SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

DÉDICACE

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

GLOSSAIRE

METHODOLOGIE

INTRODUCTION…… 11

PARTIE I: PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ…… 12

CHAPITRE I : INFORMATION GÉNÉRALE SUR LA SMMC…… 14

Section I : Identification de l'entreprise…… 14

Section II : Historique et évolution…… 17

CHAPITRE II : ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE……..... 24

Section I : Environnement interne…… 24

Section II : Environnement externe…… 34

CHAPITRE III : LES FORMALITÉS D'EMBARQUEMENT ET DE DÉBARQUEMENT DES MARCHANDISES AU NIVEAU DU DÉPARTEMENT MARCHANDISES…….. 41

Section I : Présentation du Département Marchandises …… 41

Section II : Application de la formalité des opérations de manutention…… 45

PARTIE II : ETUDES DES OPÉRATIONS D'EMBARQUEMENT ET DE DÉBARQUEMENT DES MARCHANDISES ……. 65

CHAPITRE I : ETUDE DE L'EXISTANT …….. 67

Section I : Critique des activités opérationnelles…… 67

Section II : Critique au niveau de l'administration…… 78

CHAPITRE II : PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION ET SUGGESTIONS RELATIVES À LA PROBLÈMATIQUE…… 82

Section I : Résolutions des problèmes liés aux activités opérationnelles…… 82

Section II : Propositions des solutions sur les critiques au niveau de l'administration……. 89

CHAPITRE III : SOLUTIONS RETENUES ET RÉSULTATS ATTENDUS……. 93

Section I : Solutions retenues…… 93

Section II : Résultats attendus et suggestions générales…… 94

CONCLUSION…… 99

BIBLIOGRAPHIE…….. 100

ANNEXES…… 103

LISTE DES ILLUSTRATIONS…… 111

TABLE DES MATIÈRES…….... 114

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible, sans le soutien de plusieurs personnes de bonne volonté. Ainsi, nous adressons notre profonde gratitude à tous ceux qui y ont apporté leur concours.

En particulier à :

- Monsieur Henri ANDRIAMARO-RAOELISON, notre Encadreur Pédagogique, pour ses conseils et ses directives, tout au long de l'accomplissement de cet ouvrage;

- Monsieur Vincent RANDRIAMANANA, Chef de département de marchandises, notre encadreur Professionnel, pour son accueil et ses conseils durant notre période de stage;
-Tout le Corps professoral et administratif de la Faculté de Droit des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Toamasina, pour nous avoir fait bénéficier de leurs connaissances et leurs compétences durant nos années d'études ;

-La direction générale et l'ensemble du personnel de la SMMC pour son accueil chaleureux et ses aides lors de notre stage ;

- Toute la famille, ami(es) et collègues, pour leur soutien moral et financier;

Enfin, nos salutations vont à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

MERCI A TOUS !

DÉDICACE :

« À MES PARENTS QUI NE CESSENT DE ME RAPPELER QUE JE N'AI AUCUN HÉRITAGE AUTRES QUE MES ÉTUDES ».

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AID	: Association Internationale pour le développement
APACM	: Asian-Pacific Association for computational Mechanics
APFM	: Agence Portuaire Maritime et Fluvial
AC	: Acomptes provisionnels
BAD	: Bon à délivrer
BE	: Bon d'embarquement
BC	: Bon de commande
BT	: Bon de travail
BP	: Bon de pointage
BEL	: Bon d'enlèvement
BRL	: Bureau livraison
CA	: Conseil d'administration
CAB	: Navire cabotage
CAF	: Coût Assurance Fret
COI	: Commission de 1'Ocean Indien
COMESA	: Common Market For Eastern and Southern Africa
DAF	: Direction financière
DAG	: Direction Appui à la Gestion
DASA	: Demande d'admission Service Accessoire
DDOC	: Date Début de l'Opération Commerciale
DG	: Directeur général
DGE	: Directeur Général des Entreprises
DIREX	: Direction d'exploitation
DRH	: Directeur des ressources humaines
DT	: Direction Technique
EMC	: Etat de main commandée
EPIC	: Etablissement public industriel et commercial
FAE	: Facture d'avoir externe
FAI	: Facture d'avoir interne
FTM	: Facturation de temps Morts
IFT	: Impôt Fonciers sur Terrain
IFPB	: Impôt Foncier sur les propriétaires Bâtis

IR	: Impôt sur les Revenus
IRCM	: Impôt sur les Revenus des Capitaux Mobiliers
IRSA	: Impôt sur les Revenus Salariaux et Assimilés
ISO	: International Standard Organisation
JETRO	: Organisation japonaise pour le commerce extérieur
JTCA	: Japan Transport Cooperation Association
LC	: Navire long-cours
MICTSL	: Madagascar International Container Terminal Service Ltd
MID	: Marché Interbancaire de Devise
MPM	: Méthode des Potentiels Mettre.
NTIC	: Nouvelle Technologie de 1'Information et de la Communication
OMC	: Organisation Mondiale du Commerce
OUA	: Organisation de 1'Unité Africaine
PPN	: Politique Pneumatique Mobile
PR	: Pièce de recette
RI	: Reçu d'inter-change
RNCF	: Réseau National des Chemins de Fer Malgache.
SAM	: Société Anonyme de manutention
SEPT	: Société d'Exploitation du port de Toamasina
SGP	: Système Général de Préférence
SJOD	: Situation journalière de débarquement
SPAT	: Société du Port à gestion autonome de Toamasina
SMMC	: Société de Manutention de marchandises conventionnelles
TAC	: Terminal à container
TIRE	: Taux interne de rentabilité économique
TIRF	: Taux interne de rentabilité financière
TVA	: Taxe sur la valeur ajoutée
UE	: Union Européenne
ZEP	: Zone Export
%	: Pourcentage
M^2	: Mètre carré

GLOSSAIRE

Acconage	: activités de manutention de marchandises ainsi que leur stockage.
Armateur	: celui qui est chargé d'armer un navire.
Cale	: partie interne d'un navire, destiné à recevoir la cargaison
Connaissement	: contrat passé entre le chargeur et le transporteur maritime de marchandises ; preuve écrite de la réception des marchandises par le transport maritime.
Concession	: Travail contractuel composé de la présente convention de convention de concession son cahier de charges et de leur annexe.
Chargeur	: propriétaire de la cargaison d'un navire ou d'une partie de cette cargaison, représentée par un connaissement. Celui qui expédie la cargaison
Conteneur	: caisse de dimension normalisée pour le stockage, la manutention, le transport et la sécurité des marchandises
Cabotage	: bateau qui assure le trafic national.
Désarrimage	: enlever les fixations des marchandises.
Empotage	: remplissage des conteneurs par des marchandises.
Grue	: Appareil de levage formé d'un bras orientable, monté sur un support de hauteur variable, ou bien engin de levage pour la manutention de charges et de leur annexe.
Infrastructure	: ensemble des installations au sol : piste, hangar, atelier.
Long-courrier	: bateau qui assure le trafic international.
Navire	: bateaux d'assez forts tonnages, et destine à la navigation en pleine mer
Rade	: grand bassin naturel ou artificiel avec Libre issue vers la mer, ou les bâtiments trouvent des bons mouillages.
Shift	: répartition des heures de travail par équipe
Terminal	: terre-plein allonge ou aboutissement des voies maritimes, empruntées par les conteneurs
Terre-plein	: endroit vaste (plein air) destine de dépôt pour les marchandises non périssables (Fer, conteneur, bois,...)
Mole	: une zone regroupant le quai, les magasins, les hangars, les terre-pleins et les bâtiments.

METHODOLOGIE

Pour élaborer cet ouvrage, nous avons dû adopter une méthodologie de travail. La méthodologie, c`est l'ensemble des procédés et méthodes utilisés pour réaliser une recherche, dans un domaine particulier. Cette méthodologie concerne l'élaboration de ce rapport. Nous allons expliciter ci-dessous ce que nous avons fait pour arriver à ce stade.

I –Le Stage

Le stage fait partie de la formation, car cela nous a permis d'effectuer un grand pas dans le monde du travail ; mais, cela nous a aussi procuré des expériences très enrichissantes pour :

- appliquer les théories acquises pendant les cours en salle,
- les ajuster pour qu'elles soient opérationnelles, afin d'améliorer la performance de l'entreprise,
- Se familiariser avec l'environnement professionnel.

Le stage a aussi pour objectif de corriger les mauvaises attitudes de la vie en entreprise ; ainsi que de permettre de réaliser le mémoire de fin d'études.

II- Le déroulement du stage

Le stage de deux mois au sein du Département marchandise et un mois au Département comptabilité en 2009 et 2010, nous a permis de faire une observation minutieuse de la vie professionnelle, de comprendre la situation actuelle et de connaître les actions « adéquates ».

Les premières semaines ont été consacrées à la familiarisation avec le milieu du travail et à s'adapter à l'atmosphère professionnelle.

Vivre quotidiennement comme un employé de la société nous a permis de prendre part à certaines responsabilités au sein de la société, et de se faire, par la suite, une opinion sur les types de relations existantes entre le personnel, le climat de travail, la communication interne, et avec les partenaires, et les clients. Ces multiples observations ont contribué à étoffer la partie diagnostic de notre ouvrage.

L'observation nous a servi d'outil de détection des failles pouvant être à l'origine des défaillances au sein de la société, et de proposer des suggestions relevant de notre

compétence. De plus, la collecte d'informations a été faite à l'aide d'enquête et d'investigation personnelle.

III-Chronogramme de la recherche

Tableau de Chronogramme de la recherche

	FEVRIER 2009				MARS 2009					MAI 2010				
Activités	02 au 07	09 au 14	16 au 21	23 au 28	02 au 06	09 au 13	16 au 20	23 au 28	30 au 04	03 au 07	10 au 14	17 au 21	24 au 28	31 au 04
Prise de contact avec le milieu professionnel et entretien avec le personnel	**x**	**x**												
recherche d'information au niveau des données disponibles au sein de la société (internes et externes)	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**			
Pré évaluation, choix du thème et élaboration du plan				**x**	**x**	**x**								
diagnostic interne				**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**		**x**
diagnostic externe				**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**		**x**
Analyse des données													**x**	**x**
Finalisation de la collecte d'informations internes														**x**

Source : investigation personnelle, le 10 juin 2010

INTRODUCTION

Le port de Toamasina est le premier Port de Madagascar, environ 75% de frets que notre pays s'effectue avec le reste du monde, soit 2/3 des marchandises en import ou en export transitent par ce port.

La gestion de ces activités demeure pertinente puisque sa réussite en dépend entre autres la rapidité et de la qualité des services fournis. La SMMC devient un pivot central de la gestion du Port de Toamasina grâce à l'acconage. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi le thème suivant : « ANALYSE DES OPÉRATIONS D'EMBARQUEMENT ET DE DÉBARQUEMENT DES MARCHANDISES AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ MANUTENTION DES MARCHANDISES CONVENTIONNELLES (CAS DU PORT DE TOAMASINA) ».Ce thème permettra à 1'entreprise de mieux déterminer les points sur lesquels il faudrait améliorer ou changer si nécessaires, afin d'augmenter la part de marché.

Analyser ce thème nous permettra d'acquérir plus de connaissances et d'expériences dans la résolution du même type de problème dans l'avenir, ainsi que d'apporter une contribution concrète au développement de la société.

À l'issue de cette analyse, il nous sera possible de vérifier la pertinence et l'efficacité des cours théoriques, face à une situation réelle et tangible.

Pour mener à bien cette analyse, nous avons adopté le plan suivant qui nous semblait le plus adéquat pour parvenir à des résultats satisfaisants :

Dans la première partie, nous allons faire la présentation générale de la société. Cette partie comprendra l'information générale ; 1'environnement de 1'entreprise et la théorie de la formalité des opérations portuaires.

La deuxième partie inclura l'étude des opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises. Elle comporte trois chapitres : étude de l'existant, les propositions d'amélioration et suggestions pour la société à partir des problèmes constatés, ainsi que les solutions retenues et les résultats attendus.

PREMIÈRE PARTIE :

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ

Avant d'effectuer quelques analyses que ce soit, il est tout d'abord judicieux de mieux connaitre l'entreprise. Cette première partie sera ainsi consacrée aux informations concernant la société étudiée. À l'issue de cette partie, nous serons en mesure de connaitre la véritable situation de la société, cela nous permettra de mieux l'analyser et lui apporter les suggestions nécessaires.

CHAPITRE I : RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LA SMMC

Pour commencer, notre mémoire se consacrera à l'identification de 1'entreprise d'accueil. La première partie présentera donc la situation géographique, ainsi que tous les renseignements se rapportant à cette grande société portuaire, et les activités du Port de Toamasina. Nous allons tout d'abord parler de l'identité de la société.

SECTION I : IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

§.l Coordonnées principales:[1]

*Raison sociale	:	SOCIÉTÉ DE MANUTENTION DES MARCHANDISES CONVENTIONNELLES, en abrégé SMMC
*Logo	:	
*Forme juridique	:	Société Anonyme
*Numéro d'identification fiscale	:	10 500 1682
*Registre de commerce	:	2003 B 00058
*Numéro statistique	:	63221 31 1974 0 00007
*Capital	:	Ar 2.311.400.000
*Numéro compte bancaire	:	-BMOI N° 00010 010028 001 1232 -BNI N°20 413049 1 010 000 -BOA N° 04020 01476528 000 3 66
*Date de création	:	15 février 2008
*Adresse siège social	:	5 Rue de Commerce Ampasimazava- Est, Toamasina
*BP	:	501 MADAGASCAR
*Tel	:	+(261)205099104
*E-mail	:	contacte@smmc.mg
*Slogan	:	La SMMC, outil efficace au service du développement des échanges extérieurs.

[1] *Velontrasina JULIEN, « Droit des Sociétés et des Marques », 2ème année Gestion, Université de Toamasina, 2005-2006*

§2-Triptyque de l'organisation :

A- Attributions de la SMMC :

L'attribution de la SMMC est multiple ; elle s'occupe des activités suivantes :

- Activités portuaires (débarquement et embarquement) ;
- Transport des marchandises (brouettage de marchandises) ;
- Stockage et livraison des marchandises ;
- Manutention en zone : effectuée sur le terre-plein, elle assure aussi les opérations de dépotage et d'empotage ;
- Services commerciaux de la facturation ;
- Gestion de la main d'œuvre ;
- Gestion du personnel ;
- Services techniques : maintenance des matériels et réhabilitation des bâtiments administratifs ;

B-Missions de la SMMC :

La société a des missions suivantes :

- ✓ la réalisation de l'ensemble des opérations nécessitées par la mise à quai des navires, l'embarquement des marchandises, la manutention, le magasinage et le stockage.
- ✓ l'exécution des travaux d'amélioration des installations, d'entretien de l'infrastructure portuaire, des magasins, des terres – pleins et voies de circulation, des bâtiments de service et des logements, de la maintenance et du renouvellement du matériel
- ✓ toutes les opérations immobilières (acquisition, construction, promotion, location), de transport, de construction ou de réparations navales, et d'une manière générale, toutes activités industrielles, commerciales et civiles, pouvant être nécessaires ou utiles à la réalisation et au développement des affaires de la société
- ✓ généralement l'exploitation des moyens matériels dont elle dispose, et, la réalisation de toutes activités de quelque natures qu'elle soit, d'en faciliter le développement, ou la réalisation.
- ✓ prise de participation ou d'intérêt dans toutes sociétés ou entreprises, par voie de fusion, apport, souscription, achat de titres ou droits sociaux.

C- Objectif de la SMMC :

La société se fixe comme objectif :

- Répondre à l'exigence de l'économie moderne
- Offrir des services de qualité pour satisfaire, fidéliser et élargir sa clientèle.
- Améliorer sa place sur le marché national et International

D-Activités de la SMMC

La SMMC est une société prestataires de services, ayant pour activités principales l'acconnage.

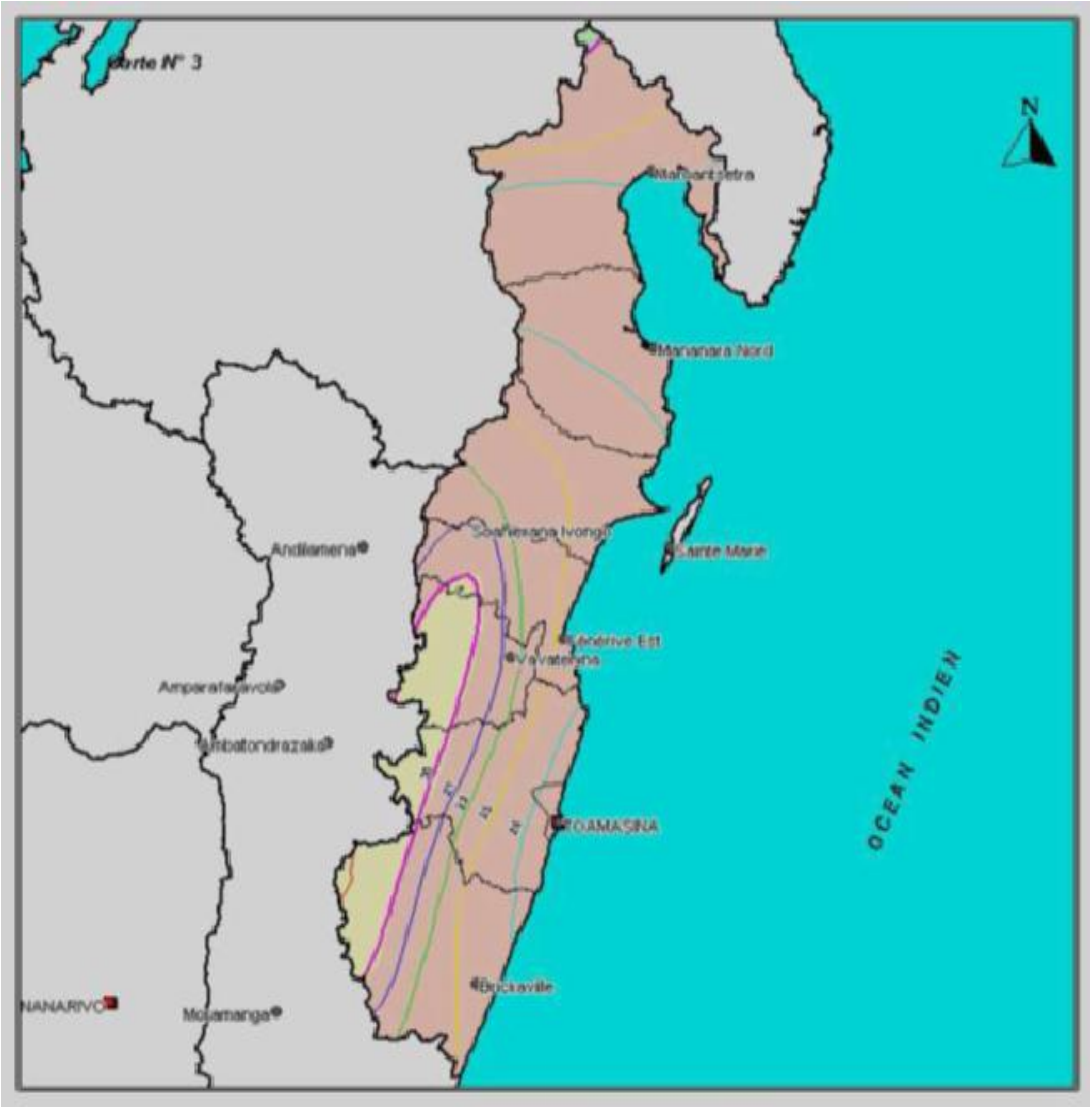
Par le code malgache maritime, article 10-7-01 la loi n° 99-028 du 3février 2000, on entend par acconnage, l'ensemble des opérations juridiques et matérielles qu'impliquent la prise en charge, la délivrance, la manutention, le transport et la garde des marchandises à l'embarquement, au débarquement ou en transbordement.

L'acconnage consiste pratiquement à la manutention des marchandises destinées à la l'exportation, à l'importation et/ou au transbordement, y compris l'empotage, le dépotage, d'une part, et d'autre part le stockage des marchandises.

SECTION II : HISTORIQUE ET ÉVOLUTION

§ 1 : Situation géographique

Figure n°1 : carte de la région Toamasina



Source : monographie de Toamasina, 2010

A- Sa position géographique :

Située à 18°08 de latitude sud 49°22 de longitude EST, le port couvre une superficie de 54ha. Il est implanté dans la première grande ville du faritra d'Antsinanana (Tamatave) à 370 km de la capitale Antananarivo. Il est relié par :

- Une voie ferrée (la ligne TCE du réseau National du chemin de fer malgache)
- Une route nationale RN°2
- Une ligne aérienne de la compagnie AIR MADAGASCAR, et aussi d'autres compagnies.

B-Site naturel :

Le site naturel est constitué par une série de récifs coralliens : le récif hastie au sud, le grand récif au Centre et à l'Est, et enfin l'île aux prunes au Nord-est. Les récifs forment la protection naturelle d'une vaste rade, où les eaux sont pratiquement calmes et suffisamment profondes. Le mouillage et le mouvement des navires y sont aisés. Ce site naturel est particulièrement favorable à la construction d'un port commercial et à son développement.

C-Infrastructure portuaire :

Le Port comporte toujours la terre et la mer. Cette partie terre fera l'objet d'un développement. Elle s'étend sur 70ha divisée en 2 zones : Zones 1 et Zones 2 par la clôture dite "de limite de Zone ".

En général, le port possède :

♦ Quatre postes à quai pour les navires aux longs cours, cargos, paquebots (Môle A, Môle B, Môle C) ;

♦ Trois postes à quai pour les caboteurs ;

♦ Un poste pétrolier, pour les tankers de 4500T ;

♦ Des matériels de manutention, ainsi que des matériels navals ;

♦ Un silo portuaire d'une capacité de 25000T ;

♦ Des aires de stockage de produits minéraliers (chromite) ;

♦ Des magasins et des hangars couverts, d'une surface totale de 50530m2.

À 1'heure actuelle où 1'échange commercial entre le continent Africain et les nouvelles puissances économiques asiatiques prennent une dimension plus importante, des projets d'extension sont en cours de réalisation, ayant pour objectif l` augmentation de la capacité d'accueil des quais et des aires de stockage.

La capacité normale du Port peut atteindre 1.500.000 Tonnes, grâce au développement de la conteneurisation du trafic et de l'amélioration du matériel de manutention. Par conséquent, 1'embarquement et le débarquement des marchandises sont améliorés.

Actuellement, la SMMC possède les infrastructures portuaires suivantes :

Les magasins dans lesquels les marchandises sont classées selon leur nature. Ces magasins se trouvent :

- Au môle A :

Trois postes à quai destinés à recevoir des navires sacheries, de tirant de 6 à 12m, où il y a trois magasins :

MA : 3000m2, on peut trouver le riz, sucre, sisal...

A1 : 4400m2, on peut stocker le riz, farine, blé, ...

A2 : 4400m2, on peut y trouver le riz, farine, blé, etc.

- Au môle B

Un magasin B I de 6600m2 où du riz, du sucre, et divers colis sont stockés.

- Au magasin général G : 1360m2
- Hangars (H) :

H8 :2.000 m2

H10:1.700 m2

H6 :2.000 m2

H9-Bis : 1.700 m2

- On y trouve aussi **2 parcs à voitures et le terre-plein.**

§2-Dénomination successive de la société

A-Généralités et ses évolutions :

• Depuis le XVI et XVII siècle, LE PORT DE TOAMASINA existait déjà ; la rade de Toamasina est un abri naturel qui a servi de protection aux navires des PIRATES et des négriers.

•De 1804 à 1811 : il y avait un comptoir de commerce : Sylvain Roux fixa à Tamatave un élément commercial d'embarquement de riz et les travailleurs pour les Iles Mascareignes, et de débarquement des étoffes et des armes venant de 1'Europe.

• Le 1er Octobre 1896 : Production d'un plan en vue de la création d'un port à l'intérieur des terres, à 1'Ouest de la Pointe Tanio.

• En 1897 : le Général GALLIENI adressait des instructions au Chef de Bataillon ROQUES. C'était donc la première instruction officielle allant dans le sens de la création du port de Tamatave. Un Wharf métallique de 300m de long établi en pleine rade était installé. L'exploitation de cet ouvrage était rattachée à une entreprise de batelage, comprenant 03 chaloupes à vapeur et une vingtaine de chalands en bois, une entreprise de magasinage d'environ 6000m^2.C'était la société du WHARF.

•Entre 1925 à 1927 : après la construction du Port à 1'emplacement que nous voyons jusqu'à maintenant, le port de Tamatave s'appelait la Société Anonyme de Manutention(SAM).

• De 1927 à 1935 : la SAM est détenue par un consortium franco-allemand.

• De 1935 à 1963 : 1'exploitation du port de Tamatave fut prise en main par le Réseau National des Chemins de Fers Malgache (RNCFM).

• De 1963 à 1975 : cette exploitation fut étatisée et clairement séparée du RNCFM. Elle portait le nom de **Port Autonome de Toamasina(PAT**), dont les statuts faisaient l'objet du décret n°63-238 du 24 Avril 1963.A partir de 1970, la création du Port Autonome de Toamasina était mise en place, c'est un Port d'Intérêt national. En 1971, le port acquiert les statuts du port autonome. Il détient le monopole de 1'acconage (manutention et magasinage), il gère en titre toutes les installations, tous les équipements, ainsi que les mains d'œuvres nécessaires à 1'exécution des opérations commerciales, à la gestion technique et financière du port.

Des applications du décret n° 760-430 du 04 Décembre 1976, le port de Toamasina a pris la forme d'un établissement public à caractère industriel et commercial(EPIC), régi par les droits communs des sociétés anonymes, ayant pris la dénomination de : **« Société d'Exploitation du Port de Toamasina** », dont le capital sociale s'élevait à 900 000 000AR, entièrement détenu par l'État Malgache. Elle exerce deux activités principales : la manutention et le dépôt.

En tant que manutentionnaire de marchandises, la SEPT s'occupait de 1'arrimage en cale, de 1'embarquement et du débarquement des marchandises, ainsi que du transfert des marchandises du quai ou inversement.

En tant que dépositaire, elle s'occupe du dépôt au stockage des marchandises en magasin. Toutes les marchandises d'exploitation et d'importation doivent transiter par le port de Tamatave, avant d'atteindre leur destination.

Cependant, la réalité était catastrophique, les situations financière et sociale se dégradaient d'année en année. C'est ainsi qu'à partir de 1987, différentes actions furent entreprises :

1. Suppression des activités annexes qui présentent des résultats déficitaires
2. Incorporation des dettes de l'ordre de 7 milliards MGF vis – à- vis de l'état au capital social
3. Définition d'une politique de recouvrement et renforcement des contrôles de facturation par le rapprochement systématique.
4. Confection à temps et suivant une méthodologie vigoureuse d'un budget annuel, avec le renforcement de la fonction contrôle de gestion qui élabore un tableau de bord fiable et systématiquement mis à jour ; etc...

Quelques mois seulement après la mise en place du plan de redressement, des résultats notoires étaient enregistrés.

• Depuis 1996, pour relancer son économie et retrouver la croissance soutenue et durable, l'État malgache s'est engagé dans une politique économique ouverte et favorable au développement. Or, l'État a centré ses activités dans les domaines de l'infrastructure, de la sécurité publique, de la santé et de 1'éducation. La mise en œuvre de cette nouvelle politique nécessite un certain nombre de réformes, dans le sens du retrait de l'état du secteur productif, et de l'incitation au développement du secteur privé.

Le décret n°98-914 du 28 octobre 1998 est le dernier décret portant la refonte des statuts de la SEPT. L'actuel capital social s'élève à Ar 2311401400 avec :

- Numéro d'identification statistique : 81 0301 010 088 359
- Registre du commerce : 2005 B 00058
- BP 492
- NIF : 001 49 759

Dans le cadre d'opération purement portuaire, la SEPT se divise en deux shifts d'horaire de travail :

-1er shift de 07h00 à 14h00

-2èshift de 14h 00 à 21h00

-3èshift de 00h 00 à 21h 00 est activé, lorsque l'intensité du trafic le justifie.

• Depuis 1'application de la loi portuaire n°2003-025 du 05 septembre 2003, portant réforme institutionnelle et juridique des ports malgaches, cette loi a pour objectif que tout port doit faire l'objet d'une délimitation faite en application des dispositions régissant le domaine public. Les principes généraux de cette loi sont :

- l'inaliénabilité et l'indivisibilité du territoire national.
- Respect des prérogatives de l'État liées à 1'exercice de la souveraineté nationale sous 1'espace maritime.
- Autonomie des provinces ou des régions
- Appartenance du territoire stratégique national à l'organisation générale de la défense de Madagascar

En appliquant cette loi et ses principes :

*En juin 2003,1'Etat a créé **l'Agence Portuaire Maritime et Fluvial(APMF**) :c'est une agence chargée de la régularisation du secteur portuaire maritime et fluvial au niveau national et veille à ce que la gestion et 1'exploitation des ports soient assurées, dans le respect des lois et des règles d'une libre concurrence, pure et parfaite, entre opérateurs. L'APMF gère, à ce titre transitoire, les ports d'intérêts nationaux non autonomes et en

est l'autorité compétente, jusqu'au plus tard en 2008. À cette date, des sociétés privées de concession globale vont assurer la gestion des ports à gestion non autonome et seront leur autorité portuaire compétente.

*Le décret 2004-702 du 14 juillet confère au Port de Toamasina le Statut de port à gestion autonome, délimite sa circonscription et crée *la* ***société du Port à Gestion Autonome de Toamasina(SPAT)***

Le passage de l'ancienne SEPT à cette nouvelle version a fait l'objet de décret 2004-703 du 14 juillet 2004, et a mis en place l'Administration Déléguée au Port de Toamasina, dont la mission est de :

« Conforter la position du Port de Toamasina comme port majeur de la région Océan Indien et Afrique de 1'Est »

Voici la mise en œuvre de la réforme :

« ***Société du Port à Gestion Autonome de Toamasina » (SPAT)*** : est un établissement d'État ou un établissement mère. Elle assure 1'autorité portuaire du port de Toamasina : elle s'occupe de la capitainerie c'est-à-dire de l'accueil des navires, ainsi que de la gestion des infrastructures de base. En plus, elle s'occupe du maintien et de la sécurité du trafic, ainsi que de la protection de 1'environnement ; elle attribue la concession d'exploitation et reçoit la redevance de chaque mois auprès de MICTSL et SMMC

À partir du 16 octobre 2005, en parallèle avec la création de la SPAT, nous assistons aussi à la naissance d'une nouvelle entité juridiquement distincte, d'origine Philippine, appelée :

***« Madagascar International Container Terminal Service Ltd » (M.I.C.T.S.L)* :**

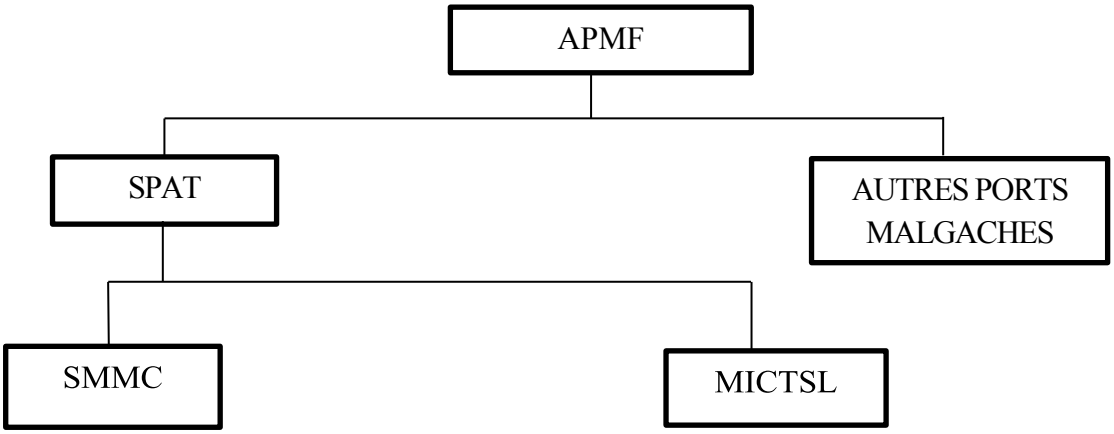
Concessionnaires des activités, installation et équipement liés aux marchandises conteneurisées. La concession du TAC a été confiée à la MICTSL. Cette mise en concession consiste à louer les activités relatives aux marchandises conteneurisées, pendant une durée bien déterminée, à un opérateur privé. À la fin de la concession, la SPAT reprendra le contrôle des activités du terminal à conteneurs (TAC).

Enfin, par le décret n°2007-867 du conseil de gouvernement du 04 octobre 2008, la ***« Société de Manutention des Marchandises Conventionnelles » (SMMC) :***

Concessionnaire des activités, un établissement géré par l'administration, est née le 15 février 2008. Elle s'occupe des opérations de débarquement et d'embarquement des marchandises non conteneurisées au port de Toamasina. « La société est nouvelle juridiquement, mais les opérations de manutention et des trafics de marchandises ne sont pas nouvelles, aussi bien

pour le personnel que pour les opérateurs partenaires », d'où La SMMC s`occupe seulement de la manutention des marchandises conventionnelles portuaires.

Schéma n°1 : projet d'organisation du Port de Toamasina



Source : SEPT, dept socioculturel 2007

B- Les dirigeants successifs du port de Toamasina :

1954	:	Monsieur BHON
1955 à 1961	:	Monsieur LEROY
1961 à 1965	:	Monsieur RAJAOBELINA Hubert Maxime,
1965 à 1967	:	Monsieur RANAIVOARIVELO Raymond
1967 à 1970	:	Monsieur BE DIJOUX
1970 à 1972	:	Monsieur JHON Holt
1972 à 1975	:	Monsieur ANDRIAMIARISOA Edmond
1975 à 1986	:	Monsieur RAKOTOVAO
1986 à 1991	:	Monsieur MAROLAHY Pierre
1991 à 1996	:	Monsieur ARISTIDE Emmanuel
1996 à 2004	:	Monsieur VONY Roger
2004 à 2008	:	Monsieur BOTOZAZA Pierrot
2008 à nos jours	:	Monsieur JEAN Bertin

CHAPITRE II : ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Ce chapitre est consacré à l'analyse de l'environnement de 1'entreprise, dans le but de mettre en évidence les relations internes et externes de la société. Une Entreprise est d'autant plus performante, lorsqu'elle connait de son environnement et sait s'y adapter. L'analyse de 1'environnement effectué porte surtout sur le pouvoir de négociation de la clientèle, des fournisseurs, et la situation de concurrence, aussi bien humaine que financière.

Nous allons examiner, dans ce chapitre, 1'environnement de la société SMMC.

SECTION I : ENVIRONNEMENT INTERNE :

Les différents segments existant au sein de 1'entreprise seront étudiés dans cette section, comme l'effectif, la qualification, les motivations, la communication et les différents matériels.

§ 1-Moyens matériels :

A-Moyens immobiliers :

La SMMC exerce ses activités dans un local assez réduit, mais nettement assez pour le bon fonctionnement de la société. Ce local comprend une partie destinée aux magasins, les parcs voitures, les terres pleins, et une autre partie pour affaires administratives. Ainsi, les personnels de la SMMC reçoivent des indemnités de logement, ou bien des cités, selon leur catégorie. La société dispose de certaines cités comme celle de Canada et de Marabout.

B- Mobiliers et fournitures de bureau :

Pour ce qui est des matériels de bureau utilisés, chaque département est équipé d'une armoire minimum, pour classer les documents et les dossiers de la société, de bureau et de chaises. Chaque employé dans le département dispose de son propre bureau pour exercer ses fonctions.

Des fournitures de base sont mises à la disposition des employés mais ils sont dans la plupart du temps en manque. Tous les documents nécessaires et les livres utilisés dans l'exploitation sont aussi mis à leur entière disposition, afin de mieux exécuter leur travail, comme les fiches des horaires de travail, les bordereaux établis à bord et au bureau, les fichiers des clients.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

C-Matériels informatiques :

Le parc informatique de la SMMC est composé d'une dizaine d'ordinateurs fixes, et d'une dizaine d'ordinateurs portables.

Pour ce qui est des accessoires comme les imprimantes, chaque département en dispose au moins une. Cependant, le local dans le quelles employés travaillent est un local assez fermé. Ce faisant, chaque département est équipé d'un ventilateur mis à leur entière disposition, afin d'aérer la salle. La société dispose au moins de deux ordinateurs fixes au minimum.

D- Les matériels de manutention :

L'exploitation du port regroupe les matériels nécessaires pour réaliser ses opérations portuaires :

La SMMC dispose de deux types de matériels de manutention :

a- Les matériels roulants :

- Pneumatiques mobiles ou streakers (PNP) pour le levage de divers colis ;
- Grues mobiles pour le levage de divers colis
- Tracteurs et remorques pour le transfert de colis

b- Les matériels accessoires de manutention :

- Le SPREADERS pour le débarquement et l'embarquement de conteneurs ;
- Appareil voiture pour le débarquement et l'embarquement des diverses marchandises ;
- Sangles pour le débarquement et l'embarquement des diverses marchandises ;
- Palettes pour le débarquement et l'embarquement des diverses marchandises ;
- Filets pour le débarquement et l'embarquement de sacherie ;
- Patte à Marteau et à croque pour le débarquement et l'embarquement de conteneur ;
- Chaine pour le débarquement et l'embarquement de ferrailles.

Ces matériels travaillent par shift de 8 heures par jour, et la répartition des machines est faite suivant le trafic du port c'est-à-dire le nombre et le type de marchandise à débarquer et ceux qui sont récupérées par leur propriétaire.

§2-Moyens financiers :

A- Capital social :

Les ressources financières de la SMMC viennent de 1'administration. Le capital de la société s'élève à 2.311.400.000Ar, jusqu'à ce moment, aucune augmentation ou diminution de capital n'est prévue. Elle a la possibilité de faire appel à des institutions financières (banque, ...) pour ses grandes opérations, au cas où elle a des besoins de trésorerie c'est à dire le chef de département financier doit négocier avec les banques.

B- Capitaux propres :

L'Autofinancement : c'est la part qui reste à l'entreprise pour financer son maintien et sa croissance. Il s'obtient en déduisant de la capacité d'autofinancement et les dividendes.

C- Apport des actionnaires :

La SMMC est un établissement géré par l'Administration publique, c'est donc une société d'État ; la totalité des actions appartient à 1'État Malgache. En Dépit de son autonomie de gestion privée, la SMMC n'a donc qu'un seul actionnaire.

D- Emprunt :

La SMMC est un démembrement de l'ancienne SEPT (service d'exploitation du port de Toamasina), elle est spécialisée dans la manutention des marchandises conventionnelles. Depuis sa création, elle a pu procéder à des investissements prioritaires pour améliorer la qualité de ses services. Cela a été le cas pour améliorer le réseau électrique dans 1'enceinte portuaire : 2 millions d'Ar[1], mais également dans l'amélioration du réseau de circulation dans l'enceinte portuaire, et dans le renforcement de 1'équipement (tout un parc d'élévateurs de 2,5 t par exemple). Les investissements venant de l'État paraissent suffisants pour la gestion des activités de la SMMC du port Toamasina. Ces investissements assurent le bon fonctionnement de 1'entreprise. À cet égard, la SMMC essaie de dégager le maximum de profit en augmentant le volume du chiffre d'affaires, chaque année.

[1]*Site Google : Midi Madagascar.*

Pour motiver le personnel, la SMMC a effectué des emprunts auprès des institutions micro finances. Les employés paient à 1'entreprise, sans intérêt, c'est à dire ce qu'ils doivent être sont directement déduites du salaire mensuel.

§3- Moyens humains

Les ressources humaines constituent le moteur du développement de l'entreprise. La fonction ressources humaines est une des différentes fonctions constituant le système de 1'entreprise. [1]La gestion des ressources humaines de la SMMC est un ensemble de fonction et de pratique, ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources personnelles, pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien d'une organisation, et qui a pour responsabilité la gestion administrative du personnel :

- Paye
- Déclarations sociales
- Formation
- Relations sociales
- Recrutement
- Gestion des carrières et des compétences
- Communication interne et/ou externe
- Le développement des relations humaines

A-Effectif et qualification du personnel :

L'effectif total du personnel de la SMMC est de 629 personnes. La SMMC les emploie en permanence ; elles assument les différentes activités de la SMMC, dont le but est de satisfaire la clientèle. Ainsi, sur le plan des ressources humaines, la SMMC emploie aussi 400 dockers et journaliers. En ce qui concerne les règlements intérieurs, chaque employé est sous contrat et ce contrat définit les responsabilités de chacun.

Pour ce qui est de la qualification, les employés sont classés dans une grille d'indice de 1485 à 9785 AR, avec un taux horaire 1871, et sont regroupés dans des groupes numérotés de 1 à 5, en fonction de leur poste et en tenant compte des diplômes exigés pour occuper le poste. Tous les employés s'entendent tous très bien et ils sont en permanence en relation.

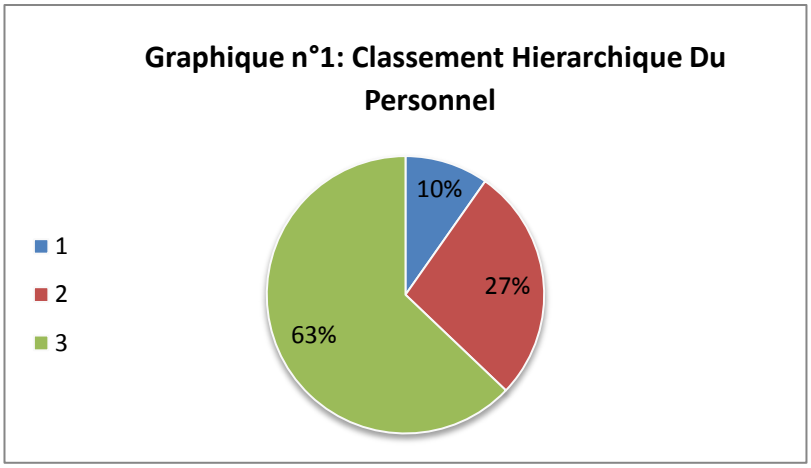
[1] *Jean Marie PERETTI « Gestion des Ressources humaines », Librairie Vuibert, 63 Bd Saint Germain Paris, 1994,*

Le tableau suivant résume les différentes qualifications requises pour chaque catégorie :

Tableau n° I : Répartition des effectifs par catégorie

DIRECTION	CADRE	AM	EXE	TOTAL
CENTRALE DIRECTION	10	0	4	14
CHARGE DES AFFAIRES SOCIALES	1	3	0	4
DÉPARTEMENT APPRO	1	7	5	13
DÉPARTEMENT SECURITÉ	3	8	115	126
DÉPARTEMENT DES RESS.HUM.	3	12	14	29
TOTAL DG	**18**	**30**	**138**	**186**
CENTRALE DIREX	3	1	2	**6**
DÉPARTEMENT MARCHANDISE	1	37	116	**154**
DÉPARTEMENT MAIN D'ŒUVRE JOUR	2	10	11	**23**
DÉPARTEMENT GESTION MAT.CONDUCT	1	16	49	**66**
COMMERCIAL	1	5	5	**11**
TOTAL DIREX	**8**	**69**	**183**	**260**
CENTRALE DAF	3	1	1	**5**
DÉPARTEMENTFINANCIER	5	13	2	**20**
DÉPARTEMENT COMPTABILITE	3	1	0	**4**
DÉPARTEMENT JURIDIQUE &AF.G	1	9	4	**14**
TOTAL DAF	12	24	7	43
CENTRALE DIRECTION APPUI À LA GESTION	1	5	2	**1**
DÉPARTEMENT CONTRÔLE DE GESTION	9	5	2	**16**
DÉPARTEMENT AUDIT	2	0	1	**3**
DÉPARTEMENT ORGANISATION	3	1	1	**5**
DÉPARTEMENT INFORMATIQUE	2	2	1	**5**
TOTAL DAG	17	13	7	30
CENTRALE DIRECTION TECHNIQUE	3	0	1	**4**
DÉPARTEMENT MAINTENANCE MAT	2	14	26	**42**
DÉPARTEMENT APPUI TECHNIQUE	1	16	26	**43**
DÉPARTEMENT ADMINISTRATIF &G	1	8	12	**21**
TOTAL DT	7	38	65	**110**
TOTAL GENERALE	62	174	400	629

Source : Département des Ressources Humaines SMMC, juin 2010



Source : Direction des Ressources Humaines SMMC, juin 2010

D'après ce graphique et ce tableau, on constate que la SMMC compte 629 employés au mois de juin 2010, dont 12,83% sont des femmes et 87,12% des hommes .D'après la pyramide d'âgés, la moyenne d'âge est de 49ans. Cela montre aussi que le personnel est très âgé. Cela entraine le manque de dynamisme dans la réalisation des activités de la société. Ainsi, les cadres sont moins nombreux, avec 10 %, par rapport aux agents de maîtrise, 27% et 1es agent d'exécutant, 63%.

B- La Motivation du Personnel :

Afin d'optimiser le travail des employés, La SMMC recourt à un système de motivation, lequel n'est, jusqu'à maintenant, appliqué, qu'au niveau du personnel.

-la motivation en question est le moteur principal de la performance, en mettant au centre de la production le capital humain et les avantages du personnel :

Avantages sociaux :

La SMMC offre à son personnel plusieurs avantages sociaux tels que :

*Soins médicaux pour le travailleur, sa conjointe et leurs enfants de moins de 22ans

*Éventuellement de l'aide pour la scolarité, et également des cadeaux de fin d'année pour les enfants âgés de moins de 18ans.

*Prise en charge à 80% payée par la société.

*Formation à l'intérieur et à 1'extérieur de 1'entreprise.

*En cas de décès d'un salarié, la SMMC offre à sa famille une indemnité fixe, à titre de rapatriement du corps.

*Prime de fin de carrière.

*Régime de retraite.

Motivation du personnel :

- Indemnité rattachée à chaque catégorie de Poste
- Heures supplémentaires pour les agents de maitrise et les agents d'exécution qui travaillent en dehors des heures de travail.
- Prime d'ancienneté, tous les trois ans, à partir de la date d'intégration c'est-à-dire après la période d'essai ; augmentation de 45%
- Avancement automatique tous les 2 ans. Le taux d'indice est de : 1871
- Indemnité de déplacement pour chaque employé

C- La Communication :

En général, la communication, c'est toutes formes d'expression orales ou écrites de personnes à personnes. C'est un moyen pour pouvoir donner, récupérer ou échanger des informations, ce qui implique des moyens matériels et des processus d'échange.

La SMMC comprend plusieurs départements qui doivent travailler en coopération, pour le bon fonctionnement de la société. À cet effet de nombreux moyens de communication sont mis à la disposition du personnel, mais la SMMC utilise souvent deux types de communication :

- la communication orale ou verbale

-la communication écrite.

- La communication orale ou verbale : est tout ce qui est en rapport aux mots ; à la parole ou tout ce qui est transmis de vive voix. Pour le moyen de communication verbale, on peut distinguer le téléphone.
- la communication écrite : « tout ce qui exprime les sons de la parole (correspondre ou informer), ou de la pensée, par des signes graphiques convenus » on peut distinguer : la lettre, le fax, le télex, internet.

Grace à 1'évolution NTIC, « aujourd'hui nous vivons 1'époque de l'information, information non seulement numérique, mais aussi génétique». Sans oublier de construire et de transformer le monde, nous échangeons des messages par l'intermédiaire de ces réseaux de transmission de données et d'informations. Ces moyens permettent de faciliter la circulation des informations au sein de la société, nécessaire à son bon fonctionnement surtout les réseaux informatiques utilisés dans certains départements : informatique, commercial, administratif et financier...

En plus, la nature de la communication existant dans la société est une communication à la fois verticale et horizontale. Cette communication est verticale au niveau de la prise de décision, laquelle émane toujours de la plus haute direction c'est-à-dire du Directeur General, elle est horizontale, car les employés du même département et du même niveau hiérarchique peuvent communiquer et s'entretenir entre eux.

§.4 -L'organisation de la SMMC:

A -L' organigramme général de la SMMC :

L'organigramme représente la structure d'une organisation, des travailleurs dans 1'entreprise, avec ses divers éléments et leurs relations. L'organigramme fixe l'objet d'une société. D'une part, il indique la différence hiérarchique existant au sein de cette société ; elle représente aussi 1'attribution et la responsabilité de chaque direction.[1]

La structure organisationnelle de la SMMC se divise en deux organes bien distincts :

*Le C.A. qui est l'organe délibératif

*la D.G. qui est l'organe exécutif.

Leur point commun est qu'ils sont tous les deux nommés, sur proposition du ministère du transport. Le D.G. est le premier responsable de 1'exécution des décisions prises en C.A. et de la gestion administrative, commerciale, technique, financière et comptable de cette société.

Le schéma présenté ci-après montre l'organigramme de la S.M.M.C.

Organisation générale de la SMMC :

[&] *Mr Modeste RANDRIAMANATENA, cours d'initiation à l'organisation 1èAnnée gestion, Université de Toamasina2006-2007, leçon « L'organisation de 1 'entreprise », 2006-2007*

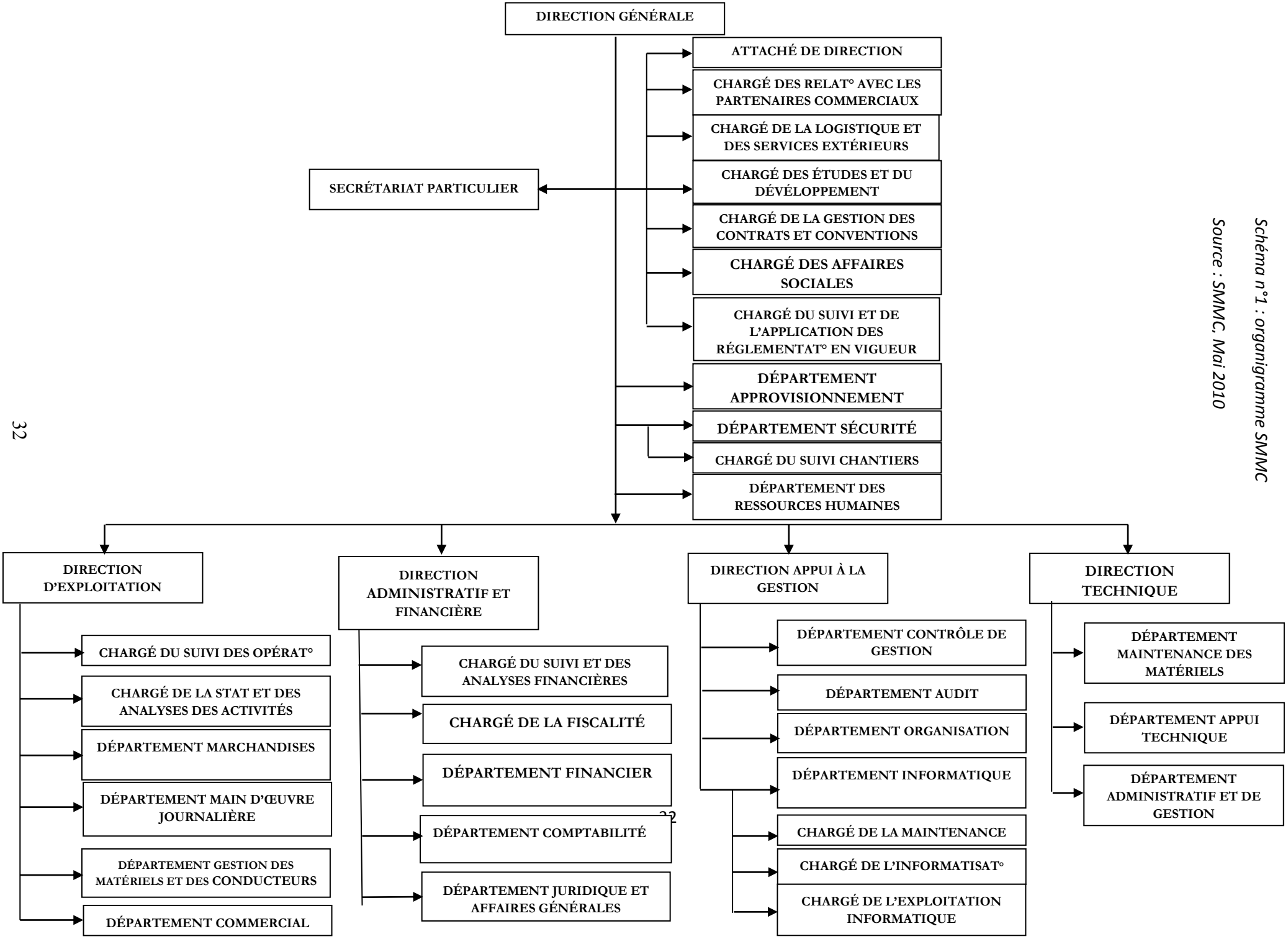


Schéma n°1 : organigramme SMMC

Source : SMMC, Mai 2010

B- Répartition des tâches :

Tableau n° II : Les directions de la SMMC

DIRECTION	MISSIONS
DIRECTION GÉNÉRALE	C'est la direction générale qui gère et assure la bonne marche des activités de la SMMC et la prise de toutes les décisions nécessaires. • Il règle l'organisation de détail de la société, • Il a autorité sur tout le personnel qu'il gère, conformément au règlement du personnel et aux règlementations en vigueur, il procède, en particulier au recrutement du personnel, à la mutation et à la nomination aux divers emplois de la société •Il définit les prestations assurées par la société et arrête les horaires et la composition des équipes • Il représente la société dans toutes opérations commerciales et auprès de toutes administrations et toutes entreprises publiques ou privées • Il prépare les projets de Budgets prévisionnels, de fonctionnement et d'investissement, et les exécute, après leurs examens et approbation. •Il représente la société devant les tribunaux, suit toute action judiciaire devant toutes juridictions, tant en demande qu'en défense, et prend en particulier les mesures conservatoires • Il étudie et propose toutes les questions dépassant sa compétence, à la délibération du conseil d'Administration
DIRECTION D'EXPLOITATION	Elle assure : -la manutention des marchandises -le stock des marchandises -l'expertise au niveau des activités -le suivi et le contrôle des factures -la gestion de main d'œuvre journalière
DIRECTION ADMINISTRATIF ET FINANCIER	Elle assure : -le recouvrement -le suivi de la clientèle -l'analyse financière

	-la fiscalité
DIRECTION d'APPUI DE GESTION	Elle assure : -le contrôle de gestion -l'audit interne -la conception d'organisation -l'exploitation informatique
DIRECTION TECHNIQUE	Elle assure : -la gestion de matériel technique tels que tracteurs, voitures, élévateurs, Grues -l 'entretien et maintenance -la fabrication et l'entretien de bâtiments et surfaces -la gestion de carburant et autres entrants

Source : SMMC, 24 mai 2010

Ce tableau nous indique les missions de chaque direction de la SMMC.

SECTION II : ENVIRONNEMENT EXTERNE

Étudier l'environnement externe de l'entreprise consiste à analyser son micro environnement, et son macro environnement

§1 : Analyse microenvironnement

Le micro environnement de l'entreprise englobe toutes les entités qui sont en relation avec l'entreprise, pour la réalisation de ses activités, comme les partenaires, les clients, les fournisseurs, la concurrence.

A- Les partenaires de la SMMC :

Exerçant ses activités dans l'enceinte portuaire, les partenaires commerciaux de la SMMC jouent un rôle très important pour assurer le bon acheminement des cargaisons, ainsi que les échanges extérieurs. Ses partenaires sont les suivants :

*Les opérants dans le domaine des marchandises : les Importateurs et les exportateurs ou chargeur.

*Les transitaires qui sont les représentants des chargements (importation et exportation des marchandises) et qui font les formalités administratives relatives à la négociation avec la douane. Pour le code maritime : Dans son **article 10.06.01**, il identifie le transitaire comme Consignataire de cargaison. Le transitaire intervient donc entre le transporteur et le réceptionnaire, ou vice versa, comme « mandataire » ayant des droits à la marchandise.

Il peut s'agir d'une expédition, où son intervention consiste à établir le contrat de transport pour le compte, et suivant les instructions de son client.
Plusieurs interventions sont aussi régies par les obligations du mandataire vis-à-vis de son mandant et ses responsabilités, sont celles d'un mandataire salarié.
Le transitaire n'est donc responsable que de ses fautes professionnelles.

*Les consignataires sont donc ceux qui sont en relation avec le port. Parfois, quelques sociétés sont mixtes : à la fois transitaires et consignataires comme la SEAL, AUXIMAD, SDV…

*Tous les concessionnaires dans le port de Toamasina [1] :

Tableau n° III : les concessionnaires du port de Toamasina

Désignation	Nature des activités	Logos partenaires
MICTSL	gestion et exploitation des marchandises conteneurisées	Madagascar International Container Terminal Services Ltd. An ICTSI Group Company
SPAT	gestion d'exploitation des infrastructures portuaires	SPAT

Source: Site Web: Google « http/www.spat.mg"

L'État qui est le seul partenaire :

- La douane
- APMF
- Police
- Chambre de commerce

B- Les clients de la SMMC :

En tant que prestation de service, Les grands clients de la société sont composés essentiellement de consignataires et de transitaires, telles que des entreprises d'importation et de distribution de voitures, des entreprises exportatrices de boiserie et de produits alimentaires (litchis...) ou d'autres ressources minières (Chrome... .) et de 1'administration.

Étant donné que la plupart d'entre eux ont des infrastructures à Toamasina, compte tenu de la situation géographique du port de Toamasina et de ses prééminences par rapport aux autres ports de la grande île, le port de Toamasina semble constituer un passage obligé.

À priori, leur pouvoir de négociation devrait donc être réduit au minimum, sauf pour l'administration, étant donné que la totalité des actions constituant le capital social de l'entreprise est détenue par l'État.

D'une manière générale, les usagers portuaires s'associent pour former des groupes. Les activités de la Galana au sein du Port sont considérées comme « stratégiques » pour la nation. Ce qui fait que le port Toamasina est toujours amené à se concerter avec celle-ci, pour toute décision ayant trait à la qualité des prestations fournies, à la fixation des prix et aux modalités de paiement.

Cette situation engendre d'importantes créances non recouvrées, un gonflement des coûts, une limitation des marges commerciales (pour chaque prestation fournis), et une limitation des marges de manœuvres de l'entreprise. Les permissionnaires sont les grands clients de la SMMC.

Tableau n° IV : permissionnaires du port de Toamasina :

Permissionnaires :[1]	
Dynatec	Projet d'exportation de nickel et de Cobalt
Kraoma	Exportation de Chrome
Holcim	Importation de Ciment
Tikooilproducts	Raffinage d'Huile Alimentaire
Toamasina oil plants	Importation et Stockage Huile Brute
Mana	Minoterie
Savonnerie tropicale	Importation de Suif
Galana raffinerie et terminal	Importation de Produits Pétroliers
Galana distribution	Importation de Produits Pétroliers
Jovenna/Shell/Total M/car	Importation de Produits Pétroliers
Refrigepêche	Pêches
GasyNet	Scanning
SEAL	stockage, empotage et dépotage de conteneurs
MOCO	Importation de Lubrifiant

Source: [1]*Site Web: Google « http/www.spat.mg"*

C- Les fournisseurs :

Les principaux fournisseurs de l'entreprise portuaire sont constitués par des entreprises de représentation, de distribution, de navires, des entreprises de Services (JIRAMA,

Télécommunication), entreprises d'imprimerie de reproduction, des grands magasins.

Compte tenu du volume des transactions effectuées, la plupart de ces fournisseurs sont déjà familiers avec l'entreprise, et leur pouvoir de négociation pèse sur la gestion.

Parallèlement, la bonne gestion des matériels navals et des matériels de manutention conditionne l'efficacité et l'efficience de l'exploitation portuaire, alors que quelques entreprises comme par exemple : Gotwalt, Frigota et F.Bonnet et fils détiennent, approximativement, le monopole de la fourniture de ces matériels et des pièces de rechange et pneumatiques y afférents.

De ce fait, le port confère à son entreprise une situation privilégiée, car elle donne une facilité de payement de service, après une vente satisfaisante.

D- la situation de la concurrence :

La libéralisation a multiplié considérablement la concurrence. On peut classer les concurrents en deux (2) catégories, à savoir les concurrents directs et les concurrents indirects. Les concurrents directs de la SMMC sont la société qui s'occupe des marchandises conteneurisés. Mais au niveau du port de Toamasina, la SMMC a le monopole du trafic des marchandises conventionnelles, ainsi que les autres prestations de services fournis, sauf en matière de débarquement et d'embarquement des marchandises conteneurisées où le MICTSL intervient.

D'une part, au niveau des autres ports nationaux, le port de Tuléar et de Mahajanga, considérés comme ports secondaires malgaches, ne constituent pas une menace pour le Port de Tamatave, surtout pour le débarquement de voitures d'occasion, mais il s'agit d'une situation passagère et maitrisable par le port de Toamasina car elle est liée à la lourdeur de la procédure administrative et de formalités douanières, relatives au débarquement des marchandises. Logiquement, la tendance sera l'uniformisation de la formalité douanière de tous les ports de Madagascar. Cela nous amène à conclure que de ce cote-là, les menaces ne sont pas encore évidentes. De plus, du point de vue des infrastructures d'accueil, de la performance des matériels et de l'expérience des opérateurs, les ports de Mahajanga et de Toliara ne sont pas encore comparables à celle de Toamasina, car l'ancien SEPT est une grande société, pilier de l'économie malgache ; participe activement au développement du pays, tout en étant une source importante de devises. D'ailleurs, les travaux d'extension réalisés ont amené le port de Toamasina à accaparer la première place portuaire du pays.

[1]Site Web: Google « http/www.spat.mg".

D'autre part, au point de vue international ; le port de Toamasina n'est pas comparable aux ports des pays développés par ses infrastructures d'accueil des navires, de la performance des matières et de 1'expérience des opérateurs.

Cependant, l'identification de la concurrence est utile pour comprendre sa stratégie. L'amélioration des infrastructures portuaires constitue un préalable nécessaire pour bien rentrer dans la compétitivité.

§2 : Analyse macro-environnement

A-Environnement économique

Les marchandises peuvent circuler en toute liberté, dans le monde entier, grâce à un S.G.P qui accorde au membre des groupements régionaux une diminution et même annulation des droits et taxes en douane à l'entrée ou à la sortie de territoire membres. En ce qui concerne la relation avec les pays étrangers, Madagascar doit avoir des accords multilatéraux et bilatéraux avec d'autres pays comme :

- COMESA (Common Market For Eastern and Southern Africa)
- COI (Commission de l'Océan Indien)
- OMC (Organisation Mondiale du Commerce)
- OUA (Organisation de l'Unité Africaine)
- UE (Union Européenne)

En outre, la politique fiscale contribue à la politique économique de chaque pays, en contribuant au financement des dépenses publiques et à la redistribution des revenus.

B- Environnement technologique

L'évolution technologique, la nouvelle technologie de l'information et de la communication « NTIC », ne cesse de se développer dans le monde. La concurrence s'étend par tous les moyens et les sociétés de transit et du Port devront prendre des mesures, et prendre en compte cette évolution de la technologique.

La nouvelle technologie permet de voir, si l'évolution de 1'environnement agit de façon faible, moyenne ou forte sur 1'entreprise.

D- Environnement administratif et juridique

Dans toutes les entreprises, l'environnement juridique joue un rôle très important. La globalisation et la libéralisation sont les grands facteurs d'accroissement de la compétitivité sur le marché, par la suppression des barrières règlementaires, mais aussi permettent au pays de s'ouvrir au marché mondial.

En ce qui concerne la fiscalité, sous réserve des conventions internationales, bilatérales ou multilatérales, les entreprises sont soumises, en principe, aux taxes et aux impôts.

Par définition, la fiscalité est 1'ensemble de la pratique relative à la perception des impôts et des autres prélèvements obligatoires, où la déclaration et le paiement des impôts sont faits en ligne (par email).

La politique fiscale a pour objectif de grandir les rentrées budgétaires :

*l'État cherche à réguler l'activité économique, en modulant le niveau de prélèvement obligatoire (Taux fiscal).

*l'État peut mettre en œuvre l'incitation fiscale

D'où la politique fiscale est l'ensemble des décisions prises par le pouvoir public, en matière fiscale. Elle vise à modifier le droit fiscal, en fonction des objectifs à déterminer.

La SMMC est imposable aux taxes et impôts ci-après :

Tableau n ° V : Les obligations fiscales de la SMMC :

Désignations	Période De déclaration	Échéance de dépôt et Paiement	Organe Percepteur
I.F.P.B	Annuelle	Suivant Rôle	Commune Urbaine
I.F.T	Annuelle	Suivant rôle	Commune Urbaine
Droit d'en-registrement	PV de Résolution du C.A. contrat	-	D.G.E Antananarivo
IRSA	Mensuelle	Avant le 15 du Mois suivant	D.G.E Antananarivo
T.V.A	Mensuelle	Avant le 15 du Mois suivant	D.G.E Antananarivo
I.R	Annuelle	Avant le 01 Mai	D.G.E Antananarivo
A.C sur I.R	Bimestrielle	Dans le Bimestre	D.G.E Antananarivo
IRCM	Semestrielle	Avril et Octobre	D.G.E Antananarivo

Source : Département Fiscal SMMC, le 24 mai 2010

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Comme la SMMC a un chiffre d'affaire supérieur à 200.000.000 AR, elle doit obligatoirement faire sa déclaration et le paiement des impôts en ligne à l'organe percepteur (D.G.E Antananarivo) c'est-à-dire la SMMC a son propre LOGIN et son mot de Passe pour la déclaration fiscale.

Bref, l'utilisation du logiciel LOGIN facilite le travail de la SMMC et de l'administration fiscale. Il offre les avantages suivants :

- Rapidité flux d'organisation avec DGE
- Moindre coût (pas des frais d'envoi)
- Récépissé dépôt date déclaration obtenu à temps
- Bien gérer la situation fiscale en matière IRSA, T.V.A

CHAPITRE III : LES FORMALITÉS D'EMBARQUEMENT ET DE DÉBARQUEMENT AU NIVEAU DU DÉPARTEMENT MARCHANDISES

Dans ce chapitre, nous allons voir la présentation du département marchandise et la théorie de la formalité des opérations de manutention : Embarquement et Débarquement marchandise.

SECTION 1 : PRESENTATION DU DEPARTEMENT MARCHANDISES :

§ .1 : Département marchandises

A-Généralités :

Ce département fait partie de la direction d'exploitation. Dans l'organisation de la SMMC, la DIREX joue un grand rôle dans l'activité touchant la transaction des marchandises. Elle a la particularité d'être un maillon très important de la SMMC, dans la mesure où il s'occupe de la gestion de toutes les aires de stockage, des zones d'empotage et de dépotage des marchandises c'est-à-dire le classement des marchandises dans les aires de Stockage.

Le département marchandises se subdivise en trois services :

-Service Manutention,

-Service stockage,

-Service d'expertise.

Ces services sont assurés par un chef de service responsable de la bonne marche de l'activité de l'administration du personnel, il a pour mission d'assurer la surveillance générale du département.

B- Rôles de chaque service :

a-Service manutention :

Comme son nom l'indique, c'est un service qui assure :

- L'embarquement et le débarquement des marchandises ;
- Les brouettages des marchandises jusqu'au magasin de stockage, ou des magasins de stockages, jusqu'au pied d'embarquement.

b-Service expertise :

C'est un service qui assiste toutes les opérations d'exploitation de la SMMC. Par ex :

-assister au débarquement des voitures, pour connaître les accessoires de ces véhicules.

-assister à toutes les opérations d'embarquement et de débarquement de tous les colis,

pour y faire le constat et le pointage. En tant qu'acconier, il défend l'intérêt de la société, c'est son principal rôle. Il contrôle la sortie des dépenses excessives de la société, et la défend vis-à-vis des réclamations des clients. Il a trois fonctions :

- Le litige
- Le pointage
- Et la constatation

c-Service stockage

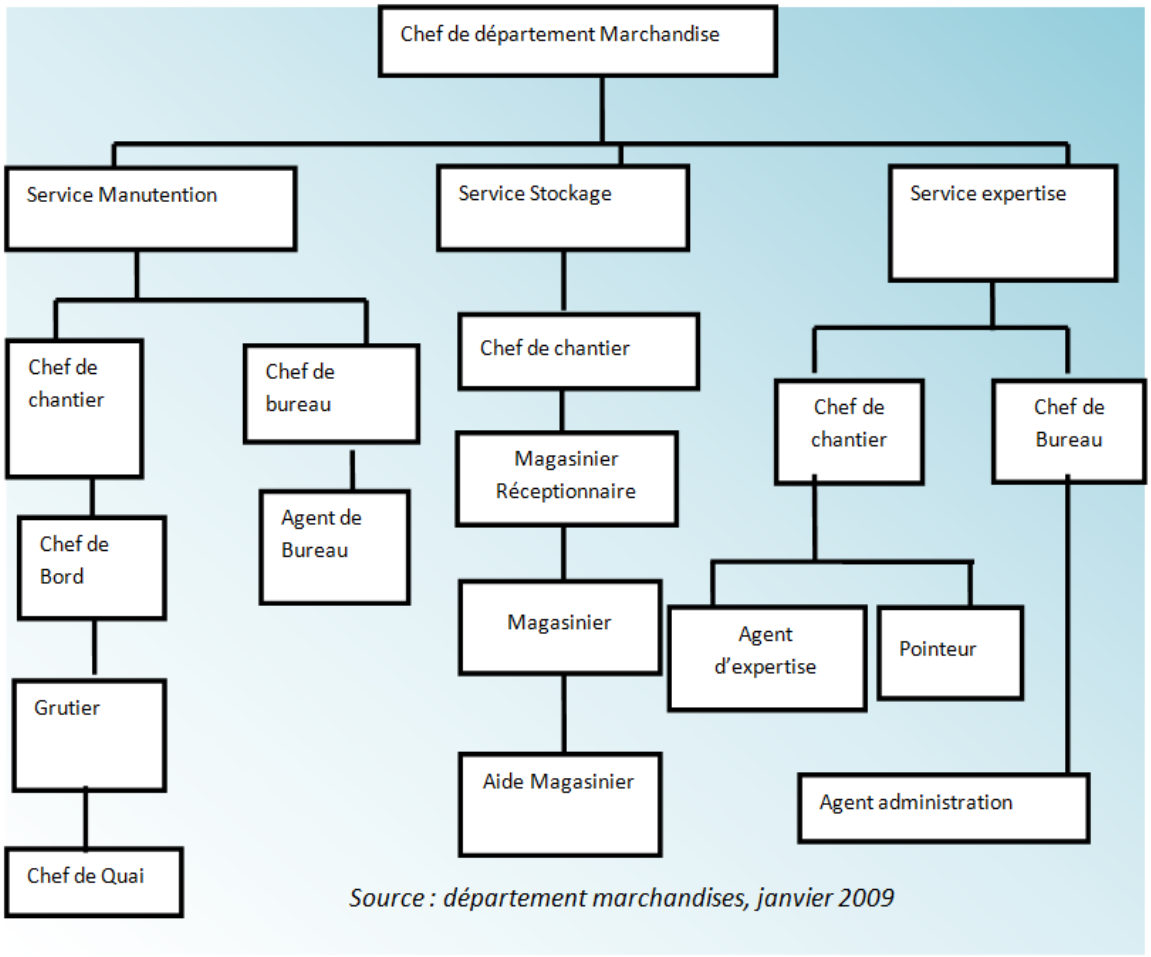
Il s'occupe du stockage des marchandises sur les magasins couverts et non couverts du port, et de la gestion du Park des voitures En plus de cela, il assure aussi l'enlèvement de ces marchandises (gestion de stockage... .)

Marchandises non couverts : ce sont des marchandises qui n'ont pas peur de la pluie, de la chaleur c'est-à-dire mises en terre-plein.

Ce service intervient pendant la livraison des marchandises, quelle que soit la nature des marchandises, et pendant les opérations de dépotage et d'empotage.

C- Organigramme du Département Marchandises

Schéma n° 3 : département marchandises



Source : département marchandises, janvier 2009

§.2: Les procédures des mouvements des marchandises :

A-Marchandises conventionnelles :

Le terme « Conventionnelles » désigne 1'ensemble des marchandises qui ne seront ni transportées en conteneurs, ni transportées en vrac, et sont donc, soit posées à même le sol, soit palettisées. Certaines marchandises dites conventionnelles peuvent être conteneurisées, à partir du moment où leur volume le permet. Bref, les marchandises conventionnelles sont toutes les marchandises non conteneurisées.

Au niveau de l'activité de la SMMC, beaucoup de marchandises non conteneurisées sont embarquées, débarquées ou manipulées au sein de la société. Ce sont des :

➢Autoclaves ➢Barges ;➢Bige bag ciment ;➢Camions ;➢Chèvres ;➢Locomotives ;➢Palettes letchis ;➢Pipes ;➢Structures métalliques ;➢Chrome ;concentre et rocheux ;➢Colis divers ;➢Cartons huile alimentaire ;➢Fardeaux (cornière, fer, gabillot, tuyaux, tôles) ;➢Engins ;➢Pontons ;➢Sacs (haricot, matières premières, poudre mais, provende, riz blanc) ;➢Véhicules ;➢Balles sisal ;➢ Caisses Mica.

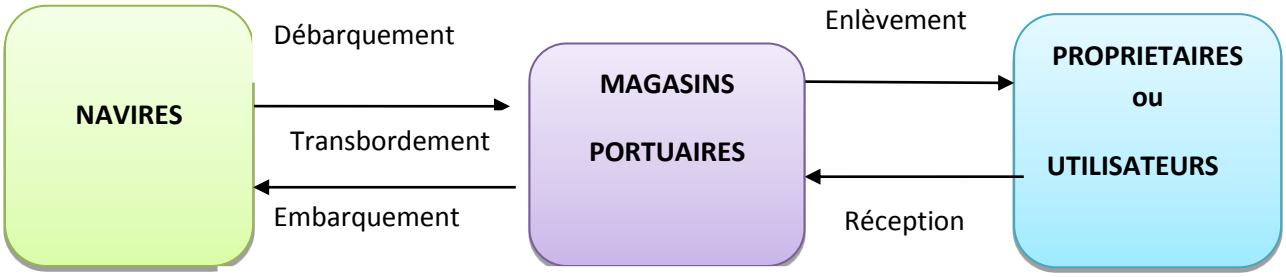
En outre, il existe quelques marchandises non manutentionnées, telles que le ciment en vrac, l'huile alimentaire, les hydrocarbures et les marchandises 1'exceptionnellement conteneurisées comme :

- les conteneurs pleins 20'
- les conteneurs vides 40'
- les conteneurs pleins 40'
- les conteneurs vides 20'

B-Mouvement des marchandises :

Au port de Toamasina, toute marchandise qui vient d'être débarquée et prête à être embarquée doit être classée au magasin de stockage. Ce processus peut être schématisé comme suit :

Schéma n°4 : Mouvement de marchandises



Source : conception personnelle, le 10 mai 2010

Mais une exception peut être accordée, et le contrôle peut se faire directement au bord pour certaines marchandises.

§.3 : La conférence d'exploitation portuaire :

Le port a une conférence, tous les jours, en concertation avec les compagnies de navigations, en l'occurrence les agents consignataires des navires. La conférence d'exploitation est une réunion organisée par trois entités qui exploitent le port. Cette conférence d'exploitation portuaire joue un rôle très important dans l'activité de la SMMC. Elle se tient quotidiennement, du Lundi au vendredi à l5h, et le samedi à 9h du matin, entre 1es exploitants portuaires et les usagers portuaires (client). Le but de cette conférence est de recueillir toutes les informations concernant les navires attendus au port de Toamasina.

Les exploitants portuaires. Il y a :

1) La capitainerie qui s'occupe de 1'entrée et de la sortie des navires, le shift de navire ou du halage des navires. Cette entité s'appelle SPAT. ;

2) La SMMC qui exploite le port pour les marchandises conventionnelles ;

3) Le MICTSL ou TAC qui exploite 1'embarquement et le débarquement de conteneurs ;

Pendant la conférence ; des grands points sont discutés :

* Les prévisions d'arrivée et de départ des navires sont annoncées : la date d'arrivée des navires, la date de départ, la situation des navires à quai (Bâbord, tribord c'est-à-dire la position du navire lorsqu'il est à quai, avant l'opération, à droite au long quai, ou à gauche pour faciliter les opérations), la date de fin d'escale, de fin de travail, et la date de départ quand il quitte le quai.

*On précise le nombre de mains à donner à chaque bateau, c'est-à-dire le nombre d'équipes qui vont travailler dans les cales des navires et leur correspondant aux magasins (1 cale =1 équipe= 8 Docker ou bateleurs) ; tout cela est organisé par le chef de chantier.

*Enfin, connaître le nombre d'équipe de travail dans la cale et la nature de la marchandise qui va être manipulée, s'il s'agit de sacherie ou bien d'autres choses.

Durant cette conférence, les agents consignataires annoncent au port la date d'arrivée probable de leurs navires et déposent aux autorités portuaires (service manutention) les plans de débarquement, ainsi que le résumé succinct des navires attendus.

§4-Organisation du travail :

Une fois que la conférence est terminée, le département marchandise fait un briefing à quai (attribution des équipes et des matériels) et désigne les magasins ou on va recevoir les marchandises à débarquer.

À partir de la décision prise durant le briefing, les chefs de chantier des 3 services s'organisent à leur tour pour affronter les opérations commerciales. Ils donnent des consignes particulières à leurs agents.

A- Les horaires de travail :

Le secteur exploitation de la SMMC travaille journellement en shift :

- 1er shift : de 6 heures à l4heures
- 2eme shift : de 14 heures à 22 heures
- 3eme shift : de 22 heures à 6 heures du matin, le lendemain

Les deux premiers shifts du lundi au vendredi, en jours ouvrables, sont travaillés en heures normales. Tandis que le 3cme shift et tous les shifts des samedis, dimanches et des jours fériés sont travaillés en heures majorées.

B- La main-shift et les normes d'allocation :

Une main-shift est une équipe de travail assurant toutes les opérations sur une grue, opérant pendant un shift de travail. Cette équipe est composée de différentes catégories d'emplois et de matériels, suivant l'opération à effectuer, par exemple, une main est composée de 8dockers, d'un pointeur, d'un grutier, d'un chef panneaux, d'un magasinier, d'un tracteur avec remorque et d'un élévateur.

Les normes d'allocation par grue opérante varient suivant le type de trafic : sacherie, big-bag, fardeaux de fer, chrome en vrac, véhicule, colis divers,...

SECTION II- APPLICATION DE LA FORMALITÉ D'OPÉRATION DE MANUTENTION :

La manutention : c'est l'ensemble des opérations de déchargement des marchandises, de leur brouettage (acheminement) jusqu'au quai d'embarquement et de chargement à bord du navire, dans le sens export.

§.1 Application de la formalité de débarquement

A- Définition (Débarquement)

Le Débarquement est la manutention des marchandises du bateau vers le quai du port c'est-à-dire que toutes les marchandises dans le bateau sont déchargées au quai du

port de destination. Seules les marchandises autorisées à débarquer sont déchargées, conformément aux normes internationales et aux normes de commercialisation.
Quand le navire est amarré, le chef de bord et le chef pointeur accompagné de son chef de chantier montent à bord, pour se mettre directement en contact avec le second capitaine du navire, qui leur donnera toutes les informations nécessaires pour mener à bonne fin les opérations commerciales de ce navire.

Une fois que le chef de bord et son second, ont obtenu les instructions du second capitaine, ils descendent sur les quais et effectuent la répartition des équipes, comme le grutier, le pointeur, le chef de panneau et les Dockers ainsi que les matériels (tracteurs, remorques et élévateurs) et donnent au chef de quai les instructions concernant le débarquement des marchandises du navire (magasin ou terre-plein).

Durant les opérations de débarquement, des litigeurs font des réserves en ce qui concernent les marchandises endommagées, ils sont assistés par les experts et l'Armateur (ou la compagnie des Cargaisons).Si tout est complètement fini, les litigeurs dressent « un bordereau de litige », signé par le représentant du port et les officiers de cargaisons.

B-Manutention au débarquement

a-Définition

Elle regroupe l'ensemble des opérations physiques de manutention réalisées depuis le désarrimage des marchandises en cale, jusqu'à l'arrimage en magasin et terre-plein, ou classement sur parc.

Les documents nécessaires au débarquement sont :

• Quatre factures BAD
• Deux éléments de factures
• Deux connaissements (original et photocopie)
• Bon d'enlèvement en quatre exemplaires
• L'original de la facture reste comme archive du bureau caisse
• Le double de la facture et de celui de la pièce de recette sont envoyés à la comptabilité.
• Deux factures, les éléments de la facture, le double du connaissement, le double du bon d'enlèvement, deux pièces de recette sont remis au client.

Ces documents sont utilisés pour la localisation et l'identification des marchandises à débarquer, ainsi que la préparation des matériels de manutention.

b- Contrôle

1- Responsabilité :

Pour éviter les temps morts, le port de Toamasina applique :

*discipline au niveau de la main d'œuvre ;

*contrôle et vérification des matériels de transport de manutention par le chef de chantier, tout au long de l'opération du débarquement.

Pour le cas du débarquement des céréales, un contrôle de conformité des marchandises doit être réalisé avant le stockage (degré d'humidité, poids spécifique, impureté)

Pour éviter les cassures des sacs :

*contrôle des matériels de quai

*suivi de l'arrimage par le chef d'équipe magasinier

*suivi des remorques par un agent de sécurité, jusqu'au lieu d'entreposage.

2-La Place Portuaire au débarquement : est de 1,628/tonne

-MAGASINAGE au débarquement :

+Base de calcul : la valeur CAF

+Application de 4 taux cumulables pour les marchandises diverses

Tableau n° VI : Taux de magasinage

Période de magasinage	Taux
1ère période : 11è au 5èjour	12%
2ème période : 26 au 40è jour	24%
3è période : 41è au 55è jour	40%
4è période : +56è jour	80%

Source : tarif SMMC, 2009

Tableau n° VII : de la formalité de débarquement

Intervenants	Tâches	Description
Chef de chantier Chef de bord	Arrivée navire ↓ Organisation préalable	-reçoit de la centrale de manutention la liste de déchargement -fait l'attribution des tâches aux agents - contrôle la présence des matériels -supervise les chantiers -Met en place les équipes et les matériels -réparti les tâches -prend les dispositions nécessaires, afin de

Pointeurs grutiers Dockers Chef de panneau	Réalisation du débarquement	résoudre les problèmes -suit de près toutes les activités à bord, réalisation de : mise à terre, décrochage, pointage, acheminement vers le lieu d'entreposage

Source : conception personnelle, le 13 juin 2010

Le débarquement nécessite des pointages pour vérifier si tout est normal.

C- les pointages au niveau du débarquement :

Ces pointages sont des pointages quantitatifs, des pointages qualitatifs

a-Pointage quantitatif :

Cette opération porte sur le pointage des marchandises débarquées. Elle est réalisée du bord de navire, par les pointeurs marchandises ; des documents de travail doivent être fournis, tel que : bordereau de litige, enregistrement de chaque marchandise débarquées, rapprochement du pointage

*Contrôle : pour éviter le mal entendu, le rapprochement du pointage est systématiquement obligatoire, pour chaque marchandise débarquée (marque, détail, des lots, nombre)

Tableau n°VIII : de la formalité de pointage à bord

Intervenants	Tâches	Description
Pointeur Chef pointeur	Débarquement ↓ Réalisation du pointage ↓ Enregistrement de l'opération	*Réalisation du pointage quantitatif des colis à bord *Établit le document « bordereau de pointage » en 3 exemplaires *signature contradictoire du BP entre pointeur divergence, second capitaine et chef de bord *Transmet le bordereau de pointeur(BP) au chef pointeur *Reçoit le B1, 2,3 *Enregistre le travail effectué à bord dans le rapport de travail(RT) *Vise le rapport de travail avec le chef de quai, le litigeur, le chef de bord et le chef service

Centrale manutention	Établissement de la facturation	manutention *Transmet à la centrale manutention le RT et BT *Reçoit le BP 1, 2,3 et RT *Effectue le dispatching du BP : 1 …Expert 2 …Bureau divergence 3 …Archives *Établit en 2 exemplaires, à partir du RT, les documents relatifs aux demandes de travail à bord : .état main commandée(EMC) .Facture du temps mort(F.T.M) .Manipulation .Signature des documents *Envoie EMC, F.T.M, .Classe .Établit la situation journalière de débarquement(SJOD) .Vérifie SJOD .Fait signer la SJOD

Source : conception personnelle, juin 2010

b-Pointage litigieux (pointage qualitatif)

Cette opération porte sur le pointage des marchandises débarquées. Elle est réalisée à quai par le litigeur du département contentieux, ainsi que l'agent de constat pour le débarquement des véhicules.

Les documents de travail nécessaires sont :

-Bordereau de litige qui sert comme pointage, et émission de réserve relative à l'état des marchandises avariées.

-Reçu d'inter-change qui sert à pointer les conteneurs avariés

*Contrôle :-Un pointage exhaustif de toutes les marchandises débarquées et avariées .Pointage systématique pour les conteneurs et les véhicules

-Signature contradictoire entre :

-le second capitaine et le litigeur pour bordereau de litige

-le second capitaine et le litigeur pour le reçu d'inter-change (cas conteneurs avariés)

-l'expert maritime (ou la compagnie de navigation) et le litigeur pour les véhicules.

Tableau n° IX : la formalité des pointages litigieux (Marchandises conventionnelles)

Intervenants	Tâches	Description
Agent litigeur Bureau litigieux (expertise)	Réalisation de l'opération ↓ Dispatching	Réalise le pointage quantitatif de colis : -Reserve générale sur la cargaison Réserves particuliers constatées sur lots des marchandises -Établit le document (bordereau de litige(BL) en 4 exemplaires -signature contradictoire entre agent litigieux et second capitaine -Transmet le BL au bureau litigieux -Reçoit le BL -Effectue le dispatching du BL 1….bureau réclamation à l'amiable 2…..seconds capitaines 3…..expert maritime 4…..bureau litigieux

Source : conception personnelle, le 16 juin 2010

c- le pointage divergence (pointage quantitatif)

C'est une opération porte sur le pointage des marchandises débarquées ou dépotées.

Quelques documents de travail doivent être établis :

-Pointage journalier divergent

-Pointage quantitatif des marchandises débarquées

-Rapprochement de pointage bord et pointage divergence

-Apurement manifeste

*contrôle : c'est un pointage exhaustif de ces marchandises :

-rapprochement pointage bord et pointage divergence

- rapprochement divergence à quai et pointage divergence en magasin

Signature contradictoire entre :

-Agent de divergence à quai et pointeur à bord.

-Agent de divergence et magasinier (pointage en magasin).

Tableau n° X de la formalité de pointage en divergence

Intervenant	Tâches	Description
Pointeur divergence	Réalisation de l'opération	Réalise le pointage quantitatif à quai et en magasin. -Établit le document « pointage journalier divergence » : • Rose…pointage à quai • Blanc…pointage en magasin • Verte…pointage dépotage
Bureau divergence (expertise)	Rapprochement	-Signature contradictoire entre l'agent de divergence et pointeur, ou magasinier ou magasinier réceptionnaires. -Transmet le document PI au bureau divergence. -Reçoit le document pointage journalier. -Réalise les rapprochements -Apurement manifeste pour établir l'état différentiel en 3ex ou bien l'état de colis débarqués en 3ex -Effectue le dispatching.

Source : conception personnelle, le 13 juin 2010

§.2-Application de la formalité d'enlèvement

A-Définition

C'est une opération qui consiste à la livrer les marchandises débarquées et stockées, dans un lieu d'entreposage, en vue de les sortir du port.

Les documents indispensables sont :

*Bon d'enlèvement qui sert à la justification de l'enlèvement des marchandises

*Facture ou pièce de caisse

⇨ Les 02 documents émanent du département commercial de la SMMC

*Formalités commerciales

*Bon à délivrer émanant de la compagnie de navigation

*Connaissement délivré par le transporteur maritime

*Les formalités douanières et quittance émanant de la recette des douanes.

B-contrôle :

- Remplissage exhaustif et correct du bon d'enlèvement
- Vérification de l'authenticité des autorisations des enlèvements, pour le cas de prestation de crédit
- Vérification de la facturation et paiement par le magasinier, le transitaire et le transporteur.
- Mise à jour sur le registre d'enlèvement en magasin, surtout pour les marchandises livrées sous palan.

C- Formalité d'enlèvement

Tableau n° XI : La formalité d'enlèvement

Intervenants	Tâches	Description
Client	Demande d'enlèvement	Se présente au BRL avec : -Connaissement en double -Bon d'enlèvement en 4 exemplaires -Facture en 3exemplaires -Bon de commande si prestation en crédit
BRL	Contrôle et enregistrement	-Pièce de recette en 3ex -Autorisation d'enlèvement par la douane -Établir le reçu d'inter change en 4exemplaires -Enregistre l'opération sur le livre d'enlèvement -Identifie automatiquement l'emplacement des marchandises à livrer -Vise le bon d'enlèvement contrôle et vérification des documents : -Rapprochement entre BER/Facture ou BC Pièces de recette (connaissement/Marchandises)
Chantier	Réalisation	-Identification physique de conteneurs -Transfert de responsabilité sur RI et signature contradictoire avec réceptionnaire.

	Classement	-Fait viser le livre d'inventaire par le client -Livre les conteneurs, marchandises -Remet BEL1+Facture+PR au client -Reçoit le BEL2+RI1, 2,4

Source : conception personnelle, le 13 juin 2010

§.3 : Application de la formalité d'Embarquement

A-Définition (Embarquement) :

L'embarquement c'est la manutention des marchandises, du quai du port vers le bateau. Les colis embarqués sont des marchandises qui suivent la norme internationale de l'exportation c'est-à-dire bien emballés, avec la marque, le poids, le tonnage.

L'embarquement des marchandises demande des papiers de livraisons claires, propres, conformes à la norme commerciale. Elles ont encore besoin de l'utilisation des matériels et ces matériels dépendent de la qualité des colis embarqués

B-Manutention aux embarquements :

a-Définition

C'est une opération qui concerne :

- La réception dans les magasins du port des marchandises à embarquer
- Le stockage en magasin
- Les opérations de manutention à l'embarquement, depuis le désarrimage des marchandises en magasin, à l'arrimage en cale.

Les documents de travail sont les suivants :

Document 1 : Bon d'embarquement qui est un document maritime contenant les informations sur les colis à embarquer.

Document 2 : Manifeste de sortie qui est aussi un document contenant des informations sur les colis embarquer.

Document 3 : Facture qui justifie la facturation ou l'autorisation d'enlèvement, pour les prestations à crédit

Document 4 : Pièce de recette qui justifie le paiement des frais portuaires

Document 5 : Récépissé : c'est une pièce justificative d'entrée des marchandises en magasin (équivalent d'un bon de réception)

Document 6 : Magasinage à l'embarquement qui justifie les marchandises non embarquées (pièce de régularisation)

Tous les documents sont remis au client à l'exception de la facture qui est repartie comme suit :

• Une transmise à la comptabilité

• Une, classée parmi les archives du service commercial

• Deux, remises au client

Le responsable de la caisse établit un journal à la fin de la journée.

b- Contrôle

- Réception :

*Transfert de responsabilité systématique au moment de la réception

*Vérification de l'authenticité des autorisations d'embarquement pour le cas des prestations à crédit, opération urgent et autre (formalités portuaires non encore réalisées)

*Vérification de l'autorisation des Douanes et des formalités portuaires (facturation et paiement) et rapprochement des documents par le magasinier, avant la réception.

Respect du délai de franchise, comptage systématique du nombre de jour de magasinage et transmission des éléments de facturation

*Enregistrement sur le registre d'embarquement

⇨La place portuaire à l'Embarquement est de :

4,072/tonne ou m^3 à l'avantage de l'acconier

-MAGASINAGE : À l'embarquement :

+Base de Tarification : par tonne / jour

+Taux : en euro

+Franchise : 7 jours à compter de l'opening date fixé par la SMMC, 48 heures après la date de départ du navire.

Tableau n° XII : la formalité d'embarquement

Intervenants	Tâches	Description
Le client	Présentation des documents	Se présenter à l'entreposage avec : -BEB 1, 2, 3,4, + PR2 + facture 1 (si au comptant) -BEB 1, 2, 3, 4, + PR2 + facture 1, 2, 3 (si à crédit) Reçoit et vérifie les documents Reçoit et vérifie les marchandises Établit les documents récépissés en 3

		exemplaires Enregistre au grand livre les marchandises réceptionnées Effectue le dispatching -Client, BEB3 + PR2 + FACTURE 1 si à crédit -Contentieux ; RI -Magasinier : BE B2 ? 4+R3 -Chef de bord BE B2 -Classe BC2 (si à crédit)

Source : conception personnelle ; le 13 juin 2010

Nous présentons dans le tableau ci-dessous, l'embarquement d'un conteneur (cas CAB

Tableau n° XIII : Embarquement conteneur

Intervenant	Tâches	Description
Le chef de bord Pointeur Chantier ZEP Pointeur	Déclenchement opération Pointage ↓ Enregistrement sortie ↓ Transfert de responsabilité	Reçoit le chef chantier : 2EP BE B1 -Transfert le BE B1 au pointeur -Reçoit le BE B1 -Le pointage quantitatif des colis -Établit le bordereau de pointage en 3 exemplaires -Met en place les matériels pour réaliser l'acheminement des conteneurs à embarquer sur le quai Apure BEB2 avec le BEB2, 4 Enregistre le colis à embarquer sur le livre de la ZEP Transfert le BEB2 au pointeur Classe le BEB4 par archives Reçoit le BEB2 Vise le BEB1, 2 et grand livre pour justifier la sortie des colis du magasin Transmet le BEB1, 2 au chef pointeur Effectue : -Accrochage, virage, hissage. -Mise à bord

Docker, chef de panneau, grutier	Opération d'embarquement	-Arrimage en cale -Saisissage à la demande du partenaire.

Source : conception personnelle ; le 13 juin 2010

C -Traitement de rapport de travail :

Le rapport de travail est un rapport qui regroupe toutes les informations recueillies pendant un shift sur un navire. Cela veut dire que le rapport de travail est égal à un rapport de shift, qui englobe toutes les opérations pendant le shift, dont voici les éléments :

- Le numéro de Docker ;
- Arrêt de travail ;
- Cause d'arrêt ;
- Tonnage assisté par Docker ;
- Tonnage, prévision, effectué, restant ;
- Le shift équivalent ;
- Les natures des opérations ;
- La signature du chef de bord, chef de chantier ;
- La nature des opérations d'embarquement/de débarquement ;
- Date de début d'opération Commerciale ;
- Fin d'opération ;

Ce rapport de travail est effectué auprès du service de manutention, après le compte rendu faite par le chef de bord, après avoir entamé le shift effectué dans ce navire.

À la fin de l'opération commerciale, sur le navire, c'est le dernier rapport de travail qui calcule la dernière opération en débarquement ou embarquement.

a- Document relatif à 1'exploitation :

Le document est un dossier ou papier utilisé qui circule pendant l'arrivée et le départ du navire.

1. **Bordereau de » pointage à bord (rempli par le pointeur) :**

Un pointeur par cale s'occupe de ce bordereau dans ce navire. Il mentionne : la date d'opération, le nom du pointeur, le shift, la nature des opérations (embarquement et débarquement), la nature et le nombre de colis, le poids de colis, le numéro d'équipe, l'arrêt des travaux, le début d'opération, les évènements, les motifs des arrêts des opérations, la signature contradictoire des experts (pointeur) du port et du client.

2. **Facturation de temps mort (FTM) :** sont enregistrés dans ce papier, toutes les heures d'attente dues :

- Soit par la faute du client (réceptionnaire - bateau)
- Soit par la pluie due au temps, il faut qu'on suive

3. **État de mains commandées (main shift) :**

C'est la facturation des heures supplémentaires pendant les jours non ouvrables et les jours fériés. Les détails des heures de travail, les jours de travail, le shift de travail, sont mentionnés sur ce papier.

4. **Bordereau de manipulation :**

C'est la facture de toute la manipulation du colis effectuée par le service de manutention, demandée par le navire, pour un arrangement de place qui n'est pas prévu à 1'avance.

Il y a deux sortes de manipulation :

• Avec mise à terre

• Sans mise à terre

5. **Demande d'admission service accessoire (DASA) :** C'est un service imprévu dans la facturation à l' avance (=facture imprévue), c'est un service demandé par le client, au moment seulement où l'on fait la prestation client payé en avance.

Par exemple, débarquement de marchandises très lourdes, or, le port n'a pas pu les enlever ; il demande l'aide d'une autre société. Dans cette DASA, il a mentionné : le motif de la demande, le nombre d'heure de travail, la date et le lieu des opérations, le nom de la société demandeur, les cachets et la signature du demandeur.

À la fin, pour pouvoir débarquer les marchandises, il faut que le client signe le DASA, et après, tout est réglé pour l'opération de travail de l'élévateur.

<u>b- Documentation de bureau :</u>

Ce document est établi auprès du bureau du service manutention :

1-Programme journalier qui résume :

- la date d'opération
- le nom du bateau
- le poste à quai du navire, là où le bateau est accordé
- le nombre de main commandée

2- Situation journalière des opérations :

Elles sont mentionnées dans les renseignements ci-dessous :

- ✓ nom du navire
- ✓ compagnie de navigation correspondant, y figurent aussi les DDOC

- ✓ la commande main d'œuvre
- ✓ le tonnage prévisionnel
- ✓ la nature des opérations d'embarquement et de débarquement
- ✓ la nature des marchandises.
- ✓ les matériels commandés et fournis

Cette situation donne le total de tonnage effectué par le navire, le total du reste à faire, d'où la situation journalière de cette opération permet de connaitre la totalité des opérations effectuées, pendant une journée, par navire, la totalité du cumul pendant les jours de travail à quai ou pendant l'escale du navire, et la totalité des colis qui restent à faire.

§.4- Le traitement des données :

A- Les pièces de recette

Une pièce de recette est un document reçu effectué par le service de trésorerie, lors du paiement de la facture d'un client. Cette pièce est établie au département financier, au service trésorerie. Il a pour mission :

•l'utilisation rentable de fond (placement de liquidité)

• la disponibilité permanente de fonds

Cette pièce de recette retourne au client, elle doit être présentée au département de marchandise lors de l'enlèvement de la marchandise.

Dans le service trésorerie, le bureau caisse recette a une mission, celle d'assurer la rentrée des recettes, chèques, avis de crédit, ordre de virement c'est-à-dire l'encaissement des espèces et des chèques relatifs aux factures, au comptant, à l'encaissement des espèces pour les factures à crédit, ainsi que les encaissements des provisions.

Le bureau de caisse recette :

*reçoit du client le dossier de paiement : facture en 6 exemplaires, bon à délivrer, bon d'enlèvement, connaissement, photocopie de la carte grise et de la carte d'identité nationale (pour le débarquement de voiture par des individus), bon d'embarquement, demande de location de matériel, demande d'ouverture de magasin, DASA...

*reçoit la facture proforma pour provision.

*vérifie la conformité du dossier.

*Demande au client le moyen de paiement : espèces ou chèque

* Voir si le client est autorisé à payer par chèque, sinon n'accepte que si le chèque est visé.
*Voir si le client est autorisé à payer par chèque hors place (accordé uniquement aux compagnies de navigation et transitaires agrées non basées à Toamasina).
*Effectue sur ordinateur la saisie de la facture, afin de sortir automatiquement la pièce de recette correspondant, en 4exemplaires.
*Vise le dossier client cité auparavant.
*Reçoit les espèces ou le chèque.
*Vérifie le chèque : montant en chiffres et en lettres, signatures….
*Remet au client le double du dossier, avec l'original, et un double de la pièce de recette.
*Édite automatiquement le journal de caisse pour le paiement en espèces, et le journal de recette pour le paiement par chèque.
*Fait le décompte d'espèces.
*Vérifie la conformité des espèces avec le total du journal de caisse
*Vérifie si le total des chèques correspond au total du journal de recettes.
*Établit le livret de caisse détaillant le billetage.
*Le lendemain, verse les espèces à la caisse centrale, muni de l'état de billetage et chèques, avec le journal de recettes au bureau Banque.
*Transmet un exemplaire du journal de caisse recette (espèces) au chef de service trésorerie.
*Transmet mensuellement les pièces de caisse et les pièces de recettes à la comptabilité
*Édite et transmet, tous les mois, à la comptabilité, le journal de timbre.

B- Système comptabilisation

La comptabilisation est un système d'organisation de l'information financière, permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de base chiffrées, ou non, correspondant aux opérations de l'entité, et de présenter des états financiers donnant une image fidèle de la situation financière de la performance et des variations de la situation financière de l'entité, à la date de clôture des comptes.

a-Quelques définitions comptables

La SMMC respecte bien les normes, conventions et principes comptables.

- La norme IAS/IFRS est une norme internationale adoptée par tout pays faisant des échanges internationaux, que Madagascar applique actuellement, depuis qu'elle a adhéré à 1'IASB.
- Les dispositions de fond de la norme IAS/IFRS sont celles qui contribuent à la qualité de l'information obtenue ; on peut distinguer trois règles :
  - Les conventions comptables de base : On appelle aussi (4) postulats
  - Les caractéristiques qualitatives de l'information financière (L'intelligibilité, la pertinence, la fiabilité, la comparabilité).
  - Les 8 principes comptables fondamentaux ont objectif de donner une image fidèle c'est-à-dire décrire la réalité, la situation et le patrimoine de 1'entité.

b- Le cadre conceptuel de la comptabilité

Pour une entreprise appliquant l'un des systèmes énumérés ci-dessus, nous avons présumé que trois éléments sont essentiels pour mieux apprécier le système comptable adopté. Tout d'abord, la tenue des comptes permet leur traçabilité en tant qu'information, et de leur compte spécifique, pour savoir leur nature, en tant que pièce. En second, elle doit mettre en place des procédures d'organisation comptable des informations, sans failles, pour que leur traitement ne puisse contenir aucun risque d'erreur, jusqu'à leur acheminement final (classement).

Puis en dernier, le besoin de la compétence et du professionnalisme du comptable se fait sentir sur le marché du travail, et la fiabilité des informations dépend essentiellement de leur degré de participation.

1-Le plan des comptes

Le plan de compte est un document qui donne la nomenclature des comptes classés rationnellement, et est obligatoire dans chaque entité. Cela est précisé dans le principe du plan des comptes du PCG 2005, faisant référence à 1'article 5 10-1 suivant : Chaque entité doit établir, au moins un plan de comptes, qui doit être adapté à sa structure, son activité et ses besoins en information de gestion. Elle est basée sur le classement décimal, dont les comptes sont repartis en 7 classes. Chaque classe est subdivisée en comptes, et les comptes sont identifiés par des numéros à quatre chiffres ou plus, selon leurs niveaux successifs, dans le cadre d'une codification décimale.

2-L 'organisation fonctionnelle de la comptabilité

L'entreprise doit mettre en place une procédure comptable en béton, pour que le circuit ne s'embrouille dans des erreurs répétitives, car celle-ci tracera le chemin que doit suivre le comptable, à la réception d'un fait comptable, jusqu'à la présentation finale des documents. Nous avons constaté qu'il existe deux sortes d'organisation comptable :

O L'organisation comptable externe ;

O L'organisation comptable interne, dont les deux se complètent obligatoirement.

1°L'organisation comptable externe

Les départements ou services se trouvant à 1'extérieur du service comptabilité fournissent les faits comptables (pièces ou données), en effectuant des opérations ou des activités qui seront la source des données utiles au traitement comptable. Chaque entité établit leur propre forme de circuit modelable externe, mais les pièces doivent toujours être acheminées au service comptabilité, afin qu'elles subissent le traitement de base, et se présenteront comme informations fiables appuyées par les pièces justificatives.

2°L'organisation comptable interne :

Elle commence à la réception d'un fait comptable, jusqu'à la présentation des états financiers. Pour cela, Il doit suivre quelques étapes successives, selon le système comptable choisi, et permettant ainsi :

➢la saisie, le classement et l'enregistrement des données de base chiffrées ;

➢de fournir, après traitement approprié, un ensemble d'informations conformes aux besoins des utilisateurs.

Tout d'abord, les étapes successives constituant la procédure comptable commencent par la tenue des livres comptables. Nous allons donc présenter les étapes à suivre :

❖ La tenue des livres obligatoires

Toute entité tient un livre journal, un grand livre et un livre d'inventaire. Ce sont les trois livres obligatoires :

- ✓ **Le livre journal**
- ✓ **Le grand livre**
- ✓ **Le livre d'inventaire**

---

[1]*Voir http://fr.wikipedia.org/wiki/Histoire de la comptabilité « Histoire de la comptabilité »*

[2]*Voir R. Obert. « Pratique des normes IAS/IFRS » (La comparaison avec les règles françaises et les US GAAP) Edition 2003 (page 7).*

❖ La présentation des documents de synthèse

Les états financiers [1] sont une représentation financière structurée de la situation financière et des transactions conduites par une entité. Ils constituent le principal moyen de communication de l'information financière, la performance et la variation de la situation financière, aux différents utilisateurs internes et externes.

Chaque société doit obligatoirement établir, à chaque clôture d'exercice, les états financiers composant : le bilan, le compte de résultat par nature et par fonction, le tableau de flux de trésorerie, l'état de variation des capitaux propres et l'annexe.

c-La comptabilisation compte créances :

1- Pièces comptables :

1. facture
2. pièce de recette
3. bordereau de versement
4. reçu d'espèce
5. avis de crédit (par virement)

2-La comptabilisation et Paiement :

L'utilisation du système de codification identifie la nature de l'opération. En d'autres termes, un code particulier apporte un avantage à la SMMC. Cela facilite 1'activité comptable, aussi bien au niveau de la consultation, qu'au niveau de la vérification d'une opération, en ce sens que chaque nature d'opération n'entre pas en conflit avec les autres. Cela a pour but de faciliter l'établissement des états financiers au niveau du siège, qui doit traiter toutes les opérations comptables de chaque nature, et chaque lieu où se passe l'opération, par le biais du système de codification du code journal (caisse, banque, etc.). Ces codes permettront au service de comptabilité générale d'identifier 1es erreurs et les mouvements des Operations comptables au sein de la SMMC du port de Toamasina. C'est cela même centralisateur ».

[1] *Gervais RAKOTOVAO; cours de « Comptabilité générale 11 »2eme année gestion, Université de Toamasina, 2006-2007*

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Codification SMMC :

❖ Facture :

X : 1 à crédit

: Au comptant

XX: année (09)

XX : mois

XX: code prestation

XXXX : séquence

Ex: facture

n° : 10911030021

❖ Pièce de recette :

XX : Année

XX : mois

C-3 : paiement par CQ facture à crédit

C-2 : paiement par CQ facture au comptant

XXXX: Séquence

Ex : pièce recette

n°: 2010-C-3- 00000022

❖ Pièce de caisse :

XX : Année

XX: mois

E-2 : paiement en espèce facture à crédit

E-3 : paiement par CQ facture au comptant

XXX : Séquence

Ex : pièces caisse

n° : 1001-E-2- 0000453

Tableau n° XIV : Paiement par chèque facture au comptant :

Libelles	Débit	Crédit	comptabilisation
Émission facture au niveau DECOM	41104 : client	70xxx produit 444517 : TVA collectée	À la source
Pièce de recette (apurement)	58101 : Ventilations client	41104 : client	À la source
Bordereau de versement	512xx : banque	58101 : Ventilations client	manuel

Source : département comptabilité, le 19 mai 2010

Tableau n° XV : Paiement en espèce :

Libelles	Débit	Crédit	comptabilisation
a- facture au comptant			
Émission facture au niveau DECOM	41104 : client	70xxx : produit 44517 : TVA collecté	À la source
Pièce de recette	5310 : caisse	41104 : client	À la source
b- facture à crédit			
Émission	41xxx : client	70xx : produit 44517 : TVA collectée	À la source
Pièce de recette	5310 : caisse	41xxx : client	À la source
Bordereau de Versement	512xx : banque	58101 : ventilation client	manuel

c- facture d'avoir : • Facture d'avoir externe (FAE) : réclamation client après paiement • Facture d'avoir interne (FAI) : réclamation client avant paiement			
C_1-Facture d'avoir au comptant (annulation après paiement)			
Émission FAE	44517 : TVA collectée 706xx : Vente de prestations de services 709xx : RRR Accordés	41930 : Avoir sur facture	À la source
Paiement FAE	41930 : Avoir sur facture	512xx : banque	À la source
C_2-Facture d'avoir à crédit (annulation avant paiement)			
Émission (FAI)	706xx : Vente de prestations de services 709xx : RRR Accordés 44517 : TVA collectée	41xx 41930 : Avoir sur facture	À la source
Annulation après paiement : émission FAE	706xx : Vente de prestations de services 709xx : RRR Accordés 44517 : TVA collectée	41 xx 41930 : Avoir sur facture	À la source

Source : département comptabilité, le 19 mai 2010

CONCLUSION PARTIELLE

Nous avons vu dans la première partie la présentation de la société ainsi que ses activités. Les formalités d'embarquement et de débarquement des navires nous ont permis de connaitre le déroulement des opérations portuaires. Maintenant nous allons exposer dans la deuxième partie l'analyse de ces formalités.

[1] *Voir l'article 430-1 du PCG 2005 cohérent avec les normes comptables internationales (IAS/IFRS) Décret 2004 -272 du 18 février 2004*

DEUXIÈME PARTIE :

ÉTUDES DES OPÉRATIONS D'EMBARQUEMENT ET DE DÉBARQUEMENT DES MARCHANDISES

C'est dans la deuxième partie de cet ouvrage que nous allons trouver les éléments d'analyses fondamentaux, suivis d'un cas pratique, dans l'entreprise solliciteuse. Cette partie comprend trois chapitres, dont le premier sera consacré à l'étude de l'existant, ensuite les propositions d'amélioration et suggestions pour la société, en fin, les solutions retenues et les résultats attendus, face à ce problème.

CHAPITRE I : ÉTYDES DE L'EXISTANT

Le présent chapitre est consacré au critique des activités opérationnelles, et au critique au niveau de l'administration de la SMMC du port de Toamasina.

SECTION I- CRITIQUE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES :

Malheureusement, aujourd'hui, nous assistons à la normalisation pour déceler les problèmes liés aux activités opérationnelles de la SMMC. On se trouve également devant une superposition, qui n'est pas toujours cohérente à cause des dispositions normatives nationales et internationales.

Après la mise en concession du port de Toamasina en 2008, les opérations portuaires de la SMMC ont connu une nette évolution. Toutefois cette évolution n'est pas encore satisfaisante : cela est dû à la lenteur des opérations d'embarquement et de débarquement, et de la lourdeur administrative de certains autres services qui persistent toujours. Mais en 2009 à cause de la crise politique dans notre pays, le chiffre d'affaire s'est abaissé.

Afin d'améliorer cette situation financière plutôt désastreuse nous nous proposons d'apporter des recommandations. Pour mieux définir ces recommandations à suivre, il s'avère important de connaître les différents éléments qui caractérisent les problèmes. Par ailleurs, l'étude de ces éléments aboutit aux aspects, ou bien aux différents diagnostics sur les nombreux trafics qui sont les principales sources de revenu du port de Toamasina.

L'analyse se portera successivement sur :

- le trafic maritime en général ;
- les touchées de navires ;
- l'acconnage

Pour comprendre l'origine du problème et afin de mieux déceler les véritables points faibles, nous allons d'abord procéder à l'évaluation des fonctions qui planifient, organisent, dirigent, et contrôlent ces activités. Et de ce fait nous pourrons identifier la cause de cette défaillance au niveau des fonctions.

§.1 : Défaillance au niveau de la Fonction chargée des études et du développement :

Les fonctions revêtent deux aspects différents, l'un concerne la fonction chargée des études et du développement (service exécuté au bureau), et 1'autre de la fonction d'exploitation (à bord du navire).

En effet, cette défaillance est due aux différentes activités de développement qui sont purement administrative d'une part et d'autre part les activités d'exploitation proprement dit qui se déroule à bord des navires. Nous allons voir, dans le paragraphe suivant, la confusion de la démarche stratégique, les faiblesses face aux concurrences et les lacunes au niveau de la fonction d'exploitation.

A- Confusion de la démarche stratégique :

Dès la constitution d'une société, la démarche stratégique et 1'étude de 1'environnement devront être les éléments entièrement intégrés dans la fonction des études et du développement. C'est au niveau de la démarche stratégique que certaines confusions peuvent se présenter. Par 1'aspect très vaste du domaine d'activité de cette fonction, certains égarements sont susceptibles de survenir.

Afin de décrypter les problèmes au niveau du fonctionnement de cette société, avant tout la société doit dresser un organigramme fonctionnel, pour que les auditeurs puissent évaluer périodiquement les écarts dans la réalisation de ces études, car il faut une analyse systématique afin d'estimer la performance et d'identifier les possibilités d'amélioration.

Envisager une possibilité de création de succursale, étudier les moyens nécessaires à cet effet comme les moyens humains, organisationnels, financiers et matériels puis établir un programme de travail annuel (PTA). C'est le département marchandises qui retrace les réalisations et les rapports d'activités chaque année.

C'est de là qu'il peut améliorer la performance de la société en apportant les suggestions de l'auteur, se limitant à l'identification des anomalies fonctionnelles. Cette stratégie doit former un cycle en spiral, qui peut propulser la société vers son développement.

B- Faiblesses face à la concurrence :

Dans le cas de la SMMC, les principaux rôles de la fonction des études et du développement sont la démarche qualitative et la recherche de la performance des activités.

Le but à atteindre est le développement de la société et de ses activités. Il est utile de prévoir la multiplication des procédures qui existent dans la firme .De plus, il faut

s'assurer de la compétence des ressources humaines et de la bonne gestion financière de la société, afin de dégager une capacité d'autofinancement.

Dans le cas des innovations concernant la SMMC, ce qui doit primer, c'est la mise à jour des techniques qui répondent aux exigences du contexte et qui soient efficaces. L'objectif est d'éviter de se laisser éclipser par les concurrents. Il s'agit donc d'établir l'innovation de tous les moyens (matériels, financiers, et surtout humains).

On constate ainsi que cette fonction a différents rôles au sein de la société, et ces rôles varient selon les périodes et selon les circonstances.

On observe également, qu'en collaboration avec le service marketing, cette fonction a effectué des progrès, malgré une assez faible performance. Cette fonction connait encore quelques difficultés puisqu' elle emploie beaucoup de personnes incompétentes vis à vis de ce graphique n°1.

C- Lacunes au niveau de la fonction exploitation.

Comme la plupart des sociétés d'État, la SMMC connait de nombreuses lacunes au niveau du matériel de manutention et aussi au niveau de traitement technique.

Une analyse systématique s'impose, suivie d'une demande logique et structurée liée :

- à une phase souvent importante sur l'aspect suggestion, qui conduit à des approches privilégiant la pragmatique et l'efficacité.
- au domaine d'opération portuaire, qui nécessite l'appel à des spécialistes de l'activité d'exploitation.

Il est essentiel pour le service, de faire 1'acquisition de nombreux matériels de haute technologie, pour faciliter 1'embarquement et le débarquement, ainsi que la rapidité du travail.

On peut dire que la SMMC a toujours pu mener à bien son programme d'exploitation portuaire, par 1'amélioration ponctuelle des matériaux de service.

Mais, dans 1'ensemble, les matériaux et les infrastructures dont dispose la société sont assez vétustés et ne sont plus assez performant pour répondre aux exigences du phénomène de la mondialisation et de la globalisation.

En effet, des normes internationales doivent être respectées, pour pouvoir acquérir une certaine compétitivité et établir des performances satisfaisantes, en ce début du troisième millénaire. Par l'augmentation du nombre de grues de conteneur utilisé.

D- Lenteur du traitement technique.

La défectuosité des infrastructures de manutention, entraîne souvent des retards dans l'exécution des services destinés aux clients, et elle offre une opportunité de laisser aller chez les ouvriers et par conséquent, provoque l'insatisfaction de la clientèle.

Ainsi, il est difficile de satisfaire de façon optimale, les besoins des clients, c'est-à-dire : « les exploitants des navires ». Donc, nous pouvons dire que les services offerts par la société ne sont pas toujours satisfaisants et cela est principalement dû à la défectuosité des matériels utilisés et l'absence d'ardeur au travail chez les ouvriers. En effet, les matériaux de manutention de la SMMC tombent souvent en panne.

D'une manière générale, nous pouvons conclure que pour obtenir une meilleure performance et en même satisfaire les clients, il faudrait :

-assurer périodiquement l'entretien des matériaux de manutention et l'identification des pièces défectueuses.

-Et il est aussi nécessaire d'avoir des pièces détachées en cas de besoin.

Pour un meilleur rendement, la société doit s'efforcer d'envoyer un responsable de la manutention suivie un stage de formation à l'extérieur pour s'imprégner des nouvelles méthodes de travail dans un pays Européen ou autre. Nous sommes tous conscients que tout le problème se repose sur un changement radical des comportements des ouvriers et du personnel.

§.2 - Défaillances au niveau des trafics des usagers et maritime.

Tout d'abord nous allons baser notre analyse sur l'importance du trafic maritime dans le développement de l'économie de Madagascar .D'après les statistiques, les 75% des activités portuaires concernent ce trafic.

A cause de la défectuosité des infrastructures de manutention et de la nonchalance des ouvriers au travail, tout cela entraine un déclin des usagers. D'autre part, la partialité de traitement des clients ainsi que la confusion quant à l'emplacement des containers constituent des problèmes dont la SMMC doit faire face.

A- La régression massive des usagers Maritimes.

Les usagers sont tous ceux qui utilisent les services maritimes ou les appelle aussi les Compagnies de navigation. Nous avons défini dans les paragraphes précédents l'objet de trafics des usagers.

À part quelques exceptions, on constate une augmentation générale des usagers mais cette progression ne suffit pas à la taille et la force de la firme. Donc il existe une faiblesse au niveau de la rentabilité, même si la SMMC réalise une augmentation. Autrement dit, le port pourra faire mieux que la situation actuelle c'est-à-dire : créer un objectif pour atteindre les services à rendre à tous les usagers.

Notre critique est donc basée sur 1'exercice 2008/2009, par rapport à celui de 2007/2008. Durant 1'année 2008, on a remarqué une augmentation globale du trafic des grandes compagnies étrangères c'est à dire ce sont les navires à long -cours qui ont réalisé le maximum de trafic.

Cependant, pour les compagnies locales telle que MADA EXOTIC, le trafic reste stationnaire et tend même parfois à diminuer. Seules quelques compagnies locales comme AUXIMAD et la SEAL ont connu un trafic élevé.
Durant l'année 2009, on a constaté une diminution du nombre des usagers à cause de la crise politique qui s'est passée dans notre pays. La plupart des usagers ne sont pas satisfaits des services offerts par la société ce qui a entrainé la diminution des trafics maritimes.

En effet, il y a souvent des dégâts et des vols de marchandises lors des opérations d'embarquement et de débarquement. Ce genre de problème provoque la fuite des clients et la régression massive des usagers.

En plus, ces dommages subis sont rarement considérés par la société, elle n'assure pas le remboursement des articles et des marchandises détériorés ou perdus.

Le laxisme au niveau humain est la source de ce fléchissement. C'est pourquoi il est nécessaire de confier la responsabilité des trafics maritimes à une personne parfaitement intègre et compétente.

B - Partialité de traitement des clients

D'une manière générale, les clients du port se divisent en 2 catégories : premièrement les utilisateurs LC et deuxièmement les utilisateurs nationaux ou régionaux, caboteurs ou bien bornages. On a constaté quelques problèmes au niveau des deux types de compagnies.

La majorité des compagnies de navigation ne sont pas satisfaites du traitement des clients pour lesquels la société propose ses prestations.

Ce sont surtout les compagnies locales qui font l'objet d'une certaine négligence. Ainsi, cette situation engendre une diminution progressive des usagers maritimes.

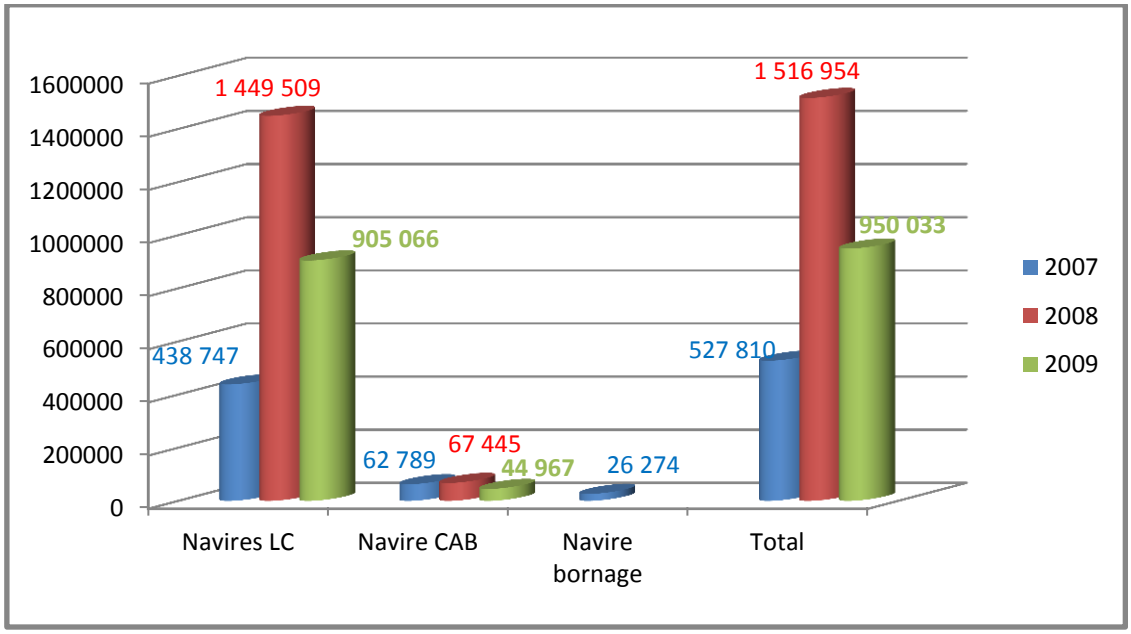
Nous allons présenter la situation entre les clients LC et CAB.

Tableau XVI : Répartition tonnage SMMC

	2007	2008	2009	total
Navires LC	438.747	1449.509	905.066	2.793.322
Navire CAB	62.789	67.445	44.967	175.201
Navire bornage	26.274			26.274
Total	527.810	1.516.954	950.033	2.994.797
Pourcentage	17,63	50,65	31,72	100

Source : rapport d'activité département marchandise SMMC, le 20 juin 2010.

Graphique n°2 : Répartition tonnage SMMC



Source : rapport d'activité département marchandise SMMC, le 20 juin 2010.

D'après ce graphique le taux de répartition de tonnage en 2007 était de 17, 78%, ce qui explique que le trafic maritime a augmenté de 33,02% en 2008. Pour l'année 2009, le pourcentage a diminué jusqu'à 31,72% alors que l'année précédente, il était de 50,5%. On peut dire que le trafic a globalement décru.

Contrairement aux caboteurs, les navires LC ont toujours occupé une place importante au niveau du trafic.

Bref, pour l'année 2009, on constate qu'il y a une partialité de traitement des clients pour le trafic maritime, si on tient compte du déclin du rendement de la SMMC. Enfin, on peut constater que la mise en concession de la SMMC est essentielle pour atteindre le but lucratif du Port de Toamasina, même si la politique du gouvernement risque d'abaisser les revenus de la SMMC.

Les recettes perçus lors des embarquements et celles réalisées au cours des débarquements sont aussi importantes et intéressantes.

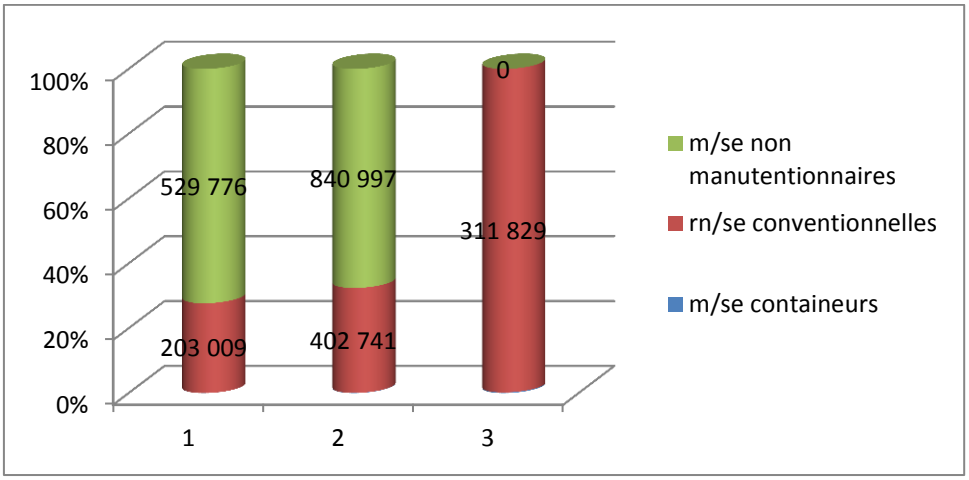
Malgré l'augmentation globale apparente du trafic, on observe aussi des cas des marchandises conventionnelles et des marchandises non manutentionnées sur lesquelles est basée notre analyse, en ce qui concerne la variation du débarquement. On peut résumer cela, dans le tableau suivant :

Tableau n° XVII : débarquement des marchandises conventionnelles et des marchandises non manutentionnées à la SMMC.

	2007	2008	2009
m/ses containerisées	649	713	30
rn/se conventionnelles	311.829	402.741	203.009
m/ses non manutentionnées	0	840.997	529.776

Source : rapport d'activité département marchandise SMMC, le 20 juin 2010

Graphique n°3 : débarquement des marchandises conventionnelles et des marchandises non manutentionnées dans la SMMC.



*-

Source : rapport d'activité département marchandise SMMC, le 20 juin 2010

D'après ce tableau et ce graphique, on a constaté une augmentation du trafic des marchandises conventionnelles en 2008 soit 402.741 tonnes mais en 2009, il a diminué jusqu'à 203.009 tonnes.

Pour le trafic des marchandises non manutentionnées, la variation est désastreuse négative parce qu'elle atteint 311.221tonnes en 2009. La diminution du trafic des marchandises non manutentionnées provoque un désarroi dans la vie quotidienne car les hydrocarbures sont importance capitale l'économique d'un pays. L'insuffisance de produits pétroliers entraînera une hausse de prix qui se traduit par un accroissement de budget consacré à la voiture et une augmentation du coût de production pour les industries.

C-Confusion de 1'emplacement des containers.

La SMMC s'occupe seulement des marchandises conventionnelles, cependant il y a des exceptions. Elle s'occupe aussi des opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises conteneurisées dans deux cas, le premier si ces marchandises pro viennent des navires caboteurs et dans le second lorsqu'il y a une opération d'empotage et de dépotage.

En effet la MICTSL couvre presque 90% des mouvements de la firme et les 10% restant appartiennent à la SMMC.

Il existe 2 catégories de containers qui sont caractérisés par leur mesure spécifique. Il y a les containers de 20 pieds qui sont reconnus grâce au symbole 20'TC ; et ensuite les containers de 40' pieds identifiables par le symbole 40'TC. Le classement des containers s'effectue suivant leur taille, mais également suivant le fait qu'ils soient vides ou pleins. Il est essentiel de bien les distinguer lors de leur emplacement pour éviter la confusion de 1'emplacement respectif de ces différents types de containers.

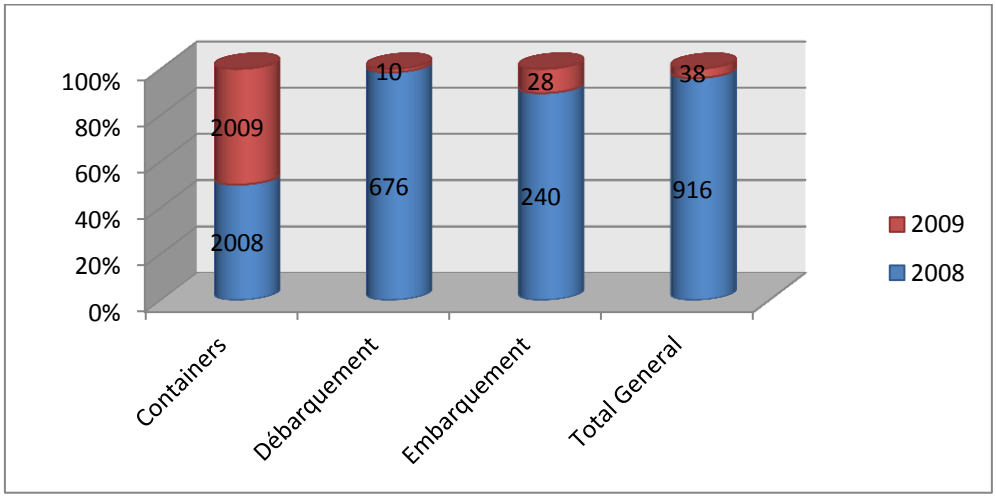
On va illustrer par le tableau ci-dessous le mouvement des containers au sein de la SMMC.

Tableau n° XVIII : mouvements des containers à la SMMC :

Containers	2008	2009
Débarquement	676	10
Embarquement	240	28
Total General	916	38

Source : rapport d'activité département marchandise SMMC, le 20 juin 2010

Graphique n°4 : containers embarqués et débarqués



Source : rapport d'activité département marchandise SMMC, le 20 juin 2010

D'après ce tableau nous pouvons conclure que d'une part, durant 1'année 2008, le débarquement des containers est largement supérieur à celui de 1'embarquement des containers. En outre, l'exploitation des containers pleins est nettement plus faible, par rapport à celle des containers vides (annexe III). Dans l'ensemble, la demande des clients en matière de trafic de ces derniers a été insatisfaite.

D'autre part, le niveau du trafic de 20'TC est beaucoup plus élevé et pratiqué par les utilisateurs, par rapport à celui du 40'TC.

§.3 : Problèmes au cours des opérations d'embarquement et de débarquement.

Notre critique est basée sur les problèmes des opérations d'embarquement et de débarquement, ainsi que les problèmes d'information comptable.

Parmi le non-respect de la convention sur les opérations se trouve la négligence de certaines procédures dans les opérations entre les différents services rendus par le port.

Les problèmes dans ce paragraphe, portent sur les difficultés des procédures internes et l'arrêt du travail dans l'enceinte du port.

A- Difficultés des procédures internes.

Malgré l'instauration d'une nouvelle tactique pour faciliter les procédures administratives, comme les guichets uniques, on constate souvent des empêchements pour faire sortir les marchandises ou les voitures des clients.

On observe également qu'il y a toujours des systèmes d'interventions floues qui apparaissent dans certaines procédures. Par exemple, la procédure de débarquement en cas de marchandises avariées ou perdues.

Lors de notre passage dans ce port, nous avons pu observer les deux lacunes suivantes :

- Alourdissement du circuit de procédure d'importation ou d'exportation.
- Problème d'intervention auprès de certains agents concernés, en cas de retard et de perte de marchandises.

B- Arrêt du travail.

Étant donné la diversité des produits et matériels roulants importés ou exportés par les opérateurs économiques ou les particuliers, le port est responsable du magasinage de leurs marchandises.

Toutefois, les opérations concernent surtout le traitement des voitures, des marchandises conventionnelles, des produits locaux, ainsi que les chromes rocheux. Alors, on constate que le trafic des voitures a connu une nette augmentation en 2008 mais en 2009 ; il a régressé énormément. Cette régression s'explique par la crise politique qui a prévalu dans notre pays ,de même pour le trafic des produits réfrigérés et des produits rocheux.

Le port de Toamasina fait actuellement l'objet d'une concurrence de plus en plus importante, c'est la loi de l'offre et de la demande qui définit les termes du marché des services portuaires.

Parmi les facteurs externes, nous allons d'abord prendre en considération le problème causé par le mauvais temps et le catastrophes naturelles.

*Le problème climatique qui entrave le bon déroulement des opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises conventionnelles. En effet, lorsqu'il pleut, toutes les opérations d'acconnage (marchandises périssables) doivent être suspendues. Or, ce sont les clients qui doivent payer la facture de temps mort c'est-à-dire le rendement brut, le rendement réel et le rendement par shift effectué. La pluie et les catastrophes naturelles entrainent de nombreux problèmes pour les navires. Si par exemple, un navire arrive en période de pluie, il risque d'augmenter la durée de son stationnement. De plus, la location des matériels, de main-shift est aussi augmentée.

*L'Insuffisance de magasins de stockage limite à s'engager le nombre de clients dans l'importation et dans l'exportation, ce qui entraine une diminution de source de devises. La capacité d'entreposage de marchandises conventionnelles est assez réduite, par exemple le terre-plein pour ferraille, engin...

D- Défaut de flux d'information de traitement des données :

Lors de notre stage au sein de la société, le port n'utilisait pas encore les nouvelles technologies comme l'intranet et la mise en réseau directe entre la direction générale et la direction d'administrative et financière, la direction d'exploitation, pour consulter sur place, la situation de la trésorerie à tout moment, et la comptabilisation des pièces exigées par le département commercial au cours des embarquements et des débarquements des navires.

Par ailleurs, la lenteur des services est source d'anomalies périodiques, telles que :

- Non mise à jour de la situation tenue par le service recouvrement, pour les factures annulées ou l'omission de la codification de certains clients.
- Non rapprochement systématique de la situation tenue par le service, face à la situation réelle des créances.
- Erreur d'imputation de certains encaissements .C'est pour cela que nous dégageons, dans cette section, les différents aspects du manque de flux

d'informations comptables pour concrétiser convenablement les tâches des charges de recouvrement et celles du service de manutention.

SECTION II : CRITIQUE AU NIVEAU DE L'ADMINISTRATION.

Après avoir abordé les différentes difficultés d'ordre opérationnel de la SMMC, nous allons à présent soulever les problèmes liés à l'un des principaux outils de développement de toute entreprise, à savoir l'administration.

Ces problèmes administratifs concernent particulièrement 1'élément humain. L'étude se subdivise en deux étapes.

Tout d'abord, nous analyserons les problèmes organisationnels de la société, ensuite, nous allons voir les critiques et les lacunes qui entravent le travail du personnel au sein de la SMMC.

§. 1 : Organisation existante non satisfaisante.

Aujourd'hui, la rentabilité et la compétitivité de la société dépendent surtout de son organisation d'où son importance. Cette organisation prend souvent l'aspect d'une coordination efficiente des réalisations des différentes tâches, et c'est précisément au niveau de cette coordination que les lacunes sont localisées. Parmi ces problèmes, les plus importants sont :

- La carence de la culture managériale moderne
- Le laxisme au niveau des responsables
- La non-application des mesures disciplinaires

A- La carence de la culture managériale moderne.

En général, la notion de la culture des entreprises fait maintenant partie du langage courant des sciences de l'homme ; on peut alors la considérer comme une phase plus avancée vers le progrès.

La carence de la culture managériale moderne entre les différents départements ou chaque service se caractérise par l'insuffisance de la relation sociale entre le personnel.

Toutefois, le terme culture fut employé précisément pour décrire cette évolution dans le futur. Comme nous l'avons évoqué, il y a le manque d'une culture ambiante au sein de la SMMC.

En terme simple, pour atteindre efficacement et de façon efficience ses objectifs, la société a besoin d'une atmosphère ambiante, idéale et sans conflits.

En effet, cette culture d'entreprise, pour être crédible, nécessite une bonne qualité de gestion et une bonne gouvernance. Mais on constate que la SMMC n'en dispose pas encore.

Bref, les salariés ne se soucient guère de leur travail : ils manquent de professionnalisme et d'ardeur au travail.

B- Laxisme au niveau des responsables :

L'organisation d'une société tient un rôle très important pour le développement en général. Elle doit être combinée à plusieurs aspects de l'accomplissement des tâches. La force de la société repose sur la délégation des pouvoirs et la conférence d'exploitation, cependant il est nécessaire de surveiller rigoureusement les tâches ainsi déléguées. Les erreurs commises par les subordonnées ne doivent pas faire l'objet d'un laxisme car cela nuira à la société.

Toutefois, de nombreuses instructions sont à l' origine de la conférence d'exploitation. À titre d'exploitation, il faut d'abord préparer des postes adéquats pour l'accostage des navires, ensuite d'avertir le chef de chantier, puis prévoir et répartir les équipement à utiliser et enfin assurer le bon entreposage des marchandises.

Etant donné la rigidité de cette organisation vis-à-vis des conditions de travail ci-dessus, et comme la société n'accepte pas les initiatives, la créativité, l'innovation des employés. Alors nous disons qu'il y a laxisme au niveau de certains responsables du fait de la désobéissance excessive du personnel, qui ne peut prendre aucune décision, sans l'avis du supérieur hiérarchique immédiat.

C- Non application des mesures disciplinaires :

La discipline prend un rôle très important dans la vie d'une société. Il faut avoir une règlementation très efficace pour gérer, améliorer et planifier une telle grande société comme la SMMC, afin d'éviter des problèmes, soit dans l'accomplissement de travail, soit à la protection du patrimoine de la société en général.

La mise en concession du port de Toamasina a provoqué la frustration des salariés du fait dû par le manque de mesures disciplinaires. Citons par exemple :

- ✓ l'insuffisance de la formation des employés mutés à. d'autre poste

- ✓ le manque de communication entre le personnel
- ✓ le non-respect de la ponctualité : les cadres et même les agents ne respectent pas les règlements internes en ce qui concerne les horaires de travail.

Tels sont les impacts de 1a non-application des mesures disciplinaires n'ayant pas été appliqués, malgré 1'existence de différents textes en vigueur.

§.2 Failles au niveau du personnel.

Les moyens humains sont indispensables et jouent un rôle primordial, non seulement dans la condition de vie d'une entreprise, mais aussi dans le progrès en général. Cependant des problèmes sont détectés au niveau de ce principale facteur, tels que :

• La mauvaise répartition du personnel

• Le manque de motivation de certains agents

Nous allons donc essayer de faire les diagnostics de la répartition du personnel.

A- Mauvaise répartition du personnel :

La répartition du personnel est très importante pour mener une mission. Cela nécessite une structure bien organisée et efficace pour atteindre les objectifs. C'est pourquoi, on constate souvent des lacunes, lorsqu'il y a la répartition non équitable de certains agents.

En général, la SMMC emploie 574 agents et 62 cadres. Pour développer Son activité.

L'entreprise dispose beaucoup d'ouvriers, alors que les autres catégories de travail sont insuffisantes.

En outre, ces ouvriers ne peuvent pas assumer leurs tâches parfaitement, car leur capacité intellectuelle est de niveau secondaire. Néanmoins, la société emploie quand même des diplômés compétents qui s'occupent des postes de haute responsabilité.

Ainsi, la firme n'est pas habituée à recruter des cadres et des agents de maîtrise. Elle préfère utiliser le principe de la promotion interne. On a constaté aussi que le népotisme règne encore au niveau de la firme, à part cela, les retraités et le personnel qui ont quitté la société ne sont guère remplacés.

Par conséquent, il arrive des fois qu'un agent s'occupe deux fonctions à la fois. Les retombées négatives de cette situation se traduisent par la fatigue de l'agent concerné puis sa démotivation. Étant surchargé de tâches, il finira par négliger, son travail.

B- Faible motivation des agents :

En ce qui concerne les avantages dans une entreprise, le mode de rémunération doit être impartial proportionnel à leurs tâches fournies et à leurs niveau, quel que soit le poste occupé. Toutefois on a observé que la SMMC accorde beaucoup d'avantage aux cadres et néglige les agents dans son action de motivation alors que ces derniers contribuent fortement dans le fonctionnement de la société. Si on la compare aux autres firmes de la même catégorie, on peut dire que qu'elle donne plus d'avantages à ses salariés. Cependant, elle peut encore largement offrir beaucoup plus pour motiver son personnel à part ce salaire motivant, si on tient compte de l'ampleur de la société.
Bref, quand un agent travaille dure, il mérite d'être rémunéré proportionnellement à l'effort qu'il a fourni.

CHAPITRE II : PROPOSITIONS D'AMÉLIORATIONS ET SUGGESTIONS RELATIVES À LA PROBLÈMATIQUE

Les suggestions que nous allons proposer ici correspondent aux trois sections analysées dans la deuxième partie. Ce sont : primo, les résolutions des problèmes liés aux activités opérationnels, secundo, les propositions de solution des problèmes au niveau de l'administration, et tertio, nous clôturerons cette partie par la résolution des problèmes, suivie des commentaires et suggestions d'ordre général.

SECTION 1-RÉSOLUTIONS DES PROBLÈMES LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES.

§.1 Optimisation de fonctions chargées d'études et du développement.

Le mot « optimisation » a un sens mathématique précis : optimiser, c'est maximiser ou minimiser, sous contraintes, une fonction objective. Ainsi, notre proposition dans cette section, c'est l'optimisation des fonctions. En ce qui concerne notre cas, la société a besoin de faire de nombreuse réformes, tant dans la réorientation de la fonction des études et du développement, et que dans la fonction exploitation.

Cette réorientation nécessite vraiment des innovations, une nouvelle démarche stratégique et aussi une adoption de stratégies offensives.

A-Mise en application des nouvelles démarches stratégiques.

Par définition, la stratégie[1] peut être résumée de deux manières : L'une découle de la politique générale de 1'entreprise, et l'autre de la stratégie commerciale. Toutefois, elle doit être en parfaite cohérence avec la stratégie commerciale, en tant que société prestataire de services.

La mise en application des nouvelles démarches stratégiques à la SMMC, doit porter sur les points suivants :

-Les responsables doivent faire des efforts pour le pilotage de la société vers la performance, étant donné que de la versatilité de la clientèle dans sa demande, et au fort degré de concurrence.

-Les responsables de la fonction chargées des études et du développement, avec le personnel du service marketing, doivent changer et améliorer leur manière de travailler.

Pour mieux atteindre une meilleure performance et par conséquent un meilleur rendement la SMMC doit renforcer le savoir-faire de certains de son personnel. Pour cela, il est urgent qu'elle offre à son personnel des formations en marketing, en internet et aussi en langues étrangères.

La maîtrise d'au moins deux langues et de l'internet les aidera à mettre à jour leurs connaissances sur les nouvelles technologies en vogue, et sur les innovations dans le secteur, elle facilitera aussi leurs travaux de recherche pour 1'amélioration de leur travail.

En outre, en tant que société prestataire de services, ils doivent rechercher tous les moyens nécessaires pour améliorer la qualité du service offert, et la compétence du personnel.

Une des conséquences palpables serait un changement radical des matériels utilisés et surtout le souci permanent de bien faire. Tout cela entraînera automatiquement un savoir de marque et aussi une compétence sans égal chez le personnel formé. Bref, elle aura à son service un personnel capable, prêt à défendre l'exigence de la compétitivité envers la mondialisation.

Nous pouvons alors dire que la société pourra sans aucun doute assurer la gestion rationnelle de ses ressources.

Grâce aux nouvelles démarches stratégiques acquises par son personnel qualifié, la société s'avancera vers un progrès inouï.

B- Adoption de stratégie offensive.

Cette stratégie ne concerne que la stratégie de mesure de la performance, il est fondamental de prévoir un système d'évaluation des performances face à la concurrence qui sont les ports voisins. En principe, la concurrence existe toujours, qu'elle soit loyale ou déloyale. C'est pourquoi, nous disons que l'adoption de la stratégie offensive est primordiale pour faire face aux adversaires potentiels.

Nous pensons que la SMMC devrait élargir sa vision : elle doit armer d'ardeur son personnel, afin de surpasser ses adversaires (les îles riveraines de l'Océan Indien) et de ce fait acquérir une place d'une grande envergure dans l'océan Indien. Autrement dit,

il est temps de chercher tous les moyens nécessaires pour se surpasser et dépasser de mieux en mieux ses adversaires.

Pour pouvoir atteindre des objectifs plus valorisants, la SMMC doit avant tout suivre les normes exigées par la révolution des transports.

À cet effet, la SMMC ainsi que ses partenaires ont besoin de suivre et respecter la révolution des transports, nécessitant la mise en œuvre de moyens modernes, conformément aux normes exigées par la logistique des transports, à 1'échelle internationale. Ces normes concernent la rapidité de ses services, la conformité et la sécurité des marchandises en circulation dans le monde entier.

À cela s'ajoute le jumelage, ce qui aide beaucoup à 1'épanouissement de la firme, grâce à la connaissance des succès de ses concurrents et au renforcement de partenariat. Il importe ensuite que la société attire la clientèle de ses adversaires, en lui offrant un service de qualité. Mais il doit garder un œil vigilant sur les manœuvres de ses concurrents afin de déceler ce qu'ils font de mieux.

Enfin, la protection et la préservation des informations confidentielles concernant la stratégie de développement nécessite une barrière, pour bien protéger les secrets. Si telle est la réorientation de la fonction des études et du développement, il est temps de passer à la réorientation de la fonction exploitation.

C- Réorientation de la fonction d'exploitation.

La fonction d'exploitation a besoin d'un redressement fiable et rapide, face à la lenteur des services offerts, dont la plupart du temps due aux pannes fréquentes des matériels. La société à intérêt soit à les entretenir ou les réparer si possible, soit à les moderniser, pour promouvoir son propre développement. Cette perspective nécessite donc un investissement rationnel d'une part, et une maximisation du service rendu, d'autre part.

a- Investissement rationnel :

L'investissement est toujours indispensable et important dans la gestion d'une entreprise en pleine expansion. La firme a donc besoin de mener des actions correctives, visant à faire disparaitre les dépenses futiles et les gaspillages du temps liés aux dysfonctionnements de la firme.

Sur le plan budgétaire la SMMC doit investir davantage dans l'achat des nouveaux matériels, de ce fait, elle doit réduire certaines dépenses futiles effectuées par certains de son personnel.

Bref, la société a donc intérêt à revoir sa manière d'élaborer son budget d'investissement, et doit tenir compte du nouveau budget dans ses activités et dans ses besoins.

b-Maximisation du service rendu.

Pour maximiser le service rendu par la société, il faudrait prioriser la régulation des comportements de ses acteurs de développement.

D'une manière générale, cette régulation doit faire naître auprès de tout le personnel :

-un changement de comportement radical

-une prise de conscience

-Une participation active

-Un souci permanent de savoir-faire dont l'unique but n'est autre que la prospérité de la société.

§. 2 : Nouvelles organisations des trafics des usagers et maritimes.

Le trafic tient une place très vaste dans le développement de l'entreprise, car il constitue l'activité principale du port. Pour atteindre le maximum de profit, la SMMC doit adopter des principes de gestion et organisationnel suivant les flexibles.

Pour mieux atteindre ce but, nous suggérons dans ce paragraphe ; la planification des trafics des usagers joue un rôle très important dans l'enceinte du Port de Toamasina pour plusieurs raisons : d'une part elle doit réviser les tarifs portuaires.

Comme les containers sont dispersés, il s'avère urgent de les répartir par catégories, par conséquent, cela entrainera une division de travail méthodique et efficace.

A- La révision des tarifs.

Pour améliorer ou développer le trafic maritime, la société a besoin de motiver les armateurs et tous les navires, surtout les long-courriers à venir à Madagascar.

La SMMC doit implanter un système de stratégie marketing qui se chargera les clientèles, et en même temps de la révision des tarifs.

Néanmoins, il faut d'abord activer le service, chercher les infrastructures correspondantes aux normes exigées par la mondialisation et réduire les tarifs (exemple : octroi de service gratuit, à part ce qui est proposé de temps en temps ; service promotionnel).

Puis il s'avère utile aussi d'appliquer une politique de libéralisation de l'importation des hydrocarbures, pour augmenter le trafic. Mais cela dépendra de la politique de 1'Etat, c'est à dire qu'il est le seul en mesure d'adopter cette politique. Enfin, la société doit assurer un service satisfaisant et de qualité.

B- Traitement équitable des clients :

En analysant les clients du port, nous rappelons qu'ils sont classés en deux catégories. Le premier le LC et le second le cabotage. Les deux font partie du trafic des usagers du port ; il est normal de les traiter équitablement. Rappelons qu'en ce qui concerne le trafic des usagers, il faut avant tout satisfaire les besoins de ces utilisateurs, sans exception. Ensuite, il faut activer l'accomplissement des procédures des documents administratifs pour la livraison et la réception des marchandises.

Informatiser les usagers semble nécessaire et efficace, ainsi que la rapidité du service. Puis, il faudrait que les membres du personnel tiennent compte de leur responsabilité, afin de combattre les vols et la détérioration des marchandises.

Enfin, on ne doit pas non plus oublier les aspirations des usagers. Le traitement équitable devra être primordial dans la gestion des trafics.

C- Répartition par catégorie des containers.

Étant donné que les containers occupent une place importante dans le trafic maritime, la mise en répartition par catégorie ou par volume est alors indispensable. À propos, lors de la manutention des marchandises, les responsables ou bien les agents de la MICTSL devraient faire attention pour que les containers ne soient pas abimés.

1l est temps de renforcer leur sécurité pour qu'il n'y ait pas d'infraction ni de vols du contenu.

En outre, la firme doit à tout prix bien situer 1'emplacement des containers, pour faciliter leur recherche et pour qu'ils ne soient pas oubliés lors de leur embarquement.

Bref, il vaut mieux séparer les emplacements du terre-plein pour les containers de chaque compagnie propriétaire comme (La SEAL, AUXIMAD, MSC,...). Il faut aussi distinguer la place des containers pleins et celle des vides.

§.3 : Propositions des solutions d'embarquement et de débarquement.

Concernant 1'exploitation, le respect de la convention sur opérations exige une règlementation stricte. En ce qui concerne les outils sur 1'exploitation, il faut faciliter les procédures internes touchant la préparation des dossiers, et la sécurisation des marchandises et matériels roulants.

A-Faciliter des procédures internes touchant la préparation

des dossiers.

D'une manière générale, la procédure administrative est souvent très difficile à suivre, non seulement dans les établissements publics mais aussi dans certains établissements privés. Au port, c'est souvent le cas au port de Toamasina, il est maintenant temps de faire un grand changement dans cette lenteur de procédure.

Pour y arriver, il faut d'abord, réduire les tarifs d'exportation, afin que les produits de notre pays soient compétitifs sur le marché international, faciliter la procédure à l'obtention d'autorisation d'exportation doit être aussi facilitée.

De leur côté, les artisans et les sociétés doivent améliorer la qualité de leurs produits pour qu'il y a une l'augmentation de cette exportation. En ce qui permettre à équilibrer la balance commerciale et la balance de paiement de notre pays.

B- Sécurisation des marchandises et matériels roulants :

La protection des marchandises et des matériels roulants a besoin d'être renforcée, car il y a souvent des objets ou marchandises perdus dans l'enceinte du port.

Toutefois, il est nécessaire de prioriser la sécurisation des marchandises des usagers, ainsi que la prise de responsabilité de la société, face aux éventuelles pertes ou détérioration des marchandises, durant l'intervention du personnel de la SMMC.

Autrement dit, la firme doit faire attention et instaurer une discipline sévère, face à ces situations. Dans ce cas, il faut renforcer le contrôle à l'entrée, comme à la sortie de

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

la société, et améliorer les matériels d'exploitation. Dès fois la perte ou avarie des marchandises ont constatés depuis le débarquement.

En ce qui concerne la mauvaise foi qui règne dans la firme, il faut noter que le personnel de la société n'est pas le seul responsable des vols, le personnel des autres services peut aussi y être impliqué.

L'instauration du service BIANCO contribuera beaucoup à la réduction, sinon à la suppression de ces actes.

La mise en place de CAMERA sera d'une très grande utilité parce qu'elle permettrait de renforcer la sécurité. La SMMC doit valoriser pour assurer la compétitivité et atteindre une certaine performance.

C- L'informatisation des traitements des données.

L'investissement dans les technologies d'information et de la communication, nécessite beaucoup de financement, mais si le port veut être parmi les meilleurs dans la région de l'océan Indien, il devrait investir dans le TIC.

D'une manière générale, l'informatisation des traitements pour diverses raisons telles que :

- L'économie de temps
- La facilité du suivi de la situation des créances
- Le mouvement financier de la SMMC

La TIC aura pour tâche de simplifier et améliorer la communication, au sein du service recouvrement.

Donc, elle doit récupérer auprès du service de facturation la justification des factures annulées, elle doit établir à chaque clôture, les créances en devises.
Par ailleurs, vérifier systématiquement l'imputation dans les comptes appropriés des encaissements reçus.

En cas d'erreur ou d'omission du solde à payer par les clients, il faut avoir aussi une fiche de règlement pour les clients, pour faciliter le suivi des clients réguliers, et les autres douteux.

SECTION II - PROPOSITION DE SOLUTIONS SUR LES CRITIQUES AU NIVEAU DE L'ADMINISTRATION

La place de l'administration au sein d'une entreprise est très importante pour développer tout aspect essentiel dans une organisation. Par définition, l'administration c'est l'ensemble de la gestion pour faire marcher toute sorte de procédure existant comme en amont et en aval. Alors, les reformes sur les critiques administratives dans notre étude se portent d'abord sur l'organisation rigoureuse du travail et sur la considération du personnel. Nous allons commencer l'explication par l'organisation rigoureuse du travail.

§ 1 : Organisation rigoureuse du travail :

Nous proposons la reforme, progressive de l'organisation interne de la société, telles que l'implication des techniques de gestion intégrée ; la culture de l'entreprise, la restructuration ou le respect de la procédure existante.

A- Implication des techniques de gestion intégré

Compte tenu de ce qui a été évoqué dans la deuxième partie, concernant la carence de la culture managériale, il nous est apparu utile de proposer l'implication des techniques de gestion intégrée pour que les responsables ou agents puissent prendre une décision souple. En effet, toute société doit développer une culture d'entreprise ambiante afin d'obtenir un maximum de résultat.

L'intégration de cette culture contribuera beaucoup pour atteindre les objectifs de la société et stimulera les acteurs de développement.

L'union étroite de la culture avec le management va s'intégrer dans la mentalité courante de la société. Elle se propose d'assurer la qualité de gestion et constitue, par elle-même, une manière d'être et de faire, un certain style de vie, une culture.

D'où la nécessite de promouvoir une formation managériale adaptée à ces préoccupations, et plus précisément une formation des manageurs, développeurs, rapides, apportant des solutions efficaces aux éventuels obstacles de la firme.

Ce type de formation aide le personnel à mieux gérer le cours des évènements. D'autant plus, que la société se doit aussi de cultiver, en chacun, l'esprit d'ouverture et l'esprit d'entreprise c'est-à-dire une mentalité bien disposée à entreprendre.

Le but de tous cela, est de faire en sorte que les intérêts de la communauté prime en tant un chacun et que les gens aient le sens du résultat, de la citoyenneté, du devoir paternel et surtout d'avoir le sentiment de laisser un héritage pour la postérité.

Toutefois, la SMMC doit défendre le droit de 1'homme et avoir le souci de 1'épanouissement et du développement de son personnel. Mais elle doit avoir aussi le sens humain.

Bref, la société doit intégrer l'implication technique de la gestion administrative et la culture du développement rapide, dans la mentalité du personnel.

B- Restructuration de la procédure administrative :

La restructuration est importante au niveau de l'administration. Ainsi, pour bien développer les activités de la société, on a besoin d'une organisation et des procédures, c'est-à-dire une organisation adaptées au contexte et répondant aux facteurs de contingence (environnement, pouvoir, taille, âge, technologie).

En effet, il est important d'améliorer la qualité de service et de matériel d'exploitation, pour faciliter les procédures administratives internes existantes, ainsi que les compétences des acteurs du développement et de l'organisation.

Néanmoins, étant donné à l'insuffisance de ses matériels, la société a besoin de diversifier ses matériels pour que le service manutention ou PRL (Plate-forme de Livraison Réception) puisse accomplir les obligations qui lui sont confiées, et surtout pour qu'il puisse se pencher d'avantage aux aspirations de ses utilisateurs.

De plus, la société doit interdire l'emploi d'une organisation rigide, pour qu'elle puisse favoriser la contribution de tout le personnel, et surtout pour qu'elle atteigne son épanouissement.

À cet effet, la société doit encourager l'initiative et la créativité de tous les acteurs de développement qui doivent renforcer leur contrôle, afin d'éviter le laisser-aller.

Toute organisation se définit autour de la notion du service rendu aux clients, et cela donne du sens à toutes les actions, a tout moment.

Il y a encore des supérieurs et des subordonnées, mais ils sont reliés dans une forme d'organisation matricielle, tellement souple et complexe que les notions traditionnelles de responsabilités exclusives et la hiérarchie sont essentiellement caduques.

Bref, chaque procédure dans le domaine de responsabilité est définie par un cercle qui chevauche d'autres « cercles », sur le plan administratif, en définissant ainsi

des zones de coresponsabilité. Tout le personnel doit se communiquer et se coopérer, pour mieux servir le client, à l'intérieur d'un plan de restructuration.

C-Application ferme des règlements internes :

L'application du règlement intérieur doit être parfaitement contrôlée avec fermeté. La société doit insister surtout sur les retards, les absentéismes vaguement justifiés, et sur le non-respect des procédures exigées par certaines activités. Les règlements doivent être affichés dans les lieux de travail et de façon facile à repérer pour que les employés ne risquent pas de les oublier.

§.2 : Considération du personnel.

Un point essentiel de la stratégie de gestion des ressources humaines repousse sur la définition de ce qu'on appelle « le profil du personnel » nécessaire dans les diverses fonctions du personnel. Malgré, le changement de statut du port, la société doit toujours donner les mêmes avantages sociaux à ses employés afin de les motiver. D'ailleurs, un proverbe étranger, nous dit que « l'homme est une richesse », l'avenir de la société en dépend. Nous allons aborder dans les deux sous-paragraphes suivants : la réparation optimale du personnel, et l'octroi de privilège à certains agents.

A- Répartition optimale du personnel.

Il est probable que la société de masse comme la SMMC connait une existence plutôt agitée et marquée par de nombreuses perturbations. Etant donné 1'effectif massif des agents du port, il faut répartir le personnel de façon optimale. La SMMC doit améliorer leur condition de travail, tout en créant un climat social favorable à leur épanouissement.

D'où l'intérêt de procéder aussi à l'amélioration des matériels et des outils nécessaires pour l'accomplissement de leurs fonctions.

Malgré ce grand nombre d'effectif des salariés, l'insuffisance du personnel dans d'autres catégories professionnelles persiste toujours, d'où le besoin de la société à effectuer une recherche de candidature externe :

- au souhait de comparer les candidatures internes et externes,
- de rajeunir la pyramide des âges,
- au souci d'enrichir le potentiel interne

La description du poste doit être bien définie pour pouvoir identifier les profils requis. D'autant plus que la situation exige de doter des équipes compétentes, donc il est nécessaire d'éradiquer les raisonnements fondés sur le népotisme.

Bref, on doit toujours tenir compte de la compétence tant au niveau des candidats externes qu'aux candidats externes même si généralement les postes vacants sont proposés à priori aux salariés de l'entreprise. Le recrutement des candidats doit prendre en considération la « bonne emploie pour la bonne personne ».

B-Rémunération conséquente des agents.

La rémunération devrait correspondre à la compétence et au degré de responsabilité du salarié.

La formation devrait viser le redressement de la firme, elle consiste à développer les capacités et la personnalité de tous les acteurs de la société sans aucune discrimination. On peut citer, entre autres, la formation en gestion (gestion de temps, de ressources, etc…), en informatique, en langues étrangères et la formation managériale.

Par conséquent, la société doit stopper absolument toutes les formes de formation qui ne contribuent pas à son développement.

Elle doit appliquer un système managérial participatif sur ses employés. Ce type de management incite la créativité et 1'initiative de ses acteurs au développement, mais elle nécessite un rigoureux contrôle de la part des chefs hiérarchiques.

Finalement, la société doit aussi installer un cybercafé pour le personnel, afin de développer et d'améliorer leurs connaissances.

CHAPITRE III-SOLUTIONS RETENUES ET RÉSULTATS ATTENDUS

Dans ce dernier chapitre, nous allons proposer des solutions ainsi que des résultats attendus.

SECTION 1. SOLUTIONS RETENUES

Après avoir analysé les opérations portuaires, nous allons proposer quelques solutions sur les infrastructures portuaires de la SMMC.

§.1Améliorer les infrastructures portuaires

Il s'agit de moderniser les infrastructures, ou bien céder l'entretien à des concessionnaires.

A-Rénover les infrastructures portuaires

Si on veut gagner plus de temps pendant les opérations de manutention, il faut d'abord penser à améliorer les infrastructures portuaires, dans tous les ports de Madagascar, et surtout celui de Tamatave.

En effet, la perte de temps occasionnée par le mauvais état des infrastructures fait perdre de l'argent aux Compagnies de manutention et de transport maritime.

Pour y remédier, nous incitons les Compagnies de transport maritime, les Compagnies de manutention et les entités portuaires de Tamatave, à participer à la réhabilitation des ports, et à la rénovation des infrastructures portuaires, même si cette responsabilité incombe à 1'Etat.

B-Accélérer la cadence opérationnelle

Afin d'accélérer la cadence opérationnelle, il faut suivre de près le déroulement des opérations commerciales, en essayant de faire appel à la méthode MPM qui sont des outils de gestion de projet.

Ces méthodes sont utilisées pour connaître les tâches qui constituent des chemins critiques nécessitant une haute surveillance de la part de la Compagnie maritime, pour que les opérations d'embarquement et de débarquement soient effectuées à temps.

C-Céder l'entretien des infrastructures à des sociétés concessionnaires

Comme les investissements en matière de réhabilitation et de rénovation d'une structure de grande taille coûtent très cher, nous tenons tout de même à proposer une deuxième solution.

À cet effet, nous recommandons à l'État de céder l'entretien des infrastructures à des sociétés concessionnaires.

Pour ce faire, il doit faire appel à des investisseurs privés, nationaux ou internationaux.

§.2 -Solutions requises :

En acceptant l'analyse proposée par JETRO pour les innovations :

***Coût du plan d'urgence[1]**

Pour un montant total de : 160,1 millions de dollars

Viabilité du projet (plan d'urgence) : 3 ans de travaux

TIRE (Taux interne de rentabilité économique) = 15,3%

La nation ne subira pas de pertes, si le projet est mis en œuvre TIRF (Taux interne de rentabilité financière) = 3,8%

Le calendrier des paiements et les tarifs portuaires doivent être examinés. Une épargne pour les années clés et un plan d'emprunt doivent être constitué, en consultation avec les agences concernées.

SECTION II-RÉSULTATS ATTENDUS ET SUGGESTIONS GÉNÉRALES

§.1Résultats attendus.

Effectivement, toute initiative entreprise par une société, dans le cadre de la concurrence, d'une part et la satisfaction de la clientèle, d'autre part, devraient aboutir à des résultats positifs. La responsabilité de 1'entreprise contribue à la vie économique, financière et sociale de la Nation. Cette section nous apportera les résultats attendus, suite aux différentes améliorations proposées.

Nous allons les présenter sous forme de figures :

• Résultat économique

• Résultat financier

• Résultat social

[1] *site Google : « propositions de l'APACM », le 10 juin.*

A-Impact économique :

Le PIB (Produit Intérieur Brut) est l'agrégat fondamental qui permet d'apprécier les résultats des activités économiques nationales et mesurer la valeur des biens et services produits par les unités résidentes et disponibles pour les emplois finaux.

Pour augmenter la marge commerciale il est important de satisfaire le client que ce soit au niveau du prix soit au niveau de la qualité du service en fonction des moyens de l'entreprise. Quand le chiffre d'affaires augmente, la valeur ajoutée de 1'économie nationale augmente aussi.

Figure n°2 : Résultat économique

Suivi de la stratégie d'amélioration des prestations

↓

Qualité des prestations
Salariés motivés

↓

Diminution de la perte

Augmentation MARGE COMMERCIALE → Augmentation VALEUR AJOUTÉE

Source : cours stratégie de l'entreprise

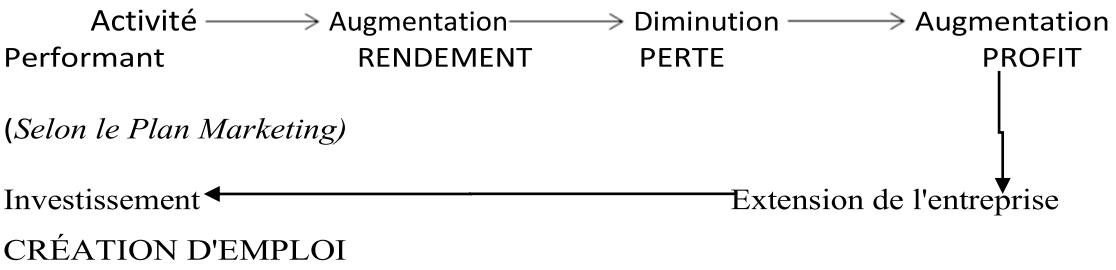
B- Impact financier :

L'accroissement ou la maximisation des profits et l'utilisation optimale de ses ressources constituent souvent l'objectif principal de toute organisation sous les contraintes internes et externes qui 1'enserrent. Une entreprise ayant une politique de tarification améliorée arrivera sûrement à renflouer sa trésorerie. Tout cela est réalisé, grâce à la croissance de :

- la valeur de 1'ensemble des prestations de services offerts sur le trafic en général,
-1'augmentation du résultat financier,
-l'aptitude de l'autonomie financière.

Si les activités sont améliorées suivant le Marketing- Mix, cela entrainera l'augmentation de la qualité du rendement et de la diminution des manques à combler, ce qui provoquera le surplus de profit, qui est d'ailleurs le but de toute entreprise.

Figure n°3 : Résultat financier



Source : cours Marketing ,2ème année 2009

C-Impact Social :

Tout d'abord l'entreprise se doit d'être légale et comme il est important d'avoir une bonne image sur le plan social, il est donc nécessaire de motiver les salariés en leur offrant des rémunérations satisfaisantes car cela les incitera à fournir des services de qualité ce qui entrainera la satisfaction de la clientèle.

Figure n° 4 : résultat social

Source : cours Marketing ,2ème année 2009

Lorsque l'économie nationale se développe grâce aux apports des entreprises en place, il y a par conséquent une réaction en chaîne, qui entrainera l'apparition d'autres d'entreprises, dans certains secteurs d'activités. Dans ce cas, de nouveaux emplois vont être créés. Il s'agit d'un fait qui améliorera, sans aucun doute, le niveau de vie de la population.

En principe, le développement d'une personne morale permet l'accroissement de ses activités, qui par ailleurs nécessite la consolidation entre le personnel.

§.2 : Suggestions générales

Nous avons opté la stratégie de leader car elle tient la première position sur les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises conventionnelles**.**

La stratégie de leader consiste à : accroître la demande globale **(**plus de bénéfices en raison de sa forte part de marché), protéger sa part de marché en innovant, en lançan**t** de nouvelles variétés et étendre sa part de marché.

Nous allons démontrer que les principaux postes de mise en application de ces dernières, tant sur le marché que sur 1'environnement technologique, 1'environnement socio politique et culturel.

A- Le marché

Dans cette perspective, l'offre et la demande tiennent une place importante dans une société de prestataire de services. Nous proposons ci- dessous les améliorations concernant l'offre et ensuite la demande.

a- L'offre :

Bien que la SMMC soit en situation de monopole, elle a toujours intérêt à améliorer ses prestations, afin d'augmenter ses parts de marché. La taille de la société, les types de matériels d'exploitation qu'elle utilise, ainsi que l'importance du chiffre d'affaires qu'elle réalise, nous permettent de dire qu'elle peut fournir un service satisfaisant aux usagers. D'une manière générale, elle pourra améliorer d'avantage son service par l'utilisation des technologies avancées et d'infrastructures modernes.

Face à la dépréciation de la monnaie nationale, elle peut aussi utiliser la stratégie de la domination globale par les coûts. Cela veut dire qu'elle peut faire baisser son tarif en dessous du prix du marché car la plupart des prestations du port sont libellées en devises.

Actuellement, avec la hausse du taux de change, l'application de ce procédé n'entraînera aucune perte pour la société car lorsque le cours se stabilisera au niveau du M.I.D, le port pourra augmenter à nouveau ses prix.

Cependant, il est toujours plus couteux d'attirer de nouveau client que de le fidéliser. Il lui sera beaucoup plus facile de les garder au lieu d'en chercher de nouveaux. Par conséquent, cette situation améliorera davantage les trafics. Les armateurs seront prêts à envoyer leur navire chez nous.

Enfin, cela augmentera aussi la part de marché du port, sa position concurrentielle et il pourra devenir le leader sur le marché entre les îles voisines dans 1'océan Indien.

b- La demande :

Plusieurs actions peuvent être menées pour favoriser la demande, citons entre autres l'adaptation du service aux attentes des clients comme

- la rapidité, en utilisant des matériels performants,

- la facilité des procédures à entreprendre.
- la pratique de la politique d'attraction : réduire les coûts, faire de la publicité,
- la pratique de la politique de fidélisation : Elle devrait établir un contact permanent avec ses usagers, pour qu'elle puisse toujours répondre à leurs besoins et à leurs remarques.

B- L 'environnement technologique

Nous savons que l'utilisation des technologies modernes est indispensable au développement de la société. Pour éviter 1'écart de la firme sur le marché international, le port doit prioriser l'utilisation des technologies avancées. Si la T.I.C est très élevée alors la subvention de l'Etat s'avère nécessaire.

Par contre, la société ne doit pas se contenter de l'aide de l'État mais elle doit chercher, à tout prix tous les moyens pour augmenter son budget, et de réaliser ses projets par des prêts bancaires ou demande de financement aux bailleurs de fonds.

C- Environnement socioculturelle :

Sur le plan social, la SMMC doit veiller à la sécurité et à la santé de son personnel et de leur famille. En cas d'innovations ou améliorations de la technique de travail, la société doit donner une formation adéquate de son personnel.

Sur le plan culturel, il est important de créer de nouvelles activités sportives pour revitaliser et en même temps pour renforcer les liens entre le personnel.

Nous suggérons de briser le népotisme du lien familial, qui ne recrute que les membres de sa famille alors qu'ils ne sont ni compétents, ni apte au poste concerné.

CONCLUSION

Nous avons choisi comme thème, l'analyse des opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises au sein de la SMMC du port de Toamasina. Il est bon de donner une vue synthétique sur le rôle primordial qu'elle joue dans 1'économie nationale.

Qualifié de **« Poumon de Madagascar»**, le port de Toamasina est devenu le passage obligé de toutes les marchandises conventionnelles dont le peuple malgache a besoin pour assurer son bien-être. Nous ne pouvons pas ignorer l'importance que joue la S.M.M.C dans le développement de l'économie de Madagascar. D'une manière générale, nous avons pu constater que c'est une société aux mille facettes. Grâce aux innovations qu'elle a effectuées, le Port de Toamasina est classé comme étant le 5^{eme}port de l'Afrique, d'après le dernier recensement des îles voisines comme le port de la Réunion et de l'île Maurice[1].

Son équipement technique a quelque peu vieilli par le temps et demande à être renouvelé à 1'aide de nouvelles technologies, pour être plus performant.

Pour conclure, notre vœu le plus cher est que ces quelques suggestions puissent aider les responsables à mener des mesures correctives au sein du département concerné. Aussi, nous espérons vivement que quiconque, quel que soit son niveau intellectuel désireux d'avoir de plus amples connaissances sur la SMMC, peut puiser en lisant cette modeste contribution à l'analyse des opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises au sein de la SMMC.

L'analyse diagnostique des opérations du port nous a permis de découvrir ses forces et ses faiblesses d'une part au niveau des ressources humaines et d'autre part du point de vue moyens matériels et organisationnels. L'acconnage présente aussi des impacts positifs et négatifs sur 1'entreprise, d'où la nécessité d'investir dans la formation et dans l'amélioration de la procédure de 1'enlèvement des marchandises.

Malgré tous ces problèmes rencontrés au niveau du service offert et dans les opérations portuaires, nous proposons aux responsables de multiplier les CAMERAS DE SURVEILLANCE au sein du port, et de renforcer le nombre de SCANNERS pour mieux répondre à l'évolution de la technologie et faciliter le contrôle.

---

[1] site Google

BIBLIOGRAPHIE

A- Ouvrages généraux :

-ANSOFF Igor. Stratégie de Développement de l'Entreprise. Ed Hommes et Techniques, Paris 1988.580 pages

-BOYER Albert. Le Droit Maritime. PUF, Collection « Que sais-je ? » n° 1252. 127 Pages

-BUURSINK (J.), 2006 - « Système de gestion environnementale et sociale du secteur transport au Madagascar».71 pages.

-FAHEY Luc et RANDALL Ralf Les paramètres Essentiels de la Gestion Stratégique des Entreprises. EdVubert, Paris 1984. 637 pages

-KOTLER Philip et DUBOIS Bernard, « Marketing management », Publi-union, ,9ème et10ème édition, 2000, 36, 38,411-488 pages.

-MAEP, 2001- « Monographie de la région de 1'Est », 171 pages

-ONE, 1991-« Rapport sur 1'état de l'environnement à Madagascar » PuDi Toamasina, 2004, 87 pages

-SOGREAH/SOMEAH, 2006 « Étude d'Impact Environnementale de réhabilitation du Port d'Antsiranana ». 54 pages

-STRATEGOR. Stratégie 1e, Structure, Décision, Identité. Inter édition, Paris1994` 758 pages,

-PERETTI Jean Marie, « Gestion des Ressources humaines », Librairie Vuibert, 63 Bd Saint Germain Paris, 1994, 271 pages.

-THOMMEN Jean Paul, « Économie d'Entreprise axée sur la gestion », Verlag HAUS Schellengerg, 8400 Winterthur, 1991,623 pages.

-WALTER Henriette, « MEMENTO ENCYCLOPEDIQUE », Edition 2008, Dictionnaire HACHETTE, 1812 pages.

B. Cours Théoriques :

-ANDRIAMARO-RAOELISON Henri, 1 ère année gestion, « Droit civil et droit commercial »,2004-2005.

-ANDRIATIANA Mohajy, 3eme année gestion, « Gestion de la trésorerie », Université de Toamasina, 2007-2008.

-HORACE Gatien, 4ème année gestion, « Management II », Université de Toamasina, 2008-2009.

-INDRAY Grégoire, 4ème année gestion, « Droit des affaires », Université de Toamasina2008-2009.

-JULIEN Velontrasina, « Droit des Sociétés et des Marques », 2eme année Gestion, Université de Toamasina, 2005-2006

-RANDRIAMANATENA Modeste, cours d'initiation à l'organisation 1ère année gestion, Université de Toamasina2006-2007, leçon « L'organisation de l'entreprise », 2006-2007

-RAKOTOVAO Gervais ; 2eme année gestion, « Comptabilité générale II » 1 er Cycle Promotion sortante, Université de Toamasina, 2006-2007.

-RATOVOSON Seth, 3ème année gestion, « Management I », Université de Toamasina, 2007-2008.

C. MEMOIRES :

- ANDRIANTSILANISOA Christian « contribution du port de Toamasina dans la mise en œuvre de la réforme portuaire Malgache », mémoire de maitrise ès sciences de gestion, Université de Toamasina, 2007.

- RAHARIMALALA Patricia « Embarquement et le Débarquement de marchandises : rôle du port de Toamasina aux échanges extérieur), mémoire de maitrise ès sciences de gestion, Université de Toamasina, 2007.

-RANDRANTOMAHEFA Tovoniaina « Projet de mise en place d'un réseau intranet au sein du Port Toamasina », mémoire de maitrise ès sciences de gestion, Université de Toamasina, 2000.

-RAZAFINARIVO Jean Elie, « LA PRIVATISATION DES PORTS A MADAGASCAR », mémoire de maitrise ès- sciences de gestion, Université d'Antananarivo ,2007.

D. SITES INTERNET :

www.google :

•PDF HARVARD Business Review "Le leadership" Preface Frank Riboud Page:214

•PDF L'art de s'exprimer, communiquer et convaincre : page 37

•PDF Le Marketing stratégique : page 105

•PDF Initiation au marketing : page 141

•PDF Marketing et communication : page 141 Yvan valsechi

•PDF Marketing international et négociation Thierry Jouan

•PDF Techniques des négociations et gestions de conflit : page 108 Tjosvold&Hodgson

•PDF Techniques et management des opérations de commerce international : page 110

•Site Web: Google "http/www.spat.mg)"

E. AUTRES DOCUMENTS :

-Convention collective du corps des travailleurs de la Société d'exploitation du port de Toamasina, Août 2001

-Guide de rédaction d'un mémoire de maitrise, Toamasina Mars 2008, Faculté de Droit, des Sciences Économiques et de Gestion, Université Barikadimy Toamasina.

-Historique Port Toamasina (Musée du Port)

-Le quotidien (Journal) n° 1139 du 17 novembre 2009.

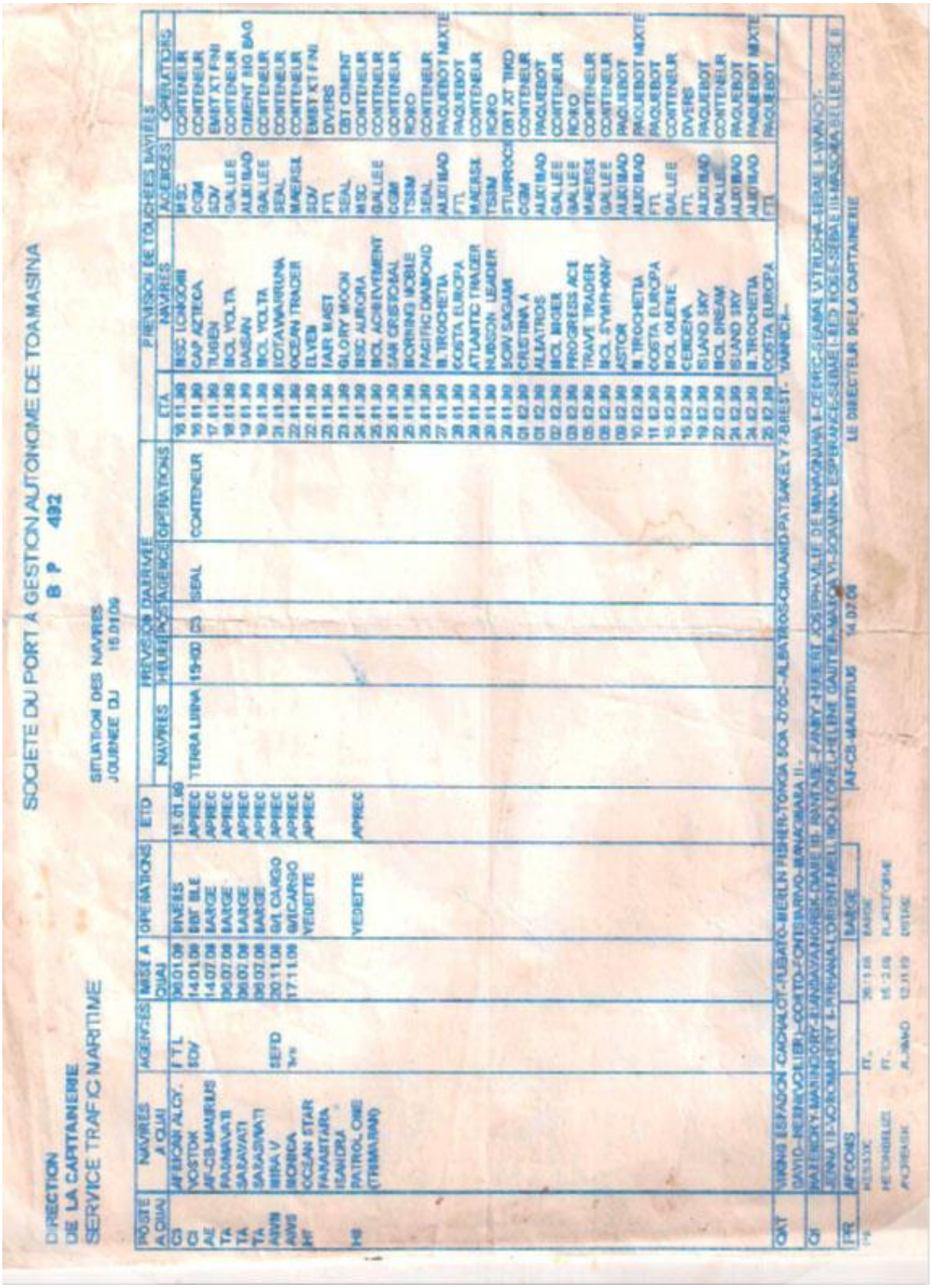
-Plan comptable général 2005 : cohérent avec les normes comptables internationales (IAS/IFRS) ;

-Règle de gestion, Mars 1990 SEPT

-Tarifs de la SMMC (étude de l'entreprise et de ses documents) du département Marchandise et Comptabilité de la SMMC du port de Toamasina

ANNEXES

- ANNEXES I : SITUATION DES NAVIRES



DIRECTION
DE LA CAPITAINERIE
SERVICE TRAFIC MARITIME

SOCIETE DU PORT A GESTION AUTONOME DE TOAMASINA
B P 492

SITUATION DES NAVIRES
JOURNEE DU 15.01.09

POSITE A QUAI	NAVIRES A QUAI	AGENCES	MISE A QUAI	OPERATIONS	ETD	PREVISION D'ARRIVEE NAVIRES	HEURE	POSTE	AGENCES	OPERATIONS	PREVISION DE TOUCHES NAVIRES ETA	NAVIRES	AGENCES	OPERATORS
C3	AFRICAN ALCY.	F T L	30.01.09	BINERS	15.01.09						16.11.30	MSC LONDON	MSC	CONTENEUR
C3	VOSTOK	SDV	14.01.09	BDT BLE	APREC	TERRA LUBNA	15-00	C3	SEAL	CONTENEUR	16.11.30	CAP AZTECA	CGM	CONTENEUR
AE	AF-CB-MAURIUS		14.07.08	BARGE	APREC						17.11.30	TUGEN	SDV	EMBT XT FNI
TA	RAMAVATI		06.07.08	BARGE	APREC						18.11.30	BOL VOLTA	GALLEE	CONTENEUR
TA	SARAVATI		06.07.08	BARGE	APREC						19.11.30	DAISAN	ALIX BAO	CIMENT BIG BAG
TA	SAYADIVATI		06.07.08	BARGE	APREC						19.11.30	BOL VOLTA	GALLEE	CONTENEUR
AWB	MIRA V	SEFD	20.11.08	G/L CARGO	APREC						21.11.30	KOTAWARRUNA	SEAL	CONTENEUR
AWB	BORBICA		17.11.08	G/CARGO	APREC						22.11.30	OCEAN TRADER	MAERSK	CONTENEUR
HF	OCEAN STAR			VEDETTE	APREC						22.11.30	ELVEN	SDV	EMBT XT FNI
	PANAYTARA										23.11.30	FAIR MAST	FTL	DIVERS
	IEANORA										23.11.30	GLORY MOON	SEAL	DBT CIMENT
HB	PATROLORE			VEDETTE	APREC						24.11.30	BISC AURORA	MSC	CONTENEUR
	(TRIMARAN)										25.11.30	BOL ACHEVEMENT	GALLEE	CONTENEUR
											25.11.30	SAN CRISTOBAL	CGM	CONTENEUR
											25.11.30	BOMBING MOBILE	TSSM	ROROO
											25.11.30	PACIFIC DIAMOND	SEAL	CONTENEUR
											27.11.30	B. TROCHETA	ALIX BAO	PAQUEBOT MIXTE
											28.11.30	COSTA EUROPA	FTL	PAQUEBOT
											28.11.30	ATLANTIC TRADER	MAERSK	CONTENEUR
											28.11.30	NUBSON LEADER	TSSM	ROROO
											29.11.30	SONY SAGAME	STURROCE	DBT XT TIKO
											01.12.30	CRETINA A	CGM	CONTENEUR
											01.12.30	ALBATROS	ALIX BAO	PAQUEBOT
											02.12.30	BOL NIGER	GALLEE	CONTENEUR
											03.12.30	PROGRESS ACE	GALLEE	ROROO
											05.12.30	TRAVE TRADER	MAERSK	CONTENEUR
											08.12.30	BOL SYMPHONY	GALLEE	CONTENEUR
											09.12.30	ASTOR	ALIX BAO	PAQUEBOT
											10.12.30	B. TROCHETA	ALIX BAO	PAQUEBOT MIXTE
											11.12.30	COSTA EUROPA	FTL	PAQUEBOT
											13.12.30	BOL OLENE	GALLEE	CONTENEUR
											15.12.30	CERDENA	FTL	DIVERS
											19.12.30	ISLAND SKY	ALIX BAO	PAQUEBOT
											22.12.30	BOL DREAM	GALLEE	CONTENEUR
											24.12.30	ISLAND SKY	ALIX BAO	PAQUEBOT
											24.12.30	B. TROCHETA	ALIX BAO	PAQUEBOT MIXTE
											25.12.30	COSTA EUROPA	FTL	PAQUEBOT

QUAI: VIRING ESPADON-CADVALOT-RUSATO-BERLIN FISHER-TONGA SOA-D'OC-ALBATROS-CHALAND PATAKELY 7-BREST- VANNICK-

QI: DAVID-HERMIONE-LIBERI-CORTO-CONTSUMO-MANGAMARA II-

QI: MATSIBOKY-MANINDORT-FANDAVANORO-DABEIB-JANTAME-FANDY-FIDERT-JOSEPH-VILLE DE MANANJARA-DEERO-SAMAE-VITRUCHA-TEBAE-LAVANOT-

JENNA II-VOROMAHERY-FANJANA-ORIENT-MELIKOLO-ORELCHELINE-CAUTERMARO-VOAVINA-ESPERANCE-SAMAE-BEID TOES-SEBATE III-MASOALA-BELLE ROSE II-

PR: AFCONS

HEROSYC	FT.	30.1.09	BARGE
HEROSELEC	FT.	15.2.09	PLATEFORME
AFCONSR	JUANO	12.3.09	DITAGE

JAF-CB-MAURITIUS 14.07.08

LE DIRECTEUR DE LA CAPITAINERIE

ANNEXE II : SITUATION DU DÉBARQUEMENT MARCHANDISES CONVENTIONNELLES

SITUATION DU DEBARQUEMENT MARCHANDISES EN CONVENTIONNELLES

MOIS DE DECEMBRE ANNEE 2006

Unité : tonne

NATURE DE MARCHANDISES	JANV	FEVR	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
IMPORTATION													
RIZ BLANC	13 782	13 019	626	33				16 252	2 296	87	10 550	40 887	97 540
FOIX DE FERS	7 047	673	717	350	1 031	3 347		2 613	1 921		3 226	145	21 070
DIVERS	150	138	173	31	491	159	189	228	5 941	184	3 741	179	11 280
TOTAL IMPORTATION	20 979	13 808	1 516	414	1 522	3 506	189	19 093	9 661	271	17 622	41 211	129 890
CABOTAGE													
RIZ BLANC	10												10
GIROFLE				10				3					13
FIBRE DE SISAL	1 069												1 069
BALLES DE SISAL		150	158	1 168		346	296		713	422	450	52	3 757
CAFE				8								58	66
SUCRE										1			1
PRODUIT ALIMENTAIRE												4	4
SEL MARIN	2 166	1 669	1 461	469		268	1 130	1 163	1 621	1 766	1 745	1 623	15 111
HUILE ALIMENTAIRE			221	1				30					252
MAIS			187	1									188
HARICOTS			139										139
COLIS						3 062	9 470	52		3 575		2 813	18 972
DIVERS	176	191	3 096						1	209			3 673
ENGRAIS								200					200
total	3 431	2 010	5 262	1 657		3 676	10 896	1 468	2 335	5 973	2 198	4 550	43 445
AUTRES PRODUITS													
PILE		27											27
MOUSTIQUAIRES			10										10
CUVE VIDANGE			2										2
TC VIDE				2									2
HOBY		75											75
BOEUFS		6											6
total		108	12	2									122
MATERIAUX CONSTRUCTIONS													-
CIMENT			432			10 831	1 063	1 172	5 668	50	84	5	19 345
CIMENT (Sig-bag)							3 401		12 478	12 478			28 357
FERS							428			592		4	1 024
TÔLES										44		9	53
PELLE MECANIQUE			18										18
PACKAGE			1 232										1 232
PORTE						20							20
GRAVILLION												5	5
SABLE												176	176
QUARTZ												16	16
TUYAUX			5 831			9 454						223	15 508
AUTOCLAVES										781			781
total			10 513			20 305	4 912	1 172	18 146	13 945	84	439	69 538
TOTAL CABOTAGE	26 410	15 926	17 293	2 073	1 622	27 486	15 696	21 733	30 282	20 199	19 604	46 200	242 993
CABOTAGE													
VEHICULES (unité en nombre)													
VOITURE		2	1										3
ELEVATEUR		13											13
CAMION						1							1
TOTAL VEHICULES		15	1			1							17

ANNEXE III : SITUATION D'EMBARQUEMENT MARCHANDISES CONVENTIONNELLES

SITUATION D'EMBARQUEMENT MARCHANDISES EN CONVENTIONNELLES

MOIS DE DECEMBRE ANNEE 2008

Unité : tonne

NATURE DE MARCHANDISES	JANV	FEVR	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
EXPORTATION													
SISAL									65		190		255
CABOTAGE													
PPN													
RIZ BLANC	196	570	434	207	30	60	197	30	572	435	60	382	3 173
SEL MARIN		70											70
HUILE ALIMENTAIRE		19			25				27				71
ENGRAIS									153	12			165
SAVON		31											31
DIVERS		25											25
total	196	715	434	207	55	60	197	30	817	447	250	382	3 790
PIECES DETACHEES				153									153
TC FRIGO			3										3
TUYAUX												230	230
CIMENT								15	212				227
total			3	153				15	212			230	613
TOTAL CABOTAGE	196	715	437	360	55	60	197	45	1 029	447	250	612	4 403

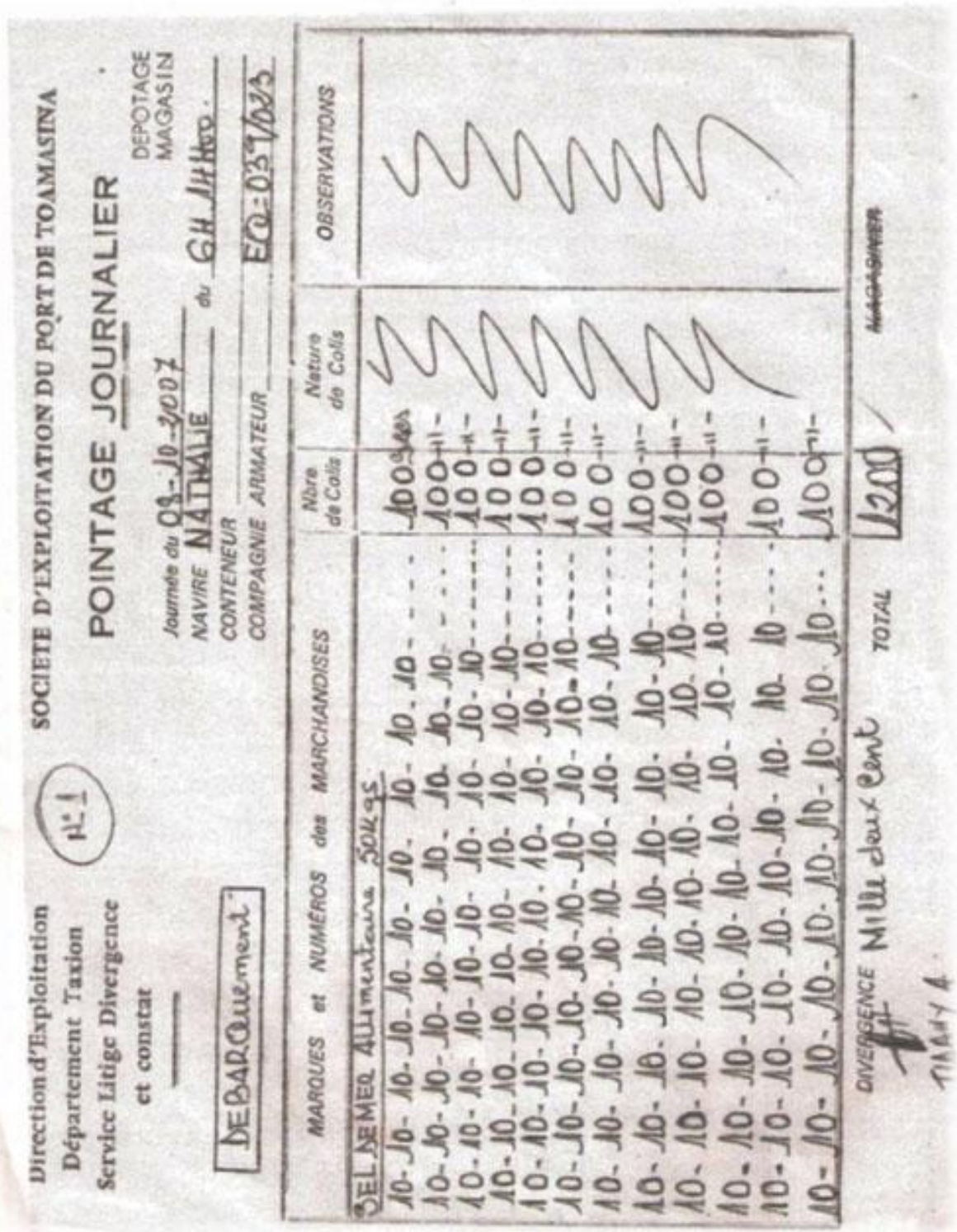
OPERATION DE MANUTENTION DECONTAINERS VIDE ET PLEIN :

		VIDE		PLEIN	
		20'	40'	20'	40'
2007	LC	32	45	428	82
	CAB	7			
2008	LC	243	295	325	450
	CAB	37		4	
2009	LC	32	316	37	80
	CAB	6		29	
2010	LC	68	627	2	
	CAB	4			

SOURCE : Rapport d'activité de département marchandise

ANNEXE IV : POINTAGE JOURNALIER

EMBARQUEMENT



Direction d'Exploitation
Département Taxion
Service Litige Divergence
et constat

SOCIETE D'EXPLOITATION DU PORT DE TOAMASINA

N° 1

POINTAGE JOURNALIER

DEPOTAGE
MAGASIN

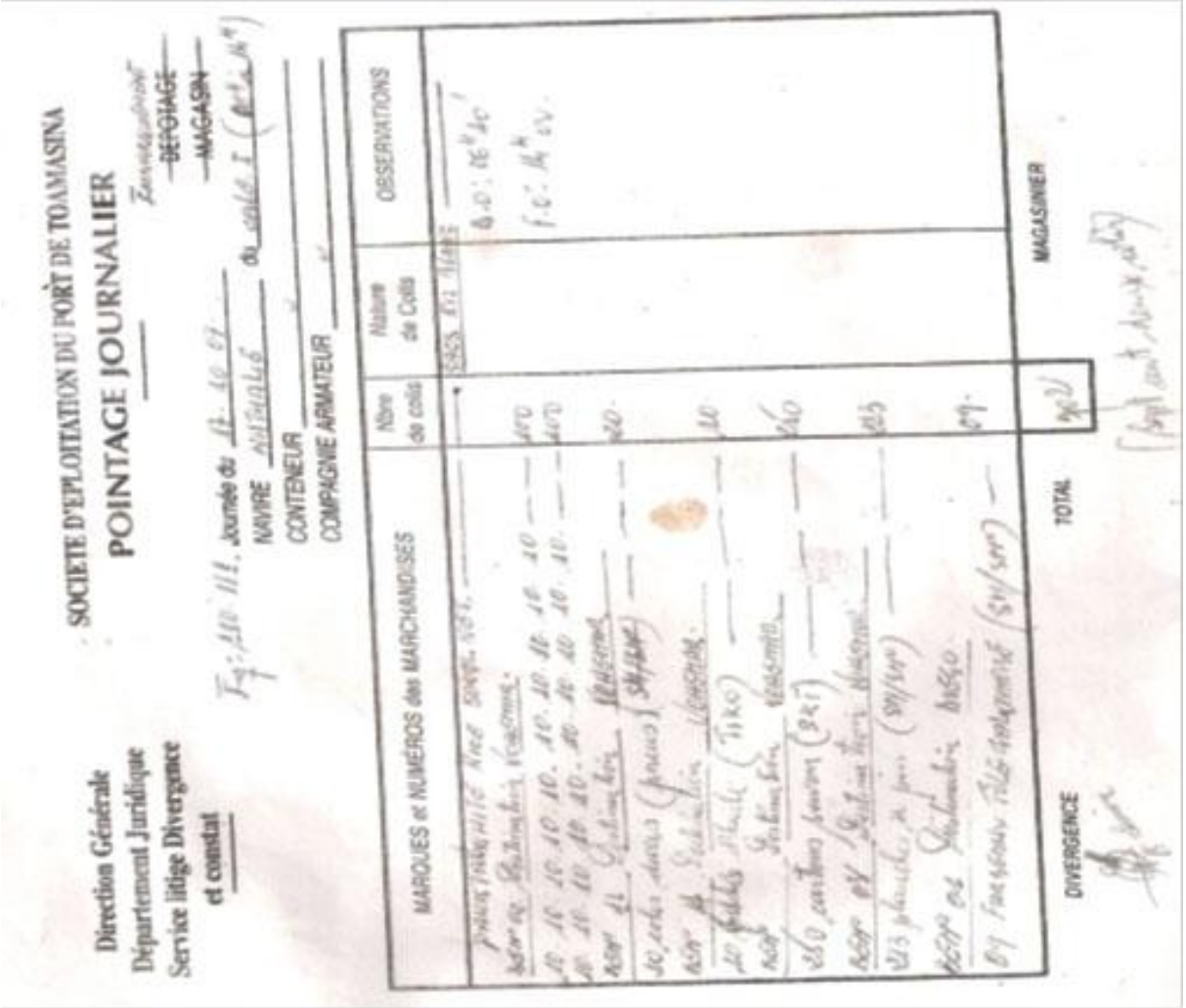
Journée du 08-10-2007
NAVIRE NATHALIE du GH Mitko
CONTENEUR
COMPAGNIE ARMATEUR ECO=0359/023

DEBARQUEMENT

MARQUES et NUMÉROS des MARCHANDISES	Nbre de Colis	Nature de Colis	OBSERVATIONS
SEL DE MER ALimentaire 50kgs			
10-10-10-10-10-10-10-10-10-10	100		
10-10-10-10-10-10-10-10-10-10	100		
10-10-10-10-10-10-10-10-10-10	100		
10-10-10-10-10-10-10-10-10-10	100		
10-10-10-10-10-10-10-10-10-10	100		
10-10-10-10-10-10-10-10-10-10	100		
10-10-10-10-10-10-10-10-10-10	100		
10-10-10-10-10-10-10-10-10-10	100		
10-10-10-10-10-10-10-10-10-10	100		
10-10-10-10-10-10-10-10-10-10	100		
10-10-10-10-10-10-10-10-10-10	100		
10-10-10-10-10-10-10-10-10-10	100		
DIVERGENCE Mille deux cent	TOTAL	1200	

MAGASINIER

- DÉBARQUEMENT



SOCIETE D'EXPLOITATION DU PORT DE TOAMASINA

POINTAGE JOURNALIER

Direction Générale
Département Juridique
Service litige Divergence et contrat

Journée du ..... NAVIRE ..... CONTENEUR ..... COMPAGNIE ARMATEUR .....

MARQUES et NUMÉROS des MARCHANDISES	Nbre de colis	Nature de Colis	OBSERVATIONS
TOTAL			MAGASINIER
DIVERGENCE			

- RECAPITULATION TRAFIC ANNÉE 2009

RECAPITULATION TRAFIC ANNEE 2009

A) NAVIRES LONGS COURRIERS

DESIGNATIONS	DEBARQUEMENT		EMBARQUEMENT		MANIPULATION		TOTAL	
	N	T	N	T	N	T	N.	T
M/ses Cont.	4	10	3	28	86	427	93	465
M/ses Conv.		184 579		89 963		450		274 992
M/ses Non Manutentionnées								
- Ciment en vrac		164 093						164 093
- Hydrocarbure		345 025		118 263				463 288
- Suif		2 228						2 228
TOTAL M/SES NON MANUT.		511 346		118 263			93	629 609
TOTAL (A)		695 935		208 254		877	93	905 066

SITUATION MAINS SHIFT:

1er Shift: 738 H x 8 = 5 904 H
2e Shift: 720 H x 8 = 5 760 H
3e Shift: 336 H x 8 = 2 688 H
Total : 1 794 H x 8 = 14 352 H

B) NAVIRES CABOTEURS

DESIGNATIONS	DEBARQUEMENT		EMBARQUEMENT		MANIPULATION		TOTAL	
	N	T	N	T	N	T	N	T
1) M/ses Cont.	10	20	6	15			16	35
2) M/ses Conv.		18 430		26 494		8		44 932
TOTAL (B)		18 450		26 509		8		44 967

SITUATION MAINS SHIFT:

1er Shift: 503 H x 8 = 4 024 H
2e Shift: 543 H x 8 = 4 344 H
3e Shift:
Total : 1 046 H x 8 = 8 368 H

TOTAL (A+B)	714 385	234 763	885	950 033

- RECAPITULATION TRAFIC ANNÉE 2010

A) NAVIRES LONGS COURRIERS

DESIGNATIONS	DEBARQUEMENT		EMBARQUEMENT		MANIPULATION		TOTAL	
	N	T	N	T	N	T	N	T
1) M/ses Cont.	17	37			156	660	173	697
2) M/ses Conv.		67 381		148 843		573	0	213 797
3) M/ses Non Manutentionnées							0	
- Ciment en vrac		121 751					0	121 751
- Hydrocarbure		460 370		138 578			0	598 948
- Suif		1 275					0	1 275
TOTAL M/SES NON MANUT.		583 396		138 578		0	173	721 974
TOTAL (A)		650 [illegible]		287 421		1 233	1 [illegible]	939 468

SITUATION MAINS SHIFT:
1er Shift: 468 x 8 H = 3 744 H
2e Shift: 441 x 8 H = 3 528 H
3e Shift: 333 x 8 H = 2 664 H
Total : 1 242 x 8 H = 9 936 H

B) NAVIRES CABOTEURS

DESIGNATIONS	DEBARQUEMENT		EMBARQUEMENT		MANIPULATION		TOTAL	
	N	T	N	T	N	T	N	T
1) M/ses Cont.			2	4			2	4
2) M/ses Conv.		12 046		18 325			0	30 371
TOTAL (B)		12 046		18 329		0		30 375

SITUATION MAINS SHIFT:
1er Shift: 303 x 8 H = 2 424 H
2e Shift: 371 x 8 H = 2 968 H
3e Shift: x 8 H = 0 H
Total : 674 x 8 H = 5 392 H

TOTAL (A+B)		662 860		305 750		1 233		969 843

- ANNEXE IV : BON D'ENLÈVEMENT

SITUATION D'EMBARQUEMENT MARCHANDISES EN CONVENTIONNELLES

MOIS DE DECEMBRE ANNEE 2008

Unité : tonne

NATURE DE MARCHANDISES	JANV	FEVR	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
EXPORTATION													
SISAL									65		190		255
CABOTAGE													
PPN													
RIZ BLANC	196	570	434	207	30	60	197	30	572	435	60	382	3 173
SEL MARIN		70											70
HUILE ALIMENTAIRE		19			25				27				71
ENGRAIS									153	12			165
SAVON		31											31
DIVERS		25											25
total	196	715	434	207	55	60	197	30	817	447	250	382	3 790
PIECES DETACHEES				153									153
TC FRIGO			3										3
TUYAUX												230	230
CIMENT								15	212				227
total			3	153				15	212			230	613
TOTAL CABOTAGE	196	715	437	360	55	60	197	45	1 029	447	250	612	4 403

SITUATION MATERIELLES

SOCIETE DE MANUTENTION DES MARCHANDISES CONVENTIONNELLES
SMMC S.A

IRECTION D'EXPLOITATION
EPARTEMENT DE GESTION DES MATERIELS
T DES CONDUCTEURS

SITUATION DES MATERIELS EN DATE DU 31 MAI 2010

DESIGNATION DES MATERIEL	PONTENTIEL DU PARC	SITUATION			OBSERVATION
		OPERATIONNEL	IMMOBILISES		
			PR	GR	
TRACTEURS					336, 341, 347, Panne Moteur
RENAULT 85-12 LS 85CV	08	06		02	
RENAULT 85-32MA 85 CV	04	03		01	
RENAULT CERES 100CV	03	03			
RENAUL CELTIS 120CV	06	05		01	
RENAULT TEMIS 150CV	11	08	02	01	413 Panne Moteur 403 Panne Moteur 407 Panne Embrayage
BELL (RJP) 120CV	02	01		01	414 Volant Moteur
CASE 220CV	02	01		01	N° 2 (RJP) RG 365 RG
TOTAL	36	27	02	07	
REMORQUES					255, 259, 266, 267, 268, 274, 275, 276, 278, 279, 283, 284, 284, 291 RG 297 Attente pneu avant gauche
MIEDEMA 10T	17	07		10	
DEVES 10T	12	08	01	03	
TAOBAVY 10T	01	01			
MIEDEMA 25T	04	03		01	313RG
DEVES 25T	14	12		02	318, 329 RG
DEVES 40T	06	02	02	02	408, 409 RG 406, 407 Attente Pne
SOON WING 40T	04	03	01		412 Attente Pneu
TOTAL	58	36	04	18	
ELEVATEURS					
HYSTER 2T5	11	09	02		120 Panne Clé Contacte
CATERPILAR 2T5	05	05			121 Panne Vitesse
HELI 3T	04	01	03		125, 126, 127 Panne Batterie
NISSAN 3T	05	05			
HYSTER 7T	12	11	01		340 Panne Eléctric
KALMAR 16T	01		01		413 Verin Elévation
TOTAL	38	31	07		
BOB CAT	01	01			
GRUES A CONTEN					
PPM 045 T	01			01	PPM D RG
PPM 2 45T	01	01			
TOTAL	02	01		01	
GRUES TERRES PLEINS PPM A 330 27T	01	01			
DEMAG 150 30T	01	01			
TOTAL	02	02			
LOGGERS	02	02			

NB : PR = Petite Réparation
GR = Grande Réparation
RG= Réparation Générale

LE CHEF DE DEPARTEMENT GESTION
DES MATERIELS ET DES CONDUCTEURS

BATSIMBAZAKEY Hellarison
10-06-10

LISTE DES ILLUSTRATIONS

A-LISTE DES FIGURES

N°	TITRE	PAGE
1	Carte de la région Toamasina	17
2	Résultat économique……..	95
3	Résultat financier…….	96
4	Résultat social ……	96

B-LISTE DES GRAPHIQUES

N°	TITRE	PAGE
1	Classement hiérarchique du personnel	29
2	Répartition tonnage SMMC	72
3	Débarquements des marchandises conventionnelles et des marchandises non manutentionnés……..	74
4	Containers embarqués et débarqués	75

C-LISTE DES SCHÉMAS

	N°	TITRE	PAGE
	1	Projet d'organisation du Port de Tamatave	23
	2	Organigramme SMMC	32
	3	Département marchandises	42
	4	Mouvement des marchandises	43

D-LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRE	Page
I.	Répartition des effectifs par catégorie	28
II.	Les directions de la SMMC	33
III.	Les concessionnaires du Port Toamasina	35
IV.	Les permissionnaires du port Toamasina	36
V.	Les obligatoires fiscales de la SMMC	39
VI.	Taux de magasinage	47
VII.	Formalité débarquement	47
VIII.	Formalité de pointage à bord	48
IX.	Formalité de pointage litigieux	50
X.	Formalité de pointage en divergence	51
XI.	Formalité d'enlèvement	52
XII.	Formalité d'embarquement	54
XIII.	Formalité d'embarquement conteneur	55
XIV.	Paiement par chèque facture au comptant……	63
XV.	Paiement en espèce…….	63
XVI.	Répartition tonnage SMMC	72
XVII.	Débarquements des marchandises conventionnelles et des marchandises non manutentionnés …….	73
XVIII.	Mouvements des containers dans la SMMC	75

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE
REMERCIEMENTS
DÉDICACE
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES
GLOSSAIRE
METHODOLOGIE
INTRODUCTION 11

PARTIE I: PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIETÉ 12
CHAPITRE I : INFORMATION GÉNÉRALE SUR LA SMMC…… 14
Section I : Identification de l'entreprise 14
§.1 Coordonnées principales…… 14
§.2 Triptyque de l'organisation 15
A- Attributions 15
B- Missions 15
C- Objectif 16
D- Activités de la SMMC 16
Section II : Historiques et évolutions 17
§ 1 Situation géographique 17
A-Position géographique 17
B- Site naturel …… 18
C- Infrastructure portuaire 18
§.2 Dénomination successive de la société 19
A-Généralités et ses évolutions 19
B- Les dirigeants successifs du port 23

CHAPITRE II : ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE…….. 24
Section l : Environnement interne 24
§ 1-Moyens matériels 24
A- Moyens immobiliers 24
B- Mobiliers et fournitures de bureau 24
C- Matériels informatiques 25
D- Matériels de manutention 25
a- matériels roulants 25

b- matériels accessoires 25
§2-Moyens financiers 26
A-Capital social 26
B-Capitaux propres ... …… 26
C- Apport des actionnaires 26
D- Emprunt 26
§3- Moyens humains 27
A- L'effectif et la qualification du personnel 27
B- La motivation du personnel 29
C- La Communication de la SMMC 30
§4 Organisation de la SMMC 31
A- Organigramme général 31
B- Répartitions des tâches 33
Section II : Environnement externe…….. 34
§ 1Microenvironnement……..... 34
A- Les partenaires de la SMMC 34
B- Les Clients de la SMMC 35
C- Les fournisseurs 36
D- La situation de la Concurrence 37
§2 Macro-Environnement 38
A-Environnement économique 38
B- Environnement technologique 38
C- Environnement administratif et juridique 39

CHAPITRE III : LES FORMALITÉS D'EMBARQUEMENT ET DÉBARQUEMENT DES MARCHANDISES AU NIVEAU DU DÉPARTEMENT MARCHANDISES…….. 41
Section I : Présentation du Département Marchandises 41
§ 1- Département marchandises 41
A-Généralités ... …….. 41
B- Rôles de Chaque service…… 41
a- Service Manutention…….. 41
b- Service d'expertise…….. 41
c- Service de stockage…… 42
C-Organigramme du Département Marchandises…….. 42
§2-Les procédures des mouvements de marchandises 43

A- Marchandises conventionnelles 43
B-Mouvement des marchandises 43
§3- La conférence d'exploitation portuaire 44
§4- Organisation de travail 44
A- Les horaires de travail 45
B- La main-shift et les normes d'allocation 45
Section II : Application de la formalité des opérations de manutention…… 45
§.1- Application de la formalité de Débarquement …… 45
A- Définition 45
B-Manutention au débarquement 46
a- Définition 46
b-Contrôle 47
1- Responsabilité 47
2- la place portuaire 47
C- Les pointages au niveau de débarquement 48
a- Pointage quantitatif 48
b- pointage litigieux (pointage qualitatif) 49
c- le pointage divergence (pointage quantitatif) 50
§.2 Application de la formalité d'enlèvement …… 51
A- Définition…….. 51
B- Contrôle…….. 52
C- Formalité d'enlèvement……..... 52
§.3-Application de la formalité d'embarquement 53
A- Définition……. 53
B-Manutention à 1'embarquement 53
a- Définition(Embarquement) 53
b- Contrôle 54
C-Traitement de Rapport de travail 56
a- Document relatif à 1'exploitation 56
1-Bordereau de pointage à bord (rempli par le pointeur) 56
2-Facturation de temps mort (FTM) 57
3-État mains commande 57
4-Bordereau de manipulation 57
5-Demande d'admission service accessoire (DASA) 57
b-Documentation au Bureau 57

1-Programme journalier 57
2- Situation journalière des opérations 57
§.4 : Les Traitements des données 58
A- Les pièces de recette 58
B- Système de Comptabilisation 59
a-Quelques définitions comptables 59
b- Le cadre conceptuel de la comptabilité 60
1- Le plan des comptes 60
2- L'organisation fonctionnelle de la comptabilité 61
1° L'organisation comptable externe 61
2°L'organisation comptable interne 61
c-La comptabilisation compte créances 62
1- Pièces comptables 62
2- La comptabilisation et Paiement 62
PARTI II : ETUDES DES OPÉRATIONS D'EMBARQUEMENT ET DE DÉBARQUEMENT DES MARCHANDISES...……..…… 65
CHAPITRE I : ETUDE EXISTANTS 67
Section I- Critique des activités opérationnelles 67
§. 1- Défaillance au niveau de Fonction charge d'Étude et du Développement..... 67
A- Confusion de la démarche stratégique 68
B- Faiblesses face aux concurrences 68
C-Lacunes au niveau de la fonction exploitation 69
D- Lenteurs du traitement technique 70
§.2 - Défaillances au niveau des trafics des usagers et maritime 70
A- La régression massive des usagers maritimes 71
B - Partialité de traitement des clients 72
C-Confusions de 1'emplacement des containers 74
§.3 Problèmes au cours des opérations d'embarquement et de débarquement……. 76
A- Difficultés des procédures internes 76
B- Arrêt du travail 76
C- Défaut de flux d'information de traitement des données…… 77
Section II : Critique au niveau de l'administration 78
§.1-Organisation existante non satisfaisante 78
A-La carence de la culture managériale moderne 78

B- Laxisme au niveau des responsables…… 79
C-Non-application des mesures disciplinaires 79
§. 2 Failles au niveau du personnel 80
A-La mauvaise répartition du personnel 80
B-Faible motivation des agents 81

CHAPITRE II : PROPOSITIONS D'AMELIORATION ET SUGGESTIONS RELATIVES À LA PROBLÈMATIQUE 82
Section 1-Résolutions des problèmes liés aux activités opérationnelles…… 82
§.1 Optimisation de fonctions chargées d'études et des développements ……..... 82
A-Mise en application des nouvelles démarches stratégiques 82
B- Adoption de stratégie offensive …… 83
C- Réorientation de la fonction d'exploitation 84
a- Investissement rationnel 84
b-Maximisation de service rendu 85
§. 2 Nouvelles organisations des trafics des usagers et maritimes …… 85
A-La révision des tarifs 85
B- Traitement équitable des clients 86
C- Répartition par catégorie des containers 86
§. l- Proposition des solutions sur les opérations d'embarquement et de débarquement navires 87
A-Faciliter des procédures internes des paperasses des dossiers..... 87
B- Sécurisation des marchandises et matériels roulants 87
C - L'informatisation des traitements des données..... 88
Section II -Proposition des solutions sur les critiques an niveau de l'administration..... 89
§. 1 L'Organisation rigoureuse du travail 89
A- Implication des techniques de gestion intégré 89
B- Restructuration de la procédure administrative 90
C-Application ferme des règlements internes 91
§.2 Considération du personnel …… 91
A- Répartition optimale du personnel 91
B- Rémunération conséquente des agents 92

CHAPITRE III-SOLUTIONS RETENUES ET RÉSULTATS ATTENDUS 93
Section1.-Solutions Retenues 93

§.1- Améliorer les infrastructures portuaires 93
A- Rénover les infrastructures portuaires 93
B- Accélérer la cadence opérationnelle 93
C- Céder 1'entretient des infrastructures à des Sociétés concessionnaires…….. 94
§.2-Solutions requises 94
Section II- Résultats attendus et suggestions générales 94
§.1 Résultats attendus 94
A-Impact économique..... 95
B- Impact financier 95
C- Impact social 96
§.2-Suggestions générale 96
A- Le marché……. 97
a- L'offre 97
b- La demande 97
B- L'environnement technologique…… 98
C- L'environnement socioculturel……..... 98
CONCLUSION...……. 99
BIBLIOGRAPIIIE 100
ANNEXES 103
LISTE DES ILLUSTRATIONS 111

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES