

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS, DES SIGLES, ET DES ACRONYMES

GLOSSAIRE

INTRODUCTION.....7

PREMIERE PARTIE « ANALYSE DESCRIPTIVE DE LA SPAT ».....9

CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE LA SPAT.....11

SECTION I : historique et cadre institutionnel 11

SECTION II : Naissance de la SPAT..... 20

SECTION III : Analyse diagnostic de la SPAT..... 26

CHAPITRE II : PRESENTATION DE LA DIRECTION CAPITAINERIE.....32

SECTION I : Structure organisationnelle de la direction capitainerie..... 32

SECTION II : Evolution des touchées des navires 37

SECTION III : Importance et les caractéristiques de la gestion trafic maritime 41

**DEUXIEME PARTIE « LES AXES PRIORITAIRES POUR UNE
AMELIORATION DE LA GESTION TRAFIC NAUTIQUE ».....50**

CHAPITRE I : ORIENTATIONS STRATEGIQUES.....52

SECTION I : Analyse des problèmes existants..... 52

SECTION II : propositions d'une orientation stratégique 57

SECTION III : Les méthodes de tarification des prestations sur les navires et liées aux navires 61

CHAPITRE II : APPRECIATION DE LA RENTABILITE A TRAVERS LA PRESTATION

D'ESCALE DES NAVIRES LONG-COURS ET CABOTAGES NATIONAUX.....74

SECTION I : Détermination des chiffres d'affaire mensuelle reçue sur ces prestations :74

SECTION II : Détermination du seuil de rentabilité..... 80

SECTION III : Perspectives d'avenir : 91

CONCLUSION.....93

BIBLIOGRAPHIE.....95

LISTE DES TABLEAUX.....97

LISTE DES GRAPHIQUES.....97

LISTE DES ORGANIGRAMMES.....97

LISTE DES ANNEXES.....97

TABLE DES MATIERES.....100

REMERCIEMENTS

Afin de développer les expériences au niveau professionnel et dans le but de consolider les acquis depuis la classe primaire jusqu'à l'Université, concrétisés par les divers diplômes et, surtout pour cette fin d'étude en second cycle universitaire, un stage a été effectué au sein de la SPAT, et plus précisément au près de la Direction Capitainerie.

Néanmoins, nous n'avons pas pu faire notre cursus sans l'aide des personnes qui ont bien voulu participer à la confection de ce mémoire de maîtrise.

Nous adressons plus particulièrement nos profondes gratitude à :

-Monsieur Christian Eddy Avellain, Directeur Général de la SPAT de vouloir accepter que nous effectuions notre stage à cette société.

-Monsieur Jami Injona, Directeur de la direction capitainerie qui nous a accueillis sans hésitation et nous a fournis toutes les informations pour l'élaboration de cet ouvrage

-Monsieur Gustave RASOLO, gestionnaire de la direction capitainerie au niveau de la SPAT, pour sa générosité à nous orienter et à nous aider et surtout pour l'encadrement qui a bien voulu nous accorder avec une grande amabilité ;

-Monsieur Mohajy ANDRIANTIANA Enseignant chercheur à l'Université de Toamasina, et qui est notre encadreur pédagogique ;

- Tout le personnel de la SPAT, surtout de celui de la direction capitainerie ;

- Tout le personnel de la faculté de droit, des sciences économiques et de gestion, les Enseignants et le personnel administratif de l'Université de Toamasina.

Votre disponibilité, votre présence et surtout votre accueil chaleureux nous a vraiment aidées et soutenues tout au long de ce parcours si difficile. Nous ne saurions comment vous remercier seulement, nous vous souhaitons longue vie et bonne chance à votre préoccupation actuelle et surtout pour vos futurs projets.

Merci beaucoup à tous !

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES, ET ACRONYMES

APMF : Agence Portuaire Maritime et Fluvial

CA : Conseil d'Administration

CA : Chiffres d'Affaire

CF : Coût Fixe

CT : Coût Total

CV : Coût Variable

DCPE : Document Cadre de Politique Economique

FMI : Fond Monétaire International

EPIC : Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial

ICTSL : International Container Terminal Service Ltd

MICTSL : Madagascar International Container Terminal Service Ltd

M/CV : Marge Sur Coût Variable

PAT : Port Autonome de Toamasina

PIB : Produit Intérieur Brut

PIN : Port d'Intérêt National

PIP : Port d'Intérêt Provincial

PPP : Partenariat Public Privé

RN : Revenu National

RNCFM : Régie Nationale de Chemin de Fer Malagasy

SAM : Société Anonyme de Manutention

SEPT : Société d'Exploitation du Port de Toamasina

SMMC : Société de Manutention des Marchandises Conventionnelles

SPAT : Société du Port à Gestion Autonome de Toamasina

SPGA : Société des Ports à Gestion Autonome

SR : Seuil de Rentabilité

TAC : Terminal à Conteneur

TCE : Tananarive Côte-Est

TM/CV : Taux de Marge Sur Coût Variable

GLOSSAIRE

Bateau : tout engin flottant qu'il soit à propulsion autonome ou non, qui n'est pas employé normalement à la navigation maritime ; cette dénomination comprend en particulier les engins flottants employés pour la navigation intérieure ou qui ne sont normalement utilisés que dans les limites du plan d'eau portuaire.

Budget annexe : retraçant les dépenses et les recettes d'un service de l'État dont l'activité tend essentiellement à produire des biens ou à rendre des services lieu au paiement.

Bollard (bite d'amarrage) : cylindre en métal avec une tête arrondie, implanté sur le long du quai pour recevoir les amarres des navires.

Capitainerie : est une direction au niveau de la SPAT, ayant la charge d'ordonner les mouvements des navires dans le port et dans ses accès, d'assurer la sécurité du port et le bon état de la conservation du domaine public portuaire et ayant une façon générale, une mission de faire respecter le présent règlement général de la police d'exploitation.

Cargaison : mot désignant l'ensemble des chargements du navire.

Comptabilité publique : est le nom du compte que tiennent les administrations et les collectivités publiques d'un pays, pour enregistrer leur recette et leur dépense.

Dépense en capital : est une dépense qui améliore le bien au-delà de son état initial, ou le bien dépense qui procure un avantage d'une longue durée.

Directeur du port (Chef du port) : Pour l'application du présent règlement, conformément aux dispositions de l'article 6 du décret n° 2004-699 du 13-07-04, on entend par le chef du port, par la personne physique qui représente la personne morale qui, en application des dispositions de la loi n°2003-025 du 05 Septembre 2003, qui assurent la gestion du port, et qui jouent le rôle d'autorité portuaire.

Embarcation : toutes les petites unités telles qu'elles sont définies dans les règlements particuliers des ports.

Engin de servitude : les dragues, les remorqueurs, chalands, et les vedettes employés pour l'exécution des services publics d'exploitation portuaire, sont considérés comme des navires ou des bateaux suivant leur affectation particulière.

Lamaneur : personne effectuant les opérations d'amarrage, en capelant les aussières des navires aux bites d'amarrage.

Longueur Hors Tous : longueur du navire mesuré entre les points extrêmes en avant et en arrière de navire.

Manifeste ou connaissance : document formalisant le contrat de transport, les droits et l'obligation qui s'y attachent ; Il constitue un titre représentatif de la marchandise et doit être présenté à destination pour prendre la livraison des marchandises.

Navire : tout engin flottant qu'il soit à propulsion autonome ou non, qui est employé normalement à la navigation maritime et soumis de ce fait aux règlements de cette navigation.

Produit Intérieur Brut : indicateur économique très utilisé pour mesurer le niveau de production d'un pays (valeur totale de la production interne des biens et des services).

Revenu national : revenu perçu par les agents économiques nationaux du fait de leur participation à l'activité de production.

Tirant d'eau : C'est la distance qui sépare la ligne de flottaison du niveau inférieur de la quille.

Trafic nautique : activité économique concernant le transport des marchandises et des passagers par voie d'eau.

INTRODUCTION

Le port de Toamasina est le premier port de Madagascar, aussi bien en termes de volume de trafic que des chiffres d'affaires.

Environ, 80% des échanges commerciaux qui s'effectuent à notre Pays avec le reste du monde, passent par l'intermédiaire de ce port.

Actuellement, la ville de Toamasina devient la Capitale Économique de Madagascar.

Cela nous amène à proposer une nouvelle orientation stratégique à la SPAT, pour qu'elle puisse renforcer sa place dans les échanges nationaux, et internationaux, et pour nous permettre d'envisager à terme, les statuts d'un port d'éclatement dans la zone de l'Océan Indien.

En outre, par son importance, le port s'occupe une place non - négligeable dans la ville de Toamasina.

D'après le sondage, le port fait vivre presque la moitié de la population active de cette ville, donc il permet aussi de diminuer les taux de chômage dans notre pays. De ce fait, le blocage d'activité portuaire a créé un effet néfaste sur l'environnement à l'extérieur du port, parce que la plupart des entreprises résidentes ne peuvent plus fonctionner

D'où sa participation active est très importante dans la constitution du revenu national (RN) ou de Produit Intérieur Brut (PIB).

Auparavant, il n'y avait pas de distinctions entre la fonction d'autorité portuaire et la fonction d'exploitation portuaire.

Pour cette raison, en 2003, une loi a été sortie en vue de réformer les statuts des ports de Madagascar et de promouvoir l'économie nationale et la mondialisation.

Il est nécessaire d'avoir un port moderne pour avoir en face, les différents besoins des trafics maritimes.

Alors, la réforme institutionnelle consiste à séparer les deux fonctions citées ci-dessus, d'où la création d'une société désignée l'autorité portuaire (SPAT), et puis des sociétés qui assurent les activités portuaires telles que la SMMC qui gère l'acconage des marchandises conventionnelles, et la MICTSL qui fait la manutention des marchandises conteneurisées.

Par sa structure et son organisation actuelle, la direction capitainerie est rattachée à la SPAT.

Cette direction tient une place importante, puisque sa prestation offerte génère plus de 80% des sources de revenu de la SPAT.

C'est la raison pour laquelle, notre étude est basée au niveau de la direction capitainerie et plus précisément sur le département gestion trafic nautique.

C'est ainsi que notre thème s'intitule : « Contribution à l'amélioration de la gestion trafic nautique, cas SPAT » qui se subdivise en deux grandes parties.

La première partie consacre à la description générale de la SPAT, met en exergue l'historique du port depuis son fondement jusqu'à ce jour, la naissance de la SPAT et l'analyse diagnostic de cette société.

Notamment, dans le second chapitre de cette partie, on fait la présentation générale de la direction capitainerie, l'évolution des touchées des navires, sans oublier l'importance et les caractéristiques de la gestion trafic nautique fait par la SPAT.

Dans la deuxième partie, nous allons exposer en premier lieu, l'analyse des problèmes existants et les propositions soumises à l'amélioration de la gestion trafic nautique, les ordres prioritaires à la faisabilité de notre proposition, et la méthode de tarification des prestations fournies sur les navires et des prestations liées aux navires. Ensuite, nous allons essayer de déterminer les chiffres d'affaire mensuelle et le seuil de rentabilité, par l'analyse des coûts (coût fixe et coût variable).

Et pour finir les perspectives d'évolution des activités à l'année prochaine, dans l'objectif d'une modernisation aussi bien qu'infrastructurale, qu'institutionnelle.

PREMIERE PARTIE
« ANALYSE DESCRIPTIVE DE LA SPAT »

La première partie intitulée « Analyse descriptive de la SPAT », qui se subdivise en deux chapitres ;

Nous allons décrire dans le premier chapitre, la présentation générale de la SPAT,

Et dans le second, la présentation de la direction capitainerie

CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE LA SPAT

SECTION I : historique et cadre institutionnel

1-Définition port :

Étymologiquement, le mot « port » désigne un abri naturel ou artificiel aménagé pour recevoir les navires, charger et décharger leur cargaison, assurer leur entretien,...etc. (1).

Juridiquement, cet abri est un bien, une infrastructure relevant du domaine public, comme les routes, les plages,...etc.

Étant un bien du domaine public, le port ne peut devenir, en demeurant ce qu'il est propriété privé. (2)

Un port est un lieu d'interface entre le transport maritime et terrestre, autrement dit c'est le maillon de la chaîne du commerce et du transport. (3)

Un port est une société de prestation de service d'aide à la navigation et d'acconage ;

Ce dernier comprend l'ensemble des opérations juridiques et matérielles qu'implique la prise en charge, la délivrance, la manutention, le transport, le stockage ou la garde des marchandises à l'embarquement, au débarquement, et au transbordement. (4)

(1) : source : Dictionnaire Hachette encyclopédie édition 2002

(2) : cf. article de l'ordonnance n°60 009 du 21-09-1960

(3) : In rapport de conférence des Nations Unis pour le Commerce et le Développement (CNUCED) du 22 au 23 Novembre 1993

(4) : Code maritime Malgache : article 10-07-01 de la loi 66-007

2-Situation Géographique :

Le port de Toamasina , par sa situation géographique est le principal port d'accès au commerce extérieur Malgache , situé sur la côte orientale de Madagascar , baigné par l'océan indien à 18° 08 de latitude Sud et 49° 22 de longitude Est , avec ses 63 hectares de superficie à l'abri de sa barrière du corail dont le récif hastie long de 1500m et large 800m au Sud , et le grand récif de 2300m de longueur et de 900m de largeur au Nord – Est.

Le port de Toamasina fait face au Sud, à la Pointe Tanio située à une distance d'environ 1100m du récif Hastie et au Nord, au récif de l'île aux prunes à la grande rade.

Le port de Toamasina est implanté dans la ville de Toamasina à 370km de la Capitale de Madagascar, et relié par :

- une voie ferrée : la ligne TCE (Tananarive Cote – Est)
- une Route Nationale : la RN2
- une ligne aérienne desservie avec une fréquence satisfaisante par la compagnie AIR MADAGASCAR, ainsi que par les autres compagnies étrangères.

Cette triple voie permet au transport des marchandises, des consommations vers les hauts plateaux.

Il y a aussi, le trafic fluvial par le canal des pangalanes assure l'écoulement des marchandises vers les régions Sud –Est de l'île.

3-Délimitation du port de Toamasina :

3-1) Grande rade : (hors zone)

C'est la partie de la mer au-delà bouée verte.

Les navires qui mouillent des ancrs sur cette rade ne paient pas des droits au port.

3-2) Petite rade : (zone obligatoire)

C'est la partie à l'intérieure bouée verte, donc les navires qui restent dans cette zone doivent payer des droits au port, mais le tarif est moins élevé par rapport au tarif appliqué au niveau du poste à quai.

3-3) Zone d'accueil des navires :

C'est la zone au niveau du poste à quai, les navires long- cours ou cabotages internationaux, et cabotages nationaux stationnent ; on doit payer les droits de stationnement par heure indivisible ;

Tandis que pour les navires bornages et pêches les droits de stationnement sont payés par jour.

Le poste à quai du port de Toamasina peut recevoir simultanément dix navires dont :

- 4 long-cours
- 5 caboteurs
- 1 pétrolier

Le poste de stationnement est composé du quai plage et du quai destiné à recevoir divers navires, il est formé de trois moles :

- Mole A destiné aux navires cabotages ;
- Mole B destiné aux navires longs cours ;
- Mole C se décompose en mole C1, C2, C3 ;

Rapport-gratuit.com 
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

La mole C1est spécialisée pour les navires qui transportent des marchandises en vrac (solides, liquides), des véhicules, et des marchandises diverses comme le riz, chrome, céréale, litchi,etc.

La mole C2et C3sont destinées aux navires porte-conteneurs.

4- Fondement du port de Toamasina :

4-1) Avant la réforme institutionnelle :

L'exploitation du port était effectuée en 1804 et la rade de Toamasina se servait déjà aux embarquements et débarquements relatifs aux échanges commerciaux avec l'Europe.

C'était, en 1896 que le port fut définitivement établi sous l'appellation des Sociétés Anonyme de Manutention ou SAM.

Vers la fin du 18è siècle, l'époque où Madagascar fut devenu colonie Française, tous les patrimoines nationaux étaient sous l'administration des colons, qui étaient le gérant du port de Toamasina.

Mais, l'exploitation des colons était empêchée par le fait que les vagues de la grande houle du Sud –Est pénétrèrent dans la rade par le passe du Nord, et les récifs étaient submergés par les raz de marée.

A cet effet, les colons se sont efforcés de trouver des solutions efficaces pour remédier à cette situation.

Ces solutions reposent sur le choix d'un nouvel emplacement du port, et sur la construction des infrastructures portuaires.

Divers projets ont été présentés et les études ont duré presque pendant une trentaine d'année.

Le premier projet fut donc présenté dès la colonisation, tandis que ce dernier était en 1924, avant la prise de la décision finale dans le second semestre de cette même année.

Soulevons, à titre d'informations, les projets suivants :

❖ Le projet Bourgnon de l'année 1912 :

Celui-ci avait préconisé de construire un port pour les grands navires avec des quais d'accostage.

Il fut admis par le comité des travaux publics le 15 Décembre 1913 ;

D'où la création de la mole A.

❖ Le projet batelage 1924 :

Ce projet avait été établi à la suite de la demande des usagers en appuyant les points suivants : la construction du quai à l'angle Nord-Est de la pointe hastie, le dragage d'une darse naturelle en face du mur au quai, la construction des terres pleins pour faire la gare maritime, la protection sur le récif hastie, et la construction d'une calle de halage servant au carénage, des matériels de batelage pour protéger les navires et les mécanismes au port lorsqu'il y aura de cyclone.

Ce dernier projet fut donc tout de suite adopté et réalisé, et le premier chantier fut organisé dans le second semestre de l'année 1924.

Malheureusement, le chantier était ravagé par le violent cyclone qui touchait la ville de Toamasina, pendant l'année 1927.

Par conséquent, les travaux de réaménagement ne furent repris que pendant l'année 1929, et terminés et remis officiellement aux autorités en place vers l'année 1935.

De 1901 à 1927, la fonction d'exploitation du port a été confiée par la société privée appartenant au secteur de transports maritimes comme la société wharf.

Ensuite, entre 1927 et 1935, la SAM était devenu un consortium Franco-Allemand qui s'est occupé par la suite de sa réhabilitation et de sa rénovation.

A partir de 1935, fut créée la « Régie Nationale de Chemins de Fer » et le port devenait « régie d'accostage de manutention », dont la dénomination de l'avènement de l'indépendance en 1960, fut changée en « Régie Nationale des Chemins de Fer Malagasy (RNCFM) », qui était concessionnaire en outillage.

De ce fait, ce statut avait permis au port de Toamasina de réaliser plus de trafics.

Ensuite, le 01^{er} janvier 1968 le port de Toamasina fut confié à l'administration du Ministère de l'équipement et de la communication Malgache à la suite de l'application de la loi de finance sur le principe des « budgets annexes ».

A partir de 1969, ce port avait manutentionné plus que sa capacité normale alors que les infrastructures existantes ne parvenaient plus satisfaire les besoins des utilisateurs.

A cet effet, les nouvelles orientations avaient été prises, dont l'essentiel était « l'autonomie financière » du port de Toamasina.

D'où en 1970, le port fut étatisé et acquiert les statuts du port autonome, calqué sur les statuts du port autonome Français, avec la différence que le port de Toamasina détenait le monopole de l'acconage.

Le Port Autonome de Toamasina (PAT) est une entreprise à caractère industriel et commercial, institué par le décret n°70-386 et n°70-387 ;

Il gère toutes les installations et tous les équipements portuaires, ainsi que la main-d'œuvre nécessaire à l'exécution des opérations commerciales, et en gestion technique et financière de ce port.

Le PAT est soumis alors aux règles de la comptabilité publique, sa gestion a été confiée à des fonctionnaires en détachement vers 1974.

En 1976, par le décret n°76-430 du 04-12-1976, le port de Toamasina était nommé SEPT (Société d'Exploitation du Port de Toamasina) héritant les actifs du PAT.

La SEPT est une société d'État régie par le régime du droit commun des sociétés.

Elle est placée sous la tutelle technique et administrative du Ministère des transports et la tutelle financière de Ministère des finances.

Elle est aussi une société anonyme « SA » qui est dirigée par l'État Malgache car le 51% des actions se sont effectuées par lui.

Depuis 1985, la situation du port est régie par le décret n°85-282 du 04-09-1985 portant la refonte des dispositions de statut de la SEPT, qui lui attribue au monopole des activités portuaires ;

C'est un établissement public régi par le droit commun des sociétés anonymes, il y a l'actionnaire majoritaire, accédé par l'État.

Dès l'année 1996, le Gouvernement Malgache s'est orienté vers une voie économique libérale et adoptait un programme économique et financier basé sur un désengagement progressif du secteur public des sociétés commerciales ; Ce programme a été consigné dans le Document Cadre de Politique Économique (DCPE), conjointement signé par le Gouvernement, la Banque Mondiale, et le Fond Monétaire International (FMI).

En application de cette politique, la loi n°96-011 du 13-08-1996 portant le désengagement d'État dans les entreprises au secteur privé a été adopté par l'Assemblée Nationale ;

Ce texte constitue le point de départ de la privatisation des entreprises publiques à Madagascar.

4-2) Après la réforme institutionnelle jusqu'à ce jour :

Le 05 septembre 2003, le Gouvernement Malgache effectuait la politique de désengagement d'État au secteur portuaire, et initia une réforme institutionnelle globale à ce secteur, par la promulgation de la loi n°025-2003 portant les statuts des ports.

Les objectifs de cette réforme consistent :

- Au désengagement d'État en gestion et dans l'exploitation portuaire ;
- A assurer au système portuaire, une autonomie administrative et financière ;
- Améliorer la performance et la compétitivité des ports Malgaches.

Les principes de cette réforme sont basés sur :

- La création de l'Agence Portuaire Maritime et Fluviale (APMF), qui permet d'assurer la régulation du sous-secteur portuaire, maritime et fluvial ;

L'APMF est un Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) ;

Elle est autonome sur le plan financier et administratif et se trouve sous la tutelle de Ministère des transports, des finances et du budget ;

Elle a un siège social à Antananarivo, son organe exécutif est constitué par une direction générale, et celui qui est délibératif est constitué par le conseil d'administration (État et secteur privé).

L'APMF assure en outre :

- Le contrôle et le suivi des ports à gestion autonome ;
- La maîtrise d'ouvrage des travaux de réhabilitation et l'amélioration des infrastructures dans les autres ports ;
- Le rôle d'autorité concédant vis-à-vis des titulaires de concession globale et d'exploitation dans le port non- autonome ;
- La gestion de l'entretien de la signalisation maritime des côtes ;
- La maintenance des voies de la navigation maritime et fluviale ;
- La gestion des affaires maritimes et fluviales.
- Le transfert de « l'exploitation des ports » qui couvre l'ensemble des activités à caractère industrielles, commerciales aux sociétés privées.
- La mise en place d'un nouveau système de « concession globale de gestion et de l'exploitation », dans le port de cabotage.

Par ailleurs, ce qui est important à mettre en exergue sur cette loi, c'est la classification des ports Malgaches en port d'Intérêt National (PIN) et en port d'Intérêt Provincial (PIP) ;

Notons que les PIN sont au nombre de quatre à Madagascar : le port de Toamasina, Mahajanga, Tuléar, et Antsiranana ;

Les PIN non autonomes resteront gérés par l'APMF qui joue le rôle d'autorité portuaire et l'exploitation commerciale aux sociétés privées, sous forme d'une concession globale de gestion et de l'exploitation.

Par contre, les PIN autonomes sont gérés par des Sociétés des Ports à Gestion Autonome (SPGA), qui deviendront l'autorité concédante.

La SPGA s'occupe :

- La gestion du domaine public ;
- L'attribution et le renouvellement du contrat de concession ;
- L'approbation et la fixation des redevances et tarif maximal pratiqués par les sociétés concessionnaires.

Depuis 15 juillet 2004, le port de Toamasina a subi une pleine mutation, c'était au début de la mise en œuvre de la politique de réforme portuaire Malgache.

Les faits accomplis sont :

- Conformément à l'article 03 de la loi n°025-2003, le décret n°702-2004, confère au port de Toamasina, le statut du port d'intérêt national à gestion autonome, délimite sa circonscription, et crée la Société du Port à Gestion Autonome de Toamasina (SPAT) et autorise l'Etat à participer à son capital.
- La mise en concession du Terminal à Conteneur (TAC), est une forme de Partenariat Public Privé « PPP » conclu entre la SPAT et un opérateur philippin ;

La mise en concession est contraire à la privatisation qui implique la vente d'une entreprise à un secteur privé, mais elle consiste à concéder l'exploitation du Terminal à Conteneur pendant une période déterminée et les installations portuaires seront effectuées par la SPAT à la fin du contrat de concession.

C'est aussi des formes du désengagement de l'État aux secteurs productifs publics, à cet effet, cette concession vise à :

- Améliorer la performance et la compétitivité du TAC au port de Toamasina ;
- Acquérir des nouveaux capitaux, des nouvelles expériences et de savoir faire, meilleures pratiques pour l'optimisation des trafics portuaires ;
- Concourir les autres ports internationaux ;

La société philippine ICTSL ou International Container Terminal Service Ltd est dénommée MICTSL à Madagascar ;

Cette société s'occupe toutes les activités relatives aux conteneurs du port de Toamasina, comme la manutention, le stockage, la réception et la livraison.

- La création de la SMMC (Société de Manutention des Marchandises Conventionnelles), instituée par le décret 867-2007 du conseil de Gouvernement en 04 octobre 2007 ;

Cette société assure tout l'acconage (embarquement et débarquement), le magasinage des marchandises en vrac ou conventionnelles.

Nous avons vu dans la première section, la définition port, sa situation géographique et l'historique du port de Toamasina depuis son fondement jusqu'à ce jour ;

Dans la section suivante, on parle de la naissance de la SPAT.

SECTION II : Naissance de la SPAT

1-Création de la SPAT :

Comme nous avons parlé dans la section I, la SPAT a été créé par le décret N°702 – 2004 du 14 juillet 2004 ;

Elle est formée par ces propriétaires des actions : l'État, les collectivités décentralisées, la chambre de commerce d'industrie et d'agriculture (CCIA), et les personnes physiques ou morales de droit privé.

Le siège social de cette société est fixé dans les locaux du port à Gestion Autonome de Toamasina et dans l'enceinte portuaire de Toamasina.

La durée de la SPAT est fixée à quatre vingt dix neuf ans, on compte le jour de son immatriculation au registre de commerce de la société, sauf au cas de dissolution anticipée et on effectue la prorogation prévue au présent statut.

La dénomination de la société est « Société du Port à Gestion Autonome de Toamasina SA » ;

Dans tous les actes, les factures, les annonces, émanant de la société, la dénomination sociale sera toujours précédée ou suivie des mots écrits en lettres « Société Anonyme », l'abréviation « SA », et de l'énonciation du capital social de 2 800 000 AR, le numéro d'identification fiscal (NIF) : 10 50 16 113, le numéro de registre de commerce ou RC : 2005 B 000 29, et le numéro statistique : 63 221 33 2005 000 5441.

Apport et action :

Les actions sont divisées en deux catégories : catégorie « A » et catégorie « B ».

La catégorie « A », représentant au moins 51% du capital social est réservée par l'État, aux collectivités décentralisées, et aux Chambres de Commerces d'Industries et d'Agricultures (CCIA) ;

La catégorie « B » peut être détenue pour toutes personnes physiques ou morales du droit privé.

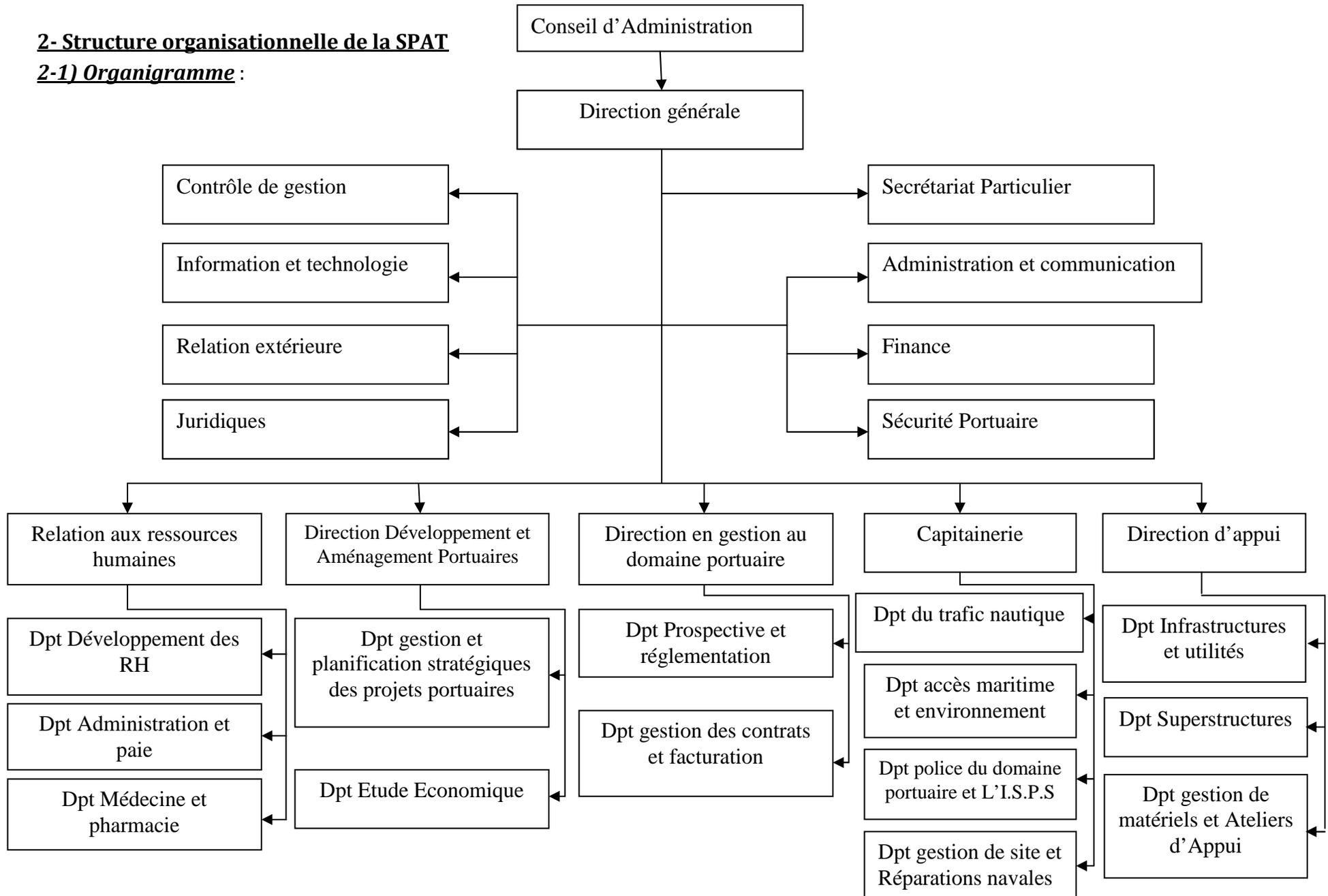
Toutefois, pour éviter le conflit d'intérêt au sein de la SPAT, le total des participations au capital des personnes physiques ou morales du droit privé titulaire d'une concession délivré par cette société, ne pourra pas dépasser de 5% du montant total de son capital social.

Les actions souscrites lors de la constitution doivent être intégralement libérées. Les apports effectués en nature par certains souscripteurs sont libérés par leur valeur en Ariary, après l'autorisation, les cas échéants, du Ministère chargé des domaines s'ils proviennent d'une personne morale de droit public.

En tout cas, l'évolution des apports effectués en nature par un commissaire aux apports doit être approuvée par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

2- Structure organisationnelle de la SPAT

2-1) Organigramme :



La SPAT est une « SA » qui possède des membres du conseil d'administration « CA », le Directeur Général « DG », les directeurs sectoriels comme le directeur de ressource humaine, le directeur technique... etc.

Le conseil d'administration a une fonction d'orienter la SPAT vers le développement, et de chercher à acquérir des bénéfices à la fin de chaque année.

Tandis que le Directeur Général doit exécuter la décision prise par le conseil d'administration, il a aussi une mission de répartir les tâches à accomplir aux directeurs sectoriels ou à tous les chefs de département, et aux chefs de service.

2-2) Membre du conseil d'administration :

La SPAT est administré par un conseil d'administration de dix membres, et s'est répartie selon la façon suivante :

-06sièges attribués à l'État, aux collectivités décentralisées, et à la Chambre de Commerce d'Industrie et d'Agriculture (CCIA) de Toamasina ; il y a :

- 03 représentants de l'État : un représentant du Ministère chargé des Finances, un représentant du Ministère chargé des transports, et un représentant de L'APMF ;
- 01représentant de la Province Autonome de Toamasina ;
- 01représentant de la Commune Urbaine de Toamasina ;
- 01représentant de la Chambre de commerce d'Industrie et d'Agriculture de Toamasina.

Cette répartition est indépendante du nombre d'action éventuellement détenue.

- 04 représentants des personnes physiques ou morales de droit privé.

3-Rôle et objet de la SPAT :

La société a un objet, au domaine limité, qui est mis à sa disposition par l'État ;

-Le rôle d'autorité portuaire, qui comprend :

- La gestion et l'entretien du domaine portuaire, les infrastructures portuaires, et sur le domaine immobilier du port notamment, la délivrance des autorisations d'occupation.
- Le rôle d'autorité concédant en ce qui concerne les concessions et les permissions prévues et autorisées par la loi n° 025 – 2003 du 05 septembre 2003 portant le statut du port et ses textes d'application.

- La surveillance des profondeurs et la réalisation des travaux de dragage dans les limites du plan d'eau portuaire.
- La réalisation des travaux d'extension, d'amélioration, de renouvellement, et de construction des installations situées dans les domaines limités portuaires ou nécessaires à son financement.

Elle a également un objet d'entretenir l'exploitation, et d'assurer l'amélioration de la signalisation maritime à l'accès au port à gestion autonome de Toamasina.

La société a aussi, en général, un objet, et toutes les opérations commerciales, industrielles, immobilières, mobilières et financières se rattachent leur objet et à la nature pour favoriser le développement des activités portuaires ;

Elle pourra prendre aussi toutes les participations de toutes sociétés quelconques à Madagascar.

4-Ressources financières de la SPAT :

La SPAT et les autres sociétés du port à gestion autonome (SPGA) sont autorisées à percevoir en rémunération des services qu'ils rendent aux usagers portuaires comme les droits du port sur les navires, sur les marchandises, et les passagers, le droit de stationnement, et les redevances d'occupation et d'exploitation.

Ces ressources financières couvrent l'ensemble des charges supportées par les SPGA pour assurer les services qui lui sont confiés, y compris les dépenses en capital, les amortissements comptables et financiers, les provisions pour le renouvellement des ouvrages comme immeubles et installations portuaires.

Les montants des droits et des redevances portuaires doivent être tenus à la disposition de l'ensemble du public ;

Ils sont affichés dans les bureaux de l'autorité portuaire qui sont susceptibles d'être fréquentés par les usagers et les opérateurs portuaires.

Les montants des droits et des redevances portuaires sont librement fixés par l'organe délibérante de la société du port à gestion autonome dans le respect des règles générales et par le décret, et sous- réserve des dispositions qu'on pouvait prendre par l'APMF.

La section suivante est consacrée sur l'analyse diagnostic de la SPAT, dans le but de mettre en évidence les relations externes de cette société.

SECTION III : Analyse diagnostic de la SPAT

Cette section est consacrée sur l'analyse de l'environnement à l'extérieur de la SPAT ;

L'analyse effectuée permet de savoir surtout ses partenaires sur le :

- plan commercial
- plan administratif
- plan financier

1-Plan commercial :

Les partenaires de la SPAT sur le plan commercial sont les usagers portuaires, comme l'armateur, le consignataire, la société concessionnaire (MICTSL), la SMMC, et les sociétés permissionnaires comme le GALANA, SOCIETE MANA (blé), HUILE (TIKO), la savonnerie tropicale.

La SPAT a un objet de satisfaire les besoins de ses partenaires, en matière d'infrastructure d'accueil (quai), des magasins, et des installations portuaires... etc.

❖ L'armateur : (propriétaire d'un navire)

C'est une personne qui équipe et qui exploite un navire commercialement ;

Il arme le navire, c'est-à-dire il fournit en matériel, en ravitaillement, de tout ce qui est nécessaire à l'exploitation maritime.

L'article 1 de la loi du 03-01-1969 relative à l'armement et aux ventes maritimes dispose que :

« L'armateur est celui qui exploite le navire en son nom, qu'il en soit ou non le propriétaire ».

Il peut donc être propriétaire du navire ou simplement affrèteur.

Il a donc un grand part de responsabilité dans l'utilisation du bateau et dans les conditions de vie de l'équipage.

L'armateur peut être représenté par son agent dans le port de chargement et de déchargement de la cargaison.

❖ L'agent consignataire :

Celui qui représente, l'armateur pour toutes les opérations commerciales liées au navire.

Le consignataire du navire organise l'escale d'un navire, il représente aussi le lien entre le bateau et le port.

Il remplit les formalités administratives et s'occupe tous les besoins d'un navire avant son arrivée et lors de son séjour en port (réparation, relation administrative), des besoins de l'équipage (relève, visite médicale), et de la gestion de cargaison.

La réglementation oblige les navires à voir un agent sur place.

Quelques exemples d'agent consignataire :

❖ Pour les navires long-cours :

- SDV (établissement Gallé et MOL dans la même maison)
- MSC
- SEAL
- AUXIMAD
- MAERSK...etc.

❖ Pour les navires cabotages :

- Établissement TSARALAZA
- Établissement RAMENA
- CTM (Christian Transport Maritime).

❖ Pour les navires bornages et pêches :

- CDM (Comptoir Dauphinois de Madagascar)

❖ Les transitaires :

Les transitaires ou commissionnaires qui sont les intermédiaires, ou mandataires, entre les chargeurs et les transporteurs des marchandises ;

Ils se mettent à la place des propriétaires des marchandises pour les procédures et les formalités relatives à l'embarquement et au débarquement et le dédouanement des marchandises.

Le réceptionniste ou le consignataire donne un ordre au transit de faire sortir ses marchandises au port, et il donne aussi à lui le connaissement et le bon de débarquement.

❖ Affréteur :

C'est une personne qui paie la location du navire de transport à l'armateur ;
Il détient la gestion commerciale d'un navire c'est-à-dire, il gère tout l'ensemble des charges liées à l'exploitation d'un navire (salaire des équipages, carburant et lubrifiant consommés pendant leur déplacement, et les nourritures des vivres dans le navire).

❖ Fréteur :

Celui qui donne un navire en location en contrepartie d'une somme convenue, et le fret ;
Il effectue la gestion nautique d'un navire c'est-à-dire, il gère tous les charges liées au fonctionnement des navires (entretien, réparation, carénage, et changement des pièces de rechanges).

❖ Chargeur :

Le chargeur s'occupe de l'embarquement des marchandises, le transport par voie maritime, et le débarquement de celles-ci à sa destination.

❖ Douane :

Le port est situé dans la zone sous douane donc, par conséquent, tous les mouvements des marchandises à l'intérieur de toute zone sous douane sont soumises et réglementées par l'autorité douanière.

Comme la douane est une administration effectuée par l'État, elle est fondée sur l'autorité qui assure la sécurité au moment de la prise des recettes douanières pour garantir l'entrée de devises pour l'État.

Elle perçoit les droits imposés sur les marchandises exportées ou importées qui transitent dans le port.

❖ Société concessionnaire (MICTSL) :

En tant que la SPAT, autorité portuaire ou société concédante a le droit d'observer la gestion d'exploitation de la société concessionnaire.

La MICTSL reçoit des produits sur les opérations de la manutention des marchandises conteneurisées, venant de ses clientèles.

Et enfin, la société concessionnaire doit verser une redevance d'exploitation à la SPAT suivant la convention signée entre elles.

❖ SMMC : (Société de Manutention des Marchandises Conventionnelles)

Depuis sa création, jusqu'à ce jour, la SMMC est une société d'État, et elle n'est pas encore mise en concession ou privatisée ;

Cette société reçoit des produits sur la manutention des marchandises (embarquement, débarquement), magasinage, et stockage des marchandises en vrac (solide ou liquide) venant de ses clientèles.

❖ Les permissionnaires :

Les permissionnaires sont des sociétés, qui s'installent dans la zone portuaire, et ils doivent verser des redevances domaniales à la SPAT.

2-Plan administratif :

La SPAT est une société d'État qui dispose une grande autonomie de gestion ;

Elle fixe ses tarifs dans le respect des réglementations des prix qui peuvent être mis, ainsi que autres règlements concernant les assiettes de tarifs, des droits, et des redevances portuaires fixées dans le décret.

La SPAT est contrôlée par les ministères chargés des finances, des transports, et de l'économie au niveau de sa gestion d'exploitation ;

Ensuite, l'autorité locale, comme la Région Antsinanana, la commune urbaine de Toamasina qui a aussi des relations au port, parce que la Commune doit recevoir des redevances communales venant de la SPAT (exemple les redevances sur l'escale des navires long-cours,

cabotages nationaux est de 300 000 AR / touchée, et les navires bornages et pêches est de 10 000 AR / touchée).

Et enfin, les polices portuaires, la gendarmerie, et les agents de sécurité portuaire prennent leur responsabilité.

❖ Rôle de la police portuaire :

-assure le contrôle de l'immigration et de l'émigration ;

-Veille l'application des lois et des règlements relatifs à l'entrée, à la circulation et au séjour des étrangers.

❖ Rôle de la gendarmerie :

La gendarmerie vise à :

-Veiller au maintien de l'ordre, à la sûreté publique et d'une manière générale au respect des lois et de règlements ;

-Assurer l'application des consignes de police de sécurité édictées par l'autorité portuaire ;

-Assurer la fonction de police judiciaire et orienter particulièrement son action vers la répression des infractions relevant de sa compétence ;

-Ordonner la police de la circulation, pour surveiller des personnes et des installations, et pour contrôler les autorisations de circuler dans l'enceinte portuaire.

❖ Rôle des agents de sécurité portuaire :

Les agents de sécurité portuaire visent à :

- Prévenir l'accès sans autorisation.
- Accomplir le contrôle d'accès des navires dans les zones réglementées.
- Empêcher les personnes qui font les actes illégaux.
- Sécuriser l'endroit où les travailleurs effectuent les installations portuaires, la construction du bâtiment ou l'infrastructure portuaire.

- Prévenir la façon illicite aux marchandises, des matériels essentiels, des conteneurs, aux réseaux de services publics, aux systèmes de protection, aux procédures, et aux systèmes de communication au port.
- Observer le trafic de contrebande, empêcher ceux qui vendent de stupéfiant ou autres substances illégales et de matériel prohibitif.
- Empêcher toutes activités criminelles, comme les vols, et réduire la probabilité et les effets d'un accident éventuel, notamment, les sinistres...etc.

3-Plan financier :

Les partenaires de la SPAT sur le plan financier sont les banques, les institutions financières à l'extérieur, la banque mondiale, et le Fond Monétaire International.

Cette société est financée par les bailleurs de fond sur la construction et l'élargissement des infrastructures portuaires (le quai, le magasin, le terrain de stockage).

La SPAT fait aussi des virements à la banque BOA, BMOI, BFV-SG ...etc.

Dans le chapitre suivant, nous parlons de la présentation générale de la direction capitainerie, en tenant compte la mission et attribution de chaque département;

Ensuite, l'analyse des évolutions des touchées des navires au port de Toamasina ;

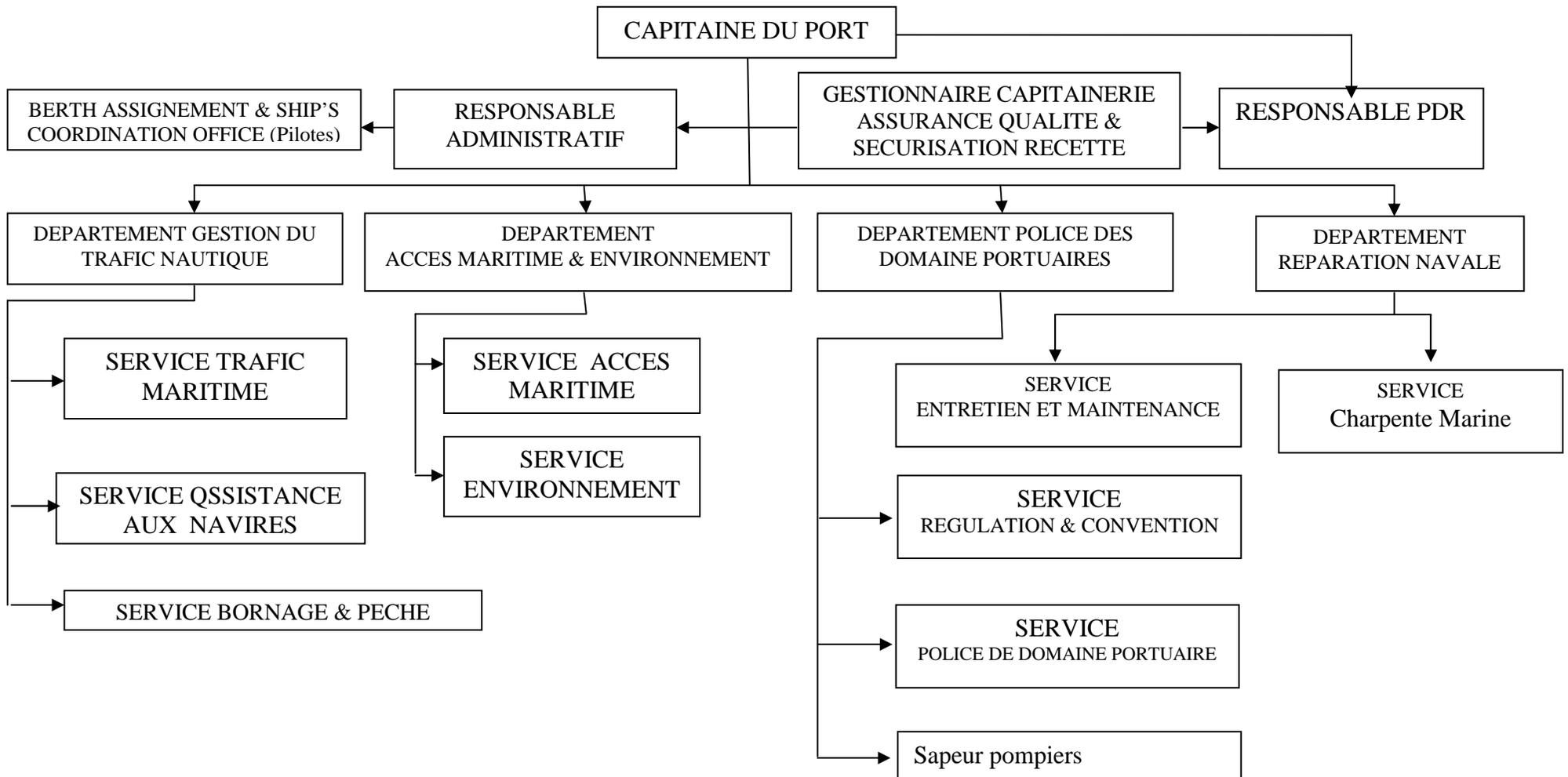
Et enfin, l'importance et les caractéristiques de la gestion trafic nautique de la SPAT.

CHAPITRE II : PRESENTATION DE LA DIRECTION CAPITAINERIE

SECTION I : Structure organisationnelle de la direction capitainerie

1-Organigramme :

ORGANIGRAMME DE LA CAPITAINERIE



2-Mission et attribution de chaque département :

Sur l'organigramme, nous avons constaté que, la direction capitainerie est composée de quatre (04) départements.

De sa part, ses départements qui ont leur propre responsabilité se décomposent en plusieurs services différents.

Dans le central de cette direction, le directeur de la capitainerie a une responsabilité sur le bon fonctionnement de cette direction en générale.

Ensuite, le gestionnaire assure l'assurance de qualité du management, la sécurité aux prises des recettes de la capitainerie ;

Il suit la conformité des produits en tenant compte que toutes les prestations offertes soient facturées.

Il établit aussi les chiffres d'affaires mensuels et annuels de cette direction.

Et enfin, cette direction possède un secrétaire, et un responsable des carburants, des lubrifiants, des pièces de rechanges ;

Ce responsable assure la sécurité au moment de consommer des carburants, des lubrifiants, et des pièces de rechanges ;

Il détermine aussi la consommation des carburants par heure ou par chaque déplacement des matériels navals, et rapporte immédiatement au directeur de la capitainerie toutes les consommations anormales des carburants, et tout défaut constaté sur la conformité.

Le département gestion trafic nautique, occupe une place prépondérante dans cette direction ;

En effet, les responsabilités sont de faire les missions principales de la capitainerie ;

Ce département assure la sécurité des navires au quai, la conformité des bollards, la confection des défenses du quai, le bon éclairage au niveau des ouvrages portuaires, et l'assistance des navires échoués en haute mer ;

Il assiste aussi aux opérations de pilotage, de lamanage, et de remorquage des navires.

Le département gestion trafic nautique possède trois services :

- L'assistance aux navires
- Le bornage et pêche
- Le trafic maritime portuaire

- Le premier service assure les prestations suivantes :
Le pilotage, lamanage, remorquage, veille de sécurité, location vedette, et le déséchouage en haute mer.
Ce service a aussi une mission de contrôler la qualité des prestations fournies.
- Le second service est d'assurer l'accueil des navires armés au bornage et pêche, la gestion d'escale des navires au quai plage.
C'est de suivre et contrôler les mouvements des navires bornages et pêche, la conformité des caractéristiques des navires, et les états du quai.
Ce service établit aussi la Fiche de Prestation Portuaire (F.P.P), les éléments de la facturation, et les rapports occasionnels d'activité mensuel et annuel.
- Le dernier service est d'assurer la gestion des informations nautiques, et la gestion d'escale des navires.
C'est d'équiper les éléments de pré- facturation, d'observer chaque jour de la semaine, la situation des navires et les touchées des navires par 15 jours.
Ce service est d'observer aussi les demandes formelles (avis d'arrivée, de mouvement, et de départ des navires).

Le département accès maritime et environnement accomplit une mission sur la responsabilité technique, sur la maintenance et sur l'entretien des établissements maritimes (balise ou phare) qui sont tellement nécessaires aux navires pendant leur entrée au chenal ; C'est de suivre les emplacements géographiques, le code rythmes des phares, le respect des normes et l'amélioration du système des balises des chenaux d'accès.

Le département du police du domaine portuaire s'est confié d'accomplir une partie des missions assignées à cette direction comme la surveillance et la conservation des domaines de l'installation portuaire, le relais d'alerte aux services de secours, l'organisation des opérations de secours pour ce qui est sinistré, et il applique les règlements particuliers du port dans les domaines publics.

Le département réparation navale est chargé d'assurer la gestion technique des matériels navals appartenant à cette société (maintenance, entretien...)

Il fait aussi l'étude des travaux et des marchés, et il prend la responsabilité pour le développement du site comme l'extension, l'aménagement et la réhabilitation du parc de la réparation navale.

3-Opération de la direction capitainerie :

3-1) Conférence journalière :

L'opération de la direction capitainerie débute lors de la conférence journalière avec les usagers portuaires et l'autorité portuaire.

La présence à cette conférence est obligatoire pour tous les transitaires, les consignataires, pour que le responsable du port doive déterminer les conditions techniques des travaux portuaires au lendemain ou au planning des opérations comme la prévision de l'arrivée des navires, l'attribution des postes à quai du navire.

Il y a aussi des navires prioritaires à l'entrée au port comme les bateaux de guerre, les tankers et les navires pétroliers.

Il est interdit de faire stationner les navires hors des emplacements prévus pendant cette conférence.

3-2) Formalités à suivre lors de la consignation des navires :

❖ Avant l'arrivée des navires :

Les armateurs, courtiers, consignataires, doivent adresser à la capitainerie, dans les conditions selon le modèle d'avis d'arrivée fixé, dans le règlement particulier de la police d'exploitation du port, un « avis d'arrivée » indiquant :

- 🌐 Le nom du navire, son tonnage, sa longueur et sa largeur ;
- 🌐 La coordonnée de l'armateur ou son représentant ;
- 🌐 La provenance du navire ;
- 🌐 La prévision de la date et l'heure d'arrivée sur la rade ou à la bouée d'atterrissage des chenaux d'accès ;
- 🌐 Le tirant d'eau maximum du navire à son arrivée au port ;
- 🌐 La prévision sur la durée d'escale, sur le port pour la prochaine destination, et sur la nature et le tonnage des marchandises à embarquer ou à débarquer ;
- 🌐 La nature et le tonnage des différentes matières et cargaisons transportées ;
- 🌐 Les avaries éventuelles du navire, de ses apparaux ou de la cargaison.

« L'avis d'arrivée » doit être envoyé une semaine ou au plus tard 72^h avant l'arrivée du navire. Cet avis doit être confirmé par une « demande d'entrée » présentée au moins 72^h d'avance, ou au cas où les navires ne seront pas acceptés d'entrer selon le dûment.

Cette demande est confirmée à la capitainerie par tout les moyens de transmission, 24^h d'avance ou au plus tard au départ du port précédent lorsque celui-ci est situé au moins 24^h de route ;

Un message rectificatif doit être envoyé en cas de changement, si non les agents consignataires doivent être sanctionnés par la capitainerie.

Dans les ports, les services sont obligatoires, les officiers du port envoient une copie de « la demande d'entrée » au service de pilotage, remorquage, et lamanage, sans la disposition non dispensée par le représentant du navire ; il faut prendre les dispositions nécessaires pour que ces services soient bénéficiers.

❖ A l'entrée ou admission des navires dans le port :

Aucun navire ne peut pas entrer dans le port ou y faire du mouvement s'il n'est pas autorisé d'accéder par les officiers du port ; Le directeur de la capitainerie peut interdire l'accès des navires au port, et son entrée serait susceptible en sécurité de la conservation ou la bonne exploitation des ouvrages portuaires ;

Pour les navires qui ne donneraient pas de garantie suffisante sur leur représentation dans le port, on demande l'autorisation d'entrée, et la capitainerie peut conditionner la délivrance de l'autorisation d'entrée à la mise en place d'une caution couvrant les frais susceptibles d'être occasionnés par l'escale du navire ;

L'autorisation d'entrée est accordée suivant le programme effectué par la capitainerie ; donc, l'accès au port peut être subordonné à la visite préalable d'un expert agréé par le directeur du port.

❖ Au départ des navires :

Une « demande de mouvement » doit être faite avant tous les mouvements à l'intérieur du port, et une « demande de sortie » avant le départ des navires.

La « demande de sortie » mentionne notamment le port pour la prochaine destination et la durée envisagée est indiquée.

Les officiers du port avisent les autorités du port pour la prochaine destination et de la prévision d'arrivée de navire.

SECTION II : Evolution des touchées des navires

1-)Type des navires qui touchent le port de TOAMASINA

1-1) Catégorie des navires :

- Les navires full-containers : sont des navires qui transportent des conteneurs, et leur caractéristique de la manutention (embarquement et débarquement) se fait verticalement.
- Les navires RORO (Roll On, Roll Of) : sont des navires qui transportent des véhicules (rouliers) et la manutention est horizontale.
- Les navires général Cargos : sont des navires qui transportent plusieurs types des marchandises, comme les vraquiers (solide, liquide...etc.).
- Les navires mixtes : sont des genres des navires qui transportent des marchandises conteneurisées, conventionnelles, et des passagers
- Les navires Tankers : assurent le transport des hydrocarbures toutes en provenance du pays producteurs (importation) ; tandis que les navires pétroliers qui transportent des hydrocarbures raffinés vers les autres ports du pays.
- Les navires tramping : sont des types des navires qui arrivent une seule fois à Madagascar, et ils ne reviendront plus.
- Les navires livestock : sont des navires qui transportent des bétails comme les bœufs, les chèvres..... etc.

1-2) Classification des navires :

- Les navires long-cours ou long- courriers : assurent le trajet entre Madagascar, l'Asie et l'Europe.
- Les navires Cabotage sont divisés en deux catégories :
 - Le navire cabotage national ou du type A, possède des pavillons Malagasy, et il assure le transport des cargaisons dans tous les ports de Madagascar ;
 - Et le navire cabotage international du type B assure les transports des marchandises dans toutes les îles Sœurs comme Maurice, la Réunion, Comores et puis Afrique du Sud.

- Les navires bornages : sont des petits navires qui assurent le trajet dans les différentes régions de Madagascar, notamment, Sainte-Marie, Maroantsetra, Mananara-Nord et Antalaha ; Il ya aussi des bateaux de pêche, et des boutres.
- Les navires de plaisances : sont des types des navires voiliers ou des petits bateaux des touristes qui arrivent à Madagascar.

2. Tableau récapitulatif de l'évolution des touchées dans les 4 années précédentes (2005-2008) :

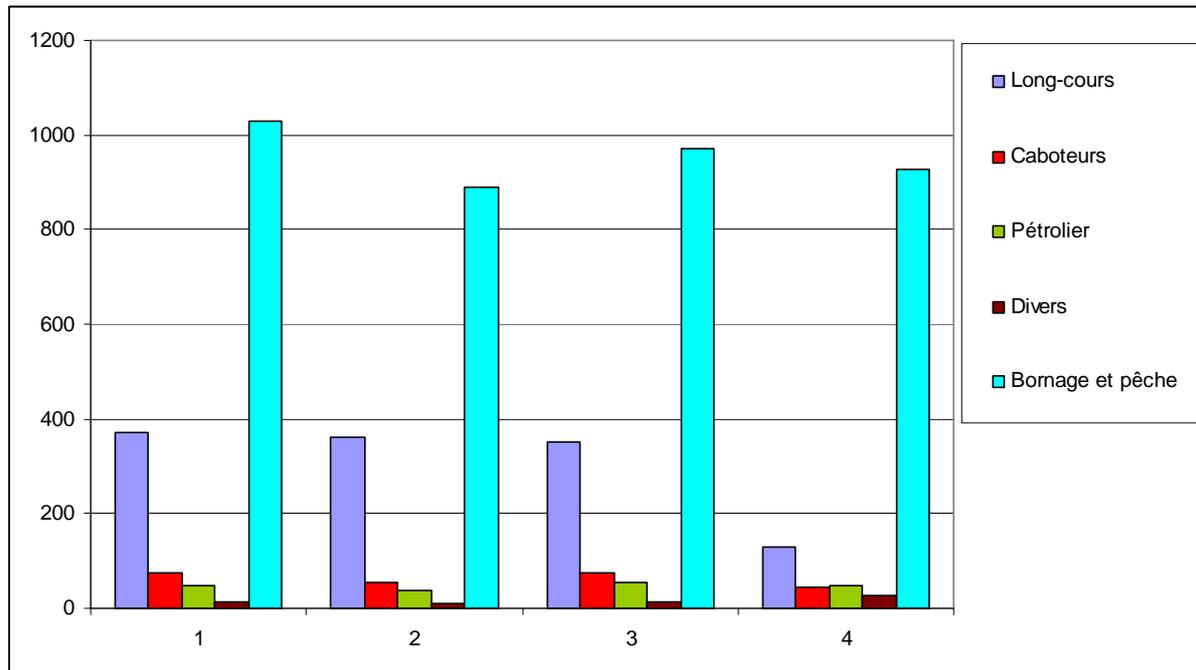
Tableau I : Évolution des touchées des navires

	TOUCHEE DES NAVIRES (Nombre)			
	2005	2006	2007	2008
Long-cours	373	362	350	131
Caboteurs	75	55	75	45
Pétroliers	48	37	55	47
Divers	14	10	12	27
Bornage et pêche	1028	889	973	928
TOTAL	1538	1353	1465	1178

Source : Contrôle de gestion de la SPAT (02 Mars 2009).

3-Graphique :

GRAPHIQUE : I



4 - Interprétation :

D'une manière générale, on a constaté que dans le tableau I et le graphique I, Les navires bornages et pêches font des nombreuses touchées au port de Toamasina, ainsi que les navires long-cours (cabotages internationaux).

Cela est due par des raisons suivantes :

Le port de Toamasina est le port d'attache des navires de pêche ;

Un navire de pêche peut escaler quatre fois dans un mois, à cause de l'existence du réfrigépêche près de ce port, et les autres navires de pêches Mauriciens arrivent aussi à Madagascar.

Un navire bornage peut escaler deux fois dans un mois ;

La fréquence des touchés de ce type des navires est due par l'existence des marchandises à transporter, et la distance parcourue entre les différentes villes de la côte-Est de notre île comme Sainte-Marie, Mananara-Nord, Maroantsetra, et Antalaha.

Les navires long-cours font aussi deux à trois touchés par semaine, parce que la manutention des marchandises en vrac ou en conteneur se fait directement sur quai (qualité de manutention), et il y a aussi la présence de la sécurité au niveau des ouvrages portuaires.

Mais pour les autres ports comme Mahajanga, la manutention des marchandises se fait sur la rade, donc, il y a toujours une tentative des pertes au niveau de ces marchandises.

Par contre, pendant l'année 2008, on n'a constaté qu'une diminution du nombre des touchés des navires long-cours ;

L'arrivée des navires dépend aussi de la situation d'un pays, par exemple, à Madagascar les navires ne sont pas y arrivés à cause des grèves ou des cataclysmes naturels.

Pendant l'année 2005 et 2007, six navires cabotages nationaux peuvent stationner au port dans un mois ;

Mais en 2008 nous ne constatons qu'une diminution de touchée à trois navires cabotages nationaux par mois ;

Celle-ci est due par l'insuffisance des marchandises à transporter, et l'augmentation du prix des carburants sur le marché international ;

Dans cette année, le propriétaire des navires cabotages ne reçoit pas des bénéfices ; et enfin, il veut vendre son navire.

Si on se réfère au volume de trafic, trois à quatre navires pétroliers par mois qui touchent ce port, entre l'année 2005 à 2008.

Les navires pétroliers du fort tonnage de 45000TPL font une touchée au port tous les 30j à 35j, et le déchargement se fait pendant 72h jusqu'à 96h.

Depuis le mois de Septembre 2008, les navires pétroliers du fort tonnage de 12000TPL, qui font le déchargement dans 24h, arrivent aussi au port une fois tous les 30j à 35j ;

Les navires cabotages pétroliers qui font le chargement pendant 24h, touchent au port, une fois par mois.

Entre l'année 2005 à 2007, un navire de catégorie divers touche au port ;

Mais en 2008, nous ne constatons qu'une augmentation de deux touchées par mois.

Les autres navires qui transportent des ciments, huile végétale, et des automobiles font une touchée par mois, au port de Toamasina ;

Tandis que les navires transporteurs des marchandises diverses comme le riz, chromite, litchi, arrivent au port six fois par an.

Les navires de petite embarcation de 500 passagers arrivent aussi au port trois fois par an.

SECTION III : Importance et les caractéristiques de la gestion trafic nautique

1. Importance de la gestion trafic nautique (source de revenu de la capitainerie) :

La direction capitainerie perçoit les produits cités dans le tableau II ci-dessous.

1-1) Tableau récapitulatif des chiffres d'affaire mensuel de la capitainerie du mois de Février 2009 :

Tableau II : Les chiffres d'affaires mensuels de la direction capitainerie

Désignation	Chiffres d'affaire	CA %
Département gestion trafic nautique.....	479 050 000 Ar	97% (1)
Prestation d'escale des navires long-cours et cabotages nationaux (pilotage, remorquage, lamanage, et le droit de stationnement).....	450 000 000 Ar	
Droits des ports sur les passagers étrangères et autres paquebots.....	850 000 Ar	
Droit de stationnement pour les navires bornages et pêches.....	20 000 000 Ar	
Péage sur les marchandises des navires bornages.....	3 000 000 Ar	
Location vedette.....	5 200 000 Ar	
Les autres produits :.....	16 700 000 Ar	03 % (2)
Département police des domaines portuaires :		
Cession en eau douce LC et bornage et pêche.....	4 500 000 Ar	
Département environnement :		
Piquage de rouille, peinture et soudure.....	200 000 Ar	
Département réparation navale :		
Mise à sec et mise à l'eau des navires.....	12 000 000 Ar	
TOTAL	495 750 000 Ar	100%

Source : Direction Capitainerie de la SPAT (25 Mars 2009).

A titre d'exemple de calcul des chiffres d'affaire en pourcentage : CA%

$$\begin{array}{lcl} 100\% & \longrightarrow & 495\,750\,000 \text{ Ar} \\ ? & \longrightarrow & 479\,050\,000 \text{ Ar} \end{array}$$

- CA% du département gestion trafic nautique :

$$\text{CA}\% = \frac{479\,050\,000 \text{ Ar}}{495\,750\,000 \text{ Ar}} = 96.63\%$$

D'où CA% = 97% (1)

- CA% des autres produits :

$$\text{CA}\% = \frac{16\,700\,000 \text{ Ar}}{495\,750\,000 \text{ Ar}} = 3.37\%$$

D'où CA%=3% (2)

INTERPRETATION

Dans le tableau II, nous faisons la comparaison entre les produits reçus par le département gestion trafic nautique, et les autres départements.

D'après le calcul, on a constaté que, le département gestion trafic nautique a réalisé presque les 97% des produits au niveau de la direction capitainerie ;

Et le 3% restant vient des autres prestations fournies par le département environnement, le département police des domaines portuaires, et le département réparation naval.

C'est pourquoi, la gestion trafic nautique a une place importante au niveau de la direction capitainerie.

2-Caractéristiques de la gestion trafic nautique de la SPAT :

La gestion trafic nautique de la SPAT se caractérise en deux : il y a la gestion technique assurée par le directeur de la capitainerie, et la gestion administrative gérée par le gestionnaire de la direction capitainerie.

2-1) Gestion technique du trafic nautique :

- **Gestion des plans d'eau portuaire :**

Le capitaine du navire qui arrive au port de Toamasina ne sait pas la nature du plan d'eau de ce port ;

C'est pourquoi, le pilote du port assiste à toute la conduite du navire à l'entrée, à la sortie, et au mouvement dans le port, sur la rade,.....etc.

Dans la conservation de la propreté des eaux du port, c'est interdit de rejeter ou de déverser des eaux ayant des hydrocarbures, des matières dangereuses et des ordures dans les eaux portuaires. Donc, tous les déversements ou les rejets, des matériaux dangereux qui sont à l'origine doivent être immédiatement déclarés au directeur de la capitainerie.

Et après, le responsable de déversement, notamment le capitaine ou le patron du navire sera tenu de faire nettoyer le plan d'eau et les ouvrages souillés par les salissures.

De plus, le mouillage des ancres est formellement interdit dans les passes ;

Les règlements particuliers de la police d'exploitation du port préciseront les conditions dans lesquelles le mouillage des ancres est autorisé sur les plans d'eau portuaire autre que les passes. Toutes pertes constatées des matériels pendant les opérations de mouillage (ancrage, chaîne) doivent être déclarées à la capitainerie, et le relèvement du matériel ainsi perdu est entrepris aussitôt sous la responsabilité et aux frais des propriétaires du matériel.

- **Gestion du mouvement et de stationnement des navires au poste à quai :**

Les officiers du port fixent la place de chaque navire au poste à quai, selon sa longueur, son tirant d'eau, sa largeur, et la nature de ces cargaisons.

Ces officiers règlent aussi l'entrée, le séjour, et la sortie à l'intérieur du port ;

Et ils ordonnent ou contrôlent tous les mouvements.

Avant toute communication physique avec la terre ou avec un autre navire déjà amarré ou ancré, tous les navires qui arrivent dans un port doivent être reconnus par l'autorité portuaire et par les services techniques d'arraisonnement conformément aux règles en vigueur ;

De même, avant de sortir au port, un navire doit être reconnu par l'autorité portuaire et les services techniques d'arraisonnement qui peuvent interdire le départ du navire qui viole ou transgresse les règlements en vigueur, notamment, ce qui n'est pas encore sécurisé et identifié. L'armateur ou agent consignataire de tout le navire entrant dans un port doit remettre à la capitainerie une « Déclaration d'entrée » suivant le modèle fixé par l'Autorité Portuaire ; Le même type de déclaration doit être fait avant la sortie ou avant tout le mouvement à l'intérieur du port.

Toute l'entrée, la sortie et tout le mouvement dans le port exigent les éléments suivants :
Pilotage, Remorquage et Lamanage

❖ Pilotage :

Lorsque l'heure d'arrivée du navire est proche, une vedette est chargée d'emmener un de ses pilotes à l'endroit situé à la proximité de l'entrée au port ;

Une fois le navire arrive à cet endroit, le pilote monte à bord et prend le commandement du navire jusqu'à lamanage.

Les navires non- concernés au pilotage sont :

- Le navire ayant un volume inférieur à 1500 m³ ;
- Le navire de série des phares ou balises ainsi que les navires hydrographes qui sont les propriétés de l'État ;
- Le navire de la marine Malgache et tous les autres navires qui bénéficient pour des raisons particuliers et pour un temps limité, la dérogation accordé par le Ministère de Défense ;

Donc, les autres navires qui ne sont pas cités ci- dessus sont toujours soumis au pilotage.

❖ Remorquage :

Lorsque le navire arrive à la proximité du quai, on procède à son remorquage, pour faciliter l'accostage ;

Cette opération s'effectue grâce à l'intervention des remorqueurs qui poussent le navire vers le quai en vue de sécuriser les navires et les infrastructures portuaires.

Le remorquage est obligatoire pour un navire ayant un volume supérieur ou égale 3000m³ ;

On utilise un remorqueur pour le navire ayant un volume entre 3000m³ et 5000m³, et à raison de deux remorqueur aux navires qui ont de volume Au- delà de 5000m³.

❖ Lamanage :

Il s'agit des opérations d'amarrage et de désamarrage des navires en position d'entrée, de sortie ou de mouvement au quai ;

Seuls les navires cargos, pétroliers et les paquebots sont soumis au lamanage obligatoire.

A l'accostage, la vedette de lamanage prend les aussières (amarres, toulines) venant de l'avant ou de l'arrière de navire, et elle passe aux lamaneurs qui les capellent au bon bollard.

Suivant la présentation du navire, ce bollard peut être près ou éloigné du navire en mouvement, donc il y a une nécessité de mains fortes, rapides et efficaces.

Tandis qu'au désamarrage (décostage) les lamaneurs enlèvent les aussières capelées au pêle-mêle sur un bollard ;

De ce fait, il faut adopter un système de principe, si non par le fait de ressac (mouvement longitudinale de la mer) les amarres se coincent et il est impossible de les enlever sans faire appel au couteau.

• La gestion de maintenance, entretien et réparation des matériels navals de la SPAT (remorqueurs et vedettes) :

Les matériels navals exigent des entretiens courants comme la maintenance, le changement d'huile, et des pièces de rechange comme le filtre à air....

Les remorqueurs et les vedettes doivent passer au carénage à la SECREN une fois par an ;

En ce moment on fait la réhabilitation totale de ces matériels.

Le carénage est une opération qui consiste à nettoyer, et repeindre la coque d'un navire, lorsqu'il est échoué sur un dock flottant ou cale sèche.

La cale sèche est une sorte de bassin réservé à l'entretien et à la réparation de la coque, la machine principale et auxiliaire, et la chaîne ou la ligne de mouillage à la SECREN.

• La gestion d'armement des matériels navals :

La SPAT est le propriétaire des remorqueurs et des vedettes existants dans le port de Toamasina ;

Elle assure tous les armements de ses matériels.

En un mot, on attend par l'armement, ensemble du personnel ou équipage à bord, et les matériels nécessaires pour qu'un navire (remorqueurs, vedette) puisse naviguer en conformité avec des règles internationales.

Un navire navigable doit avoir premièrement des équipages à bord comme les officiers (Commandant, capitaine, second capitaine...) et des subalternes (les matelots...) pour assurer les manœuvres et la sécurité du navire ;

Ces officiers doivent avoir des brevets marins, fascicules, livrés marin, suivant les normes ; Pour avoir la sécurité à bord, les équipages doivent passer à la formation, c'est la mise à norme des marins.

Deuxièmement, l'armement exige une bonne condition de vie des équipages comme une habitation normale dans le navire (chambre avec des lits, éponge, douche...), et la condition d'hygiène sanitaire comme la suffisance des nourritures.

L'armateur doit assurer l'installation des matérielles de sécurités ou matériels d'abandon de navire en cas de l'incendie (vedette de sauvetage), et les matériels de navigation comme le radar ;

Il gère aussi toutes les consommations des carburants, des lubrifiants, par chaque déplacement des matériels navals, pour éviter des problèmes de la surconsommation qui entraine des dettes au niveau de la SPAT.

- Gestion technique des installations aux niveaux des ouvrages portuaires :

Le bon éclairage des infrastructures portuaires pendant la nuit est très important, car toutes les opérations d'exploitations comme la manutention des conteneurs, des marchandises conventionnelles sont faites pendant la nuit, et pour éviter aussi les vols dans les ouvrages portuaires.

L'installation des défenses du quai suivant les normes est exigée, en vue de diminuer les accidents des navires au niveau des infrastructures portuaires.

Les bites d'amarrages (bollards) doivent être installées suivant la norme, et ils sont en bon état pour faciliter les opérations des amarrages et des désamarrages.

Les phares ou les balises doivent être aussi lumineuses et implantées suivant les normes internationales, parce qu'elles sont tellement nécessaires à l'entrée du chenal.

2-2) Gestion administrative du trafic nautique :

■ Traitement des éléments de prefacturation :

Le service assistance au navire reçoit la demande formelle venant de l'agent consignataire en deux exemplaires, l'une pour le pilote et l'autre pour le service trafic maritime portuaire ; On voit dans cette demande les renseignements concernant les navires, son tirant d'eau, sa longueur, sa largeur, son poids lourd, et son tonnage (jauge brute et jauge nette).

Au moment de la réception de cette demande, le service trafic maritime doit remplir le registre de la demande, après il fait une vérification sur la conformité des renseignements aux règles. Au moment que le pilote reçoit cette demande, il détermine la disponibilité du quai à la date indiquée, et en cas de saturation il doit informer l'agent consignataire sur les dispositions à prendre durant la conférence journalière.

Le service trafic maritime comme le veilleur doit contrôler la zone du plan d'eau, en cas de la réception des informations concernant l'arrivée imminente de navire dans cette zone ; Il va signaler aussi le service assistance au navire, pour que ce service attribue un numéro d'escale à chaque navire.

A l'arrivée du navire, le pilote se rend à bord du navire muni d'un carnet de fiche de prestation en trois exemplaires.

En arrivant dans le navire, le pilote doit consulter d'abord le registre du navire se trouvant à bord et après le remplissage des zones réservées aux renseignements sur les navires et aux prestations effectuées ;

Si toutes les manœuvres sont finies, il remet la fiche de prestation en deux exemplaires de couleur blanche signée dûment par le pilote et le commandant de navire, et les autres fiches de prestations en couleur bleue sont réservées au client.

Cette fiche est très nécessaire au service trafic maritime à l'enregistrement des éléments statistiques et à l'attribution du numéro d'escale de navire.

Les éléments exigés avant de passer, les dossiers au service facturation sont :

- La fiche de prestation souche à un exemplaire
- La fiche de prestation en tête, se divise en deux l'une concerne les renseignements sur l'entrée du navire et l'autre à la sortie du navire ;
- La fiche de prestation tout court en un exemplaire.

La fiche de travail est nécessaire au moment de faire le rapport d'activité ;

Si tous les dossiers sont complets le service trafic maritime va transférer, ces dossiers au service facturation, pour que les prestations effectuées soient facturées.

En cas d'une erreur ou d'anomalie, il faut signaler le service facturation.

■ Procédure de la facturation :

Les navires long-cours ou cabotages internationaux qui stationnent au quai doivent être taxés par heure indivisible, et le mode de paiement de la facture se fait à crédit, parce que le propriétaire de navire étranger ne peut pas verser de l'argent au jour du départ de navire à l'agent consignataire qui représente l'armateur à Madagascar.

C'est pourquoi, le paiement se fait à crédit, mais sous condition d'un délai d'échéance d'un mois à compter de la date de la notification de la facture ;

A la date d'échéance, si l'armateur ou l'agent consignataire ne paye pas sa dette, le port doit le sanctionner.

Pour les navires bornages et pêches, le mode de paiement de la facture est établie au comptant ;

Le propriétaire de navire doit payer le droit de stationnement tarifé par jour avant le départ de son navire.

Pour les autres navires comme le tramping, il y a le paiement de la provision d'escale, car ce navire est arrivé une seule fois au port de Toamasina, et il ne reviendra plus ; c'est la raison pour laquelle il y a un paiement de provision dans un délai de 48^h à compter de la date de notification de la facture

Si toutes les factures sont déjà signées par le service facturation.

Enfin, il doit être transféré ces factures au service trésorerie pour que les agents consignataires ou les armateurs doivent payer leur dette.

■ Le suivi et l'enregistrement fait par le gestionnaire de la direction Capitainerie :

Toutes les factures des prestations fournies doivent être passées au Gestionnaire de cette direction, au titre de contrôle et de l'enregistrement de la facture correspondante.

Pour les autres prestations comme la cession en eau douce, le droit de port sur les passagères, location vedette, et le piquage de rouille, peinture, soudure, le gestionnaire fait le contrôle du numéro de la facture, le montant de la facture, et pour finir les enregistrements.

DEUXIEME PARTIE
« LES AXES PRIORITAIRES POUR UNE
AMELIORATION DE LA GESTION TRAFIC
NAUTIQUE »

Dans cette deuxième partie, nous allons faire l'analyse des problèmes existants au niveau de la gestion trafic nautique, ensuite on va donner toutes les propositions soumises à l'amélioration de cette gestion, et enfin les ordres prioritaires à la faisabilité de notre proposition.

Deuxièmement, nous allons faire une approche de la rentabilité à travers la prestation d'escale des navires long-cours et les cabotages nationaux ;
Et pour finir les perspectives d'avenir de cette société.

CHAPITRE I : ORIENTATIONS STRATEGIQUES

SECTION I : Analyse des problèmes existants

1-) Les forces et les faiblesses de la SPAT :

Il s'agit pour nous dans cette partie du travail de faire ressortir les points forts et les points faibles de cette société par rapport au « facteurs clés du succès », et par rapport « aux autres concurrents ».

1-1) Les points forts :

- ❖ Premièrement, le port de Toamasina, est le plus grand port de Madagascar.
- ❖ Si on réfère au nombre des touchées des navires ou aux volumes des trafics, et à l'évolution technologique des navires, les matériels d'exploitation utilisés par la SPAT sont encore adaptés aux prestations fournies.
- ❖ La SPAT dispose entre autre le matériel appelé ASCOM, destiné à l'entretien et à la réparation des matériels navals (remorqueurs et vedettes), des boutres, et des navires bornages et pêches.
- ❖ La circulation des marchandises dans ce port est en bonne sécurité, car la SPAT a investi beaucoup sur le département police des domaines portuaires ; ce département a des objectifs d'empêcher toutes les activités criminelles, comme les vols, les querelles, les meurtres, et toutes les dommages aux infrastructures portuaires (bâtiments, quais, et matériels), causés par des explosives ou d'autres dispositifs ; il doit défendre aussi toutes les tentatives des sinistres dans les ouvrages portuaires.
- ❖ D'une manière générale, les exportations du Pays dépassent celles des autres îles voisines.

1-2) Les points faibles :

- ❖ D'une manière générale, la charge de la SPAT est très importante par rapport au chiffre d'affaire ; Auparavant, la SEPT disposait 1800 personnel, mais au moment de la création de la MICTSL, le 20% du personnel de la SEPT est transféré au niveau de cette société concessionnaire. Au moment de la SEPT, la manutention des marchandises conteneurisées a générée presque le 80% du chiffres d'affaires ;
D'où ce transfert du personnel nécessite une augmentation des charges au moment de la naissance de la SPAT, parce qu'une minorité du personnel, est transférée avec le 80% du chiffres d'affaires.
On a constaté auparavant que, la direction capitainerie a fourni le 80% du chiffres d'affaires à la SPAT, et le 20% restant vient des redevances domaniales et des redevances d'exploitation payé par les sociétés concessionnaires et les permissionnaires ;

De ce fait, la majorité des produits reçus au niveau de cette direction peut payer le salaire de 480 personnes employées au niveau de la SPAT actuel.

- ❖ Du point de vue « matériel » et « infrastructure », le port de Toamasina est encore moins avancés par rapport aux autres ports concurrentiels ;

La SPAT disposait une capacité d'accueil de quatre navires long- cours, et elle possède aussi quatre matériels navals (deux remorqueurs et deux vedettes) ;

Mais le grand port international comme le port de Toamasina doit posséder au moins trois vedettes et trois remorqueurs.

- ❖ Du point de vue de « facteur clé du succès », le port de Toamasina présente encore un certain retard par rapport aux autres ports dans la zone de l'Océan Indien, parce qu'il ne dispose aucun matériel « portique » ;

Ce matériel doit faciliter la manutention des marchandises conteneurisées.

Après avoir vu les points forts et les points faibles, quels sont alors les efforts à entreprendre en vue de l'amélioration de la gestion trafic nautique.

2-) Les efforts à entreprendre :

Nous résumons les faiblesses de la SPAT d'une part ;

Cette société a un retard par rapport aux autres ports concurrentiels, sur la qualité des infrastructures d'accueil, la performance des matériels d'exploitation, et l'importance des charges du personnel.

Pour améliorer la gestion trafic nautique, les efforts à entreprendre sont les suivants :

- ✓ L'aménagement, le dragage, et l'extension des infrastructures portuaires au quai mole B et à la mole C3.
- ✓ Rattraper son retard sur la capacité et la performance des matériels navals, et les moyens humains.
- ✓ Il ne faut pas oublier la réduction des dettes financières dans le passif, comme les charges du personnel, les décaissements sur la formation du personnel, et les coûts de réparation des flottes nautiques, qui exigent des gros investissements à la SPAT ;

Ces charges limitent sa capacité d'endettement, et rendent difficile au recours des financements venant des institutions financières sur l'acquisition des nouveaux matériels navals plus performant.

3-)Analyse des problèmes existants au niveau de la gestion trafic nautique :

Dans le service trafic maritime, de même au service assistance au navire, la majorité du personnel est vieille ;

Il y a aussi l'insuffisance des matériels de bureau comme le matériel informatique, et le retard d'arrivée des fournitures de bureau comme le papier, ancre...etc.

Au veilleur, nous ne constatons qu'un manque des matériels de communication comme le VHF portatif et les matériels de navigation comme le radar.

Les nombres des appareils existants au veilleur sont les suivants :

- Un BLU (Bande Latérale Unique) qui a des fréquences internationales et peut communiquer à Mayotte, à Maurice, et à Nosy-Be...etc.

Mais en cas d'un mauvais temps, il est difficile de communiquer aux autres Pays très loin, avec cet appareil.

- Deux VHF l'une marque ICOM et l'autre MOTOROLA ;

Ces deux matériels possèdent des canaux, comme le canal 16 international ;

Les VHF sont destinées aussi à la communication entre le veilleur, les compagnies, et les navires.

- Deux téléphones, pour communiquer aux agents à l'intérieur du port, et à l'extérieur du port.

Il existe deux batteries, au veilleur pour charger le VHF et le BLU en cas de la coupure de la JIRAMA ou d'électricité ;

Au veilleur n'a pas d'électricien qui sait bien réparer les matériels de communication, donc en cas d'une panne au niveau de ces matériels, il faut chercher des électriciens à l'extérieur de ce service.

Pendant le mauvais temps, le personnel au veilleur rencontre un grand problème parce qu'il ne possède pas de radar pour connaître la météo, la position du cyclone, la direction des navires, et les problèmes des récifs ;

Ce matériel est très utilisable ou nécessaire au niveau des grands ports international, comme le port de Toamasina.

Les nombres du personnel au veilleur ne sont pas suffisants, car il possède quatre personnes qui travaillent en trois shifts :

- Le premier shift est de 07h à 15h ;
- Le deuxième shift est de 15h à 23h ;
- Le troisième shift est de 23h à 07h ;

Par chaque shift une seule personne qui travaille ;

Donc, il faut au moins deux personnes qui travaillent par chaque shift, l'un va noter la météo, et l'autre prend le VHF.

Actuellement, les infrastructures portuaires rencontrent un grand problème sur la réception des gros navires ;

La plupart des navires qui assurent le trajet dans le reste du monde, ont des tirants d'eau qui varient entre 12m et 15m ;

Tandis que le port de Toamasina à une profondeur maximal de 12m au tableau B ou à la pointe B, ce qui oblige les gros navires à transborder leur cargaison dans les ports concurrentiels comme la Réunion, Maurice, et Afrique du Sud.

Au service bornage et pêches, toutes les marchandises embarquées et débarquées, ne sont pas soumises au contrôle, car ce service ne possède pas des ponts bascules pour vérifier les tonnages des marchandises ;

Si le client déclare que dans son manifeste ou connaissance que ses marchandises sont de 12 tonnes, la SPAT ne peut pas vérifier si ces marchandises sont vraiment 12 tonnes ou non ;

Cette société a subi des pertes au niveau du droit du port sur les marchandises, si ces marchandises dépassent son tonnage ci- dessus.

Au niveau du quai plage, il y a aussi des problèmes au niveau des infrastructures d'accueil, cela est due par une partie de ce quai qui ne peut pas recevoir des navires parce qu'il y a des blocs des métaux dans la mer, donc il est difficile au navire de stationner dans cette zone.

Au niveau des matériels navals (remorqueur et vedette), un problème important doit relever aux travaux de la réparation de ces matériels.

Les engagements les plus difficiles à décider sont ceux qui concernent des achats des pièces de rechange ;

Ce qui explique, par un retard d'arrivée de ces pièces, par exemple, un filtre à air doit changer par chaque trimestre, mais ces pièces ne sont pas arrivées à la date d'utilisation due par la recherche du fournisseur, et de l'établissement des commandes, fait par le service approvisionnement.

En se référant au rythme de la hausse des prix des pièces de rechange qui ne se trouvent par sur le marché local et voir sur le marché international ;

Par contre, l'achat de ces pièces est évalué en monnaie étrangère, ce qui entraîne une augmentation énorme des coûts de réparation.

Pour résoudre ces problèmes, il faudra une nouvelle orientation stratégique à la SPAT.

SECTION II : propositions d'une orientation stratégique

En tenant compte, de ces différents problèmes évoqués ci-dessus, l'orientation stratégique proposée sera basée sur :

1-) Le renforcement du chiffres d'affaire :

L'amélioration de ce trafic ne dépend pas uniquement de la société, mais aussi de l'économie nationale ;

Donc, l'amélioration sera obtenue par un enrichissement des lignes des produits, comme la mise en place des ponts bascule pour vérifier le tonnage des marchandises embarquées et débarquées au quai plage.

Le dragage, la réhabilitation, et les aménagements du quai plage, ce qui entraîne aussi une augmentation du nombre des touchées des navires bornages et pêches.

Ce sera primordial à la SPAT d'acquérir un troisième remorqueur, car les deux remorqueurs (VOLAZARA et ANTSIKA) ne sont pas suffisants pour l'accomplissement de ce travail ; s'il y a des manœuvres, par exemple, qui exigent les deux remorqueurs, il faut encore un remorqueur libre pour faire les autres prestations, comme l'assistance du navire échoué en haute mer, parce que le déséchouage du navire permet d'acquérir beaucoup d'argent à la SPAT, par rapport aux autres prestations ;

Le produit reçu par un déséchouage est obtenu en additionnant la valeur de navire, et la valeur de marchandises transportées, donc le total de ces deux valeurs est le montant de produit reçu par un déséchouage du navire.

Même aussi au niveau des nombres de vedette, la SPAT doit avoir trois vedettes au moins ; Si l'un fait des manœuvres, il y a aussi une deuxième vedette qui transporte des nourritures, des équipages, en provenance ou à destination des navires mouillés en rade ou à la pointe B (location vedette) ; et en plus, en cas de la panne d'une vedette, les autres vedettes peuvent fonctionner et permettent de recevoir de l'argent au niveau de cette société.

L'acquisition des nouveaux matériels navals est très exigée à l'augmentation du chiffre d'affaires de la SPAT.

2-)Amélioration sensible de la capacité d'endettement :

Le recours au financement externe est à prévoir au cas où son fond propre ne serait pas suffisant pour des gros investissements dans un temps de record.

Nous pensons qu'une amélioration sensible de la capacité d'endettement de la société facilitera la possibilité des recours à des autres sources de financement.

Nous avons connu auparavant que, cette société a une charge très abondante au niveau de la charge du personnel, les coûts de réparation des remorqueurs et des vedettes... etc. Face à cette situation, il est difficile à cette société d'acquérir des nouveaux matériels navals; Il faut diminuer toutes les charges, en vue de recevoir des sources de financement venant des institutions financières à l'extérieur.

Pour résoudre les problèmes sur le retard d'arrivée des pièces de rechange, la société doit connaître en premier lieu, son besoin en matière des pièces de rechanges ; Ensuite, la détermination en qualité ou en quantité, et la date prévue d'utilisation de ces pièces. Le stock des matériels ou des pièces non-utilisable est compté parmi le coût cher à la SPAT, parce qu'il engendre des dégâts, des vols, et de l'augmentation des capitaux immobilisés qui entraîne a une abondance des charges au niveau de cette société. Pour diminuer toutes les charges, la SPAT doit diminuer tous les stocks des pièces non utilisables, et approvisionner seulement des pièces nécessaires à l'entretien et à la réparation faite au niveau des remorqueurs et des vedettes.

Les propositions suivantes seront prioritaires pour une meilleure assurance de la SPAT pour affronter les concurrences

3-) Amélioration des infrastructures d'accueil, dans le sens de :

-L'augmentation en nombre, ou en qualité des quais par le dragage, l'amélioration des tirants d'eau, l'extension, la réhabilitation, et les aménagements ;

Pour que les gros navires qui ont des tirants d'eau supérieure à 12 m, peuvent débarquer directement ses cargaisons au port de Toamasina ;

Et cela entraîne une augmentation des touchées des navires au niveau de ce port.

-La modernisation des matériels navals (remorqueurs et vedettes) ;

Par rapport aux autres ports concurrentiels les matériels d'exploitation utilisés par la SPAT sont moins performants ;

Alors, l'élargissement du quai exige une acquisition des nouveaux matériels navals plus puissants, parce que les deux remorqueurs ANTSIKA et VOLAZARA ne poussent pas des gros navires qui arriveront au port de Toamasina.

-Démembrement de la SPAT en vue de transformer les centres des couts aux centres des profits ;

Le programme de la formation du personnel est considéré comme la charge de cette société parce qu'il exige des investissements ;

Et ses décaissements doivent changer en profit, par l'emploi du personnel qualifié au niveau de la SPAT.

En tenant compte de tous ces axes d'amélioration et de perfectionnement de la gestion trafic nautique, essayons de donner les ordres prioritaires à la faisabilité de notre proposition.

4-)Les ordres prioritaires à la faisabilité de notre proposition :

➤ Approche marketing sur l'amélioration de la qualité de service :

Nous savons que le port de Toamasina est le plus grand port de Madagascar ; Il a sa valeur tant sur le plan national, qu'international.

Mais, en ce qui concerne la qualité de service, il est encore moins avancé par rapport aux autres ports voisins.

Autrement dit, pour inciter les navires à faire escale au port de Toamasina, la SPAT a adopté la politique d'amélioration de la qualité des services rendus en réduisant le délai de facturation , la durée d'attente admissible pour les navires, et la réalisation des manœuvres doit être faite rapidement, pour que les clients demanderont toujours des prestations au niveau de ce port.

Elle devrait aussi les usagers portuaires à utiliser les conteneurs puisque la conteneurisation des marchandises permet de faciliter l'opération à quai et surtout à avoir le maximum de sécurité, ainsi en diminuant le risque des vols de ces cargaisons.

La SPAT doit procéder à l'acquisition de nouveau matériel portique ;

L'implantation de ce matériel représente la meilleure solution pour traiter rapidement les navires porte- conteneurs.

L'investissement dans le portique est très intéressant parce que l'armateur ne tient pas compte de la politique de la société, mais de la rapidité du travail, pour éviter le long séjour des navires au quai.

L'arrivée des navires dépend de la qualité de la zone d'accueil, et de la propreté de la mer au niveau des ouvrages portuaires ;

Si la mer est polluée, tous les navires qui arrivent à Madagascar ne reviendront plus, parce que toutes ses coques sont sales.

La propreté de la mer nécessite aussi une augmentation du nombre des navires qui stationnent au port de Toamasina.

➤ Approche aux clients :

Le responsable marketing de la SPAT doit passer aux clients pour faire des enquêtes ;
Le but de ses enquêtes est de savoir les problèmes de ses clients vis-à-vis de cette société ;
Si leurs problèmes sont déjà connus par le responsable, par exemple, si la SPAT a un problème sur le circuit de traitement des dossiers de la facturation (longue durée) par rapport aux autres ports comme le port de Mahajanga, Tuléar...etc.

La société fait tous les moyens de réduire la durée de traitement des dossiers, pour que les clients ne restent plus longtemps au niveau de ce port, et pour renforcer aussi la confiance avec ses clientèles.

La SPAT doit fidéliser tous ses clients pour qu'ils demandent toujours des prestations de service.

L'augmentation du nombre des clients nécessite aussi une augmentation des rendements et des chiffres d'affaire de cette société.

SECTION III : Les méthodes de tarification des prestations sur les navires et liées aux navires

1-) Prestations sur les navires :

Les prestations sur les navires, sont des produits reçus directement sur les navires, comme les prestations d'escale, le droit de stationnement, la veille de sécurité, le droit du port sur les navires.

1-1) Prestation d'escale :

Les prestations d'escale sont des produits reçus par les manœuvres d'entrée, de sortie, et des mouvements à l'intérieur du port.

- **Pilotage :**

Les montants des produits reçus sur les prestations pilotage, lamanage, et remorquage sont calculés à partir du volume des navires.

Au niveau de ce port, il existe deux catégories de pilotage, il y a le pilotage hors zone et le pilotage à l'intérieur du port.

Le premier est appliqué aux navires qui arrivent première fois à Toamasina, avec un montant très élevé par rapport à la seconde.

Les types des prestations fournies pendant la nuit, et les jours fériés sont frappés d'une majoration de 50% ;

La nuit commence à 19h du soir et se termine à 05h du matin.

Pour les prestations pilotage, et remorquage, un minimum de perception par manœuvre est facturé aux navires long-cours ou cabotages internationaux, et cabotages nationaux sont dans le tableau suivant :

Tableau III : Minimum de perception sur les prestations pilotage/remorquage

MINIMUM DE PERCEPTION	CABOTAGE NATIONAL	CABOTAGE INTERNATIONAL
Pilotage/ remorquage	91,634€	174 ,105€

Le recours aux services de pilotage en dehors de la zone obligatoire entraine une majoration de 20% des redevances ;

Les navires qui ont de volume supérieur à 1500m³ sont soumis au pilotage obligatoire dans la zone définie par l'arrêté 3020-89 du 09-06-89, pour les manœuvres d'entrée, de sortie, et de mouvement à l'intérieur du port.

Tableau IV : Tarif de la prestation pilotage

Type des prestations	CABOTAGE NATIONAL			CABOTAGE INTERNATIONAL		
	jour	nuit	férié	jour	nuit	Férié
Pilotage manœuvre	0,537€	0,806€	0,806€	1,532€	2,298€	2,298€
Pilotage hors zone	0,644€	0,967€	0,967€	1,838€	2,758€	2,758€
Pilotage à l'intérieur du port	0,470€	0,705€	0,705€	0,899€	1,349€	1,349€

Ces types des prestations sont facturés sur les navires par 100m³.

L'attente et l'annulation du pilotage sont facturées à 6,231€/heure indivisible, pour les navires cabotages nationaux, et 11,840€/heure indivisible pour les navires long-cours ou cabotages internationaux.

- **Remorquage :**

L'utilisation du remorqueur pour les manœuvres d'entrée et de sortie du port ainsi que pour les mouvements dans la petite rade est obligatoire pour les navires ayant un volume supérieur à 3000m³ ;

Toutes manœuvres (entrée, sortie, mouvement) sont facturées par manœuvre et par 100m³ au taux de :

Tableau V : Tarif de la prestation remorquage par les navires cabotages nationaux

TYPE DES PRESTATIONS	CABOTAGE NATIONAL					
	V < 5000m ³			V ≥ 5000m ³		
	jour	nuit	férié	jour	nuit	Férié
Remorquage	2,187€	3,281€	3,281€	2,824€	4,236€	4,236€

Tableau VI : Tarif de la prestation remorquage pour les navires long-cours

TYPE DES PRESTATIONS	CABOTAGE INTERNATIONAL					
	V < 5000m ³			V ≥ 5000m ³		
	jour	nuit	férié	jour	nuit	Férié
Remorquage	4,154€	6,231€	6,231€	5,363€	8,045€	8,045€

Au niveau de l'opération remorquage, la majoration est appliquée pour les opérations nécessitant plus d'une heure ;

En cas d'absence de moyen de propulsion du navire, une majoration de 50% est appliquée.

Tableau VII : Tarif de la majoration appliqué à la prestation remorquage

TYPE DES PRESTATIONS	CABOTAGE NATIONAL		CABOTAGE INTERNATIONAL	
	V < 5000m ³	V ≥ 5000m ³	V < 5000m ³	V ≥ 5000m ³
Remorquage (majoration)	65,67€/quart d'heure	126,385€/quart d'heure	124,775€/quart d'heure	198,765€/quart d'heure

Les opérations du remorquage en haute mer sont facturées à 341,490€ par heure indivisible pour les navires cabotages nationaux, et 648,83€ par heure indivisible aussi pour les navires long-cours ou cabotages internationaux.

La location du remorqueur armé aux travaux portuaires est facturée à :

Tableau VIII : Tarif de la location remorqueur armé aux travaux portuaires

TYPE DE PRESTATION	CABOTAGE NATIONAL	CABOTAGE INTERNATIONAL
Location remorqueur	262,684€/heure indivisible	499,1€/heure indivisible

Le déséchouage de navire est facturé comme suit :

- Pour les navires cabotages nationaux et cabotages internationaux, le déséchouage dans la zone portuaire, sera fait application d'une convention négociée de gré à gré entre le demandeur et la SPAT.
- Tandis que, le déséchouage hors zone portuaire, sera fait par l'application des règles internationale en matière pour les navires cabotages nationaux, de même aux navires cabotages internationaux.

- Lamanage :

Les tarifs des opérations, d'amarrage et de désamarrage sont fixés comme suit par 100 m³ et par manœuvre :

Tableau IX : Tarif de la prestation lamanage sur les navires cargos

TYPE DE NAVIRE	CABOTAGE NATIONAL			CABOTAGE INTERNATIONAL		
	jour	nuit	férié	jour	nuit	Férié
Navire cargo	0,537€	0,806€	0,806€	1,021€	1,532€	1,532€

Tableau X : Tarif de la prestation lamanage sur les navires pétroliers

TYPE DE NAVIRE	CABOTAGE NATIONAL			CABOTAGE INTERNATIONAL		
	jour	nuit	férié	jour	nuit	Férié
Navire pétrolier	0,807€	1,211€	1,211€	1,532€	2,298€	2,298€

L'attente et l'annulation de lamanage sont facturées comme suit :

- Pour les navires cabotages nationaux : 6,647€/heure ;
- Pour les navires cabotages internationaux : 12,63€/heure.

1-2) Droit de stationnement :

La SPAT dispose plusieurs postes de stationnement dont :

- Au mouillage : Grande Rade (GR) et Petite Rade (PR).
- Au cabotage : Mole A Est (AE) ; Mole A Ouest Sud (AWS) ; Mole A Ouest Milieu (AWM) ; Mole A Ouest Nord (AWN).
- Quai spécial navire pétrolier : Pointe B ou Tableau B.
- Pour les navires long-cours ou aux cabotages internationaux : mole B et moleC1.

Quais affectés aux navires long-cours, qui transportent des marchandises en vrac, ou en conteneur, et des véhicules : moleC2 et C3.

Le montant du droit de stationnement au poste à quai ordinaire est fixé comme suit :

- 0,033€/mètre linéaire par heure pour les navires cabotages nationaux ;
- 0,063€/ mètre linéaire par heure pour les navires long-cours.

Le tarif applicable aux navires embarquant ou débarquant des marchandises faisant l'objet d'une convention particulière avec la SPAT, ou les navires qui stationnent au poste à quai spécialisé et bénéficiant d'une priorité pour les postes aménagés pour leurs opérations, est fixé à :

- 0,048€/mètre linéaire/heure pour les navires cabotages nationaux ;
- 0,091€/mètre linéaire/heure pour les navires long-cours ou cabotages internationaux.

Pour les opérations spécifiques, une majoration de 20% est appliquée aux navires débarquant du ciment en sac, conventionnelles, et du bitume en coulage.

Les navires devront débarquer ou embarquer les produits ci-après, comme le suif en vrac, chromite concentré, céréales en vrac, et le ciment en vrac, acquittent une redevance de stationnement de 0,048€/mètre linéaire/heure indivisible pour les navires cabotages, et de 0,091€/mètre linéaire/heure indivisible pour les navires long-cours.

Les navires porte conteneurs (LOLO), porte barge (BACO), roulier (RORO), acquittent aussi une redevance de stationnement de 0,048€/mètre linéaire/heure indivisible, et de 0,091€/mètre linéaire/ heure indivisible.

Le droit de stationnement au poste pétrolier est fixé comme suit :

Tableau XI : Droit de stationnement au poste pétrolier

TYPE DE PRESTATION	CABOTAGE NATIONAL	CABOTAGE INTERNATIONAL
Droit de stationnement	3,971€/100M/HEURE	7,545€/100M/HEURE

Le stationnement des navires en rade est facturé au taux de 0,025€/mètre linéaire/heure, pour les navires cabotages nationaux, et de 0,048€/mètre linéaire/heure pour les navires long-cours.

Chaque navire doit libérer le poste à quai à la fin des opérations de déchargement ou de chargement.

Le stationnement à quai d'un navire sans aucune opération commerciale réalisée ne peut dépasser une durée de quarante huit heure ;

Au delà de ce délai, le navire est soumis à une facturation spécifique.

Pour ces navires, la SPAT se réserve le droit d'ordonner un shifting en rade en cas de besoin du poste à quai occupé.

Le stationnement sans opérations commerciale est décompté 48 heures à partir de la date de fin d'opération, et est taxé par mètre linéaire et par heure indivisible.

Tableau XII : Tarif de stationnement sans opérations commerciales

PERIODE	CABOTAGE NATIONAL	CABOTAGE INTERNATIONAL
Première période : du 1 ^{er} au 6 ^e jour	0,033€	0,063€
Deuxième période : du 7 ^e au 12 ^e jour	0,041€	0,079€
Troisième période : du 13 ^e au 19 ^e jour	0,050€	0,095€
Quatrième période : à partir du 20 ^e jour	0,066€	0,121€

-Méthode de calcul du droit de stationnement :

A titre d'exemple de calcul, on prend le navire pétrolier TUGEN (cabotage international ou long-cours) ;

TUGEN à une dimension suivante :

Longueur Hors Tous (LHT) : 104,99m

Largeur hors tous (lht) : 19,07m

Tirant d'eau d'été (tee) : 6,70m

Date d'arrivée du navire : 19/02/2009 à 07h 10mn (heure fin entré lamanage)

Date de sortie du navire : 21/02/2009 à 10h 20mn (heure début sortie lamanage)

Avant de calculer le droit de stationnement, on cherche d'abord la durée de stationnement du navire au poste à quai.

19/02/2009 : 24h00mn - 07h10mn = 17h00mn

20 /02/2009 : 17h00mn + 24h00mn = 41h00mn

21/02/2009 : 41h00mn + 10h20mn = 51h20mn

Le 20mn est arrondi en une heure de temps indivisible ;

D'où la durée de stationnement est de : 52h00mn.

La formule du droit de stationnement pour le navire pétrolier est comme suit :

Droit de stationnement = LHT * nombre du jour * taux * taux de change

Droit de stationnement = 104,99m * 3 jour * 7,545 * 2500 Ar

Droit de stationnement = 5 941 122 Ar

Pour les autres navires cabotages nationaux et cabotages internationaux, le mode de calcul du droit de stationnement est le suivant :

Droit de stationnement = LHT * durée de stationnement * 24h * taux * taux de change

Mais, il y a deux conditions soumises à la formule ci-dessus :

-Si la durée de stationnement, dépasse les 24h on utilise la formule ci-dessus ;

-Si la durée de stationnement du navire ne dépasse pas les 24h on ne multiplie pas ce formule par les 24h ;

D'où la formule :

Droit de stationnement = LHT * durée de stationnement * taux * taux de change

Pour les navires bornages et pêches, le droit de stationnement est taxé par mètre linéaire et par jour indivisible.

Tableau XIII : Droit de stationnement navire bornages et pêches

STATIONNEMENT (par jour indivisible)	BORNAGE		PECHE	
	Opération nationale	Opération internationale	Opération nationale	Opération internationale
<u>Du 1^{er} à 3^èj :</u>				
V < 500m ³	532 Ar	478,8Ar	532Ar	478,8Ar
500m ³ ≤ V < 1000m ³	31,4Ar	596,6Ar	31,4Ar	596,6Ar
1000m ³ ≤ V < 1500m ³	378Ar	718,2Ar	378Ar	718,2Ar
<u>Du 4^e à 6^e j :</u>				
V < 500m ³	416Ar	790,4Ar	416Ar	790,4Ar
500m ³ ≤ V < 1000m ³	518Ar	984,2Ar	518Ar	984,2Ar
1000m ³ ≤ V < 1500m ³	624Ar	1185,6Ar	624Ar	1185Ar
<u>A partir du 7^èj :</u>				
V < 500m ³	578Ar	1098,2Ar	578Ar	1098,2Ar
500m ³ ≤ V < 1000m ³	720Ar	1368Ar	720Ar	1368Ar
1000m ³ ≤ V < 1500m ³	870Ar	1653Ar	870Ar	1653Ar
Minimum de perception	4 000Ar	7 600Ar	4 000Ar	7 600 Ar

1-3) Veille de sécurité :

La veille de sécurité est assurée par les remorqueurs aux navires pétroliers effectuant les opérations de déchargement et de chargement des produits inflammables ;

Le nombre d'heure d'assistance commence dès l'arrivée jusqu'à la sortie du navire au poste « pointe B ».

La veille de sécurité est facturée à 28,647€/heure indivisible pour les navires cabotages nationaux, et 54,429€/heure indivisible pour les navires long-cours.

1-4) Droit du port sur les navires :

En sa qualité d'Autorité Portuaire, la SPAT perçoit des droits du port sur tous les navires qui y sont soumis suivants les précisions données ci-après :

Tableau XIV : Droit du port sur les navires long-cours et cabotages nationaux

Volume des navires	Cabotages nationaux	Cabotages internationaux
$V < 3000m^3$ (forfait)	1,833€ (forfaitaire)	3,483€ (forfaitaire)
$3000m^3 \leq V < 9000m^3$	0,470€/100m ³	0,839€/100m ³
$V \geq 9000m^3$	0,740€/100m ³	1,405€/100m ³

Pour les navires bornages et pêches, le droit du port sur les navires sont tarifés par escale :

Tableau XV : Droit du port sur les navires bornages et pêches

Désignation des prestations	BORNAGE		PECHE	
	Opération nationale	Opération internationale	Opération nationale	Opération internationale
$V < 250m^3$	900Ar	1710Ar	900Ar	1710Ar
$250m^3 \leq V < 500m^3$	1000Ar	1900Ar	1000Ar	1900Ar
$V \geq 500m^3$	1900Ar	2090Ar	1900Ar	2090Ar

2-) Prestations liées aux navires :

2-1) Location vedette : (vedette taxi et vedette de servitude)

La vedette taxi qui assure le transport des équipages à destination ou en provenance des navires mouillés en rade ou au poste pétrolier (tableau B) ;

Les tarifs des voyages par vedette taxi sont fixés comme suit :

Tableau XVI : Tarif location vedette (taxi) pour les navires cabotages nationaux

Type de prestation	Cabotages nationaux			Durée aller-retour
	jour	nuit	férié	
Pointe B	16,799€	25,199€	25,199€	20mn
Petite rade	33,599€	50,339€	50,339€	30mn
Grande rade	67,198€	100,797€	100,797€	60mn

Tableau XVII : Tarif location vedette (taxi) pour les navires long-cours

Type de prestation	Long-cours			Durée aller-retour
	jour	nuit	férié	
Pointe B	31,919€	47,879€	47,879€	20mn
Petite rade	63,839€	95,759€	95,759€	30mn
Grande rade	127,676€	191,514€	191,514€	60mn

Le voyage aller-retour fait par la vedette taxi pour :

- La pointe B durera au maximum 20mn ;
- La petite rade durera au maximum 30mn ;
- La grande rade durera au maximum 60mn ;

Les heures d'utilisation accomplies en plus de ces durées normales seront décomptées comme des voyages supplémentaires.

La location de la vedette de servitude qui transporte des nourritures pour les navires long-cours et cabotages nationaux est tarifée par heure.

Tableau XVIII : Tarif location vedette de servitude

Type de prestation	Cabotages nationaux			Cabotages internationaux		
	jour	nuit	férié	jour	nuit	férié
Location vedette de servitude	67,198€/H	80,638€/H	80,638€/H	127,676€/H	153,211€/H	153,211€/H

Pendant l'escale du navire TUGEN au port de Toamasina, l'agent consignataire de ce navire a demandé les locations vedettes suivantes :

-Location vedette taxi : durée une heure de trois voyages.

-Location vedette servitude : durée deux heures dont, la première heure est tarifée au taux normale, tandis que l'une heure qui reste est taxée au taux majoré.

Pour la vedette taxi, on a :

Location vedette = 31,919€ * 3 voyages * 2500Ar = 239 393Ar

Pour la vedette de servitude, on a :

Location vedette = 127,676€ * 1h * 2500Ar = 319 190Ar (taux normal)

Location vedette = 153,211€ * 1h * 2500Ar = 383 028Ar (taux majoré)

2-2) Cession en eau douce :

Les navires peuvent être alimentés en eau potable par bouche à quai ;

Cette prestation est facturée par la SPAT livrée à bord, est facturée à 2,399€/m³ pour les navires long-cours, et 1,263€/m³ pour les navires cabotages nationaux.

TUGEN à embarqué 70 tonnes de l'eau, pendant les trois jours d'escale au port de Toamasina au mois de Février 2009 ;

D' où le montant de la cession en eau douce est de :

70tonnes * 2,399€ * 2500Ar = 419 825Ar

2-3) Droit du port sur les passagers :

Le droit du port sur les passagers débarqués, embarqués ou transbordés dans le domaine de la SPAT est à la charge de l'armateur et payable au comptant.

Mais, il y a aussi trois conditions d'application, le droit du port sur les passagers n'est pas perçu pour :

-Les enfants âgés moins de six ans ;

- Le personnel de bord, les agents de l'armateur voyageant pour les besoins de service ;
- les fonctionnaires chargés d'assurer à bord un service administratif.

Le droit du port sur les passagers des navires de commerces, est perçu à l'arrivée et au départ du navire et est taxé à :

Tableau XIX : Droit du port sur les passagers

	Passagers en provenance ou à destination d'un autre port malgache	Passagers en provenance ou à destination d'un port situé dans un Etat membre de la Commission de l'Océan Indien	Passagers en provenance ou à destination d'autres ports
Droit du port sur les passagers	1€/passager	7,05€/passager	9€/passager

Sur les dispositions diverses, les taux de la taxe sur les passagers sont perçus uniquement :

- A l'arrivée du navire pour les passagers des navires de croisière qui ne débarquent que temporairement au cours de l'escale dont la durée ne dépasse pas vingt- quatre heures ;
- A l'arrivée du navire pour les passagers transbordés ;
- Et au départ pour les excursionnistes munis de billets allés et retour utilisés dans un délai maximum de 48heures.

Le droit du port sur les passagers des navires de plaisance et du sport sont taxés comme suit :

Tableau XX : Droit du port sur les passagers du navire de plaisance et du port

	Opération nationale	Opération internationale
Droit du port sur les passagers	4 000 Ar/escale	7 600 Ar/escale

2-4) L'enlèvement d'ordures :

Pour maintenir la propreté des quais et du plan d'eau portuaire, la SPAT assure exclusivement, pour tout navire touchant le port de Toamasina, l'enlèvement des ordures ménagères à partir de 18 heures ;

Un tarif par période est appliqué comme suit :

Tableau XXI : Tarif de l'enlèvement d'ordure

PERIODE	CABOTAGE NATIONAL	CABOTAGE INTERNATIONAL
Du 1 ^{er} au 5 ^e jour de l'escale	50,607€	96,154€
Du 6 ^e au 10 ^e jour de l'escale	33,738€	64,102€
A partir du 11 ^e jour de l'escale	22,492€	42,735€

2-5) Piquage de rouille, peinture et autres menus travaux :

Pour les travaux cités en titre, le capitaine du navire ou l'agent consignataire doit formuler une demande écrite et adresser au directeur de la capitainerie du port qui donnera une autorisation.

La délivrance de cette autorisation est taxée comme suit :

-Cabotage national : 11€/jour

-Cabotage international ou long-cours : 24,735€/jour

Tous les navires exécutants des travaux sans autorisation préalable de l'autorité portuaire seront pénalisés d'une majoration de 100%.

Les navires dont le port d'attache est Toamasina bénéficient d'une remise de 50% sur les taxes payées, sauf en cas des travaux sans autorisation préalable.

On note que seuls les travaux de piquage et de grattage des navires sont autorisés.

Par ailleurs, ces travaux ne seront admis au quai mole B, AE, et AW qu'en dehors des heures de bureau.

2-6) Péage des marchandises :

Le péage des marchandises est tarifé comme suit, même si le service bornage et pêche ne possède pas des ponts bascules pour contrôler les tonnages des marchandises embarquées et débarquées.

Tableau XXII : Tarif du péage des marchandises

DESIGNATION DES PRESTATION	BORNAGE		PECHE	
	Opération nationale	Opération internationale	Opération nationale	Opération internationale
Péage marchandises				
Taux péage marchandises	1400Ar/T ou m ³	2660Ar/T ou m ³	1400Ar/T ou m ³	2660Ar/T ou m ³
Bagage 100kg	50Ar/KG	95Ar/KG		

CHAPITRE II : APPRECIATION DE LA RENTABILITE A TRAVERS LA PRESTATION D'ESCALE DES NAVIRES LONG-COURS ET CABOTAGES NATIONAUX

SECTION I : Détermination des chiffres d'affaire mensuelle reçue sur ces prestations :

1. Méthode de calcul du chiffres d'affaire :

Le chiffres d'affaire¹ est l'un des instruments pour mesurer les niveaux d'activité ; et il s'obtient, par l'addition des ventes des marchandises (activité commerciale), et de la production vendue (activité industrielle ou de services).

Puisque, la SPAT est une société de prestation de service, le chiffre d'affaire au niveau de chaque prestation constitue l'ensemble des recettes obtenues, en contre partie des services vendus à une période déterminée.

Par ces différentes manœuvres effectuées, les remorqueurs et les vedettes peuvent entrer beaucoup d'argent au niveau de la SPAT.

Mais, le déplacement de ces matériels navals, entraîne aussi beaucoup des charges au niveau de cette société.

On peut citer quelques exemples des charges :

- Charge de fonctionnement, comme l'entretien total, assurance, Honoraire BV, Carburant, lubrifiant,...
- les charges du personnel qui travaillent dans chaque matériel naval.
- Ici le but de notre étude est de savoir, la marge bénéficiaire mensuelle reçue à travers les prestations d'escale des navires long-cours.
- Les éléments à considérer sont :
 - Les opérations pilotage, remorquage, lamanage, et le droit de stationnement
 - L'appréciation de la rentabilité se fait par une observation des opérations pour une période de un mois.
 - L'objectif sera de déterminer la marge bénéficiaire mensuelle reçue.
 - Les nombres des navires soumises aux opérations pilotage, remorquage, et lamanage dans un mois.

Pendant le mois de Février 2009, 37 navires qui touchent le port de Toamasina dont :

- 32 navires qui font les manœuvres d'entrée, pilotage et lamanage ;

¹ Cours Finances entreprises en 3^{ème} Année Gestion
Enseignant : Monsieur Mohajy ANDRIANTIANA

- 07 navires qui font les mouvements à l'intérieur du port ou shifting ;
- Et les autres navires qui ne sont pas soumis au remorquage, sont des navires qui ont des volumes inférieurs à 3 000 m³.

2. Méthode de calcul des produits reçus par un manœuvre d'entrée, de sortie, et de mouvement à l'intérieur du port :

Les manœuvres pilotage, lamanage et remorquage sont calculés à partir du volume des navires.

Ici, on prend un exemple précis pour un navire CENDANA, sur le calcul :

- Des manœuvres d'entrée
- Des mouvements à l'intérieur du port ou shifting
- Des manœuvres de sortie

Le navire CENDANA a une dimension suivante :

- Longueur hors tout ou LHT = 189,90m
- Largeur hors tout ou lht= 30,50m
- Tirant d'eau d'été ou Tee = 12,00m

■ Formule du volume des navires :

Volume des navires ou V = Longueur Hors Tout * largeur hors tout* Tirant d'eau d'été

Ou bien

$$V=LHT*lht*Tee$$

$$V= 189,90m*30,50m*12,00m$$

$$V=69\ 503m^3$$

Méthode de calcul de la manœuvre d'entrée :

Pilotage : (Pilotage manœuvre)

Le navire CENDANA, arrive au port de Toamasina le 21/02/2009.

Les manœuvres effectués à l'entrée de ce navire sont pendant la nuit ;

Donc, on applique le taux majoré.

$$\text{Montant pilotage} = \frac{V}{100} * \text{taux} * \text{taux de change}$$

$$\begin{aligned} \text{Montant pilotage} &= \frac{69\,503\text{ m}^3}{100} * 2,298\text{€} * 2500\text{Ar} \\ &= 3\,992\,948\text{Ar} \end{aligned}$$

- **Remorquage :** (LC : V > 5 000m³)

$\text{Montant remorquage} = \frac{v}{100} * \text{taux} * \text{taux de change}$

$$\begin{aligned} \text{Montant remorquage} &= \frac{69\,503\text{m}^3}{100} * 8,045\text{€} * 2500\text{ Ar} \\ &= 13\,978\,791\text{ Ar} \end{aligned}$$

- **Lamanage :** (Navire cargo)

$\text{Montant lamanage} = \frac{V}{100} * \text{taux} * \text{taux de change}$

$$\begin{aligned} \text{Montant lamanage} &= \frac{69\,503\text{m}^3}{100} * 1,532 * 2500\text{ Ar} \\ &= 2\,661\,965\text{ Ar} \end{aligned}$$

■ **Méthode de calcul des mouvements à l'intérieur du port : (ou Shifting)**

La méthode de calcul est la même à chaque manœuvre, mais les tarifs appliqués sont différents.

Donc, le tarif est moins élevé par rapports aux autres manœuvres.

Le navire CENDANA fait un mouvement à l'intérieur du port le 24/02//2009 au moment de la journée, donc on applique le taux normal pour calculer chaque manœuvre.

- **Pilotage :**

$$\begin{aligned} & 69\,503 \text{ m}^3 \\ \text{Montant pilotage} &= \frac{\quad}{100} * 0,899\text{€} * 2500 \text{ Ar} \\ &= 1\,562\,080 \text{ Ar} \end{aligned}$$

- **Rémorquage :**

$$\begin{aligned} & 69\,503\text{m}^3 \\ \text{Montant rémorquage} &= \frac{\quad}{100} * 5,363\text{€} * 2500\text{Ar} \\ &= 9\,318\,615 \text{ Ar} \end{aligned}$$

- **Lamanage :**

$$\begin{aligned} & 69\,503 \text{ m}^3 \\ \text{Montant lamanage} &= \frac{\quad}{100} * 1,021 * 2500 \text{ Ar} \\ &= 1\,774\,065 \text{ Ar} \end{aligned}$$

■ **Méthode de calcul des manœuvres de sortie :**

- **Pilotage :** Le navire CENDANA quitte le port de Toamasina le 25/02/2009.
Et la manœuvre de sortie est faite pendant le jour; donc en applique le taux normal

$$\begin{aligned} \text{Montant pilotage} &= \frac{69\,503\text{ m}^3}{100} * 1,532\text{€} * 2500\text{Ar} \\ &= 2\,661\,965\text{ Ar} \end{aligned}$$

- **Rémorquage :**

$$\begin{aligned} \text{Montant remorquage} &= \frac{69\,503\text{m}^3}{100} * 5,363\text{€} * 2500\text{ Ar} \\ &= 9\,318\,615\text{ Ar} \end{aligned}$$

- **Lamanage :**

$$\begin{aligned} \text{Montant lamanage} &= \frac{69\,503\text{ m}^3}{100} * 1,021\text{ €} * 2500\text{ Ar} \\ &= 1\,774\,065\text{ Ar} \end{aligned}$$

3-)Méthode de calcul du droit de stationnement : (navire long-cour)

On prend à titre d'exemple de calcul le navire CENDANA

Date d'arrivée : 21/02/09 à 01h 30mn (heure entré fin lamanage)

Date de sortie : 25/02/09 à 14h 20mn (heure sortie début lamanage)

LHT: 189.9m

Lht: 30.50m

Tee: 12,00m

Méthode de calcul de la durée de stationnement :

21/02/09:24h00mn-01h30mn=23h

22/02/09:23h+24h=47h

23/02/09:47h+24h=71h

24/02/09:71h+24h=95h

25/02/09:95h+14h20mn=109h20mn

Le 20mn est arrondi en une heure indivisible, d'où la durée de stationnement est de 110h.

La formule du droit de stationnement des navires long-cours et des cabotages nationaux est la suivante :

Droit de stationnement=LHT*durée de stationnement*24h*taux*taux de change

Droit de stationnement=189.9m*110h*24h*0.063*2500Ar

=78 960 420Ar

 **Montant produit reçus = 126 003 529 Ar**

- Manœuvre d'entrée : 20 633 704 Ar
- Mouvement à l'intérieur du port : 12 654 760 Ar
- Manœuvre de sortie : 13 754 645Ar
- Droit de stationnement : 78 960 420Ar

On calcul comme ça pour tous les navires soumis aux manœuvres de pilotage, remorquage et lamanage pendant le mois de Février 2009 ;

Et enfin on obtient le chiffre d'affaire mensuel de 450 000 000 Ar, comme nous avons indiqué dans le tableau II, sur les produits ou les chiffres d'affaires reçus à travers les prestations d'escale des navires long-cours et cabotage nationaux ;

D'où le chiffre d'affaire mensuel :

CA = 450 000 000 Ar

SECTION II : Détermination du seuil de rentabilité

1-)Analyse des coûts :

On appelle coût², la valeur monétaire des ressources consommées pour réaliser une prestation, ou bien le coût est donc la représentation monétaire de la consommation.

1-1) Coût fixe mensuel :

Les coûts fixes ne dépendent pas de l'activité d'une société, c'est-à-dire ils sont liés à la structure de la société, comme la dotation aux amortissements, charges du personnel.... etc.

Un coût fixe³ est un coût dont le montant reste constant quelque soit le niveau d'activité.

Amortissement mensuel de chaque matériel naval (remorqueurs et vedettes) :

Mode de calcul de l'amortissement :

L'amortissement⁴ correspond à la consommation des avantages économiques liés à un actif corporel ou incorporel.

Le mode d'amortissement d'un actif est le reflet de l'évolution de la consommation par l'entité des avantages économiques de cet actif :

- Mode linéaire
- Mode dégressif
- Mode des unités de production (ou mode fonctionnel).

Parmi les modes de calcul standardisés qui sont concevables à priori, la SPAT retient la méthode de l'amortissement linéaire ; La méthode linéaire consiste par une immobilisation, ou pour une catégorie d'immobilisation à considérer que la dépréciation s'opère de façon régulière dans le temps ;

- Formule :

$$\text{Annuité d'amortissement} = \frac{\text{Valeur d'acquisition}}{\text{Durée de vie opérationnelle}}$$

(Amortissement annuel)

² Cours CAE II en 3^{ème} Année Gestion, Enseignant Madame Pauline SABOTSY

³ Cours CAE II en 3^{ème} Année Gestion, Enseignant Madame Pauline SABOTSY

⁴ Cours Comptabilité Générale II en 2^{ème} Année Gestion, Enseignant Monsieur Gervais RAKOTOVAO



$$\text{Amortissement mensuel} = \frac{\text{Annuité d'amortissement}}{12 \text{ mois}}$$

REMORQUEURS :

Tableau XXIII : Amortissement remorqueurs

Année d'acquisition	Désignation	Valeur d'acquisition	Durée de vie	Amortissement mensuel
2001	VOLAZARA	4 936 141 036 Ar	20 ans	20 567 255 ⁽¹⁾
1993	ANTSIKA	1 400 000 000 Ar	20 ans	5 833 334

A titre d'exemple de calcul :

$$\begin{aligned} & 4\,936\,141\,036 \text{ Ar} \\ \text{Annuité d'amortissement} &= \frac{\quad}{20 \text{ ans}} \\ &= 246\,807\,052 \\ & \\ & \frac{246\,807\,052}{12 \text{ mois}} \\ \text{Amortissement mensuel} &= \frac{\quad}{12 \text{ mois}} \\ &= 20\,567\,255 \text{ (1)} \end{aligned}$$

Actuellement, seuls les deux remorqueurs qui fonctionnent, mais les autres ne sont pas mis en service ;

De même pour les vedettes, les deux vedettes FIHAVANANA et FANANTENANA sont en marche, mais les restes ne fonctionnent plus.

Nous remarquons ici que les matériels navals sont presque amortis.

Le mode de calcul de l'amortissement est le même par chaque vedette et remorqueur.

VEDETTES :

Tableau XXIV : Amortissement vedettes

Année d'acquisition	Désignation	Valeur d'acquisition	Durée de vie	Amortissement mensuel
1995	FANANTENANA	400 000 000 Ar	20 ans	1 666 667
1994	FIHAVANANA	271 000 000 Ar	20 ans	1 129 167

❖ Charges du personnel mensuel :

Les charges du personnel pour une activité sont constituées par le montant total des salaires payés par la SPAT aux personnes qui travaillent à l'intérieur de cette activité considérée.

REMQURQUEURS :

Les équipages qui travaillent dans les remorqueurs comme les officiers et les subalternes sont formés par l'APMF ;

Ou bien, ils possèdent le brevet de navigation ou livret marin normal.

Tableau XXV : Montant salaire des équipages remorqueurs

Catégorie	Nombre équipages		Montant salaire par un équipage	Montant total de salaire
	VOLAZARA	ANTSIKA		
Patron breveté	4	4	400 000 Ar	3 200 000 Ar
Chef mécanicien	1	1	350 000Ar	700 000 Ar
Maître Graisseur	1	1	300 000Ar	600 000 Ar
Matelot	7	7	250 000 Ar	3 500 000 Ar
TOTAL	13	13		8 000 000Ar

VEDETTES :

Tableau XXVI : Montant salaire des équipages vedettes

Catégorie	Nombre équipages		Montant salaire par un équipage	Montant total de salaire
	Fanantenana	Fihavanana		
Patron conventionnelle	3	3	400 000Ar	2 400 000 Ar
Graisneur	1	1	300 000 Ar	600 000 Ar
Mécanicien conventionné	4	4	300 000Ar	2 400 000 Ar
Matelot	6	6	250 000 Ar	3 000 000Ar
TOTAL	14	14		8 400 000Ar

Il y a aussi des pilotes qui travaillent au niveau de ces matériels navals ;

Mais actuellement on retient deux pilotes.

Le montant de salaire d'un pilote est de 2 000 000 Ar/mois, donc en totalité la SPAT doit payer 4 000 000 Ar par mois aux pilotes.

- **Tableau récapitulant le total des coûts fixes :**

Tableau XXVII : Total des coûts fixes

RUBRIQUES	MONTANT
Amortissement mensuel :	
	29 196 423Ar
VOLAZARA	20 567 255 Ar
ANTSIKA	5 833 334 Ar
FANANTENANA	1 666 667Ar
FIHAVANANA	1 129 167 Ar
Charges du personnel :	20 400 000 Ar
REMOREQUEURS	8 000 000 Ar
VEDETTES	8 400 000Ar
PILOTES	4 000 000 Ar
TOTAL	49 596 423 Ar

1-2) Coût variable mensuel :

Un coût variable⁵ est un coût dont le montant varie en proportion directe de l'activité.

Les coûts variables sont des charges dont l'importance est en rapport directe avec la production ou le chiffre d'affaire de la société ; On peut citer quelques exemples :

- Les coûts liés au niveau de la maintenance et l'entretien des matériels navals, comme les produits d'entretien, les pièces de rechange, les travaux externes, les mains d'œuvre, l'hydrocarbure, le carénage, et autres frais, ...etc.
- Les coûts liés à l'exploitation des matériels flottants comme, les carburants, lubrifiants consommés au moment de chaque déplacement.

⁵ Cours CAE II en 3^{ème} Année Gestion, Enseignant Madame Pauline SABOTSY

- Tableau récapitulant les coûts variables au niveau de la maintenance et l'entretien

Tableau XXVIII : Coût variable au niveau de la maintenance et entretien

RUBRIQUES	MONTANT
- Produits d'entretien : Quincaillerie, Peinture, textile...etc.	21 390 350 Ar
-Pièce de rechange : filtre à air...	5 534 000Ar
-Hydrocarbure : Gasoil, lubrifiant, Graisse, carburant,	32 008 700Ar
-Main d'œuvre	9 863 700 Ar
Travaux externes	116 877 Ar
Autres frais : papier administratif, Douane, APMF	6 441 750 Ar
TOTAL	75 355 377Ar

Le remorqueur VOLAZARA, a été passé au carénage à la SECREN, le mois de Février 2009 ;

Dont, le montant du carénage payé par la SPAT au SECREN s'élève à :

53 455 247 Ar

-Tableau récapitulatif des coûts variables au niveau de l'exploitation des flottes nautiques :

Tableau XXIX : Coût variable au niveau de l'exploitation vedettes et remorqueurs

Rubriques		Quantité	Prix	Montant
VOLAZARA	Gasoil	12 681 l	1758 Ar	22 293 198 Ar ⁽¹⁾
	Huile	1 346 l	-	7 761 178 Ar ⁽²⁾
	Graisse	4Kg	9 009 Ar	36 036 Ar
ANTSIKA	Gasoil	7 852 l	1758 Ar	13 803 816Ar
	Huile	90 l	-	518 950Ar
FIHAVANANA	Gasoil	1 215 l	1758Ar	2 135 970Ar
	Graisse	5Kg	9009Ar	45 045 Ar ⁽³⁾
TOTAL	-	-	-	46 594 193 Ar

A titre d'exemple de calcul :

1 litre Gasoil → 1758Ar

12 681 l → ? (1)

$$(1) = 12\,681 \times 1758 \text{ Ar} = 22\,293\,198 \text{ Ar}$$

200 Litre d'huile → 1 153 221 Ar

1346 litre → ? (2)

$$1346 \text{ l} \times 1\,153\,221 \text{ Ar}$$

$$(2) = \frac{1346 \text{ l} \times 1\,153\,221 \text{ Ar}}{200 \text{ l}} = 7\,761\,178 \text{ Ar}$$

1Kg de graisse → 9 009Ar

5Kg → ? (3)

$$(3) = 5 \text{ Kg} \times 9\,009 \text{ Ar} = 45\,045 \text{ Ar}$$

- Tableau récapitulant le total des coûts variables :

Tableau XXX : Total des coûts variables

RUBRIQUES	Montant
Coût variable au niveau de la maintenance et entretien	75 355 377 Ar
Coût variable au niveau de l'exploitation des matériels navals	46 594 193 Ar
CARENAGE	53 455 247 Ar
TOTAL	175 404 817Ar

1-3) Coût total :

Définition :

Le coût total est la somme des charges d'un élément défini par la production d'un produit.

D'où la formule :

$$\text{Coût total} = \text{coût fixe} + \text{coût variable}$$

$$\text{Coût total} = 49\,596\,423 \text{ Ar} + 175\,404\,817 \text{ Ar}$$

$$\text{Coût total} = 225\,001\,240 \text{ Ar}$$

2) Marge bénéficiaire mensuelle :

La SPAT est une société de prestation de service, la marge bénéficiaire de cette société peut se calculer comme suit :

$$\text{Marge bénéficiaire} = \text{Chiffres d'affaire total} - \text{Coût total}$$

$$\text{Marge bénéficiaire} = 450\,000\,000 \text{ Ar} - 225\,001\,240 \text{ Ar}$$

Marge bénéficiaire = 224 998 760 Ar

450 000 000 Ar → 100%

224 998 760 Ar → ?

$$\begin{aligned} \text{Taux de marge bénéficiaire} &= \frac{224\,998\,760}{450\,000\,000} \\ &= 0,4999 \\ &= 49,99\% \end{aligned}$$

Le taux de marge bénéficiaire mesure le résultat de l'activité de cette société ; il est le pourcentage de la marge par rapport aux chiffres d'affaire.

D'après le calcul ci-dessus, la SPAT reçoit une marge bénéficiaire de 49,99% du chiffres d'affaire ;

3-)Compte de résultat différentiel :

Tableau XXXI : Compte de résultat différentiel

RUBRIQUES	MONTANT
CHIFFRE D'AFFAIRE	450 000 000Ar
COÛT VARIABLE	175 404 817 Ar
MARGE SUR COUT VARIABLE	274 595 183 Ar
COÛT FIXE	49 596 423 Ar
RESULTAT DIFFERENTIEL	224 998 760 Ar

4) Seuil de rentabilité :

Le seuil de rentabilité ou point mort correspond au chiffre d'affaire pour lequel on n'a ni perte, ni bénéfice. Pour obtenir ce seuil, il convient de reclasser les charges selon deux catégories :

Charges variables : « plus je produis, plus je consomme ».

Charges fixes : Quelque soit la production, l'entreprise supporte les mêmes charges.

La détermination du seuil de rentabilité s'obtient à partir des trois éléments suivants :

Charges fixes ou charges de structure (CF)

Charges variables ou charges opérationnelles (CV)

Chiffres d'affaire réalisée (CA)

Les calculs qui permettent d'obtenir le seuil de rentabilité se font en trois étapes :

Marge sur coût variable (M/CV)

$$M/CV = CA - CV = 450\,000\,000\text{Ar} - 175\,404\,817\text{Ar} = 274\,595\,183\text{Ar}$$

Elle correspond à ce qui reste l'entreprise à retirer ses coûts variables.

Taux de marge sur coût variable : (TM/CV)

$$TM/CV = \frac{M/CV}{CA} = \frac{274\,595\,183\text{Ar}}{450\,000\,000\text{Ar}} = 0,6102$$

$TM/CV = 61,02\%$

Le seuil de rentabilité est le « chiffre d'affaire critique » à partir duquel l'entreprise réalise un bénéfice.

Méthode algébrique pour déterminer le seuil de rentabilité :

La marge sur coût variable obtenue précédemment doit donc être au moins égale au charge fixe ;

Il convient de rechercher l'égalité suivante :

$$M/CV = CF$$

$$CA \text{ critique} * TM/CV = M/CV$$

$$\text{Or } M/CV = CF$$

$$\text{D'où } CA \text{ critique} * TM/CV = CF$$

$$CF$$

$$\text{D'où } SR \text{ ou } CA \text{ critique} = \frac{\quad}{TM/CV}$$

$$TM/CV$$

$$49\,596\,423 \text{ Ar}$$

$$SR = \frac{\quad}{0,6102} = 81\,278\,962,63 \text{ Ar}$$

$$0,6102$$

SR= 81 278 962, 63 Ar

On parle le chiffre d'affaire critique (seuil de rentabilité) ou point mort, quand la marge sur coût variable égale aux charges fixes, ou bien réalise un bénéfice égal à zéro.

Le seuil de rentabilité est égal à 81 278 962, 63 Ar ;

Si le chiffre d'affaire réalisé est inférieur à cette valeur ci-dessus, la SPAT est déficitaire ;

Si non, elle est bénéficiaire.

SECTION III : Perspectives d'avenir :

1-) Perspectives de développement du port de Toamasina :

1-1) Projet d'élargissement de la pointe B :

Ce projet d'élargissement est un projet à court terme, et fait par AFCONS.

La SNC- Lavalin étudie en ce moment l'aménagement d'un terminal portuaire au port de Toamasina, à Madagascar pour le compte de Dynatec, Coorporation. .

L'aménagement proposé prévoit de prolonger et développer la môle B pour permettre l'ajout d'un poste d'amarrage destiné aux vraquiers d'une capacité allant jusqu'à 50 000 TPL et d'un autre poste d'amarrage pour les cargos des marchandises diverses.

Des différents aménagements portuaires suggérés, deux ont été examinés en détail : l'aménagement proposé « cas de base » et une alternative « poste d'amarrage fixe ».

Le premier nécessite un amarrage méditerranéen (méthode actuellement dans le port) où les navires sont amarrés les ancres mouillés à l'avant et les câbles d'amarrage arrière fixe à une installation permanente.

Le second consiste en un poste d'amarrage fixe conventionnel qui utilise des ducs d'albe d'amarrage et de réception, ou équivalent.

L'aménagement proposé est de construire ou de prolonger la môle B en 265 m de long sur 32 m de large, pour qu'il reçoive des gros navires qui transportent les produits miniers de Sherritt vers l'extérieur.

Et à la fin du projet Ambatovy, le quai reste toujours à la SPAT.

1-2) Projet d'élargissement de la môle C3 :

Ce projet est un projet à long terme, et étudié, par le JAPONAIS ;

Cet élargissement permet de prolonger la môle C3 en 320m.

Si les deux projets d'élargissement sont réalisés, il y a de l'avenir au niveau de ce port.

Premièrement, le port de Toamasina deviendra un port d'éclatement dans la zone de l'océan Indien ;

Ensuite, il sera apte à recevoir des gros navires qui ont un tirant d'eau supérieur à 12m.

Et enfin, les navires qui transportent des marchandises venant de l'Europe ou du reste du monde, peuvent débarquer directement ses cargaisons au port de Toamasina.

L'élargissement des quais peut augmenter les chiffres d'affaire et les rendements de la SPAT, parce qu'il y a beaucoup de navires pouvant stationner à ce port.

2- Acquisition des nouveaux matériels navals :

L'élargissement des quais exige l'acquisition des nouveaux remorqueurs et des vedettes plus performantes. La SPAT doit disposer trois remorqueurs et trois vedettes adéquates au moins ;

Si non elle rencontrera un grand problème sur la mise à quai des gros navires qui arrivent au port de Toamasina.

L'augmentation du nombre des matériels navals exige aussi un recrutement du personnel, surtout le pilote.

Si les deux projets d'élargissement seront réalisés, la SPAT doit avoir cinq (5) pilotes au moins.

3- Séparation de la direction capitainerie à la SPAT :

La promulgation de la loi n° 025-2003 du 5 Septembre 2003, portant statuts des ports a pour but de séparer la fonction d'autorité portuaire (SPAT), et la fonction d'exploitation portuaire.

Au moment de cette séparation la direction capitainerie deviendra une société qui possède une autonomie financière et administrative, ou bien elle fonctionne comme les autres sociétés d'exploitation.

La structure organisationnelle de cette société deviendra comme suit :

La SPAT : qui assure le rôle d'autorité portuaire

La SMMC : qui gère l'acconage des marchandises en vrac

La MICTSL : qui assure la manutention des marchandises conteneurisées

La capitainerie : qui assure toutes les activités nautiques comme la mise à quai des navires...etc.

La séparation de deux fonctions ci-dessus entraîne à la bonne gestion au niveau de chaque société d'exploitation parce que la SPAT en tant qu'autorité portuaire ou société concédante a le droit de regard sur les modes d'exploitation de ces sociétés.

D'où cette séparation est l'un des facteurs pour développer cette société dans l'avenir.

CONCLUSION

Pour conclure ce mémoire, une grande société comme la SPAT doit suivre en permanence l'évolution du marché et adapter en conséquence ses prestations aux comportements, et aux exigences de la clientèle.

Pour sauvegarder sa part du marché et de la pérennité de son exploitation, il faut améliorer premièrement la qualité des services offertes, deuxièmement renforcer les relations avec ses clients nationaux, qu'internationaux.

Le port de Toamasina est classé parmi les « ports secondaires », parce que les marchandises à destination de cette zone soient transbordées ou débarquées dans les autres ports dans la zone de l'océan indien comme la Réunion, Afrique du Sud;

Pour ne pas se dégrader à terme en un port secondaire, un grand port d'envergure international comme le port de Toamasina aura intérêt de trouver tous les moyens possibles pour être le port d'éclatement dans la zone où il vit ;

Pour cela le travail primordial sera la disposition d'infrastructure d'accueil approprié pour servir les gros navires qui ont des tirants d'eau supérieur à 12m.

Le présent mémoire a été réalisé justement pour proposer une orientation stratégique qui lui permette de rassembler en un temps de record les conditions requises pour être en mesure d'envisager les statuts d'un port d'éclatement.

Une orientation stratégique basée sur l'extension des quais au niveau de la pointe B et de la môle C3 ;

La réhabilitation des infrastructures d'accueil comme les magasins, hangar, et l'extension ou aménagement des terres pleins pour stocker les marchandises conteneurisées et conventionnelles.

Pour avoir une bonne Gestion et de la rentabilité au niveau de cette société ; Il faut séparer la fonction d'autorité portuaire à la fonction d'exploitation portuaire.

Pour cela notre objectif est d'aider la SPAT à améliorer autant que possible sa capacité d'endettement, et sa capacité d'autofinancement ;

Cette séparation de deux fonctions citées ci- dessus conduit à la bonne gestion d'exploitation et à l'augmentation du chiffre d'affaire dégagé au niveau de cette société.

Nous espérons que les analyses, et les propositions données, apporteront des idées qui pourraient contribuer à l'amélioration de la gestion trafic nautique fait par la SPAT ;
Et elles entraînent au perfectionnement de l'image de cette société dans l'avenir.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX :

- 1)- DAVASSE (H) – comptabilité analytique/ Paris : Ed Foucher ; 1989 – tabl 143p ; 21cm
- 2)- DELPOTE André, « des armateurs Bruxellois : les Dansaert de la navigation en région Bruxelloises, Bruxelles, 1996, page 36-37 (catalogue de l'exposition du 13-01 au 04-02-1996 en la Demeure abbatial de Dieleghem à jette.
- 3)- J Leurion – Comptabilité Analytique et Gestion, TomeI-II-III édition Foucher
- 4)- PEROCHON(C) – comptabilité analytique corrigé /c perochon – Paris : Ed Foucher, 1986 – tabl 79p ; 22cm

DOCUMENTS PERIODIQUES :

- 1-)cf. Article de l'ordonnance n°60 009 du 21/09/60
- 2-) Code maritime Malgache : Article 10-07-01 de la loi 66-007
- 3-) Convention SOLAS de 1974 (Safety Of Life At Sea)
- 4-) Décret n° 2003- 659 portant création de l'APMF
- 5-) Dictionnaire Hachette Encyclopédie édition 2002
- 6-) Gazetim-panjakan'ny Repoblikan'i Madagascar (Alatsinainy 15 Novambra 2004)
- 7-) In rapport de conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED) du 22 au 23/11/93
- 8-) Loi n°2003-025 du 05 Septembre 2003 portant statuts des ports Malgaches
- 9-) Revue Mer et Marine

SUPPORTS PEDAGOGIQUES:

- ANDRIANTIANA Mohajy: Cours Finance des entreprises en 3^è année Gestion, Université de Toamasina 2007
- RAKOTOVAO Gervais : Cours Comptabilité Générale II en 2^è année Gestion, Université de Toamasina 2006
- SABOTSY Pauline : Cours CAE II en 3^è année Gestion, Université de Toamasina 2007

SITES WEBS :

Encyclopédie Microsoft encarta : 2006 et 2009

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

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Evolution des touchées des navires	38
Tableau II : Les chiffres d'affaires mensuels de la direction capitainerie.....	41
Tableau III : Minimum de perception sur les prestations pilotage/remorquage	61
Tableau IV : Tarif de la prestation pilotage	62
Tableau V : Tarif de la prestation remorquage par les navires cabotages nationaux.....	62
Tableau VI : Tarif de la prestation remorquage pour les navires long-cours.....	63
Tableau VII : Tarif de la majoration appliqué à la prestation remorquage	63
Tableau VIII : Tarif de la location remorqueur armé aux travaux portuaires.....	63
Tableau IX : Tarif de la prestation lamanage sur les navires cargos	64
Tableau X : Tarif de la prestation lamanage sur les navires pétroliers.....	64
Tableau XI : Droit de stationnement au poste pétrolier	65
Tableau XII : Tarif de stationnement sans opérations commerciales	66
Tableau XIII : Droit de stationnement navire bornages et pêches	67
Tableau XIV : Droit du port sur les navires long-cours et cabotages nationaux	68
Tableau XV : Droit du port sur les navires bornages et pêches	68
Tableau XVI : Tarif location vedette (taxi) pour les navires cabotages nationaux	69
Tableau XVII : Tarif location vedette (taxi) pour les navires long-cours.....	69
Tableau XVIII : Tarif location vedette de servitude	70
Tableau XIX : Droit du port sur les passagers	71
Tableau XX : Droit du port sur les passagers du navire de plaisance et du port.....	71
Tableau XXI : Tarif de l'enlèvement d'ordure.....	72
Tableau XXII : Tarif du péage des marchandises	73
Tableau XXIII : Amortissement remorqueurs	81
Tableau XXIV : Amortissement vedettes	82
Tableau XXV : Montant salaire des équipages remorqueurs	82
Tableau XXVI : Montant salaire des équipages vedettes	83
Tableau XXVII : Total des coûts fixes	84
Tableau XXVIII : Coût variable au niveau de la maintenance et entretien.....	85
Tableau XXIX : Coût variable au niveau de l'exploitation vedettes et remorqueurs.....	86
Tableau XXX : Total des coûts variables	87
Tableau XXXI : Compte de résultat différentiel	88

LISTES DES GRAPHIQUES

Graphique I: Histogrammes des touchées des navires.....	33
--	----

LISTE DES ORGANIGRAMMES

Organigramme de la SPAT.....	16
Organigramme de la direction capitainerie.....	26

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I: Liste des navires soumis au pilotage, lamanage, et remorquage au mois de Février 2009.....	92-93
---	-------

**ANNEXE I : LISTES DES NAVIRES LONG-COURS ET CABOTAGES NATIONAUX QUI TOUCHENT LE
PORT DE TOAMASINA AU MOIS DE FEVRIER 2009**

Noms des navires	DA	DM	DS	LHT (m)	Lht (m)	Tee (m)
Botany Troubadou	01-02-09		01-02-09	126.50	20	8.41
MSC Longoni	01-02-09		01-02-09	132.58	19.45	7.28
Progress Ace	02-02-09		02-02-09	199.54	32.26	9.72
MOL Niger	03-02-09		03-02-09	199.88	30.50	10.26
MSC Trader	03-02-09	06-02-09 08-02-09 09-02-09 11-02-09	20-02-09	59.34	10.69	3.69
DAE SAN	04-02-09	04-02-09	27-02-09	144	20.70	8.86
Trave Trader	05-02-09		06-02-09	168.37	27	10.82
Nicetec	05-02-09	05-02-09 09-02-09	11-02-09	158.05	23.05	10.21
ANDREAS K		06-02-09 08-02-09 12-02-09 16-02-09 25-02-09 28-02-09		144	22.30	9.37
Nathalie		06-02-09	19-02-09	50.40	8.20	3.06
ASTOR	09-02-09		09-02-09	176.5	22.6	6.10
Napoléon			09-02-09	49.75	8.50	3.40
VONJY	10-02-09		23-02-09	55.75	9.50	3.50
DAL Mcar	11-02-09		11-02-09	178.57	28.02	10.87
M Trochetia	11-02-09		12-02-09	107.87	17.50	6.20
MOL Ouème	11-02-09		12-02-09	199.88	30.50	10.26
Barge express	12-02-09	13-02-09 16-02-09	20-02-09	45	12.80	2.40
Silvretta	13-02-09			170.70	27	9.71
KOTA Arif	13-02-09		14-02-09	182.33	28	9.72
CGM Azteca	15-02-09		15-02-09	184.10	25.30	9.89
UAFL Express	16-02-09		20-02-09	99.42	17.20	6.52
Victoria Trader	17-02-09		17-02-09	166.5	25	9.50
MOL symphony	17-02-09		18-02-09	199.98	29.80	11.53
Atlantic Trader	18-02-09		20-02-09	168	26.70	10.80
TUGEN	19-02-09		21-02-09	104.99	19.07	6.70
MSC Aurora	20-02-09		20-02-09	174.25	22.80	9.86

MSC Longoni	21-02-09		21-02-09			
CENDANA	21-02-09	24-02-09	25-02-09	189.90	30.50	12.00
San cristobal	22-02-09		22-02-09	166.85	27.40	9.62
Cap colville	22-02-09		23-02-09	182.83	28	9.53
NIPAYA			22-02-09	112	19	7.51
M Trochetia	24-02-09		25-02-09			
Napoléon	26-02-09					
Merion Rose	26-02-09		28-02-09	141.12	27.40	11.60
Trave trader	26-02-09		27-02-09			
Barge express	27-02-09					
Shallon Ace	28-02-09			199.95	32.20	9.81

DA: Date d'Arrivé

DM: Date de Mouvement

DS: Date de Sortie

LHT: Longueur Hors Tous

Lht: largeur hors tous

Tee : Tirant d'eau d'été

m : mètre

TABLE DES MATIERES

Pages

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS, DES SIGLES, ET DES ACRONYMES

GLOSSAIRE

INTRODUCTION	7
PREMIERE PARTIE « ANALYSE DESCRIPTIVE DE LA SPAT ».....	9
CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE LA SPAT.....	11
SECTION I : historique et cadre institutionnel.....	11
1-Définition port :	11
2-Situation Géographique :	12
3-Délimitation du port de Toamasina :	12
3-1) Grande rade : (hors zone)	12
3-2) Petite rade : (zone obligatoire).....	12
3-3) Zone d'accueil des navires :	13
4- Fondement du port de Toamasina :	13
4-1) Avant la réforme institutionnelle :	13
4-2) Après la reforme institutionnel jusqu'à ce jour :	16
SECTION II : Naissance de la SPAT.....	20
1-Création de la SPAT :	20
2- Structure organisationnelle de la SPAT.....	22
2-1) Organigramme	22
2-2) Membre du conseil d'administration.....	23
3-Rôle et objet de la SPAT :	23
4-Ressources financières de la SPAT :	24
SECTION III : Analyse diagnostic de la SPAT.....	26
1-Plan commercial :	26
2-Plan administratif :	29
3-Plan financier :	31
CHAPITRE II : PRESENTATION DE LA DIRECTION CAPITAINERIE.....	32
SECTION I : Structure organisationnelle de la direction capitainerie.....	32
1-Organigramme :	32
2-Mission et attribution de chaque département	33
3-Opération de la direction capitainerie :	35
3-1) Conférence journalière :	35
3-2) Formalités à suivre lors de la consignation des navires :	35
SECTION II : Evolution des touchées des navires	37
1-)Type des navires qui touchent le port de TOAMASINA.....	37
1-1) Catégorie des navires :	37
1-2) Classification des navires :	37
2. Tableau récapitulant l'évolution des touchées dans les 4 années précédentes (2005-2008) :	38
4 - Interprétation	39
SECTIONIII : Importance et les caractéristiques de la gestion trafic nautique.....	41

1. Importance de la gestion trafic nautique (source de revenu de la capitainerie)	41
1-1) Tableau récapitulatif des chiffres d'affaire mensuel de la capitainerie du mois de Février 2009 :	41
2- Caractéristiques de la gestion trafic nautique de la SPAT :	43
2-1) Gestion technique du trafic nautique :	43
2-2) Gestion administrative du trafic nautique :	47
DEUXIEME PARTIE « LES AXES PRIORITAIRES POUR UNE AMELIORATION DE LA GESTION TRAFIC NAUTIQUE »	50
CHAPITRE I : ORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	52
SECTION I : Analyse des problèmes existants	52
1-) Les forces et les faiblesses de la SPAT :	52
1-1) Les points forts :	52
1-2) Les points faibles :	52
2-) Les efforts à entreprendre :	53
3-) Analyse des problèmes existants au niveau de la gestion trafic nautique :	54
SECTION II : propositions d'une orientation stratégique	57
1-) Le renforcement du chiffres d'affaire :	57
2-) Amélioration sensible de la capacité d'endettement.....	57
3-) Amélioration des infrastructures d'accueil, dans le sens de :	58
4-) Les ordres prioritaires à la faisabilité de notre proposition.....	59
SECTION III : Les méthodes de tarification des prestations sur les navires et liées aux navires .	61
1-) Prestations sur les navires :	61
1-1) Prestation d'escale :	61
1-2) Droit de stationnement :	64
1-3) Veille de sécurité :	68
1-4) Droit du port sur les navires :	68
2-) Prestations liées aux navires :	69
2-1) Location vedette : (vedette taxi et vedette de servitude)	69
2-2) Cession en eau douce :	70
2-3) Droit du port sur les passagers :	70
2-4) L'enlèvement d'ordures :	72
2-5) Piquage de rouille, peinture et autres menus travaux	72
2-6) Péage des marchandises :	73
CHAPITRE II : APPRECIATION DE LA RENTABILITE A TRAVERS LA PRESTATION D'ESCALE DES NAVIRES LONG-COURS ET CABOTAGES NATIONAUX.....	74
SECTION I : Détermination des chiffres d'affaire mensuelle reçue sur ces prestations :	74
1. Méthode de calcul du chiffres d'affaire :	74
2. Méthode de calcul des produits reçus par un manœuvre d'entrée, de sortie, et de mouvement à l'intérieur du port :	75
3-) Méthode de calcul du droit de stationnement : (navire long-cour)	78
SECTION II : Détermination du seuil de rentabilité.....	80
1-) Analyse des coûts :	80
1-1) Coût fixe mensuel :	80
1-2) Coût variable mensuel :	84
1-3) Coût total :	87
2) Marge bénéficiaire mensuelle :	87
3-) Compte de résultat différentiel :	88
4) Seuil de rentabilité :	88

SECTION III : Perspectives d'avenir :	91
1-) Perspectives de développement du port de Toamasina :.....	91
1-1) Projet d'élargissement de la pointe B :	91
1-2) Projet d'élargissement de la môle C3 :	91
2-)Acquisition des nouveaux matériels navals :	92
3-)Séparation de la direction capitainerie à la SPAT :	92
CONCLUSION.....	93
BIBLIOGRAPHIE.....	95
LISTE DES TABLEAUX	97
LISTES DES GRAPHIQUES.....	97
LISTE DES ORGANIGRAMMES.....	97
LISTE DES ANNEXES.....	97