE D'ELEVAGE PANEAU MONODON**

Ile rouge- Nosy mena- Version 3 du 4 Septembre 2003 .

### **3- LABEL ROUGE**

Un article de wikipédia , l'encyclopédie libre.

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Label\\_rouge](http://fr.wikipedia.org/wiki/Label_rouge) juin 2007

### **4- ECLOSERIE DE MORAMBA**

Ensemencement / transfert

MRB . BIO. 4.3.3

Avril 2004

### **5- MANUEL D'ANALYSES**

Analyses Biologiques-Anmaux

Suivi d'une population de juvénilles en Zone 0-2g

QLM. 1. 15 Mai 2005

### **6- LABEL ROUGE POUR L'AQUACULTURE DE CREVETTE A MADAGASCAR**

[PROPARCO en Afrique Australe et à Madagascar](#)

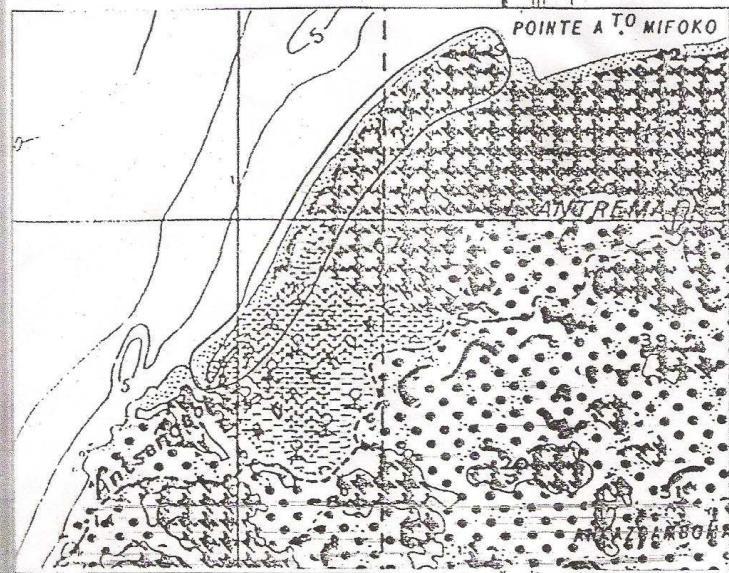
<http://www.afd.fr/>

### **7- Michel D. RAMIARAMANANA - Jean Luc YVIQUEL**

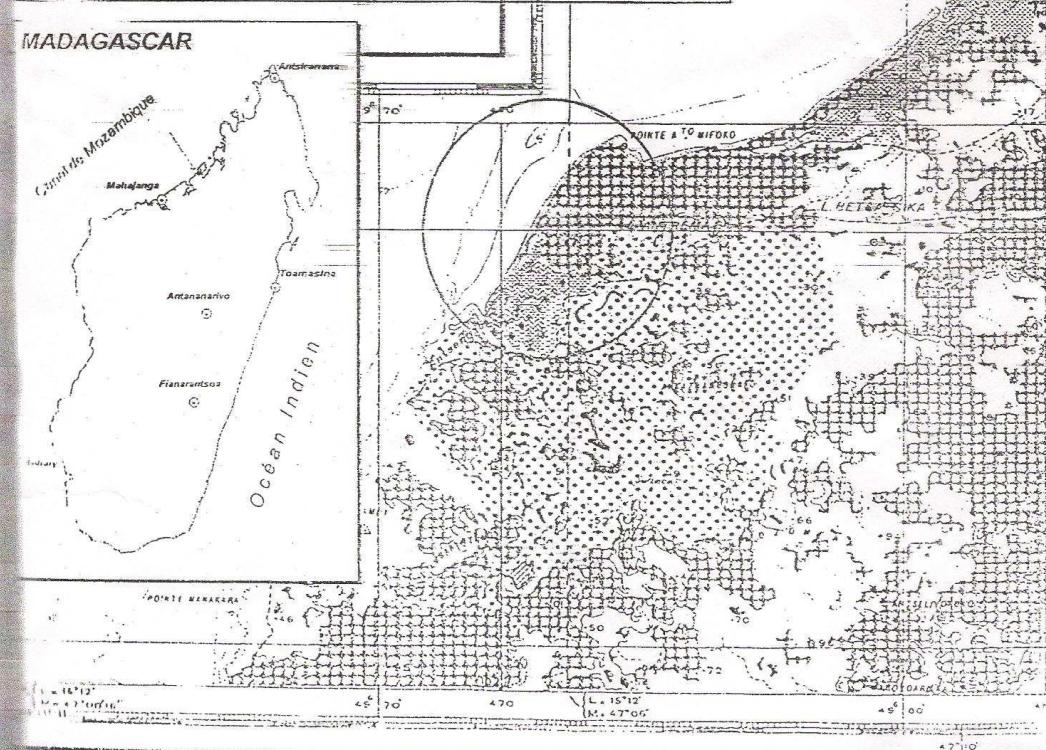
**CREVETTE**

**Une fois de plus, la crevette de Madagascar élue meilleure crevette du marché par " Que Choisir**

## SITE POUR ELEVAGE LARVAIRE - AMBATOMIFOKO



## MADAGASCAR





UNIVERSITÉ DE MADAGASCAR



INSTITUT D'ÉTUDES SUPÉRIEURES

AUTORISATION

Titre du mémoire : **la Ruée Vers L'or Rose (Gretelle Gambar)**  
Sous **L'Abel Rouge**  
Nom et Prénom du Candidat : **VATSY Anna Victoire**

Avis de l'Encadreur Professionnel et de l'Encadreur académique du mémoire après la lecture du tirage du mémoire

	Nom et prénom	Date	Signature	Observations
Encadreur Professionnel	<b>Moyze HASSAN ALY</b> Chef de Département Développement Communautaire			
Encadreur Académique				

Avis du Président du Jury :

Acceptée

Refusée

Date

Signature et cachet

Autorisation du Directeur de l'IUGM

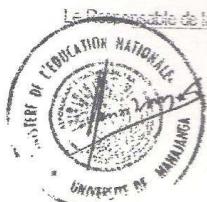
Acceptée

Refusée

Date **22 JAN 2009**

Signature et cachet

Le Directeur de la Scolarité



*L'autorisation à reproduire obligatoirement à la dernière page du mémoire après signature*