

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	
GLOSSAIRE	
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	
INTRODUCTION .....	7
PARTIE I : STRUCTURE DE L'ORGANISATION INTERNE DE LA SECREN SA ET SON POTENTIEL ECONOMIQUE.....	9
CHAPITRE I : DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ.....	11
SECTION I- HISTORIQUE.....	11
SECTION II- SITUATION GEOGRAPHIQUE .....	16
SECTION III- LA SECREN PAR DEFINITION .....	20
CHAPITRE II : ORGANISATION AU SEIN DE LA SECREN SA.....	25
SECTION I- STRUCTURE DE LA SECREN SA.....	25
SECTION II- LES DIFFERENTES ORGANISATIONS .....	27
SECTION III- LE POTENTIEL HUMAIN .....	36
CHAPITRE III : LES MOYENS DE PRODUCTION ET LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE LA SECREN	38
SECTION I- LES MOYENS DE PRODUCTION.....	38
SECTION II- LES ACTIVITES DE LA SECREN SA .....	48
SECTION III- LA SECREN SA AU-DELÀ DU MARCHÉ.....	55
PARTIE II: ETUDES D'IMPASSE DE LA CROISSANCE ECONOMIQUE ET LEURS MESURES DE REDRESSEMENT.....	60
CHAPITRE I : CONCEPT THÉORIQUE DE LA CROISSANCE .....	62
SECTION I- LA NOTION DE LA CROISSANCE .....	62
SECTION II- LES INDICATEURS DE LA CROISSANCE.....	66
SECTION III- LA CROISSANCE EQUILIBRE AVEC PROGRES TECHNIQUE .....	71
CHAPITRE II : LE FONDEMENT DU BLOCAGE DE LA CROISSANCE ECONOMIQUE DE LA SECREN SA.....	75
SECTION I- LES CAUSES ENDOGENES DU BLOCAGE .....	75
SECTION II- LES CAUSES EXOGENES DU BLOCAGE .....	91
SECTION III- LOURDEUR DU COUT DE LA CONTRUBITION .....	93
CHAPITRE III : MESURES SUSCEPTIBLE DE REDRESSER LA SITUATION DE LA SECREN SA.....	99
SECTION I- MESURE A PRENDRE PAR L'ENTREPRISE .....	99
SECTION II- MESURE A RENDRE PAR L'ETAT MALGACHE.....	107
SECTION III- AUTRE MESURE DE REDRESSEMENT.....	110
CONCLUSION .....	113
BIBLIOGRAPHIE .....	115
ANNEXE .....	117
LISTE DES ANNEXES .....	121
LISTE DES TABLEAUX .....	122
LISTES DES FIGURES ET DES PHOTOS .....	123
TABLES DES MATIERES .....	124

## **REMERCIEMENTS**

La réalisation de cet ouvrage témoigne la fin de notre cursus universitaire. Le présent mémoire n'aurait pas pu aboutir à sa forme actuelle sans l'aide et la contribution des nombreuses personnes que nous citons ci -après :

- Nos premiers remerciements sont dédiés à Monsieur Modongy ROLAND, enseignant chercheur à l'Université de Toamasina, notre encadreur enseignant, malgré ses multiples occupations, qui a accepté avec modestie de nous encadré dans notre travail de recherche ;
- Nous sommes également reconnaissants envers Monsieur Zely DAUDET EVARISTE, Ingénieur de projet industriel, notre encadreur professionnel, pour son dévouement, son appui technique et professionnel.
- Nous adressons également nos remerciements au corps enseignants de la Faculté de Droit, des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Toamasina et particulièrement à ceux du Département économie qui nous ont permis d'acquérir nos connaissances actuelles.
- Nous tenons à adresser nos vifs et sincères remerciements à Monsieur Aboubakary ASSANY directeur général de la SECREN SA de cette époque qui nous a permis d'effectuer notre stage au sein de la société.
- Nous remercions aussi le personnel de la SECREN, administratif ou productif, qui a contribué pleinement à la réalisation de cet ouvrage.
- Une éternelle reconnaissance à nos parents, frères et sœurs et toute la famille pour leur soutien moral, financier et matériel durant toutes nos études.
- Enfin, un grand merci à tous les proches et amis qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de cet ouvrage. Qu'ils soient assurés de nos profonds remerciements.

## GLOSSAIRE

**Armateur** : personne qui équipe et exploite commercialement un navire. Il a une grande part de responsabilité dans l'utilisation qui est faite du tableau et des conditions de vie d'équipage. Dans le cas d'un navire de pêche, l'armateur est souvent le propriétaire ou le copropriétaire.

**Bateau porte** : permet de fermer le bassin de radoub. Il a la forme d'un bateau très haut constitué de caissons. Il s'positionne à la forme à l'entrée de la forme. Les caissons sont remplis d'eau.

Le bateau porte coule jusqu'au fond et ferme ainsi le bassin

**Carénage** : le terme provient de la carène : partie de la coque immergée. C'est une série d'opérations de révision périodique de la coque d'un navire, incluant le nettoyage de la coque sous la ligne de flottaison, et généralement le décapage (ponçage) et la remise en peinture. Le carénage désigne aussi le lieu d'un port ou d'une rade où l'on carène les navires : bassin de carénage, cale sèche, forme de radoub.

**Entreprise franche** : contrairement à ce que laisse penser l'intitulé, la zone franche ne désigne pas un lieu géographique où seraient concentrées les entreprises en question mais correspond en un régime fiscal particulier, avec réduction ou exonération des taxes pendant les premières années d'existence des entreprises.

**Galvanisation** : la galvanisation à chaud consiste en un recouvrement par immersion dans un bain de zinc fondu. Les pièces en acier ainsi revêtues sont appelées produits galvanisés.

**ISO 9001 :2000** : C'est une norme qui définit les exigences pour les systèmes de management de la qualité, est maintenant fermement établi comme la norme appliquée mondialement pour donner l'assurance de la capacité de répondre à des exigences qualité et d'augmenter la satisfaction des clients dans les rapports clients-fournisseurs (la transition vers ISO 9001 : 2008 a lieu actuellement).

**Ponton** : portion de quai flottant articulée, ancrée ou guidée verticalement, à laquelle peuvent s'amarrer des navires. C'est aussi une barge, généralement ancrée dans un port, mais qui peut être automotrice.

**Rade** : plan d'eau marine enclavé ayant une ouverture vers la mer, appelée goulet, plus étroite que n'en a une baie ou un golfe. Elle peut être créée artificiellement par des jetées et des digues. Les rades naturelles offrent des abris sûrs aux bateaux contre les tempêtes et sont souvent utilisées pour installer des bases navales militaires.

**Radoub** : une forme de radoub est un bassin qui permet l'accueil des navires et leur mise à sec pour leur entretien, leur carénage, leur construction, voir parfois leur démantèlement.

**Slipway** : ou slip (ou pente douce en français) est un plan incliné destiné à mettre à l'eau ou à haler à sec les bateaux ou hydravion au moyen d'un chariot sur rails. Il est utilisé notamment dans le cadre de la réparation et construction navale.

**VERITAS** : société de contrôle qualité énorme internationales : Certification-Évaluation de conformité- Formation-Conseil bâtiment-Industrie-Marine-Aéronautique-Commerce International

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

<b>AFD</b>	: Agence Française de développement
<b>APMF</b>	: Agence Portuaire Maritime et Fluviale
<b>Ar</b>	: Ariary
<b>Aro</b>	: Assurances et réassurances Omni branches
<b>BFV-SG</b>	: Banque Fampandrosoana ny varotra-Société générale
<b>CA</b>	: Chiffre d'affaires
<b>CCE</b>	: Caisse centrale de coopération économique
<b>CGI</b>	: Centre Général des Impôts
<b>CMDM-D</b>	: Compagnie de manutention De Madagascar –Diégo
<b>CN</b>	: Construction Navale
<b>CNAPS</b>	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
<b>CNOI</b>	: Chantier Naval de l'Océan Indien
<b>CNUCED</b>	: Conférence des Nations-Unies pour le Commerce et le Développement
<b>COMADIE</b>	: Compagnie de manutention de Diego Suarez
<b>CREDOC</b>	: Crédit Documentaire
<b>CSM</b>	: Compagnie Salinière de Madagascar
<b>DCAN</b>	: Direction de construction et Armée Navales
<b>DCN</b>	: Direction de Construction Navales
<b>DG</b>	: Direction générale
<b>DG AFONE</b>	: Direction Générale Adjoint chargée de la Formation et de la Normalisation de l'exploitation
<b>DIANA</b>	: Diego – Ambilobe – Nosy Be – Ambaja
<b>DRN</b>	: Direction des Réparations Navales
<b>DSRP</b>	: Document de Stratégie et de Réduction de la Pauvreté
<b>Dtp</b>	: Département
<b>EFT</b>	: École de Formation Technique
<b>EMRC</b>	: European Marchet Reseach Center
<b>EPIC</b>	: Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial
<b>FAO</b>	: Food and Agricultural Organisation
<b>FBCF</b>	: Formation Brute de Capital Fixe
<b>FEP</b>	: Fonds Européen pour la Pêche
<b>FMI</b>	: Fonds Monétaire International
<b>IBS</b>	: Impôt sur le bénéfice
<b>IDE</b>	: Investissement Direct Étranger
<b>IDH</b>	: Indicateur de Développement Humain
<b>IFT</b>	: Impôt Foncier sur les Terrains
<b>IFTB</b>	: Impôt Foncier sur les Terrains Bâtis
<b>IPF</b>	: Indicateur de la Participation de Femmes
<b>IPH</b>	: Indicateur de la Pauvreté Humaine
<b>IRCM</b>	: Impôt sur les revenus des capitaux mobiliers
<b>IRSA</b>	: Impôt sur les revenus salariaux et Assimilés
<b>ISDH</b>	: Indicateur Sexospécifique du Développement Humain
<b>ISO</b>	: Organisation Internationale de Normalisation
<b>IST- D</b>	: Institut Supérieur de Technologie
<b>LP</b>	: Logistique Pétrolière
<b>NORMED</b>	: Chantier du Nord et de la Méditerranée
<b>OMNIS</b>	: Office Militaire National pour les Industries Stratégiques

<b>OPAGAC</b>	: Organisation des Producteurs Associés de Grands Thoniers Congélateurs
<b>ORTHONGEL</b>	: Organisation des Producteurs de Thons Congelés
<b>OST</b>	: Organisation Scientifique de Travail
<b>PCG</b>	: Plan Comptable Général
<b>PFOI</b>	: Pêche et Froid de l'Océan Indien
<b>PIB</b>	: Produit Intérieur Brut
<b>PNB</b>	: Produit National Brut
<b>PNUD</b>	: Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>REMDOC</b>	: Remise Documentaire
<b>RN</b>	: Réparation Navale
<b>SA</b>	: Société Anonyme
<b>Sce</b>	: Service
<b>SECREN</b>	: Société d'Étude de Construction et de Réparation Navale
<b>SGR</b>	: Société Générale de Recouvrement
<b>SMI</b>	: Sud Maritime International
<b>SOAM</b>	: Société d'Oxygène et d'Acétylène de Madagascar
<b>SOFIRE</b>	: Société Financière de Recouvrement
<b>TSI</b>	: Trading Service International
<b>TVA</b>	: Taxe sur la Valeur Ajoutée
<b>UE</b>	: Union Européenne

## INTRODUCTION

Le système industriel est défini comme l'ensemble des entreprises de tout secteur et de toute branche qui dégagent la valeur ajoutée d'une économie ; les relations économiques des entreprises entre elles structurent le système industriel qui évolue avec le contexte.

L'économie industrielle étudie plus spécifiquement le lien entre l'entreprise et une autre entreprise. L'économie a adopté deux modèles d'approches. La première, micro-économique, étudie l'organisation de l'entreprise, sa gestion, sa régulation interne. Le second modèle, macro-économique étudie les agrégats, les structures économiques dans lesquelles l'entreprise exerce son activité.

L'entreprise en tant qu'unité de production, c'est son activité de transformer des matières élémentaires en produits ou services qui la distinguent des autres agents économiques. Elle peut aussi être une des cellules sociales, qui regroupe de nombreux acteurs très diversifiés, qui doivent coopérer en respectant des règles de vie commune pour éviter les conflits. D'après cette définition, l'entreprise est un concept socio-économique.

L'évolution socio-économique s'assure de l'efficacité économique, financière, sociale et environnementale de l'entreprise en fonction des coûts et des conditions de production, d'exploitation, d'entretien et de renouvellement des infrastructures.

Actuellement, le secteur industriel représente une minorité à Madagascar, et il se développe de moins en moins. Ce qui est le cas de la Société d'étude de Construction et de réparation Navales (SECREN SA).

Nous avons effectué quatre mois de stage au sein de cette société pour la préparation de ce mémoire. La SECREN SA figure parmi les entreprises qui ont une importance stratégique dans l'avenir de l'économie malgache et surtout dans la région DIANA ou la région septentrionale de l'île.

Le chantier naval de la SECREN SA dispose d'infrastructures de grande envergure, comme un bassin de radoub, des ateliers équipés permettant d'assurer la production et des moyens humains. Comme tout le secteur secondaire à Madagascar, avec la vétusté de son moyen de production, la SECREN SA assure la survie d'un millier de famille. Alors que la croissance de celle-ci est mise en question. C'est la raison pour laquelle, nous avons opté d'étudier les moyens utilisés par la SECREN pour sa production et les paramètres qui entravent sa croissance

Ainsi, nous avons choisi le thème : « CONTRIBUTION A L'ÉTUDE DES PRINCIPAUX GOULOTS D'ÉTRANGLEMENT DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE (Cas de la SECREN SA)

Notre étude se divise en deux grandes parties :

- La première partie est intitulée : « structure de l'organisation interne de la SECREN SA et son potentiel économique ». Cette partie est subdivisée en trois chapitres. Le premier chapitre présente la SECREN SA en général, son évolution historique, sa situation géographique et son environnement économique. Dans le deuxième, nous évoquerons sa structure par les différents postes et à travers son organigramme. Le troisième chapitre mettra en exergue ses moyens de production, son activité et sa capacité d'accueil.

- La deuxième partie est intitulée : « Études d'impasse de la croissance économique et les mesures de redressement -cas de la SECREN SA » Elle est aussi subdivisée en trois chapitres. Le premier chapitre s'attache à la présentation du concept théorique de la croissance. Le deuxième va mettre l'accent sur le fondement du blocage de la croissance économique de la SECREN SA. Le dernier chapitre sera consacré à la mesure susceptible de redresser la situation de la SECREN SA.

## **PARTIE I :**

**STRUCTURE DE L'ORGANISATION INTERNE DE LA SECREN SA  
ET SON POTENTIEL ÉCONOMIQUE**

L'identité reflète ce que nous sommes réellement et confirme le premier pronom personnel « je ». Avoir une identité ou développer une identité forte signifie qu'une société veut être reconnue pour ce qu'elle est à l'extérieur comme à l'intérieur. Révéler l'identité de la SECREN SA sera la teneur de cette première partie. Nous décrivons la société telle qu'elle est, en détaillant toutes ses caractéristiques.

## CHAPITRE I : DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ

L'entreprise est devenue le lieu incontournable de production de notre économie. Situer la SECREN SA parmi tant d'autres sociétés fera l'objet de ce premier chapitre. La SECREN, sa naissance, son évolution dans le temps et dans l'espace, son environnement puis enfin son avenir sont mis au premier plan dans ce qui va suivre.

### SECTION I:HISTORIQUE

#### § 1-Bref aperçu historique de Diego –Suarez

Dès le XI<sup>e</sup> siècle, les marchands arabes venant d'Oman, du Yémen ou de la Somalie se rendaient dans l'Ankarana, premier nom de la région nord pour les activités commerciales. D'autres s'y installèrent, transmettant leur religion et leur culture aux Antakarana.

En 1500, le navigateur Portugais Diégo Diaz découvrit Madagascar par la baie. Six ans plus tard, l'Amiral Fernando Suarez suivit le même chemin.

Le prénom du premier et le nom du second furent alors donnés à la baie : « Diégo-Suarez ». Les français firent escale un siècle plus tard.

A la fin du XVII<sup>e</sup> siècle, le pirate français Mission installe sa base à « Diégo-Suarez ». Puis en 1886, les français se voient céder le périmètre de la baie de Diégo, qui devient le territoire autonome de Diégo-Suarez, à vocation essentiellement militaire.

Dix ans plus tard, Madagascar est déclaré colonie française. Diégo-Suarez devient le point d'appui de la flotte française. Le général Joffre y engage des travaux de fortification ; le début des travaux de construction du bassin de Radoub démarre.

La tension diplomatique entre la France et l'Angleterre en 1900 implique une décision de faire de Diégo Suarez un grand arsenal maritime (ateliers et bassin de radoub) et de fortifier la rade.

Diégo-Suarez est donc à la fois base navale, défense du point d'appui, port de commerce, centre administratif, véritable citadelle de Madagascar et de l'Océan Indien. Tout y décèle l'autorité et la force.

Ce n'est pas Majunga, la ville souriante, c'est Diégo, la sévère.

La ville bâtie au fond de la baie, le long du cirque d'Antsiranana et sur un plateau qui domine l'immense rade, échappe au regard indiscret du dehors et aux entreprises de l'extérieur.

## § 2. Évolution historique de la SECREN SA

En 1905, les français débutent les travaux du bassin de Radoub. Les travaux ont duré *six* ans, et sont terminés en septembre 1911.

### **A- Le Bassin de Radoub**

La construction du bassin de radoub vit le jour en 1905 lorsque la Marine Militaire Française décida de faire de cette partie de l'île un point d'appui de ces escadres.

L'emplacement choisi pour le bassin de radoub devait déterminer tous les plans de masse. Les conditions à remplir étaient nombreuses et peu compatibles : tirant d'eau du chenal d'accès, évitage, directions des vents, routes d'accès, alimentation en eau douce, solidité des sols environnants. Le seul endroit où l'on put atteindre un fond solide fut l'angle de la baie des Amis. Il n'est pas invraisemblable que dans l'avenir, l'extension de Diégo-Suarez consiste en un retour sur cet ancien site qui est la Baie des français.

Le premier avant projet de bassin et d'installations annexes fut soumis au ministre de la marine française, le devis se chiffrait à 16 millions de Francs Français à l'époque<sup>1</sup>. Le ministre l'approuve en 1902 et créa, sous les ordres du commandant de la marine, la direction des travaux hydrauliques, dirigée par un ingénieur des ponts et chaussées auxquels était adjoint un capitaine d'artillerie.

Le bassin tel qu'il a été construit ne présente encore à l'heure actuelle, après mille échouages environ, aucune déformation supérieure à la précision des instruments de mesures, et les dégradations des maçonneries restent minimes.

### **B- Chronologie des faits**

~ Le 30 novembre 1910, construction du premier bateau porte par la société des Forges et Chantiers de la Méditerranée, livré à Diégo-Suarez, le 10 janvier 1912. A la fin des travaux de construction du bassin de radoub en septembre 1911, le coût de réalisation est compté à 16 500 000 Francs Français, soit environ 50 milliards de nos francs à cette époque.

---

<sup>1</sup> Historique de la SECREN-2001

Malgré le passage d'un cyclone qui a ravagé le bassin en 1912, le premier échouage du bassin eut lieu en 1916.

~ Le bassin de radoub fut cédé à la Société des Chantiers et Ateliers du Bassin (SCAB) en 1924 pour une durée de six ans. La SCAB était donc le premier à utiliser ce bassin après que le chantier de guerre fut créé vers 1916 et ce fut le passage de l'administration militaire et civile du bassin.

~ Le 22 août 1938, construction du bateau porte N°2 par la société des Forges et Chantiers de la Méditerranée, livré à Diégo-Suarez, le 30 avril 1939. Ce bateau porte pèse 624 tonnes.

~ A la suite de la déclaration de la seconde guerre mondiale en 1939, la marine française reprend les installations du bassin.

Imposé par sa situation géographique, Diégo-Suarez devint un point d'appui de la métropole (la France) en 1945 après la deuxième guerre mondiale.

La marine française créa alors la Direction des Constructions et Armées Navales (DCAN), Elle fut responsable de l'Arsenal et bénéficie de tout un parc de machines récupérées chez les Allemands.

L'extension des ateliers de l'arsenal fut entreprise pour en faire un Arsenal de réparation des bâtiments de la marine française.

~ En janvier 1975, un Directeur Général, monsieur Lucien ZASY, a été nommé à la tête de la société. Un mois après, le Directeur Général prend en main la gestion de la société.

Dans le cadre du renouvellement des accords de coopération et suite à l'évacuation de la base française de Diégo-Suarez, le gouvernement malgache a nationalisé l'Arsenal.

En 1976, suite à la politique de nationalisation en vigueur, la DCAN tomba et la société fut reprise par l'État malgache sous le nom de SECREN : « Société d'Exploitation pour la Construction et la Réparation Navale ». La décision d'inspiration nationaliste viendra modifier la structure économique de Madagascar. L'État a ainsi mis en œuvre plusieurs organismes financiers et de gestion pour le support de l'Étatisation.

Figurant sur la liste de ces supports, l'Office Militaire Nationale pour les Industries Stratégiques (OMNIS) est chargé de la tutelle de la SECREN.

En 1978, toujours sous tutelle de l'OMNIS, la SECREN de l'époque devient une entreprise socialiste avec une nouvelle dénomination : « Société d'Études, de Construction et de Réparation Navales (SECREN). La base de la nouvelle

Orientation économique du pays entre 1972 à 1982 était fondamentalement le nationalisme et le socialisme consistant à une maîtrise populaire de l'économie.

Depuis sa naissance en 1975, la SECREN a connu des difficultés majeures qui se sont aggravées au fil des années. Cela se résume par :

- \* la perte de la clientèle captive constituée de navires militaires français ainsi que la clientèle traditionnelle de la DCAN, d'où l'affaiblissement notoire du plan de charges ;
- \* la vétusté des équipements de production ;
- \* le sureffectif dû au maintien du personnel de la DCAN pour compenser la psychose sociale causée par le départ subit de la marine française, mais utile pour la réalisation des objectifs de la SECREN.

De 1976 à 1979, le gouvernement avait une politique visant à faire de la SECREN un pôle de développement industriel du Nord avec une mise en place d'un complexe industriel de maintenance et de fabrication pour les industries locales telles que :

- les sucreries, les cimenteries,
- les industries agro-alimentaires et la structure métallique.

Elle est basée sur l'utilisation et le développement des équipements existants dans le chantier.

En 1982, la SECREN était sous la direction d'un nouveau Directeur Général, le Colonel Mohajy AKRAM.

En 1984, Coopération avec les chantiers du Nord et de la Méditerranée (NORMED).

Le 31 décembre 1985, signature de contrat par les trois parties à Antananarivo pour une durée de trois ans :

- \* OMNIS : représenté par son DG, Monsieur Hubert ANDRIANASOLO
- \* SECREN : représenté par son DG, Monsieur Mohajy AKRAM
- \* NORMED : représenté par son Vice Président, Monsieur Edward PEROLLO et son Chef de mission, Monsieur Wolfgang HINTZ

En 1985, la SECREN a connu un regain d'activité avec le programme thonier et la politique de réajustement structurel du Fonds Monétaire International (FMI) et de la Banque Mondiale avec la Caisse Centrale de Coopération Économique (CCCE) ; elle est dénommée actuellement « Agence Française de Développement » (AFD).

Pour améliorer sa situation financière dégradée, elle a reçu des prêts de 10,5 millions de Francs Français en 1985 et 25 millions de Francs Français en 1987. Ces prêts ont été contractés auprès de la CCCE et étaient destinés à la réhabilitation, à la reconstruction des stocks et à la formation.

La SECREN a signé des contrats avec des partenaires étrangers afin de faciliter le contrôle de la CCCE pour le décaissement de fonds : partenariat avec le Sud Marine International (SMI) le 11 décembre 1987, puis renouvellement en 1991. Ce sont des partenaires étrangers de la société en matière d'approvisionnement, de technique et de prospections commerciales étrangères.

Malgré les résultats encourageant, la situation financière de la SECREN est restée profondément dégradée. Face à cette situation, l'État malgache a réalisé en 1988 l'assainissement financier de la SECREN. Il s'inscrit dans la politique d'ajustement structurel ayant conduit dans le cadre des accords avec les bailleurs de fonds qui consistait à redresser le secteur des entreprises d'État en tant que mesure principales d'accompagnement. A partir de cette période, l'image de marque de la SECREN s'est rehaussée. Les thoniers français et espagnols restaient fidèles et les autres bateaux étrangers reprenaient confiance au chantier naval de la SECREN. L'afflux en masse des clients avait entraîné, à un moment donné, la saturation de la capacité du chantier.

La société fut touchée par les événements de 1991 à 1992 ; elle était sous la tutelle de la présidence pendant cette époque. S'ensuivit la nomination de Monsieur Régis KILOBO, à la direction générale de la SECREN.

L'adoption par l'État d'une politique de libéralisation de l'économie avait entraîné un changement au niveau des entreprises socialistes dont la SECREN en fait partie. En 1994 - 1995, la SECREN devint une Société Anonyme et prit le nom de « SECREN S.A ». Dans le cadre de la régularisation de la situation juridique de la SECREN, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, tenue le 28 avril 1995, a approuvé ses statuts en tant que Société Anonyme. Ainsi donc, fut nommé le Directeur Général : Christophe Jérôme NOSY HARINONY.

Cette même année est marquée par :

- L'obtention du trophée EUROMARKET AWARD délivré par «EUROPEAN MARKET RESEARSH CENTER » (EMRC) à Bruxelles.
- Accord de partenariat avec TSI (Trading Service International).

En 1996, le comité des prix J.BAN a décerné à la SECREN SA le trophée de la qualité Arc de l'Europe, en Espagne.

En mai 1997, nomination d'un Directeur Général, Monsieur Jean Robert GARA.

Le 30 mai 1997, signature d'un contrat de partenariat entre la SECREN et MG International.

- En 2001, un nouveau Directeur est nommé : Monsieur Pierre TONIZATOVO.

Suite aux événements de 2002 et aux conséquences économiques de ceux -ci sur la société, la SECREN a traversé des moments critiques durant cette époque.

Après l'installation du nouveau régime en 2002, un nouveau Directeur Général est mis en place à la SECREN en 2003 ; Monsieur Charles Hilaire SOLOHERY.

L'entreprise s'est déclarée apte à faire face à la crise de 2002 et des améliorations ont été constatées, à partir de 2003.

Depuis août 2008, la SECREN est dirigée par un nouveau Directeur Général, diplômé de l'École Supérieure du Havre, Monsieur Aboubakary ASSANY.

## **SECTION II- SITUATION GÉOGRAPHIQUE**

### **§ 1- La Baie de Diégo**

Formidable affaissement de l'époque des convulsions sismiques, formée par une passe comme un goulet, la baie de Diégo-Suarez, qui ne le cède en étendue qu'à celle de Rio de Janeiro, s'étend à plus de 20 kilomètres dans l'intérieur des terres, avec des baies secondaires et profondes, des anses dissimulées, permettant d'abriter plusieurs escadres. Dominée d'autre part, à l'Ouest et à l'Est, par des massifs élevés et abrupts, Windsor Castle, Dower Castel, montagne des français, elle est protégée par ces sentinelles avancées qui veillent à la fois sur le Canal de Mozambique et l'Océan Indien.

Avec 156 kilomètres de littoral, la baie de Diego se situe par son étendue, juste après celle de Rio de Janeiro, est un havre de paix au milieu des écumes de l'Océan Indien, c'est le lieu choisi par la SECREN SA pour son implantation<sup>1</sup>.

### **§ 2. La ville de Diégo-Suarez**

La ville de Diégo-Suarez située dans l'extrême Nord de Madagascar est reconnue pour la qualité de son site abrité à l'intérieur d'une des plus belles rades du

---

<sup>1</sup> École réglementée au niveau international, forme les officiers de 1ère classe, qui conduit au brevet de capitaine de 1ère classe de la navigation maritime. C'est le plus haut niveau de la marine marchande.

monde. Son histoire est très marquée par l'influence française. Sa position maritime garde une place importante avec les chantiers de la SECREN SA, l'usine de la Pêche et Froid de l'Océan Indien (PFOI) et les marrées salant de la Compagnie Salinière de Madagascar (CSM).

#### **A- Un monde à part**

Enserré dans un étroit triangle ouvert sur la mer, fermé par le Cap d'Ambre et la chaîne montagneuse du Tsaratanana, le Nord de Madagascar constitue un monde à part<sup>1</sup>. Ses 43 000 km<sup>2</sup> de terres volcaniques offrent des reliefs d'une saisissante diversité.

Le climat est de type tropical à saison sèche dominante, qui s'étale sur huit mois d'avril à novembre. Pendant cette période, la ville est soumise par une Alizé le « Varatraza », un vent de direction Est Nord-est, et atteignant les 25 mètres/seconde. Et la saison des pluies est marquée par la mousson de Décembre à Mars.

#### **B- Une ville en développement**

Ayant des fonctions multiples, Diégo-Suarez constitue un espace typique d'une ville d'un pays en développement et à ce titre, elle présente un paysage contradictoire. Juxtaposant des quartiers structurés et sous-intégrés, avec des citadins et des néo-paysans<sup>2</sup>. Le plan de la ville constitue un avantage sur le développement et la répartition des espaces urbains pour mieux ordonner, harmoniser la rationalisation et la circulation de la population sur un espace donné en vue de créer un cadre favorable à la vie sociale, culturelle et économique.

### **§ 3. La commune urbaine de Diégo-Suarez**

#### **A-L'organisation administrative de la commune**

L'administration publique joue un rôle primordial pour l'édification nationale et le développement d'un pays. Pour ce faire, une organisation harmonieuse s'avère impérative. L'organisation administrative consiste à savoir de quelle manière l'État gère les tâches administratives sur l'ensemble du territoire national afin de satisfaire l'intérêt général.

Elle a pour but de renforcer la cohésion interne entre l'administration et les administrés, d'une part, le respect des prérogatives administratives et, d'autre part, le

---

<sup>1</sup> SECREN SA : Structure, Potentialité et Ressource -2008, p.3

<sup>2</sup> Monographie de la région DIANA -2008, p.3

respect des droits des administrés. Les différentes modalités théoriques de l'organisation administrative sont

a) La centralisation

La centralisation est le procédé qui place entre les mains du pouvoir central la direction de toutes les affaires administratives, elle ne connaît ni collectivité ni vie juridique. Le système centralisé est rigoureux et hiérarchisé. Le pouvoir de décision est au sommet de la hiérarchie. Mais cela n'exclut pas un découpage territorial. Celui-ci se fait en circonscription administrative, qui est un cadre simple n'ayant pas de personnalité juridique.

La centralisation permet l'unité nationale mais prive les administrés de gérer leurs propres affaires. C'est pour cela qu'on pense à l'assouplissement de ce procédé par la déconcentration.

b) La déconcentration

La déconcentration permet aux agents déconcentrés de décider sur les affaires locales de moindre importance. Elle assouplit considérablement la centralisation.

Dans une déconcentration, la décision est toujours prise au nom et pour le compte de l'État par un de ses agents placés dans les différentes circonscriptions.

La déconcentration se rapproche donc des administrés. Dans ce procédé, « c'est toujours le même marteau qui frappe mais on a allongé le manche ». Pour un partage plus poussé du pouvoir, a été créée la décentralisation.

c) La décentralisation

La décentralisation définit l'idée d'une collectivité locale qui gère elle-même ses propres affaires, elle possède un patrimoine propre, des biens matériels, des agents, une gestion exprimée dans un budget, et elle est sujet de droit et d'obligation. La

- La décentralisation territoriale : elle réalise l'autonomie dans le cadre d'une décentralisation se présente sous deux formes : circonscription locale. Elle a une assise géographique. La reconnaissance d'une catégorie des affaires locales distinctes des affaires nationales est le but primaire de toute décentralisation.
- La décentralisation technique : vise à octroyer aux collectivités une personnalité juridique qui entraîne une autonomie financière.

La loi n°93-005 du 26 janvier 1994 portant orientation générale de la décentralisation et les textes subséquents définissent que les collectivités territoriales décentralisées sont de trois niveaux, à savoir les Régions, les Départements et les Communes<sup>1</sup>.

## B- Les données démographiques

La commune urbaine de Diégo-Suarez s'étend sur 41 km<sup>2</sup>. La superficie de la région DIANA est de 20 942 km<sup>2</sup>, soit 3,6% de la grande île

Tableau n°I : Superficie de la Région DIANA

DISTRICTS	Diego I	Diego II	Ambilobe	Ambohika	Nosy be	TOTAL
Superficie (km <sup>2</sup> )	41	7 012	8 139	5 433	5 433	20 942
%	0,2	33,5	38,9	25,9	1,5	100

Source : Monographie de la Région DIANA - 2008

La ville de Diégo-Suarez compte 110 000 habitants en 2008 repartis sur 23 fokotany, La majorité de la population de la ville de Diégo-Suarez est d'origine Antakarana. C'est la ville la plus métissée de Madagascar. Toutes les ethnies y sont représentées.

Grâce à sa situation géographique, on y trouve un mélange d'ethnies et de races très cosmopolites tels que des Arabes, Créoles, Indiens, Chinois, Somaliens, Comoriens et des Malgaches.

Tableau n°II : État de la population de la Région DIANA en 2008

Districts	Diégo I	Diégo II	Ambilobe	Ambohika	Nosy-Be	Total
Nombre de population	110 000	108 000	213 000	189 000	60 000	680 000
%	16	16	31	28	9	100

Source : Monographie de la Région DIANA - 2008

Les 2/3 de la population de la ville de Diégo ont moins de 30 ans.

- \* Taux de natalité : 2,5%
- \* Taux de mortalité : 1,2%
- \* Taux de chômage : 7%
- \* Taux de scolarisation : 58%

<sup>1</sup> La commune est la collectivité territoriale de base (art .2 de la loi n°94-011 du 29/04/95)

\* Taux d'analphabète : 48%

## C- Les activités productives

La ville de Diégo-Suarez dispose de plusieurs industries et sociétés parmi lesquelles on trouve la SECREN SA, la PFOI, la CSM, la Compagnie Malgache de Manutention, l'Auxiliaire de Madagascar, etc.

Néanmoins, le problème des infrastructures routières de la ville freine le développement constant de ces activités.

De par son caractère insulaire, la Commune urbaine de Diégo-Suarez a un port qui dispose d'une rade ; il accueille chaque année 350 à 400 bateaux. Ce port traite environ 450 000 tonnes de marchandises par an. Ces marchandises sont en majorité des poissons, du sel et des hydrocarbures.

En effet, le port est considéré comme une ouverture de la commune en particulier et de la nation en général. Toutes les activités de la ville de Diégo-Suarez dépendent de son port.

## SECTION III -LA SECREN PAR DÉFINITION

La SECREN SA de son nom commercial, est dénommée socialement « Société d'Études de Construction et de Réparation Navales». Son siège social se trouve à Antsiranana, plus exactement au 1, Rue Lavigerie. Elle possède également une agence implantée à Antananarivo au 180, Route circulaire - Ankorahotra.

### § 1- Forme juridique

Contrairement à l'entreprise individuelle, la société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat, d'affecter à une entreprise commune, des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter<sup>1</sup>. La société est un groupement de personnes. Ce groupement donne naissance à une personne juridique nouvelle (une personne morale), distincte de la personnalité juridique des associés. La société est un cadre juridique qui permet à des acteurs économiques de se regrouper.

La SECREN SA est une société anonyme dont l'État figure parmi les actionnaires. Son capital se chiffre à 400 000 000 Ar, divisé en 20 000 actions de 20 000 Ar chacune. La répartition de ce capital se présente comme suit au 31 décembre 2001<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Samuel JOSIEN, Sophie LANDRIEUX-KARTOUCHIAN : « Organisation et Management de l'entreprise –École d'affaire» Gualino Éditeur EJA – Paris- 2008, p.37

<sup>2</sup> SECREN SA : Structure, Potentialité et Ressource- 2008 p.2

Tableau n°III : Répartitions du capital de la SECR EN SA

<b>ACTIONNAIRES</b>	<b>NOMBRE D'ACTIONS</b>	<b>POURCENTAGE</b>	<b>MONTANT</b>	<b>NOMBRE DES ACTIONNAIRES</b>
ÉTAT	7 500	37,50	150 000 000	5
OMNIS	5 300	26,50	106 000 000	3
CNaPS	4 050	20,25	81 000 000	2
SGR (ex BTM)	2 500	12,50	50 000 000	1
SOFIRE (ex BFV)	650	3,25	13 000 000	1
<b>TOTAL</b>	<b>20 000</b>	<b>1 00,00</b>	<b>4 000 000</b>	<b>12</b>

Source : SECREN SA - Direction Général. 2001

## § 2. L'environnement économique

### A- Évolution Économique

La situation économique de Madagascar de 1990 à 2000 a laissé entrevoir un certain optimisme pour l'avenir, et l'année 2002 marque le début d'un chantier de réforme que la majorité des acteurs économiques attendaient depuis longtemps<sup>1</sup>. Le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) refait surface et trois axes sont appuyés :

- Amélioration des performances économiques en maîtrisant l'inflation, en consolidant les réformes structurelles et institutionnelles et en développant des industries ;
- Développement des services essentiels de base (éducation et santé) ;
- Mise en place d'un cadre institutionnel à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté (confiance entre le gouvernant et le gouverné).

C'est à partir de cela que le secteur de transports, qui avoisine la SECREN SA fut particulièrement touché. En collaboration avec les bailleurs de fonds, l'État malgache adopte un vaste projet de réforme et de réhabilitation du secteur de transport par un programme sectoriel des transports.

Le gouvernement renforcera ses actions pour :

- achever les réformes du cadre institutionnel réglementaire et juridique au secteur des transports

<sup>1</sup> : SECREN SA : Potentialité de la production - 2007, p.1

- mettre en place un meilleur cadre de gestion des infrastructures portuaires à travers une gestion privée, les mises en concession, les mises en place d'agences autonomes ;
- réhabiliter, renouveler et moderniser les infrastructures existantes et assurer leur maintenance entre autres, les ports long courrier *et de cabotage*, le réseau routier, les aéroports secondaires, les équipements des postes et télécommunication ;
- assurer une meilleure répartition des infrastructures en réalisant des investissements...

Étant mêlé étroitement au secteur transport maritime, la SECREN S A se doit de considérer les propos évoqués par l'État malgache sur le projet de réforme du transport à Madagascar<sup>1</sup>. Ceci étant, la SECREN SA est autant concernée sur l'évolution du DSRP que d'autres secteurs ou acteurs économiques. Visant à :

- stabiliser un environnement macroéconomique sein ;
- accroître l'investissement direct étranger
- promouvoir le plein emploi.

L'État associe l'importance de la croissance économique comme stratégie de pointe pour que notre nation puisse répondre au défi de la mondialisation.

## **B- La politique de l'entreprise**

La SECREN SA doit s'impliquer et s'intégrer aux changements que requièrent la mondialisation et la globalisation pour faire face au nouveau millénaire.

Ces changements doivent s'insinuer dans la mentalité, dans la manière d'approche puis dans la manière de faire et de produire.

De ce fait, la SECREN SA doit se procurer divers paramètres de qualité qui sont à l'origine de bonnes références dans les domaines d'activités auxquelles elle évolue.

C'est à ces conditions qu'elle peut se faire une place dans le rang maritime internationalement reconnu actuellement.

La Direction Générale s'estime que le défi à relever par la SECREN SA relève actuellement des points suivants<sup>2</sup> : Offrir une prestation de qualité en honorant tout d'abord les délais d'exécution des travaux tout en respectant les normes de qualité requises ;

---

<sup>1</sup> SECREN SA : Potentialité de la production – 2007, p.2

<sup>2</sup> SECREN SA : décision du Directeur Général – « restauration de l'organigramme » - 13 Aout 2008, p.1

- \* Offrir des produits à des prix compétitifs en maîtrisant bien les divers coûts dans le processus de fabrication et de prestation de services ;
- \* Offrir des produits de qualité basés sur des personnels bien qualifiés et expérimentés, utilisant des équipements et machines associant technologies de pointe et augmentation de la productivité ;
- \* Se lancer dans le processus d'une qualification qualité reconnue internationalement pour ses produits et prestations ;
- \* Inculquer au personnel la nécessité, la volonté de travailler dans un esprit de compétitivité et de bon rendement, eu égard à l'entreprise et à son environnement très concurrentiel.

Les performances macroéconomiques de Madagascar sont fragiles et la capacité d'octroyer des Investissements Directs Étrangers (IDE) reste faible, d'où le freinage des investissements au niveau des entreprises nationales<sup>1</sup>. La politique exercée par la SECREN SA pour développer ses capacités économiques et améliorer sa productivité devra être à la fois agressive et efficace. La croissance économique dépendra ainsi de la performance de soi-même et de l'extérieur.

### **§ 3-Présentation des objectifs**

La SECREN SA, de sa forme juridique et par ses activités, est qualifiée de société à but lucratif. Par ses services et son savoir faire, en comptant les années d'expérience, elle assure par le biais de ses activités la satisfaction de sa clientèle. Comme toute entreprise commerciale, l'objectif vise à :

- répondre aux besoins et au développement de la société ; -satisfaire les attentes des clients ;
- redorer l'image de la SECREN SA tant au niveau national qu'international ;
- définir et mettre en œuvre une politique de gestion cohérente et efficace permettant D'atteindre les objectifs d'amélioration et la capacité d'autofinancement de la société et de faire en sorte que les charges soient proportionnelles à la production affectée, tout en satisfaisant les clients actuels et en conquérant une nouvelle clientèle.
- offrir un service de qualité et compétitif au niveau international ;
- s'associer avec des partenaires fiables, » être leader dans son domaine d'activité

---

<sup>1</sup> Isaora Zefanie ROMALAHY MANDE, Aza RAJAMARTSON :« ÉTUDE SUR LA PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT A MADAGASCAR », Volet économique : analyse économique P3

Les objectifs consistent à toujours essayer de faire mieux, notamment à réaliser un résultat supérieur à celui de l'année précédente. Ils sont aussi établis dans le but de rationaliser le système et mettre en œuvre des stratégies ; c'est-à-dire faire en sorte que les charges soient proportionnelles à la production affectée, tout en satisfaisant les clients actuels et en conquérant une nouvelle clientèle.

## CHAPITRE II : ORGANISATION AU SEIN DE LA SECREN SA

L'organisation selon les théoriciens de « l'école classique » est un principe de management pour augmenter la performance de l'entreprise. L'organisation est présentée comme scientifique par Taylor<sup>1</sup>. Ce système a pour objectif d'améliorer la gestion de production et d'éviter la flânerie des employés. L'Organisation Scientifique du Travail (OST) repose donc sur trois principes qui sont : la division du travail, la gestion du personnel et le système de contrôle.

### SECTION I - STRUCTURE DE LA SECREN SA

#### § 1- Structure de l'entreprise

##### A- Définition

L'organisation est une structure qui englobe les procédures, les méthodes relatives au travail et à la communication entre les postes<sup>2</sup>. C'est aussi concevoir et mettre en place les différentes procédures et méthodes pour atteindre un but explicite ; c'est-à-dire un ensemble du système entreprise. Le fait d'organiser conduit à déterminer le rôle, les attributions et la place de chacun dans l'entreprise<sup>3</sup>.

Il n'existe pas de consensus pour définir la notion de structure. Deux visions s'opposent en effet pour caractériser les structures des entreprises. La première vision qualifiée parfois de « configurationnelle » s'attache aux aspects formels des organisations. Les structures apparaissent donc comme des réalités concrètes qui vont contraindre l'action des individus en constituant un cadre. A l'inverse, la seconde vision d'inspiration Interactionniste s'attache aux aspects informels.

La définition de la structure de Mintzberg<sup>4</sup> est souvent retenue ; « La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite, assurer la coordination entre ces tâches.

---

<sup>1</sup> F.W. Taylor (1856-1915), théoricien de l'économie classique. Le but de l'école classique du management est la division de travail de façon à augmenter la productivité, d'où l'OST, lancé en 1911

<sup>2</sup> Samuel JOSIEN, Sophie LANDRIEUX-KARTOUCHIAN, « Organisation et Management de l'entreprise- École d'affaire» GUALINO Éditeur EJA - Paris - 2008, p.45

<sup>3</sup> LEMIARY , « Cours d'organisation Management » 3<sup>ème</sup> Année 2008- Université de Toamasina

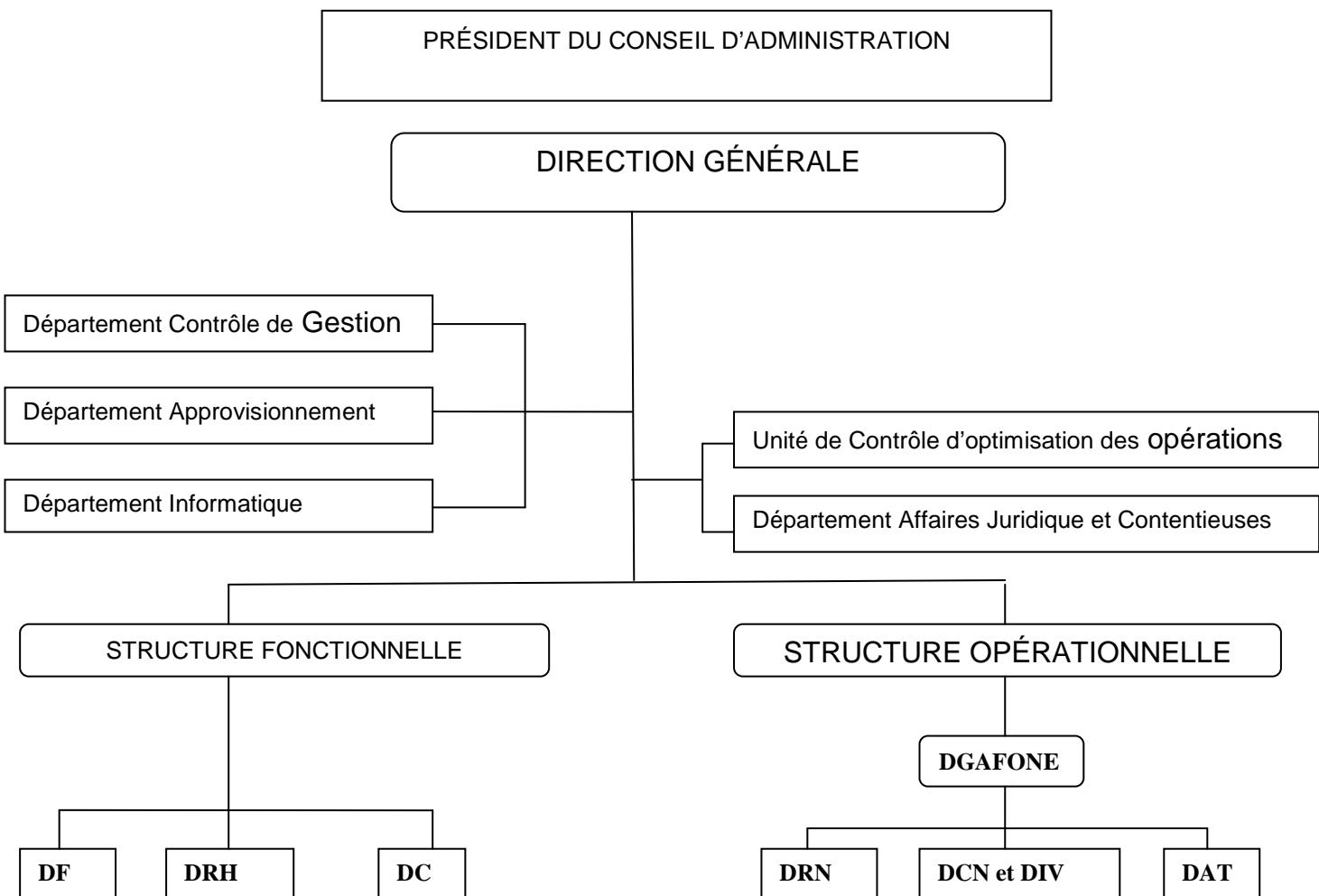
<sup>4</sup> Henry MINTCHBERG, né le 2 Septembre 1939 à Montréal, Auteur Internationalement reconnue d'ouvrage de management. Son premier livre, The nature of Managerial Work (1973), a marqué l'histoire de la gestion

## B- La structure de la SECREN SA

La SECREN SA se présente sous une structure fonctionnelle qui repose sur le découpage de l'organisation par grandes fonctions (la production, la commercialisation ...) où la direction générale en assure la coordination. Le nombre des différentes fonctions dépend des besoins de l'entreprise.

C'est dans l'optique d'atteindre ces objectifs que la structure fonctionnelle de la SECREN SA a été établie. Elle se présente *comme suit sous sa forme simplifiée* :

**Figure n°1 : Structure simplifiée de la SECREN SA**



Source : SECREN SA : Structure, Potentialités, Ressources- 2008

**Avec :**

- **DGAFONE** : Direction Générale Adjoint chargée de la Formation et de la Normalisation de l'Exploitation<sup>1</sup>

<sup>1</sup> SECREN SA : Décision du Directeur Général - « Restructuration de l'Organigramme »-13 Août 2008, p.1

- **DRN** : Direction des Réparations Navales
- **DCN** : Direction des Constructions Navales
- **DIV** : Diversifications
- **DF** : Direction Financière
- **DRH** : Direction des Ressources Humaines
- **DC** : Direction Commerciale

## **SECTION II - LES DIFFÉRENTES ORGANISATIONS**

### **§ 1- Attributions et rôles des directions**

#### **A- La Direction Générale**

La *Direction Générale* dirige *la société*. *Elle se rattache directement à des départements clés primordiaux au bon fonctionnement de la société* ; elle est également rattachée à Antananarivo où se trouve une agence représentant la SECREN SA et assure tout processus administratif sur place. Par ailleurs, la Direction Générale de la SECREN SA est assistée par un conseiller en marketing et deux entités maîtresses :

D'une part, l'Unité de Contrôle et d'Optimisation des Opérations, nouvellement créée, en vue d'atteindre les objectifs de la société relatifs aux normes de la mondialisation. Cette structure aura pour mission, dans un premier temps, d'élaborer des normes standard pour l'exécution des travaux usuellement effectués<sup>1</sup>. Normes en termes de délai d'exécution et de coût d'exécution, en accord avec la Direction des Réparations Navales et la Direction des Constructions Navales.

Elle s'active à une planification en amont des travaux avec la direction de production concernée et procède éventuellement à une intervention dynamique au fur et à mesure de l'avancement des travaux afin de respecter le délai d'exécution imparti ainsi que les coûts y afférents.

- Le but étant d'identifier les paramètres et les coûts qui influent sur le délai afin d'y remédier ;
- L'objectif étant de respecter les délais et réduire les coûts de fabrication et de prestation.

---

<sup>1</sup> SECREN SA : Décision du Directeur Général - « Restructuration de l'Organigramme »-13 Août 2008, p.2

D'autre part, on a le *Contrôle de Gestion* qui se charge d'aider la Direction Générale et les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion et à orienter convenablement leur prise de décision.

Anciennement dénommé, Département de Contrôle Interne et Contrôle Budgétaire, le Contrôle de Gestion élabore des plans d'action et s'occupe du suivi des réalisations<sup>1</sup>; A part ces deux entités, la Direction Générale se rallie directement à trois départements :

a) Le Département Affaires Générales. Juridiques et Contentieuses

- il gère les affaires générales ;
- traite les dossiers d'assurances ;
- dépose des plaintes auprès de l'autorité compétente en cas de litiges entre la société et ses clients, ou en cas de vol et toute autre infraction commise au sein de la société ;
- assiste aux audiences ;
- gère les tâches de l'imprimerie et de sécurité.

b) Le Département Approvisionnement

Il est assisté par un bureau de coordination et de suivi. Responsable du ravitaillement de la société, il assure :

- l'achat,
- l'accueil et
- le contrôle de qualité des produits tout en respectant les procédures.

c) Le Département Informatique

Ce département est mis en place afin d'accroître la fluidité des informations et permettre plus rapidement la disponibilité des éléments nécessaires aux tableaux informatisés de toutes les gestions de la société :

- \* études de conceptions,
- \* de programmation
- \* d'exploitation des données.

---

<sup>1</sup> SECREN SA : Décision du Directeur Général - « Restructuration de l'Organigramme » - 13 Août 2008. p.2

## **B- La Direction Générale Adjoint chargée de la Formation et de la Normalisation de l'Exploitation (DGAFONE)**

Cette direction a comme objectif d'identifier les besoins en formation, c'est-à-dire qu'elle est responsable de tout ce qui concerne la formation et assure le contrôle de la qualité.

- Avant la formation, elle est chargée de préparer toutes les procédures nécessaires ;
- Pendant la formation, elle dispense toutes les fournitures et fait le suivi.
- Après la formation, elle fait le suivi et l'évaluation de son application.

Elle est chargée de créer un environnement, un cadre d'exploitation sain et normal tant au niveau de l'environnement qu'au niveau des moyens et structures opérationnelles mis en jeu. Elle veillera également à l'appréciation des normes requises pour une certification ISO des produits *finaux* de l'Entreprise.

## **C- La Direction des Ressources Humaines**

Elle assure à la fois, la gestion, l'administration et le social *du* personnel. *Elle traite également le salaire.*

### **a) Département Administratif du personnel**

Il véhicule l'administration du personnel en créant les dossiers de base et administratifs. Il établit le lien entre la caisse Nationale de Prévoyance Sociale, l'inspection du travail, le District et le Tribunal. Il s'occupe également de la gestion du personnel et de la gestion des carrières.

### **b) Département Solde**

Traite les salaires, les accessoires et les retenues sur salaires suivant les renseignements fournis par le département Administration du personnel.

### **c) Département Affaires Sociales**

Il garantit la protection sociale, c'est-à-dire qu'il prend soin du personnel et de sa famille par le biais du service médical.

## **D- La Direction Financière**

Cette direction gère les fonds et les opérations comptables de la SECREN SA. Cette gestion se fait par l'intermédiaire de deux départements qui sont :

### **a) Le Département Trésorerie**

Il assure :

- l'encaissement,
- le décaissement
- la vérification des pièces justificatives y afférentes.

Ces pièces justificatives comptables seront ensuite acheminées au département comptabilité. Ce département garantit le contrôle des engagements (achat à crédit), les opérations bancaires ainsi que les pièces appropriées avant de les transmettre au département comptabilité.

#### **b) Le Département Comptabilité**

Il se charge de comptabiliser toutes les transactions effectuées par la SECREN SA. Il établit ainsi l'état financier à chaque fin d'année.

### **E- La Direction Commerciale**

Par ses deux départements, à savoir celui qui assure les opérations de vente et celui qui protège et améliore l'image de la société, cette direction joue un rôle incontournable au sein de l'entreprise. C'est celui qui entre en contact direct avec les clients.

#### **a) Le Département Vente**

Il accueille les clients et présente les commandes à la direction en charge de la production concernée pour pouvoir établir la liste des travaux, le devis et la facture. Il transmet ensuite ces pièces à la direction financière.

Après avoir eu l'aval de la Direction Générale, le département vente procède au préalable à la conclusion du contrat et avise la Direction concernée pour l'exécution des travaux.

#### **b) Le Département Marketing**

En tant que responsable du marketing, ce département étudie le marché, lance les produits à l'aide de la publicité si c'est nécessaire. Il est aussi garant de la fidélisation de la clientèle par les méthodes de marketing direct c'est-à-dire par e-mail, catalogue, téléphone, visite... Un bureau est rattaché à cette direction : la coordination études et projet. Ce bureau effectue des études sur les commandes des clients ; ces études se font au niveau :

- du tarif,
- du devis,

- des matières et
- de la main-d'œuvre.

## F- La Direction des Réparations Navales (DRN)

C'est la direction qui fait de la SECREN SA une entreprise en marche. Elle assure tous les travaux de réparations navales qui génèrent 85% du chiffre d'affaires de la société. On peut dire que c'est la direction la plus productive.

Pour que les activités de la DRN se déroulent correctement, des départements et autres structures sont mis en place à l'intérieur de cette direction.

**Ainsi donc, on distingue :**

- Un centre de contrôle et suivi des travaux :

Nouvellement créée, au sein de cette direction, cette structure contrôle strictement l'imputation des heures supplémentaires et de temps d'attente.<sup>1</sup> Il est au même rang qu'un département ;

- Les Chefs de bord ;

Ils représentent la société à bord de chaque navire qui arrive. Ce sont en fait, des ingénieurs qui jouent le rôle d'interlocuteurs entre la SECREN SA et l'Armateur. Ils suivent l'avancement des travaux tout en respectant le planning préétabli et cela jusqu'à la livraison des travaux finis.

Les cinq Départements qui sont reliés à la DRN sont :

### a) Département Hygiène environnement et Sécurité

L'environnement est capital pour une société comme la SECREN SA. C'est ainsi que le rôle de ce département converge vers le suivi du respect de l'environnement. Il est aussi responsable de l'hygiène, comme le contrôle des combinaisons et de tout autre équipement ainsi que de la sécurité.

### b) Le Département Services Généraux bassin

En suivant le planning de la direction commerciale, ce département active directement la machine de production. La division du travail à travers les quatre services qu'il détient augmente sa performance :

---

<sup>1</sup> SECREN SA : Décision du Directeur Général - « Restructuration de l'Organigramme » - 13 Août 2008. p.2

- Le service technique de réparation et de fabrication, qui groupe des techniciens assurant les études de devis, le planning d'exécution des travaux tout en respectant les normes en vigueur ;
- Le service bassin, s'occupe de l'entrée et de la sortie du navire dans le bassin.
- Les services généraux bassin, se chargent de l'installation du chantier et le nettoyage des caisses du bateau
- Le service carénage, exécute tous les travaux sur la carène comme lavage, grattage, sablage et peinture.

c) Le Département Mécanique

Contribue à la production et effectuant les travaux mécaniques du navire. Elle répartit ses tâches sur cinq services dont :

- \* Service technique de préparation et de fabrication
- \* Service Ajustage
- \* Service Moteur
- \* Service Machine-outil
- \* Service Manutention

d) Département Électricité

Rattaché à la DRN, celui-ci participe directement à la production ; il coiffe les services qui s'occupent entre autres, des travaux d'électricité, de l'électronique à bord et dans l'atelier, les réparations de tout froid et de la communication, d'où le téléphone autonome de 4 chiffres au sein de la société.

e) Département Coque

C'est un atout à la production et plus précisément aux travaux sur la coque. On dit « Œuvres vives » pour la partie immergée et, « Œuvres mortes » pour la partie émergée.

A travers ces cinq services, ce département se dit productif grâce au :

- > service technique de préparation et de fabrication qui procède à l'expertise à bord avec l'Armateur pour pouvoir établir le planning des travaux ;
- > service tôlerie bâtiment-fer qui se charge de tous les travaux de tôlerie et de charpente métalliques ;

- > aménagements comme, le montage et le démontage des tôles effectués par le service tôlerie bord ;
- > service chaudronnerie qui s'occupe de tout ce qui concerne la tuyauterie ;
- > service bois-bord qui assure tous les aménagements en bois à bord du navire en respectant les commandes de l'armateur.

## **G- La Direction des Constructions Navales (DCN) et Diversifications**

En étant responsable de la construction navale et des travaux divers, cette direction prend part aussi à la production de la société. Après réception des commandes venant de la direction commerciale, elle procède à l'exécution des travaux, à l'essai puis à la livraison une fois les travaux finis.

Un bureau de recherche et de développement est mis en place à ses cotés pour atteindre ces objectifs. Nouvellement créé, ce bureau au même rang qu'un *département*, professionnalise les travaux. En même temps cette direction s'organise sur deux départements à savoir :

### **a) Le Département de Construction Navale**

Il est constitué de trois services :

- \* Service technique de préparation et de fabrication
- \* Service armement
- \* Service programmation et suivi des travaux de construction Telles sont les fonctions assurées par ce département.

### **b) Le Département Diversification**

Anciennement dénommé « Direction de Produits Divers », elle intègre actuellement la DCN au titre de département, du fait de sa faible contribution dans la production. Ainsi, il exécute tout autre travail *en dehors* du *domaine de la construction navale*.

## **I- La Direction d'Appui Technique**

Les responsabilités de cette direction au sein de *la SECREN SA* sont :

- la prospection,
- l'entretien,
- la conservation des biens corporels et
- la gestion de l'eau et de l'électricité.

Elle comporte quatre départements pour accomplir ses obligations :

a) Le Département de renouvellement des équipements et réhabilitation

Il assure tout ce qui est réhabilitation, participe à la réunion d'investissement, proposition sur l'achat et recherche des fournisseurs.

b) Le Département d'Appui en Énergie

Il garantit le bon fonctionnement électrique, la répartition en eau au sein de la société et s'occupe également de l'entretien et de la réparation du groupe électrogène.

c) Département Maintenance

La maintenance effectue tout entretien des ateliers, bureaux, logements à la cité « Laglacière » et aussi tous travaux de maçonnerie.

d) Département maintenance industrielle

Il fait le suivi du fonctionnement, de la gestion et de l'entretien de tout engin roulant ou non, des véhicules, des pompes, des machines-outils,...

## § 2- L'organigramme détaillé de la SECREN

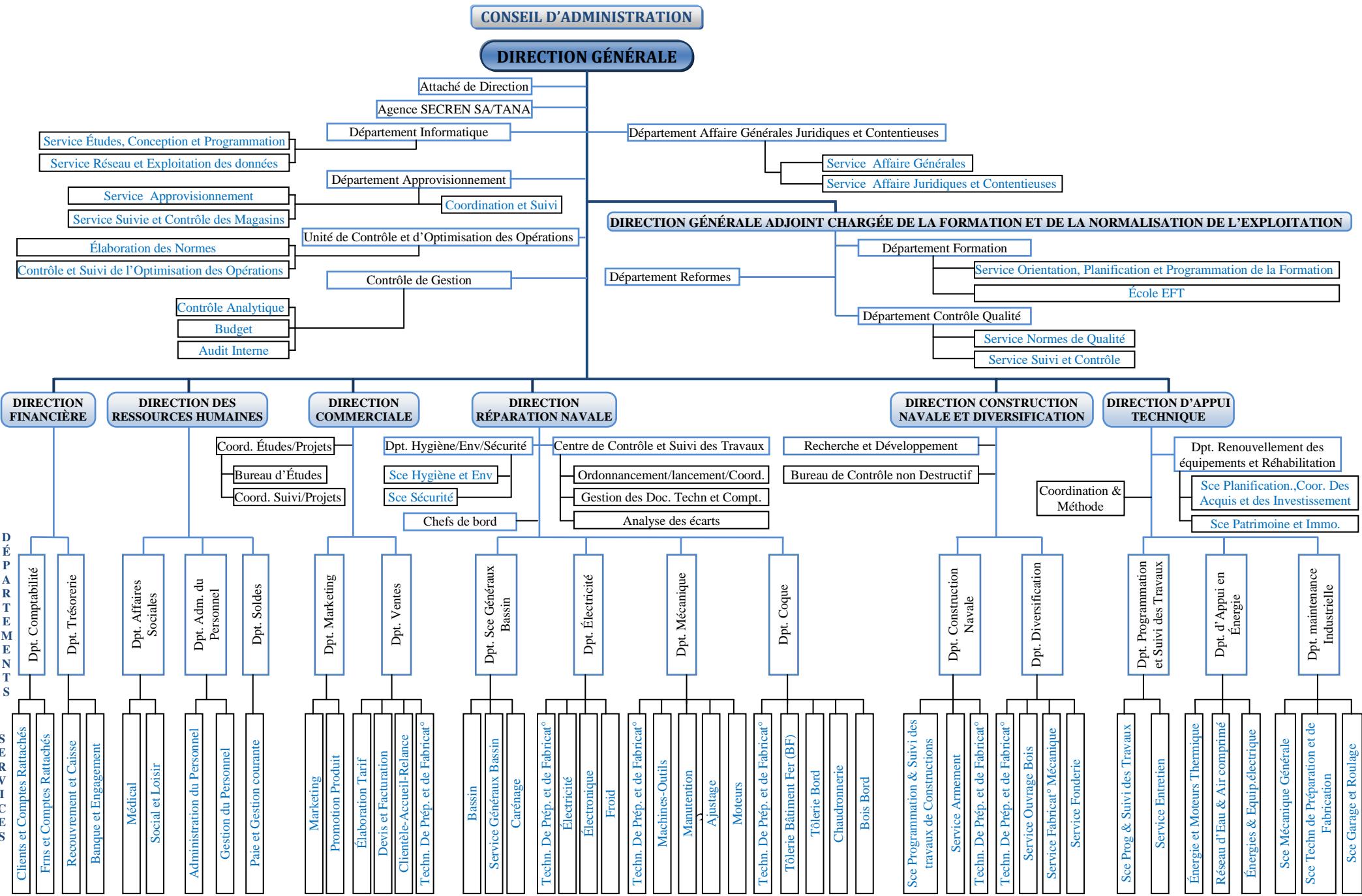
L'organigramme est une représentation graphique plus ou moins détaillée de la structure de l'entreprise. Il fait apparaître la nature et les fonctions qui coexistent entre les services de l'entreprise.

C'est également un moyen de formation vers l'extérieur qui a tendance à flexibiliser et à donner une vision normative de l'entreprise<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Samuel JOSIEN, Sophie LANDRIEUX-KARTOUCHIAN, « Organisation et Management de l'entreprise - École d'affaire» GUALINO Éditeur EJA -Paris -2008, p. 55

Figure n° 2 : Organigramme de la SECREN SA



## **SECTION III : LE POTENTIEL HUMAIN**

### **§ 1- Classification du personnel**

La SECREN SA compte trois classifications de personnel à savoir :

- \* Les Cadres
- \* Les Techniciens
- \* Les Ouvriers

#### **A- Les Cadres :**

Ce sont les dirigeants de la société. Ils coordonnent et orientent leurs subordonnés dans la gestion et dans la réalisation de la politique générale de la société, tout en respectant l'organisation du travail dans les directions et services. On distingue entre autre deux classes de cadre à la SECREN SA

##### **a)Les cadres supérieurs :**

Ce sont les cadres qui occupent des fonctions hiérarchiquement supérieures, notamment des postes de direction, des postes relevant d'une importante capacité de décision et de responsabilité. Cela implique une autorité de commandement sur un ou plusieurs cadres.

Ces cadres supérieurs regroupent la plupart des directeurs, conseillers, chefs de département, chefs de services et chefs de bord.

##### **b) Les cadres moyens**

Ce sont les chefs d'ateliers, chefs de bureau, contremaîtres qui sont sous l'autorité d'un chef de service. Ils dirigent et coordonnent les ouvriers, les employés, les techniciens, les agents de maîtrise et agents d'exécution.

#### **B- Les techniciens :**

Ils sont regroupés en tant que techniciens et réparateurs ; ils se mettent en œuvre pour l'accomplissement de leur fonction sans assumer une responsabilité complète ou permanente. Toute la responsabilité revient en fait à leur chef, d'où émanent les ordres.

#### **C- Les ouvriers :**

Les ouvriers sont ceux à qui on confie les travaux nécessitant l'apport d'énergie physique. Ils sont composés :

- des chefs d'équipes,

- d'agents de maîtrise,
- d'agents d'exécution et
- de manœuvres.

Ils constituent plus de la moitié de l'effectif du personnel. Composer aussi des vigiles qui assurent la sécurité du chantier, les ouvriers sont en nombres dominant.

## **CHAPITRE III : LES MOYENS DE PRODUCTION ET LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE LA SECREN SA**

La SECREN SA est parmi l'un des grands chantiers navals de l'Océan Indien, grâce aux immenses capacités de son bassin de radoub. Cela se vérifie par les moyens dont elle dispose pour accomplir ses activités. Suivant l'organisation qu'elle applique, une société doit avoir de quoi assurer la bonne marche de la production.

### **SECTION I –LES MOYENS DE PRODUCTION**

#### **§ 1- infrastructures**

##### **A- Les immeubles :**

La SECREN SA possède environ 90 000 m<sup>2</sup> de terrains en total. Sur ces terrains la surface couverte par les ateliers est de 40 000 m<sup>2</sup><sup>1</sup>.

Les *immeubles* constituent pour la société un *patrimoine* considérable, *tant* pour la production que pour les services administratifs. Ceci grâce à :

- un bassin de radoub aussi important en longueur, qu'en largeur et en tirant d'eau ;
- une capacité d'accueil de deux thoniers de 80 m environ, six chalutiers, deux bateaux portes assurent la fermeture du bassin pour tous travaux en cale-sèche.
- un local de pompage qui pompe l'eau dans le bassin ;
- des bâtiments d'administration pour les employés non productifs, des bâtiments industriels et les différents ateliers,...

A part les bureaux, les ateliers et les bâtiments industriels, La SECREN possède également des logements qui constituent la cité « Laglacière ». Ces logements sont destinés aux cadres de la société. Ils abritent 80 familles environ et la cité se présente comme un des plus beaux quartiers de la ville.

La société a aussi plusieurs hectares de terrain sur les plages d'Ampasindava et de Ramena.

Sur cette dernière, sont bâtis une vingtaine de bungalows appartenant à la société.

---

<sup>1</sup> SECREN SA : Structure, Potentialités et Ressources- 2008, p.12

## B- Les matériaux

### a) Les Grues:

> Deux grues sur rails assurent tous les travaux de débarquement de diverses pièces et matériaux entre :

- le bord et l'atelier,
- le bassin et le quai,
- les différents ateliers.

Ces grues arrivent à pivoter sur un angle de 360° et à soulever jusqu'à 18 tonnes de charge. On les appelle grues Clyde.

> Une grue sur rails de capacité de 3 tonnes assure le transport des tôles à l'atelier tôlerie BF (Bâtiment-Fer) et celui de tôlerie bord.

> Trois grues sur roues :

- dont deux grues PINGUELY, ce sont des engins de levage pour faciliter la circulation et le déplacement des matières dans le chantier. Les deux grues peuvent soulever chacune jusqu'à 28 tonnes ;
- et une grue PPM pouvant soulever une charge de 45 tonnes.

Les grues sur roues assurent les travaux de manutention sur bateaux et à quai, pour déplacer les filets de pêche des thoniers, tous travaux de manutention à l'intérieur et en dehors du chantier.

### b) Les groupes électrogènes

Ces groupes alimentent en énergie tout le chantier, les bureaux et même les logements de la cité Laglacière. Ils fonctionnent sans arrêt (24h/24). Cependant, comme ils sont nombreux, les responsables ont trouvé un moyen pour tous les utilisés mais en relais. Ces groupes électrogènes sont énormes et génèrent autant d'énergie que ceux de la JIRAMA. Actuellement la SECREN en possède trois en bon état de marche :

- \* DUVANT CREPELLE 900 KVA
- \* MWM 1950 KVA
- \* CREPELLE 2250 KVA

Vue leur capacité de production assez élevée et leur régime de fonctionnement continu, ils consomment en moyenne entre 100 000 et 150 000 litres de Gas-oil par mois selon les travaux à effectuer.

c) Les moyens de transports

Ils sont de toutes sortes :

- ♦ les véhicules pour le personnel (les directeurs),
- ♦ les véhicules de transport en commun : les bus qui assurent le ramassage des employés habitant loin du lieu de travail et l'ambulance nécessaire en cas d'accidents.

Les véhicules pouvant transporter des matières lourdes : camions, remorques, tracteurs, ramasseurs de benne à ordures....

La SECREN SA compte environ une trentaine de véhicules disponibles pour le déroulement des activités quotidiennes de la société. Tout ce parc automobile est assuré par la Compagnie d'assurance ARO selon l'assurance « flotte auto » (c'est-à-dire une seule souscription pour tous les véhicules de transport).

d) Les machines-outils

Ils se comptent en centaine au sein du chantier. Les machines-outils sont les matériels qu'utilisent quotidiennement les ouvriers, les techniciens et même les cadres du chantier. Parmi tant d'autres, voici quelques uns, spécifique et très importants.

Pour l'usinage mécanique :

- Alésouse verticale et horizontale,
- tours mécaniques,
- fraiseuses, perceuses

Pour l'atelier tôlerie :

- tronçonneuse pour couper les tuyaux, cornières,...
- cintreuse ;
- presse plieuse qui assure la mise en forme des tôles (arrive à plier des tôles de 50 mm d'épaisseur) ;
- cisaille « SATIGA » (coupe les tôles jusqu'à 12mm d'épaisseur),

e) Le parc informatique :

La SECREN, en tant qu'entreprise se doit de posséder des matériels informatiques pour le contrôle de sa gestion et le *suivi* avec précision de sa comptabilité.

Elle a plus d'une centaine de PC (Personal Computer) pour le bon fonctionnement de son organisation et de ses traitements de textes.

Mais elle utilise également un terminal qui se relie à un réseau central qui le redistribue ensuite. L'ordinateur utilisé est l'AS 400. C'est une machine où on a inséré un programme pour la saisie de toutes les données qui circulent dans la société.

Exemple : dépenses pour la réalisation des tâches, les heures cumulées d'un tel atelier, absences et présences de personnel,...

Ces données sont acheminées à un terminal dans chaque service ou atelier. Tous les AS 400 de la société sont connectées entre elles. Les utilisateurs sont munis d'un nom et d'un mot de passe pour accéder aux informations de leur service et cela peut se faire à n'importe quelle poste. Les différents services et ateliers en sont équipés.

## **§ 2. Les capacités techniques**

### **A- Les différents ateliers**

#### **a) En réparation et construction navale**

La plupart des *ateliers* sont liés directement à la réparation navale. Même les ateliers destinés aux travaux de diversifications sont liés à la réparation et à la construction navale par la confection de diverses pièces ou la construction de navires en bois et en plastiques. Ces ateliers sont :

##### **➤ Atelier mécanique :**

Situés à proximité du bassin, sur une *surface au sol* de 7 200 m<sup>2</sup>, l'atelier mécanique, est équipé de nombreuses machines leur permettant d'assurer l'exécution de tous types de travaux pour la réparation, la construction navales ainsi que tous types de confections exigées par des grandes entreprises.

##### **➤ L'Atelier Machines / Outils :**

Elle est chargée de l'usinage des pièces mécaniques pour travaux de construction et de réparation des navires ainsi que pour tous travaux industriels.

##### **➤ Atelier mécanique ajustage :**

L'atelier mécanique ajustage est chargé, de tous travaux de remise en état d'appareils mécaniques, hydrauliques et pneumatiques des navires, ou de tout ensemble industriel. Pour les constructions neuves, ou installations nouvelles,

l'atelier d'ajustage est chargé du montage de tous les appareils mécaniques, hydrauliques quels qu'ils soient ;

➤ **Atelier tôlerie bord :**

- En réparation navale : l'Atelier exécute tous travaux de tôlerie à bord, soit :
- Sondage de la coque aux ultrasons,
- remplacement de tôles de bordé,
- remplacement de cloisons,
- réparations des panneaux de cales,
- modifications des aménagements,
- Chaînes : relevé des usures, brûlage,
- Remplacement des zincs de coque,etc

➤ **Atelier tôlerie bord :**

- réfection platelage des ponts bois,
- confection ou réparation :
  - porte, table, caisson ;
  - lambrisage cale frigo ;
  - Réparation carreaux ;
  - Plastification ;
  - Injection mousse dans cuve

➤ **Atelier chaudronnerie**

Mise en œuvre des tuyautages de tous les circuits aussi bien à bord que dans l'atelier, soudage de tous les métaux :

- pour la Construction navale, tracé, relevé de gabarit, confection et montage de tuyauteries de tous les circuits, épreuves.
- pour la Réparation navale, démontage des réfrigérants et des circuits à visiter, visite en atelier, réfection, remontage, épreuves.
- pour la diversification, dégazage à la vapeur des soutes à combustible, soudure de tous les métaux.

➤ **Ateliers services généraux :**

Par la diversité des ateliers qu'il englobe, ce groupe a des multiples fonctions :

- soutien logistique du chantier,
- fourniture et mise en œuvre des moyens de levage et de manutention pour
  - l'embarquement ou le débarquement de matériel en rade, à quai ou au bassin,
  - la manutention délicate de gros matériel, soit à bord, soit à terre
- transport de matériels lourds par remorque, liaison par vedette entre les bâtiments en rade et le chantier
- construction et mise en place des échafaudages au bassin (travaux sur coque, les lignes d'arbre ...), à l'intérieur du bâtiment (travaux dans les tanks, citernes, superstructures), etc.

➤ **Atelier peinture :**

Sa fonction principale est d'effectuer les travaux de peinture à bord des bateaux passant en carénage, en particulier les peintures de carènes, avec préparation préalable des surfaces. Il assure également les gros nettoyages de fonds de cales, tanks ou citernes, avant travaux, le carénage proprement dit, etc.

b) **En diversification**

Les ateliers destinés à la réalisation des travaux de diversification ne sont pas nombreux mais possèdent des particularités. L'atelier bois de la SECREN SA est la plus grande de la Région et dispose de machines les plus puissantes en matière de menuiserie.

➤ **Atelier bois :**

Pour le marché régional, national, et international, l'atelier bois de la SECREN a su s'adapter aux moindres désirs de sa clientèle.

Des responsables commerciaux sont disponibles pour satisfaire la clientèle, grâce à de simples conseils alliant la qualité au prix. Des meubles classiques ou de styles, massifs ou plaqués, vernis ou cirés, de haute qualité de finition peuvent être réalisés à partir de célèbres essences de Madagascar.

Fidèle à l'esprit de souplesse et une ouverture tournée de plus en plus vers le marché extérieur, l'atelier bois de la SECREN SA s'est doté d'un séchoir solaire de 30 m<sup>3</sup> composé d'un absorbeur de 49 m<sup>2</sup> et de 2 ventilateurs de 7,5 KW. Il s'est restructuré, modernisé, est ainsi prêt à répondre efficacement et compétitivement

aux demandes les plus exigeantes de la clientèle<sup>1</sup>. Une stratégie marketing tournée vers la confection de meubles, de portes en série fait de la SECREN une des sociétés exportatrices dans ce domaine.

➤ **Atelier Fonderie :**

- régulage des coussinets et paliers (antifriction)
- confection de pièces moulées en fonte, bronze, métaux légers ...
- galvanisation des tuyauteries et plaques *métalliques*.

Elle est unique dans le domaine de la galvanisation. Cette technique n'est autre que la galvanisation par immersion. Grâce à l'énorme capacité de son bac et avec une technique spécialisée, elle est de taille à rivaliser avec la concurrence.

➤ **Atelier plastique**

- confection : glacière, aspirateur d'air vicieux,...
- plastification

➤ **Atelier électricité :**

Cet atelier est composé d'électriciens capables de réparer ou de fabriquer des transformateurs. Mais son principal activité demeure le rembobinage de transformateurs, des moteurs électriques et d'alternateurs.

➤ **Atelier électronique :**

S'occupe de la maintenance des appareils électroniques, téléphoniques et les composants informatiques. Il est chargé d'effectuer les réparations en :

- compensation compas magnétique
- sondeur, sonar

➤ **Atelier frigorifique :**

Toutes réparations frigorifiques domestiques et industrielles.

## B- La capacité d'accueil

La Société dispose d'un potentiel technologique hérité de la DCAN. Ceci lui permet, non seulement de résister à la concurrence en matière de construction et de réparation de bateau, mais surtout d'envisager une ouverture technologique en matière d'usinage de pièces, au profit d'entreprises industrielles malgaches comme la JIRAMA, PFOI.... Toutes réalisations dans le chantier de la SECREN SA sont accomplies grâce :

- à la technicité mise en service par l'équipe directement concernée et

---

<sup>1</sup> SECREN SA : Structure, Potentialités et Ressources- 2008 p.8

à un bassin de radoub de 199 m.

a) Le bassin de radoub

C'est une cale sèche en béton permettant la réparation des bateaux en dessous de la ligne de flottaison. Après l'arrivée du bateau dans la cale, celle-ci est fermée pour permettre l'évacuation de l'eau et rendre ainsi la cale sèche.

\* Caractéristiques et Capacité

Il est composé de deux bassins

✓ Le moyen bassin :

- Longueur : 128,65 m
- Longueur hors tour maximum : 124 m

✓ Le petit bassin :

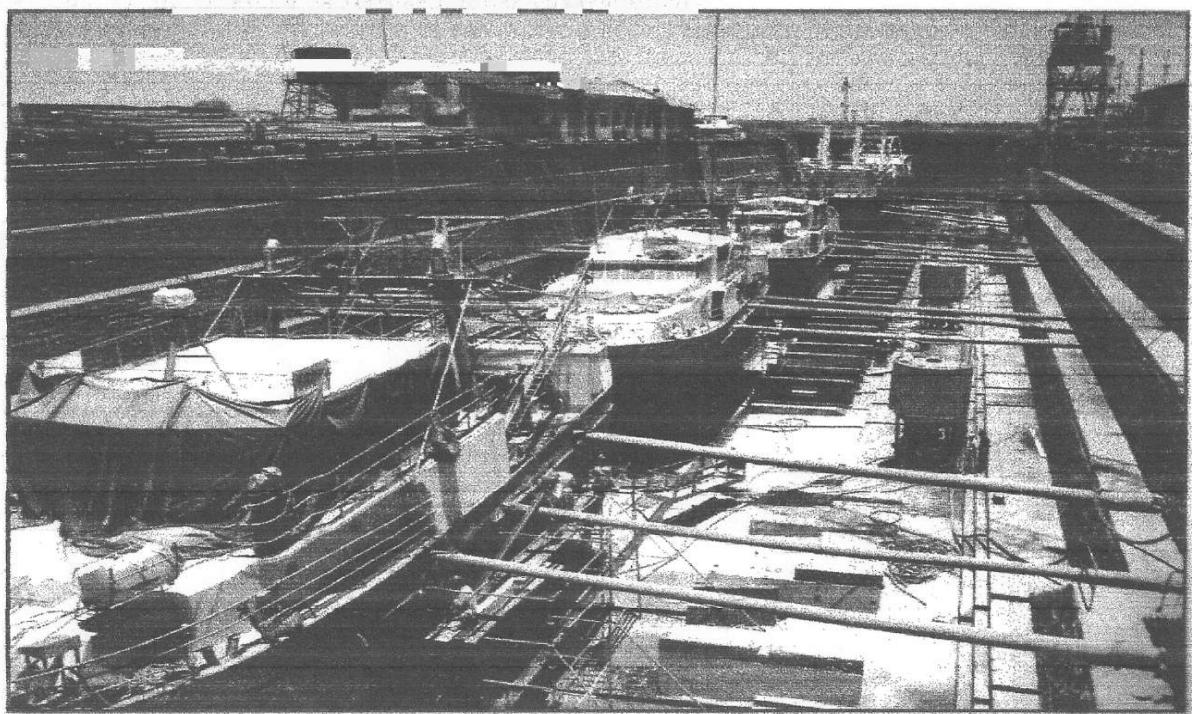
- Longueur : 67,20 m
- Longueur hors tour maximum : 55 m

Ces deux bassins sont séparés par des bateaux portes. Ces derniers libèrent l'autre moitié du bassin si la taille du bateau échoué est inférieure ou égale à 124 mètres. Ces deux bassins forment le grand bassin de :

- Longueur : 199 m
- Largeur à l'entrée : 26,40 m
- Tirant d'eau à l'entrée : 8,00 m

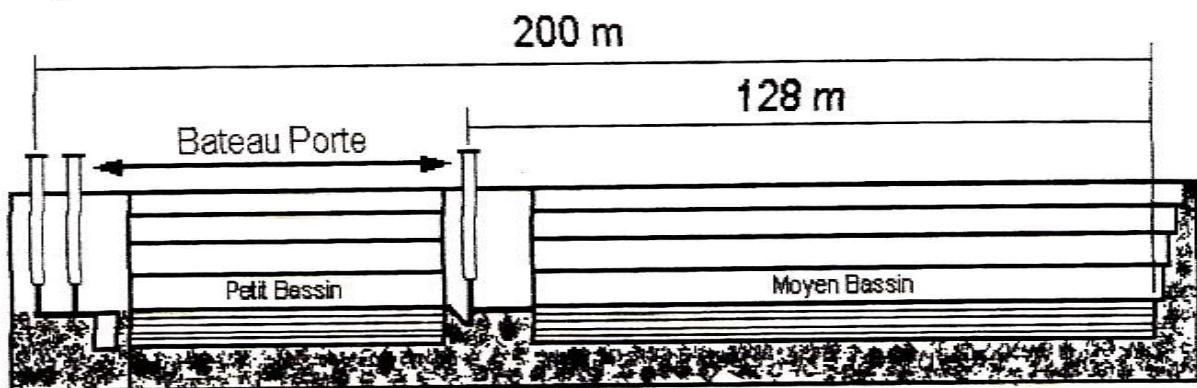
Les navires échouables sont : les thoniers, les chalutiers, les chalands, les cargos, les caboteurs, les ferrys, les tankers, les bâtiments militaires suivant leur taille.

Photo n°1 : Bassin radoub avec 6 chalutiers en réparation



Source : SECREN SA - Direction Commerciale, 2008

**Figure n°3 : plan du bassin radoub**



Source : SECREN SA : Structure, Potentialités et Ressources – 2008

b) Le slipway

Le slipway est doté d'un chariot pouvant lancer le bateau à la mer après sa réparation ou sa construction ou vice versa, le hissage de la mer vers la terre pour réparation.

\* Caractéristiques et capacités

- La capacité de hissage : 100 Tonnes
- La capacité de lancement : 200 Tonnes

Le lancement ou le hissage se fait sur deux plans :

- Plan horizontal: 35 m
- Plan incliné: 35 m
- Pente : 7°26'

Le chariot du slipway mesure 16 mètres de long et 6 mètres de large. Les navires échouables, quels que soient leur types (en acier, en bois ou en plastique) devraient avoir une longueur maximum de 31 mètres (et qu'ils soient : catamaran, crevettier, chaland, caboteur, skiff, vedette),

c) Les pontons

La SECREN dispose de deux pontons pour amarrer les navires qui ne souhaitent pas entrer en cale sèche mais effectuer des travaux à flot. De par sa position stratégique, ses pontons ont la capacité d'accueillir six thoniers ou huit chalutiers.

\* Caractéristiques

✓ Ponton de 75 mètres :

- Longueur : 75,60 m
- Largeur : 9,00 m
- Creux : 3,45 m
- Tirant d'eau : 0,43 m

✓ Ponton de 50 mètres :

- Longueur : 50,40 m
- Largeur : 9,00 m
- Creux : 3,50 m
- Tirant d'eau : 0,37 m

d) La terre pleine

La SECREN peut également faire des réparations ou des constructions sur terre pleine suivant le plan horizontal. L'échafaudage peut varier suivant la taille et la

forme de la coque du bateau. Les engins d'élevages utilisés sont les grues sur pneu et la grue Clyde. Ce mode de réparation s'applique plus particulièrement sur les petits bateaux de pêche, en bois ou en plastique (crevettier, remorqueur, vedette,...).

## C- Les infrastructures socio-médicales

### a) Le foyer SECREN

C'est *un* lieu de détente pour *les* employés de la société. Immense bâtiment destiné à faire des cérémonies de tout genre (conférence, mariage, cabaret, ...), le foyer SECREN dispose en plus d'un complexe de plusieurs chambres d'hôtes.

Ce foyer peut contenir un millier de personnes et a sa propre cuisine. Il s'occupe du repas des ouvriers durant les heures supplémentaires.

Le foyer SECREN appartient à la société mais est actuellement sous gestion indépendante pour faciliter l'organisation et un meilleur constat du rendement.

### b) Les dispensaires de la société

Elle en possède deux : un pour les employés, (situé en plein chantier) pour prévoir les accidents de travail et un autre pour les familles du *personnel*.

Ce dernier possède sa propre pharmacie où les familles reçoivent des médicaments qui sont à 80% au frais de la société et les 20% restant sont retirés du salaire ou de la mutuelle du personnel.

Pour le dispensaire du personnel, tout les frais médicaux du malade sont à la charge de la société.

## SECTION II : LES ACTIVITÉS DE LA SECREN SA

Grâce aux mensurations impressionnantes de son Bassin de Radoub, la société peut facilement se vanter d'être l'un des chantiers navals les plus performants de l'Océan indien. En effet, ses capacités techniques lui permettent aisément d'offrir sur le marché, les activités de réparation et de construction navales exigées par une clientèle composée beaucoup plus d'armateurs européens que nationaux.

### § 1- La Réparation Navale (RN)

C'est la principale activité de la SECREN SA. La réparation navale occupe 80% de son activité totale et tient une place importante dans l'économie du pays, grâce à l'entrée massive de devise<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> SECREN SA : potentialité de la production - Juin 2009, p.3

Les activités de réparation navale concernent :

- \* Tous travaux de réparations navales (carénage dans le bassin de radoub jusqu'à 30 000 tonnes ou de réparations navales à flot).
- \* Tous travaux de réparation navale sur navire en bois ou à coque plastique.
- \* Tous travaux de réparation ou d'installation d'ensembles électroniques simples ou complexes.

Les principaux travaux que la société offre en matière de réparation navale peuvent être répartis en trois catégories selon la nature de l'activité.

- le carénage
- les avaries
- les interventions

En effet, ses capacités techniques lui permettent aisément d'offrir sur le marché les activités de réparations navales exigées par une clientèle composée beaucoup plus d'armateurs étrangers que nationaux

#### **A- Le carénage**

Ce sont des travaux d'entretiens périodiques du navire, par an ou tous les 2 ans. Pour les thoniers, il s'agit d'entretiens généraux, travaux de peintures et remplacement de divers usagers. Quand on parle de carénage, cela implique de grandes réparations.

Les travaux de carénage sont programmés en avance avec une liste des travaux bien déterminée. Il s'agit d'une réparation avec un arrêt technique du navire.

Les travaux de carénage sont généralement effectués dans le bassin. Ils génèrent des recettes en devises plus avantageuses que d'autres travaux. La durée en cale sèche varie d'une semaine à 2 semaines.

#### **B- Les avaries**

L'avarie est un accident technique d'un navire en plein mer. Ceci nécessite un remorquage jusqu'au chantier. Il s'agit d'un entretien portant sur la panne survenue en pleine mer. Ce sont des travaux d'entretiens des coques ou des tôles dus à l'accident, leur réparation a un caractère urgent. Les bateaux en avarie sont prioritaires.

## C- Les interventions

Ce sont des travaux d'entretien non programmés, simples et qui nécessitent une réparation au moment d'escale technique au port ou au quai de la SECREN. Il s'agit d'une réparation partielle. Les travaux effectués n'ont pas nécessairement besoin de cale sèche.

L'existence de plusieurs ateliers, mis en place lors de la DCAN, lui permet également de s'occuper de la réparation et de l'usinage de pièces mécaniques :

- turbos soufflants, compresseurs thermiques
- moteurs électriques
- ensembles frigorifiques : chambres froides, réfrigérateurs ...
- ensembles électroniques : radar, sondeur, automatisme.
- rectification des vilebrequins.

## D- En matière de réparation navale

### a) Réparation de la flotte étrangère

La SECREN SA axe son développement sur le créneau porteur du marché à l'exportation et c'est pour cela qu'elle a pour objectif de garder une part du marché de la flotte thonière de l'Océan Indien (15 bateaux par an en moyenne effectuent des travaux de carénage). Il faudra aussi entreprendre des efforts importants de prospection pour conquérir une part du marché international des navires de lignes.

### b) Réparation de la flotte Malgache

Dans l'attente de résultat face à cette politique commerciale agressive tournée vers l'exportation, la société a besoin de *maintenir* la clientèle locale en matière de réparations navales.

## § 2. La Construction Navale (CN)

En Construction Navale, la présence d'un bureau d'études performant demeure un atout majeur pour effectuer tous travaux de constructions neuves conforme aux exigences internationales et à tout besoin du client.

Ces travaux de construction nécessitent l'élaboration de plan avec études approfondies avant la réalisation. Les quelques phases de construction sont néanmoins : traçage, assemblage coque,...

- pose : superstructure, moteur,...

- peinture, diverses installations,...
- mise à l'eau et essai en mer.

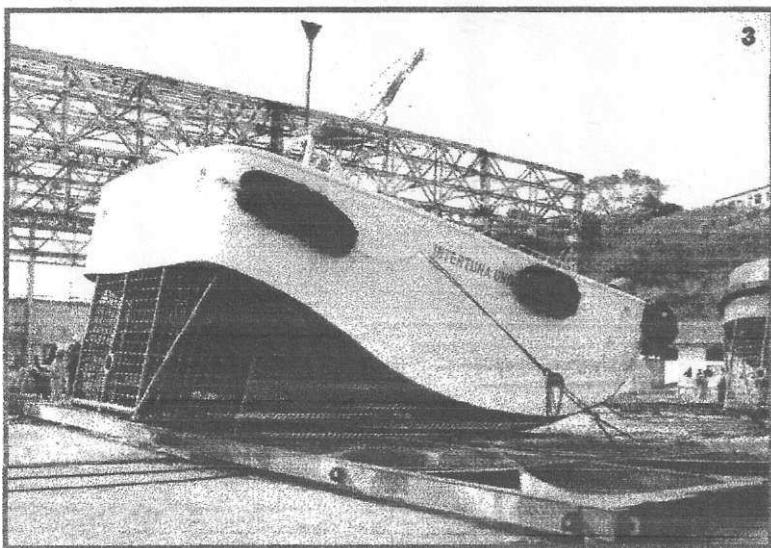
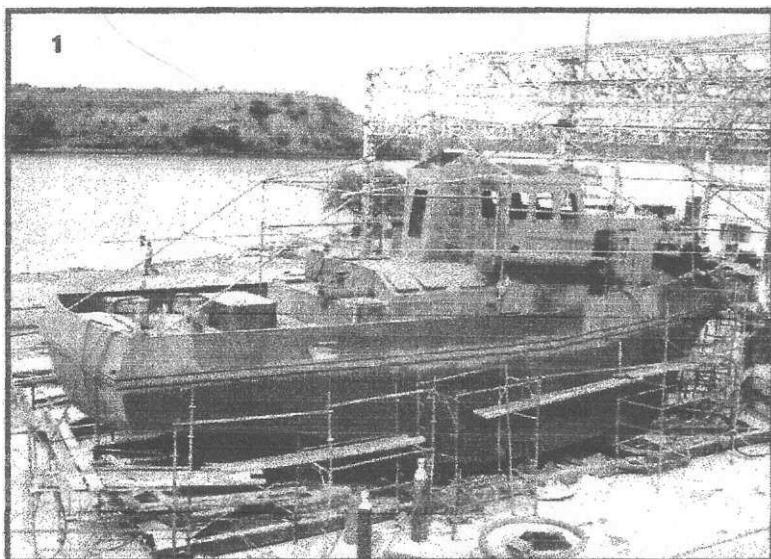
La construction navale peut exécuter dans le cadre de ses activités la construction de différents types d'embarcations.

Tableau n°IV : Types d'embarcations

<b>TYPES D'EMBARCATIONS</b>	<b>CARACTÉRISTIQUES</b>
Vedettes en bois	Vedette de 13,40 m - 9,10 m - 7,5 m
Vedettes en bois contreplaqué époxydes	Vedette de 5 m
Vedette de surveillance	Vedette <i>garde côte</i> de 26 m Vedette rapide de 21 m s
Vedette pour passagers	Vedette de 13,40 m - 13 m
Vedette de port	Vedette de pilotage de 15 m - 13,40 m Vedette de lamanage de 8,50 m
Embarcation en plastique (en résine polyester)	Embarcation de 9 m (30 CV) pour la pêche Embarcation de 7 m - A, 10 m - 2,70 m Vedette de type baleinière de 3,50 m Vedette en résine polyester de 7,05 m Pédalo
Navire de cabotage	Caboteur de 250 T et 150 T Barge de 40 m de 300 T
Navires transbordeurs	Barge mixte de 30 m de 100 T, 22 m de 50 T et 19 m de 40 T Landing barge de 17 m de 30 T
Navires de pêche	Chalutier de 35 m - 20 m - 17 m - 15 m
Navires de servitude	Remorqueur de 1 750 CV - 1 000 CV Remorqueur de 17 m à 215 CV, 12 m à 200 CV et 8,50 m à 50 CV Remorqueur de 175 m à 330 CV Pousseur de 400 CV
Bac à pirogues	Bac de 15/25/35 T
Chalands automoteurs	Chalands automoteurs de 150 et 200 m <sup>3</sup>
Chalands	Chalands standards de 30 à 200 T
Divers	Coffre d'amarrage
Skiff	Skiff de 11 m pour thonier à 800 CV

Source : SECREN SA : Potentialité de la production – Juin 2009

Photo n°2 : Les réalisations en construction navale



Source : SECREN SA - Direction Commerciale, 2008

**Commentaire :**

- 1 – Construction de la vedette JAOLAHY
- 2 – Mise à l'eau de JAOLAHY
- 3 – Skiff du thonier Espagnol INTERTUNA UNO

### § 3. La Diversification

A part sa mission principale en matière de réparation navale et de construction navale, la SECREN SA effectue des travaux de diversification. Cette diversification de sa production a été conçue dans le but de ne pas s'enfermer dans un aspect d'unicité de produits. Alors pour renflouer ses caisses, elle a diversifié ses activités par d'autres travaux Ces travaux de diversifications touchent en particulier :

- La fabrication mécanique.
- La fonderie
- La menuiserie-ébénisterie

- La maintenance industrielle

## A- Les types de diversification

### a) La maintenance industrielle

Elle *consiste* à des réparations diverses et usinages qu'effectue la société. La *maintenance* industrielle se rapporte à tous travaux de :

- ❖ Fabrication mécanique et métallique, notamment :
  - \* la confection et la réparation de diverses pièces mécaniques,
  - \* les travaux de chaudronnerie,
  - \* la rectification et métallisation de vilebrequins,
  - \* les régulages de coussinets et de paliers,
  - \* le coulage des pièces en alliage non ferreux ;
- ❖ Et la fabrication des
  - \* turbos soufflant et compresseurs thermiques,
  - \* ensembles frigorifiques, fabrication des chambres froides négatives (moins 25°C) de capacité de 30 m<sup>3</sup>, 60 m<sup>3</sup>,
  - \* rectification des vilebrequins,
  - \* pipe-lines,
  - \* moteurs électriques, rembobinage des alternateurs,...

### b) La Fonderie

La fonderie excelle surtout dans :

- \* la confection de pièces moulées en bronze, métaux légers et ceci malgré l'arrêt de la production des pièces moulées en fonte depuis plusieurs années ;
- \* le réglage des coussinets et des paliers, ... ;
- \* la fabrication de pièces d'usures ;
- \* la fabrication de grilles de caniveaux ;
- \* la fabrication de bouche à clé ;
- \* la fabrication de pompes centrifuges de 600 m<sup>3</sup> et au-delà (option groupe motopompe à démarrage intermittent et à pompage temporisé) ;
- \* la fabrication des pompes immergées, pompes multicellulaires.

### c) La galvanisation

Elle est très importante pour *la SECREN car les pièces* confectionnées par galvanisation sont liées directement aux travaux de la réparation navale. De par ses diverses activités, la société regorge d'énormes potentialités jamais connues dans l'Océan Indien et à Madagascar. En effet, elle est la seule industrie à posséder une unité qui s'occupe de la galvanisation dans la zone.

Si galvaniser par projection est de plus en plus fréquent, la SECREN propose mieux, moins cher et de qualité : la galvanisation par immersion (dans un bac de L x 1 x profondeurs = 4 m x 0,80 m x 1 m, à une température d'immersion de 470°C à 490°C). La remise en route du bain de galvanisation destiné à l'entretien et à la fabrication de tuyaux a fait de la SECREN SA une industrie possédant une *particularité* importante dans ce domaine.

### d) La menuiserie-ébénisterie

Elle englobe tous travaux de menuiserie, de mobilier de bureau jusqu'aux diverses embarcations en bois :

- ◆ confection de mobilier (meubles, portes, fenêtres,...)
- ◆ embarcation en bois (vedettes en bois massifs, en contre plaqué époxydes)
- ◆ embarcation en plastique (vedettes en résine polyester stratifiées)
- ◆ contre plaqué (fabrication des ébénisteries et menuiseries pour toitures en alcôve)

### e) Autres éventualités

En acier ; on rencontre aussi les travaux de fabrication :

- des ponts Belley,
- des ossatures métalliques,
- des citernes à fond bombés,
- des coffres forts,
- des bacs à ordures, etc.

En fibre de verre ; le revêtement des superstructures :

- receveur de douche,
- évier,
- bidet,
- bac à ordures,
- glacières.

## **B- Les études sur la diversification**

Comme les activités de la diversification ne sont pas suffisamment génératrices de Chiffre d’Affaires dans la société, une étude sur ce cas a été établie. Cette étude envisagera donc une redynamisation du secteur pour que ces travaux ne tendent pas à être négligés par rapport à la réparation et à la construction navale<sup>1</sup>. Le bureau d’étude pourvoie à :

- \* des études de modifications demandées pour les navires en services ;
- \* des études complètes de bâtiments de servitudes diverses (chalands, chalands automoteurs, dragues remorqueurs, barges automotrices) ;
- \* des études complètes de bâtiments divers : pétroliers, caboteurs, chalutiers, bâtiments de transport, barges ;
- \* des études de BTP : bâtiments locatifs, *routes* et/ou pistes, aménagements de terrain, ouvrages en bois ;
- \* des études de structures métalliques industrielles : hangars, réservoirs à butane, gasoil, mélasse, pont,...

## **SECTION III : LA SECREN SA AU-DELA DU MARCHE**

### **§ 1- Le marché**

La notion du marché est omniprésente en économie. On distingue par ce terme un lieu théorique où se rencontre l’offre et la demande<sup>2</sup>. Il existe plusieurs types de marché, mais la SECREN SA se place dans le domaine du marché de biens et services.

En outre, le marché peut être caractérisé par le nombre d’offreurs et de demandeurs.

### **A- Le marché local**

La SECREN SA détient presque la totalité du marché intérieur en réparation et en construction navales (cabotage, crevettiers, remorqueurs, bateau de surveillance, barges, bacs automoteurs...), du fait des moyens employés et de l’absence de concurrence de taille.

---

<sup>1</sup> SECREN SA : Potentialité de la production-2007 p.8

<sup>2</sup> Philippe DALPRA, « Dix questions clés en Économie » Éditions Ellipses 2006, p.37

## **B- Le marché extérieur**

En ce qui concerne le marché extérieur, les opérations sont effectuées auprès des bateaux de pêche étrangers, des remorqueurs des îles sœurs, de la marine française et d'autres bateaux étrangers qui opèrent dans la zone de l'Océan Indien notamment les thoniers.

La société a surtout pour cible potentiel les thoniers espagnols et français qui exploitent les eaux territoriales malgaches.

### **§ 2. La clientèle**

Les principaux clients sont qualifiés de captive par la qualité et les grandeurs de l'entreprise. Ce sont les armateurs malgaches. La société vise le marché des armateurs étrangers qui sont généralement des thoniers déchargeant leurs poissons à la PFOI. Constitué des bateaux espagnols et français opérant dans la partie de l'Océan Indien, ces clients effectuent des réservations annuelles pour des réparations au chantier de la SECREN.

## **A- Les clients en réparation et en construction navale**

Ils sont constitués des thoniers espagnols et français, des navires étrangers et des armements nationaux :

### **a) Les armements thoniers espagnols:**

- le Groupe ALBACORA SA,
- ATUNSA,
- INPESCA SA,
- SOLDEU SHIPPING CORP.,
- Cia EUROPEA de TUNIDOS,
- TUNIDOS CONGELADOS,
- ECHEBASTAR FLEET LTD,
- HARSWATER,
- PEVASA INTERTUNA LTD,
- COINASA,
- PETUSA LTD

### **b) Les armements thoniers français :**

- COBREPECHE (CMB +COBRECAF),
- SAPMER,

c) Les autres armements :

- La marine française
- SOMARSAL (Mayotte),
- EPAM,
- COMARCO,
- SOCATRA

d) Les armements nationaux :

- PNB,
  - Aquamen Pêche,
  - Pêche Export,
  - SOMAPECHE,
  - REFRIGEPECHE Est/Ouest,
  - Pêcheries du MELAKY,
  - SOCAMAD,
- SMTM Marine Nationale Malagasy (ECSAN /BANA) SEPT de Toamasina,
- MADAEXOTICS,
  - COLAS,...

Le marché extérieur de la SECREN est quasi orienté aux armateurs thoniers espagnols et français<sup>1</sup>. L'amélioration de la capacité d'accueil, l'organisation et une meilleure condition de travail au chantier pourraient augmenter le volume du chiffre d'affaire et assurer l'arrivée des clients potentiels : africains, arabes, asiatiques. De ce fait, la SECREN a donc intérêt à fidéliser ses clients.

**B- Les clients en Diversification**

Ils sont constitués des clients régionaux et nationaux : JIRAMA, PFOI, SO AM, PANOMAD, STAR, CMDM, LP, etc. Il s'agit de confection de diverses pièces, galvanisation des tuyaux et plaques métalliques, confection des meubles, des petites embarcations, réparation des pièces mécaniques ...Les activités de diversification représentent en moyenne 5 % du chiffre d'affaires de la société.

---

<sup>1</sup> SECREN SA : Structure, Potentialités et Ressources-2009, p.15

### **§ 3. La concurrence**

En matière de réparation et de construction navale la SECREN S A n'a pas de concurrents au niveau local. Ces concurrents sont concentrés à l'extérieur de Madagascar.

Le chantier naval de l'Océan Indien (CNOI) demeure le principal concurrent de la SECREN. Il a été créé en 2001 et compte à présent plus de 200 employés.

Aujourd'hui, de nombreux corps de métiers sont représentés dans l'entreprise :

- Mécanique,
- Chaudronnerie, tuyauterie,
- Électricité,
- Traitement de surface et peinture,
- Hydraulique,
- Froid,
- Menuiserie.

Des entreprises extérieures viennent aussi compléter la gamme de son savoir-faire.

Le chantier naval de l'Océan Indien possède une cale sèche de 130 mètres et un quai de 150 mètres. Ses matériels sont performants et technologiquement avancés<sup>1</sup>. Il a pour objectif : la construction d'un nouveau quai de 150 mètres et l'installation d'un élévateur à bateaux de 1400 tonnes<sup>2</sup>.

Malgré un bassin de radoub de 130 mètres, le CNOI constitue une concurrence de taille pour la SECREN SA.

Plusieurs chantiers navals sont recensés dans l'Océan Indien :

- \* en Afrique du Sud - Durban,
- \* au Kenya - Mombasa,
- \* à Singapour,
- \* à Dubaï,
- \* au Seychelles.

Dans le domaine de la diversification, la SECREN SA compte quelques concurrents potentiels, constitués notamment de sociétés régionales et/ou nationales,

---

<sup>1</sup> <http://www.cnoi.com/>-Site officiel de la CNOI

<sup>2</sup> <http://www.cnoi.com/>-Site officiel de la CNO

spécialisées dans la confection des ouvrages métalliques et en bois comme : les portes, les fenêtres, les bacs à ordures,...

**PARTIE II :**  
**ÉTUDE D'IMPASSE DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET**  
**LEURS MESURES DE REDRESSEMENT**

L'étude des principaux goulots d'étranglement de la croissance économique des activités de la SECREN SA amène-t-elle à voir successivement les différentes causes du blocage de la croissance économique des activités de cette société, et qui nous offrira l'occasion de suggérer quelques solutions susceptibles de normaliser si non de redresser la situation de cette société.

## CHAPITRE I : CONCEPT THÉORIQUE DE LA CROISSANCE

### SECTION I : LA NOTION DE LA CROISSANCE

#### § 1- Définition :

La croissance économique au sens large désigne l'augmentation des biens et services produits dans une économie sur une période donnée. Selon la définition plus restreinte de François PERROUX, la croissance économique correspond à « l'augmentation soutenue pendant une ou plusieurs périodes longues d'un indicateur de dimension, pour une nation, le produit global net en terme réel<sup>1</sup>. »

« La croissance économique est une augmentation soutenue et durable du niveau d'activité. Pour une économie nationale, cette augmentation concerne plus spécialement la production en volume et elle est mesurée en général par la progression du PIB à prix constant<sup>2</sup>. »

La croissance économique est un accroissement durable de la population et du produit par tête. Elle se caractérise par l'accroissement du revenu national par tête généré par l'expansion de la production. La croissance économique est l'expansion de l'économie d'un pays. C'est un phénomène quantitatif qui le différencie du développement économique qui est plutôt qualitatif.

Bon nombre de théoriciens ont défini la croissance économique au cours du temps.

Selon Simon KUZNETS (Prix nobel de sciences économiques en 1971), « la croissance économique d'un pays peut être définie comme une hausse de long terme de sa capacité d'offrir à sa population une gamme sans cesse élargie de bien économique<sup>3</sup> ». Cette capacité de croissance est fondée sur le progrès techniques et les ajustements institutionnels et idéologiques qu'elle requiert. Plus généralement, la croissance économique est l'accroissement durable du produit global net, en termes réels, d'une économie. C'est donc un phénomène quantitatif que l'on peut mesurer et un phénomène de longue période. « La croissance peut être définie comme un certain mode de comportement de certaines grandeurs économiques (PIB ou PNB par tête) en fonction du temps<sup>4</sup>. »

---

<sup>1</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/croissance>

<sup>2</sup> C BIALES, M BIALES, et al. Dictionnaire d'économie et des flux économique et sociaux contemporains. Edition Fourcher Paris P 154

<sup>3</sup> Gatien HORACE, mis à jour et assuré par MBIMA Césaire, cours de croissance et fluctuation, université de TOAMASINA

<sup>4</sup> Gatien HORACE, mis à jour et assuré par MBIMA Césaire, cours de croissance et fluctuation, université de TOAMASINA

D'une autre façon, « la croissance est définie comme l'accroissement des structures et éventuellement de système, et accompagné de progrès économique variable<sup>1</sup>. »

## § 2- Différents types de croissance

La croissance économique peut être de nature variable, elle peut être extensive ou intensive et exogène ou endogène.

-La croissance est extensive si cette croissance économique découle d'une augmentation des facteurs de production au sein de l'économie : travail et capital<sup>2</sup>. L'augmentation du capital productif découle de l'investissement. L'augmentation du facteur travail (le travail fourni par les travailleurs) vient d'une augmentation des nombres de travailleurs (c'est-à-dire de la population activé occupée) et/ou d'une augmentation, en moyenne, des heures travaillées par travailleurs. Une économie peut croître de manière « extensive » en utilisant davantage de ressources telles que le capital physique, humain ou naturel.

-La croissance économique est intensive lorsqu'elle est due à une meilleure efficacité de production (hausse de la productivité)<sup>3</sup>.

Une croissance est intensive si elle résulte d'une augmentation de l'efficience des facteurs de production. Ainsi, une économie peut croître de manière « extensive » en utilisant davantage de ressources (telles que le capital physique, humain ou naturel). Cette hausse de productivité est liée au progrès technique.

On peut aussi parler d'une croissance intensive lorsque la croissance économique est largement supérieure à la croissance démographique, et d'une croissance extensive si et seulement si cette croissance économique qui se traduit par un accroissement de la production croît au même rythme que la croissance de la population.

- En outre, une croissance est dite exogène si elle est expliquée par des facteurs extérieurs à la sphère économique comme la croissance démographique.

- Elle est plutôt endogène lorsqu'elle provient des facteurs économiques comme le progrès technique, le capital humain, les rendements croissants. Dès lors, l'expérience cumulée dans l'activité économique, les dépenses publiques

---

<sup>1</sup> Bernard SMILER, sciences économiques et sociales, ARMAND COLIN, Paris 1989, p.29

<sup>2</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/croissance>

<sup>3</sup> DEUBEL Philippe, MONTOUSSÉ Marc, et al, Dictionnaire des sciences économiques et sociales, Edition Bréal, Rosny 2002 p.125

d'éducation et de santé, le stock des investissements déjà réalisés, notamment dans le domaine de la recherche, apparaissant comme des facteurs endogènes de Croissance, c'est-à-dire des facteurs décisifs qui l'alimentent d'elle. De ce fait, le rythme de la croissance dépend d'un ensemble de facteurs qui peuvent être la quantité du capital, le volume de la main d'œuvre, le progrès technique ; l'innovation ou autres résiduels. On peut obtenir deux modèles de croissance : une croissance équilibrée qui « assure l'égalité au plan macro-économique entre épargne et investissement d'une part, et d'autre part, garantit le plein emploi<sup>1</sup> » et une croissance déséquilibrée, contraire à la première.

### **§ 3- Croissance et développement**

Bien que distinct, le développement et la croissance sont très liés. En effet, on ne peut pas parler de développement sans la croissance. Le développement est l'action de faire croître, de progresser, de donner de l'ampleur, de se complexifier au cours du temps. Le contexte même du développement implique un mouvement, un changement d'une chose à autre, d'un stade à un autre, une amélioration d'une chose.

« Le développement est un processus qualitatif de transformation des structures ; social et mentales qui accompagnent et favorise la croissance économique d'un pays ; le développement s'inscrit dans la longue durée<sup>2</sup>. » Le développement est considéré comme des changements de structures mentales et des habitudes sociales qui permettent la croissance.

« Le développement est un accroissement manifeste dans le revenu total et le revenu moyen par tête, diffusé largement parmi les groupes professionnels et sociaux, qui dure au moins deux générations et devient cumulatif<sup>3</sup>.

Le développement implique une hausse du bien-être social, des changements de structures et de mentalités de la société tout entière. Cela veut dire que le développement ne se résume pas à l'augmentation du revenu de la population, mais il s'agit aussi d'une meilleure condition de vie de chaque individu de la société, l'accès au travail, à un niveau de revenu acceptable, garantissant la sécurité alimentaire et une meilleure qualité de vie ; comme l'a confirmé Jacques

---

<sup>1</sup> Philippe DEUBEL, Marc MONTOUSSÉ, et al, Dictionnaire des sciences économiques et sociales, édition Bréal, Rosny 2002, p.125

<sup>2</sup> Ahmed SILEM, Jean Marc ALBERTINI, lexique économique 5<sup>ème</sup> Édition Dalloz Paris 1995 p.127

<sup>3</sup> Patrick GUILLAUMONT, Économie du développement/sous-développement, Edition PUF 1985 TOME I p.445

BRASSEUL: « Le développement implique, en plus de la croissance, une meilleure satisfaction des besoins fondamentaux (alimentation, santé, éducation) ; une réduction des inégalités, du chômage et de la pauvreté<sup>1</sup>. »

A partir de ces définitions, on peut conclure que la croissance est une notion quantitative, qui se distingue du développement qui est de nature qualitative. Malgré cette distinction, ces deux termes sont extrêmement liés car on ne peut parler de développement sans passer par la croissance. La création des conditions de la croissance dépend de facteurs économiques, techniques et technologiques, sociaux, culturels comme elle se traduit par une augmentation du PIB ou du revenu national par tête, elle est en mesure de favoriser une amélioration du niveau de vie de la population, de leur santé, de leur éducation, et en général de leurs conditions de vie. A cet effet, la croissance économique est donc une condition nécessaire au développement. Certes, elle n'est pas la condition suffisante pour parvenir à un développement économique car on peut parler d'une « croissance sans développement » dans le cas où elle ne bénéficie qu'à une certaine minorité de la population. Il faut toujours noter que « si le développement économique et la croissance économique vont bien au-delà d'une augmentation de revenu ou d'un produit par tête, il ne peut pas y avoir développement sans croissance économique<sup>2</sup> ».

Pour cela, deux points fondamentaux doivent être exigés pour aboutir à un développement.

Il faut d'abord que la croissance résulte de l'accélération de l'investissement, qui entraîne à son tour une augmentation de revenu susceptible de financer l'augmentation de la consommation et qu'elle soit maintenue pendant une longue période. De plus, il faut que cette croissance économique dépasse celle de la démographie.

Ensuite, il faut qu'elle améliore le bien être de la population, de sorte qu'il y ait répartition bien équitable du fruit de cette croissance au niveau de la population. Cette répartition sous entend la distribution équitable de la richesse au niveau individuel et des ménages, tout en favorisant l'investissement économique ou social.

---

<sup>1</sup> Jacques BRASSEUL ; Introduction à l'économie du développement Armand COLIN, Paris 1989, p15

<sup>2</sup> Modongy ROLAND, cours d'économie de développement, université de Toamasina, 2008

## SECTION II : LES INDICATEURS DE LA CROISSANCE

Généralement on retient le PIB ou Produit Intérieur Brut, à prix constants comme indicateur de croissance<sup>1</sup>.

La croissance est appréciée à travers les variations des agrégats de la comptabilité nationale : le PIB et le PNB (Produit National Brut)

- Le PIB

Le PIB c'est la somme des valeurs ajoutées produites à l'intérieur d'un pays sur une année. Le PIB est un agrégat de la comptabilité nationale fournissant une mesure de la production ; il est égal à la somme des valeurs ajoutées augmenté de la TVA grevant les produits et les droits de douane nets des subventions à l'importation<sup>2</sup>.

Le PIB, utilisé par la CNUCED (Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement), mesure l'ensemble des richesses (bien et services) créés sur le territoire national. Il est donné par la formule suivante :

$$\text{PIB} = \text{Somme des valeurs Ajoutées Hors Taxe} + \text{Taxe sur Valeur Ajoutée} + \text{Droits de Douanes} - \text{Subvention à l'importation}$$

Au niveau macroéconomique l'égalité s'écrit :

$$\text{PIB} + \text{Importation} = \text{Consommation finale} + \text{FBCF} + \text{Variation de stocks} + \text{exportation}$$

Le PIB par habitant est donné par la division du PIB par le nombre d'habitant. Le faible niveau de cet indicateur traduit le sous-développement.

- Le PNB

C'est la production annuelle de biens et services marchands créés par un pays, et cette production se déroule sur le sol national ou à l'étranger.

Le PNB est un agrégat de la comptabilité nationale, mesure de la production d'une économie nationale incluant les flux internationaux correspondant à la rémunération des facteurs de production<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> C.D.ECHAUDEMAISON, Franck BAZUREAU, et al, Dictionnaire d'économie et de science sociale, Edition Nathan, revue augmenté 1996, p 355

<sup>2</sup> C.D.ECHAUDEMAISON, Franck BAZUREAU, et al, Dictionnaire d'économie et de science sociale, Edition Nathan, revue augmenté 1996, p 355

<sup>3</sup> C.D.ECHAUDEMAISON, Franck BAZUREAU, et al, Dictionnaire d'économie et de science sociale, Edition Nathan, revue augmenté 1996, p 355

Le PNB est utilisé par la banque mondiale pour mesurer les richesses produites par les entreprises d'un pays donné que ce soit sur son territoire ou à l'extérieur.  
PNB = PIB + Solde extérieur

PNB = PIB + (revenus des facteurs du travail et du capital en provenance de l'extérieur – revenus des facteurs du capital et du travail versé à l'extérieur)

### **§ 1- La mesure de la croissance**

« La richesse d'un pays se calculant à l'aide du PIB, le taux de croissance économique est déterminé par le taux de croissance (exprimé en %) du PIB d'un pays<sup>1</sup> ».

Le taux de croissance économique, comme le PIB par habitant, il est souvent considéré comme un indicateur utile à l'amélioration du niveau de développement. Le taux de croissance peut être calculé à partir de la formule suivante.

$$\frac{\text{Valeur du PIB de l'année 2} - \text{Valeur du PIB de l'année 1}}{\text{Valeur du PIB de l'année 1}}$$

On distingue de plus :

- La croissance en volume de la production : qui mesure la variation des quantités de biens et services produits.
- La croissance en valeur : qui tient compte en plus de la variation des prix des biens et services produits.

La mesure de la croissance pose un problème socio-économique. Il procède du souci d'allier croissance et progrès<sup>2</sup>.

Depuis le début du siècle :

- L'espérance de vie s'est accrue ;
- Des ressources naturelles non reproductibles ont été détruites ;
- L'organisation sociale et politique a été bouleversée (les libertés individuelles ont pris plus d'importance, mais la solidarité traditionnelle se s'est relâchée), etc.

---

<sup>1</sup> MBIMA Césaire, cours de croissance et fluctuation économique, Université de Toamasina, 2008

<sup>2</sup> MBIMA Césaire, cours de croissance et fluctuation économique, Université de Toamasina, 2008

- Dans les sociétés où le niveau de vie est bas, il apparaît nécessaire d'associer la satisfaction des besoins de première nécessité à l'objectif de croissance ;
- Là où le niveau de vie est élevé, on est amené à élargir la gamme des consommations au-delà de ce qui est acheté par les consommations ou même fourni comme service gratuit par l'État

#### **A- L'indicateur du développement humain (IDH)**

« Dans un premier temps, on a convenu d'accompagner le PNB par tête par tout une batterie d'indicateurs sociaux.

Depuis 1997, le PNUD publie annuellement un rapport mondial sur le développement humain incluant un classement des pays selon leur niveau de vie de développement humain, mesuré par un indicateur composite : l'IDH auquel sont associés trois indicateurs composites : l'ISDH (Indicateur Sexospécifique du Développement

Humain), l'IPF (Indicateur de la Participation des Femmes) et l'IPH (Indicateur de la Pauvreté Humaine)

L'IDH, c'est un indicateur de développement établi à la suite des travaux d'AMARTYA Sen (né en 1933, prix nobel d'économie en 1998). Il s'agit d'un indicateur composite s'appuyant sur trois éléments, et qui depuis 1990, est calculé chaque année par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). L'IDH fut instauré pour palier certaines lacunes de son prédécesseur, le PIB par habitant. Ce dernier fut longtemps utilisé jusqu'à ce que l'on se rende compte qu'il ne constituait pas un indicateur représentatif du bien-être atteint par une population, car il omet des facteurs sociaux tels que la mortalité infantile et l'alphabétisation<sup>1</sup>. L'IDH privilie<sup>1</sup> tro<sup>1</sup>s éléments considérés comme essentiels pour le développement humain :

- La longévité (durée de vie)
- Le savoir (niveau d'instruction)
- Le niveau de vie

Chaque variable reçoit une note allant de « 0 » à « 1 ». La moyenne arithmétique de ces trois variables donne l'IDH qui est lui-même échelonné « 0 » à « 1 ». Plus la note est proche de 1 plus le développement est considéré comme bon.

---

<sup>1</sup> <http://www.ovbpm.org/pnud/html>

- ❖ La longévité ou la durée de vie est calculée à partir de l'espérance de vie à la naissance. Elle permet de connaître la durée de vie moyenne qu'on peut espérer atteindre un moment donné pour une nation donnée. L'espérance de vie à la naissance se calcule à partir des quotients de mortalité par âge, elle peut aussi se calculer à partir des taux de mortalité.
- ❖ Le savoir ou le niveau d'instruction est calculé à partir de deux éléments qui sont le taux d'alphabétisation des adultes et le taux de scolarisation. « Le niveau de vie d'instruction constitue un facteur discriminant du niveau des salaires<sup>1</sup> »
- ❖ Le niveau de vie est calculé à partir du PIB par habitant.

Le niveau de vie est égal au revenu disponible du ménage divisé par le nombre d'unités de consommation.

Tous les indicateurs entrant dans la composition de l'IDH se calculent selon la formule générale suivante :

$$\text{Indicateur} = \frac{\text{Valeur réelle} - \text{valeur minimale}}{\text{Valeur maximale} - \text{valeur minimale}}$$

### **B- l'Indicateur Sexospécifique du Développement Humain (ISDH)**

L'IDH est une mesure du développement humain, mais il ne tient pas compte des écarts entre hommes et femmes. A partir de 1995, on assiste alors à la mise en place d'un indicateur sexospécifique du développement humain (ISDH) qui va corriger l'IDH des inégalités entre hommes et femmes, « ISDH » mesure les mêmes avancées et se fonde sur les mêmes variables que l'IDH, mais corrige ce dernier des disparités sociologiques entre hommes et femmes. Ainsi, si l'ISDH est inférieur à l'IDH, cela révèle une inégalité entre les genres au détriment de la femme. »

### **C- l'Indicateur de la Participation de la Femme (IPF)**

L'Indicateur de Participation des Femmes (IPF) cherche à évaluer la possibilité que possèdent les femmes par rapport aux hommes, de jouer un rôle actif dans la vie sociale. L'IPF examine la place des femmes dans trois dimensions :

- La vie économique (revenu de femmes par rapport à celui des hommes)

---

<sup>1</sup> MBIMA Césaire, cours de croissance et fluctuation économique, Université de Toamasina, 2008

- La vie professionnelle (le pourcentage des femmes dans les professions libérales et les fonctions d'encadrement).
- La vie politique (le pourcentage de femmes dans les assemblées parlementaires)

Plus les écarts entre hommes et femmes sont plus importants dans ces domaines, plus l'IPF est faible. Cet indicateur est proche de 1 quand la participation des femmes est plus grande, il est proche de 0 dans le cas contraire.

IPF, indique si les femmes sont en mesure de prendre une part active à la vie économique et politique. Ainsi, l'IPF est axé sur les opportunités offertes aux femmes, alors que l'ISDH se rapporte aux inégalités touchant aux potentialités de base.

#### **D- L'Indicateur de la Pauvreté Humaine (IPH)**

A partir de 1997, PNUD a introduit le concept de « pauvreté humaine ». Ce nouvel indicateur synthétique reprend les composants élémentaires de l'IDH, mais il les envisage sous l'angle des manques. En effet, c'est un indicateur du développement humain qui permet d'appréhender l'étendue de la pauvreté dans un pays.

- L'IPH<sub>1</sub> mesure la pauvreté dans les pays en développement, en se concentrant sur les manques constatés dans trois dimensions :
  - la longévité (la probabilité de décéder avant l'âge de 40 ans)
  - le savoir (taux d'alphabétisation des adultes)
  - l'accès général aux moyens économiques publics et privés (le pourcentage d'individus privés d'eau potable, le pourcentage d'individus privés de services de santé).
- L'IPH<sub>2</sub> se concentre ainsi sur les manques concernant les aspects essentiels déjà envisagés dans le cadre de l'IPH<sub>1</sub>, en se rattachant en plus à une dimension supplémentaire : l'exclusion, le taux d'illettrisme dans la population des adultes, le pourcentage des personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté (l'individu dont le revenu journalier est inférieur à 2 dollars) et la proportion de la population en situation de chômage de longue durée ( c'est-à-dire depuis au moins une année).

#### **§ 2-L'expression mathématique de la croissance**

Pour que la formule générale suivante soit retenue, il faut que le temps soit continu :

$$Y_t = Y_0 \cdot e^{rt}$$

« La production croît en fonction du temps selon une loi exponentielle à taux constant  $r$  »<sup>1</sup>

Si le temps est fractionné en période annuelle, la formule générale suit la forme suivante :  $Y_t = Y_0 (1+r)^t$

« Mais la plupart des grandeurs retenues comme indicateur de la croissance progressent suivant des taux relatifs d'accroissement »

➤ Pour un temps discret :  $r = \frac{\Delta Y}{Y}$

Mais cette formule s'écrit comme suit dans le temps continu :  $r = \frac{1}{Y} * \frac{dY}{dt}$

## SECTION III : LA CROISSANCE ÉQUILIBRE AVEC PROGRÈS TECHNIQUE

### § 1- La Croissance équilibré

#### A- Définition

La croissance équilibrée est celle qui correspond à une croissance régulière grâce au respect des grands équilibres (les prix, de l'emploi, des commerces extérieurs, des finances publiques)<sup>2</sup>.

La croissance équilibrée, « une croissance économique dont tous les éléments progressent de concert, c'est-à-dire qu'il n'y a absolument pas de tension inflationniste »<sup>3</sup>.

Elle prend son effet au moment où les prix sont stables et à l'égalité entre taux de chômage et taux de chômage structurel. On entend par taux de chômage, le rapport de la population au chômage à la population active.

#### B- les conditions de la croissance équilibrée :

On sait que les facteurs de production travail (L) et capital (K) est indispensable à la fonction de production.

---

<sup>1</sup> Gatien HORACE, mis à jour et assuré par MBIMA Césaire, cours de croissance et fluctuation, Université de Toamasina, 2008

<sup>2</sup> C.D ECHAUDEMAISON, Frank BAZUREAU, et al, dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Edition Nathan 1996, p. 103

<sup>3</sup> Gatien HORACE, mis à jour et assuré par Césaire MBIMA, cours de croissance et fluctuation, Université de Toamasina, 2008

La croissance est possible grâce à une augmentation de la quantité et de la qualité de travail disponible. Elle peut aussi se concrétiser, par l'introduction de l'investissement dans l'amélioration de capital technique. Et ce dernier permet une augmentation des quantités de biens et services produites.

## a – Rappel :

## ➤ L'hypothèse néoclassique

K/Y=v coefficient capital

## L/Y=u      Rapport travail produit

K/L=k Capital par tête ou intensité capitaliste

## Y/L=y Produit par tête

La fonction globale  $Y$  est en fonction de facteur travail ( $L$ ) et capital ( $K$ ). D'où la fonction globale est :

$Y = f(K, L)$  est une fonction homogène de degré (1)

## b- les conditions de la croissance équilibrée :

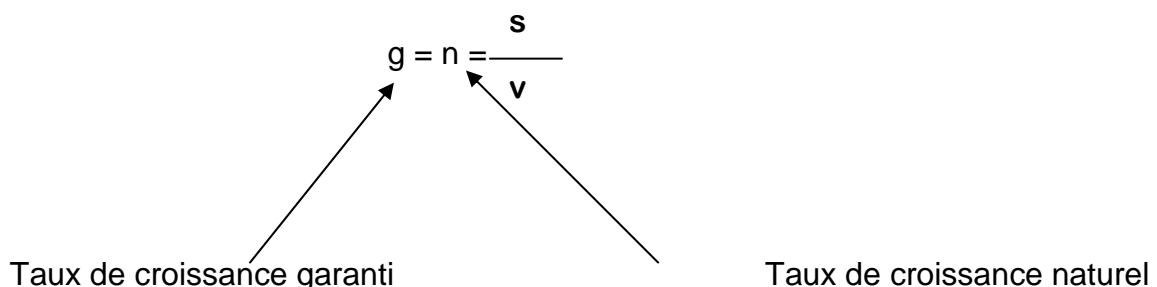
Il y a présence de l'équilibre ; si le taux de croissance du produit doit être égal au taux d'accumulation du capital et au taux de croissance démographique,

C'est-à-dire

$$\frac{\Delta Y}{Y} = \frac{\Delta K}{K} = \frac{\Delta L}{L}$$

$$\text{Or } \Delta K = S = sY \Rightarrow \frac{\Delta K}{K} = \frac{sY}{k} = \xi \frac{Y/Y}{K/Y} = \frac{s}{Y}$$

Le coefficient de capital  $v$  doit avoir une valeur particulière compatible avec les paramètres  $s$  et  $n$  tels que :



$n$  : variable exogène (dépend des facteurs démographiques),

v : paraît une constante technique ;

s : Épargne ;

s : propension à épargner, dépend des habitudes des consommateurs

## § 2- Le progrès techniques

### A- Définition

Le progrès technique est un ensemble de l'innovation qui entraîne une transformation ou un bouleversement des moyens et méthodes de production, de l'organisation du travail, des produits et des marchés, des structures de l'économie<sup>1</sup>.

Pour les néoclassiques, le progrès technique regroupe l'ensemble des éléments qui permettent d'augmenter la production à quantité de capital et de travail inchangées. Cette démarche conduit à définir un progrès technique autonome.

Dans la fonction de production macroéconomique, on introduit un troisième facteur, censé représenter le progrès technique ; après avoir calculé l'augmentation du produit qui résulte de la croissance en volume et en qualité du capital et du travail, on attribue ce qui reste inexplicable, le résidu, à l'effet du progrès technique.

« Le progrès technique peut être défini comme l'ensemble des modifications qui affectent les procédés de production et la nature des biens réalisés permettant ainsi :

- soit de desserrer des goulots d'étranglement limitant la production : au XIX<sup>e</sup> siècle, le développement des chemins de fer a permis d'écouler une production en particulier agricole qui sans cela ne l'aurait pu.
- Soit de produire des marchandises nouvelles ou de meilleure qualité (ex : le CD ou la photocopieuse)
- Soit d'augmenter les gains de productivité des facteurs de production grâce à l'introduction de nouveaux procédés, des machines plus performantes »<sup>2</sup>.

## § 3- L'intégration du progrès technique dans les modèles de croissance équilibrée

Pour mener à bien cette analyse, nous allons évoquer la neutralité du progrès technique aux sens de Harrod.

---

<sup>1</sup> C.D ECHAUDEMAISON, Frank BAZUREAU, et al, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Edition Nathan 1996, p. 357

<sup>2</sup> Gatien HORACE, mis à jour et assuré par Césaire MBIMA, cours de croissance et fluctuation, Université de Toamasina, 2008

« Le progrès technique est dit neutre au sens de Harrod si  $K/Y = v$  (Coefficient capital) reste constant tant que  $i$  est constant.

Si le niveau de  $K/L$  qui laisse  $i$  inchangé après amélioration du progrès technique, entraîne la constance de  $K/Y$ <sup>1</sup>, le progrès technique neutre au sens de Harrod élève la seule productivité du facteur travail (labour augmenting)

$$Y_t = F [K, A_{(t)} L]$$

$A_{(t)}$  = indice du progrès technique est un indice d'amélioration de l'efficience du travail (indice de qualité du travail). Le progrès technique met en rival, la croissance démographique qui est la source de la force de travail (unité efficace) par l'unité naturelle. D'après Harrod, l'intégration du progrès technique provoque dans le modèle de la croissance équilibrée, elle résulte au déclenchement du chômage et exhorte à la dépression.

Avec l'introduction du progrès technique il y a de moins en moins de travail direct c'est-à-dire ouvrier à la chaîne, et de plus en plus de travail indirect. Ce qui nous permet de dire qu'on a besoin des ouvriers pour la préparation et la programmation des machines uniquement, diminuant ainsi le nombre d'emplois dans une industrie donnée.

---

<sup>1</sup> Gatien HORACE, mis à jour et assuré par Césaire MBIMA, cours de croissance et fluctuation, Université de Toamasina, 2008

## CHAPITRE II : LE FONDEMENT DU BLOCAGE DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE DE LA SECREN SA

### SECTION I : LES CAUSES ENDOGÈNES DU BLOCAGE

#### § 1- Les facteurs techniques de ces goulots d'étranglement

On ne saurait envisager la croissance économique d'une entreprise en dehors d'une bonne organisation interne de celle-ci tant au niveau des moyens matériels de production qu'au niveau du potentiel humain<sup>1</sup>.

Les facteurs techniques sont déterminants dans cette croissance mais il ne faut pas pour autant reléguer au second plan le rôle capital joué par les facteurs psychosociologiques et politiques car une entreprise ne saurait être considérée comme un système où prédominent exclusivement les facteurs techniques. S'en tenir à cette conception équivaut à avoir une vue partielle d'une entreprise et partant, à négliger la place occupée par les facteurs humains. Bref, cette vision statique de l'organisation d'une entreprise peut restreindre le champ d'investigation d'un chercheur dans ce domaine car l'organisation d'une entreprise ne se limite pas seulement à la production, à la distribution et à la gestion.

Pour mener à bien une telle analyse, force est d'abandonner cette conception statique et erronée, et de considérer une entreprise comme un univers où prédominent à côté des facteurs techniques, des relations sociales, comme un système social global. Une telle conception permettrait d'embrasser les problèmes inhérents à l'entreprise dans leurs totalités. La source des goulots d'étranglement de la croissance économique des activités de la SECREN réside en premier lieu dans la vétusté de ses moyens matériels de production, la pénurie chronique de matières indispensables et l'hypertrophie de l'effectif de son personnel. Et il ressort des résultats du sondage effectué au cours de l'enquête que la plupart des travailleurs de la SECREN SA (plus de 402) attribuent primordialement la cause des difficultés de cette entreprise au manque d'organisation de sa gestion. Des ouvriers aux cadres, les opinions s'accordent à dire que la première pierre d'achoppement de cette entreprise se trouve dans son manque d'organisation.

---

<sup>1</sup> LEMIARY, cours d'organisation et management, université Toamasina 2008

## **A- Les problèmes infrastructurels**

L'inventaire des moyens de production de la SECREN nous a révélé que la plupart de ceux-ci datent de plus de demi-siècle<sup>1</sup>, de ce fait, la SECREN SA souffre d'un manque de moyens modernes de production.

Cette constatation fondée sur la réalité concrète nous incite à dire que, parmi les mesures à prendre pour le redressement de la situation de cette entreprise, il faut compter sur la modernisation de ses principaux moyens et secteurs de production. Cette modernisation se révèlera comme une nécessité impérieuse si l'entreprise désire maintenir sa compétitivité sur le plan international.

En guise d'illustration à ce problème crucial, on peut citer l'étude entreprise par la Direction d'appui technique de la SECREN SA, qui a permis de constater que 70% des machines installées ont plus de demi-siècle d'existence ou de vie. Cette situation prend sa source dans la non-conformité des pièces disponibles aux travaux à exécuter. Elle explique, en outre, les fréquentes pertes de production subies par l'entreprise au cours des années passées ; cette situation influe ainsi sur la clientèle de l'entreprise qui ne peut plus supporter l'allongement des temps de fabrication dû au peu de rentabilité de ces machines vétustes.

### **a- Le bassin de radoub**

Outil principal de la SECREN SA, compte tenu de plus de 90 ans d'existence, de ce fait, il s'avère peu rentable face aux installations modernes de ses concurrents directs et il n'est plus en mesure de répondre aux besoins de la technologie moderne et la nécessité de la réparer, voire la remplacer se révèle impérieuse si la SECREN SA veut maintenir sa capacité productive.

Sur un tout autre plan, rappelons que le secteur productif de l'entreprise n'est pas organisé conformément à l'organisation d'une entreprise industrielle classique malgré les dimensions de ses installations et l'effectif des personnes qu'il compte actuellement. Regrouper les activités productives de la SECREN SA selon les secteurs construction navale, réparation navale et diversification s'avère inapproprié si l'on désire voir prospérer celle-ci, économiquement et financièrement ou en d'autres termes, obtenir une certaine mobilité du personnel de production, utiliser au maximum les moyens de production et contenir dans des limites raisonnables les frais généraux.

---

<sup>1</sup> SECREN SA : Structure, Potentialité et Ressources-2008, p.12

## **B- Hypertrophie de l'effectif des ouvriers et insuffisance du personnel requis :**

Une des conséquences de cette forme d'organisation est la pléthore de cadres moyens (chef d'atelier, d'équipe, contremaîtres, etc.) et de personnel de bureau dans les ateliers. Il convient en outre de préciser que le départ massif des coopérants assistants techniques français en 1971 a libéré un certain nombre d'emplois, essentiellement dans les postes de responsabilité ; c'est ce qui explique en partie cette prolifération de cadre moyens.

Ce sureffectif est une plaie qui ne se guérit pas. Engendrant une masse salariale supérieure à 30% du CA et étouffant les charges fixes<sup>1</sup>, le personnel est à la fois nombreux et la plupart du temps non productif.

Ces deux dernières années, Madagascar a eu droit à deux augmentations de 10% de salaire. Le problème réside dans la manière dont la SECREN SA augmentera la masse salariale de ses 1000 employés constituant 30% du CA, en sachant que ce dernier ne croit que de 2% par an en moyenne. Les employés se réjouissent de cette augmentation, mais le résultat de l'entreprise va chuter et cela constitue une menace très importante. Il est utile de révéler que la croissance économique d'une entreprise dépend de l'évolution de l'effectif de sa main-d'œuvre productive mais à condition que cette évolution aille de paire avec l'accroissement du rendement. Mais le cas de la SECREN SA dément cette réalité car il y a, dans cette entreprise un sureffectif de personnel et une insuffisance de personnel requis. Ce sureffectif s'est accompagné du déclin de l'activité de la SECREN SA et de la baisse de la productivité de l'entreprise<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Historique de la SECREN SA, p.5

<sup>2</sup> SECREN SA Département de la comptabilité 2009

Tableau n°V : Évolution des activités de la SECREN SA

DÉSIGNATION	2005	2006	2007	2008	2009	Moyenne
RN						
<u>Étrangers</u>	9 376	8 908	13 310	11 658	12 655	11 182
Carénage	1 427	436	648	1 951	1 410	1 174
Avarie/Interventions						
Sous total	10 803	9 344	13 958	13 609	14 065	12 356
<u>Nationaux</u>						
Carénage	1 692	3 442	2 059	3 009	1 295	2 450
Avarie/Interventions	271	740	119	179	371	336
Sous total	2 963	4 182	2 179	3 188	1 667	2 836
Total Carénage	12 068	12 350	15 369	14 667	13 951	13 681
Total Avarie/Intervention	1 698	1 176	767	2 130	1 781	1 510
Total RN (A)	13 766	13 526	16 136	16 797	15 732	15 192
CN						
Étrangers	-	-	-	415	-	83
Nationaux	-	144	1 650	-	1 967	752
Total CN (B)	-	144	1 650	415	1 967	835
CN						
Étrangers	-	154	7	88	-	50
Nationaux	687	1 779	663	508	1 245	976
Total Diversification(C)	687	1 932	670	597	1 245	1 026
<b>TOTAL GENERAL (A+B+C)</b>	<b>14 453</b>	<b>15 603</b>	<b>18 456</b>	<b>17 809</b>	<b>18 944</b>	<b>17 053</b>

Source : SECREN SA –Département contrôle de Gestion, 2009

Il ressort de ce tableau que la RN demeure le pilier de la société mais les autres activités ne sont pas à négliger. Nous pouvant dire aussi que la cause principale de la baisse du volume des activités de la SECREN SA réside dans la CN. Les clients étrangers sont plus ou moins absents dans les travaux de diversification et totalement inaperçus dans la CN. Certes le RN présente comme le support de l'activité de la SECREN SA mais la vétusté des infrastructures freinent l'évolution de

celui-ci. Il convient d'ajouter également que l'un des domaines générateurs des difficultés de la SECREN SA se trouve dans sa productivité.

Si l'on procède à la répartition de personnel de l'entreprise selon les activités directement productives et indirectement productives (administratives), on obtient le tableau ci-après :

Tableau n°VI : Effectif par classement hiérarchique du personnel de la SECREN SA

CLASSEMENT	CADRES	TECHNICIENS	OUVRIERS		TOTAL
			Agents de maîtrise	Agents d'exécution	
Administratif	71	3	52	129	255
Productif	133	24	275	298	730
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>27</b>	<b>327</b>	<b>427</b>	<b>985</b>

Source : SECREN SA – Direction des ressources Humaines, 29 juin 2009

Comme on l'a précisé auparavant, on dénombre un total de 204 cadres dont 71 administratifs et techniciens. Certains techniciens supérieurs ont suivi des formations à BREST et d'autres à l'EFT au temps de la DCAN. Cette école de formation a été fermée depuis 1989. Il y a maintenant 21 ans que la société ne forme plus de relève maison.

La société totalise 754 ouvriers, ce nombre constitue plus du double de celui des cadres et techniciens répartis en deux catégories : 327 agent de maîtrise et 427 agents d'exécution, ce qui donne un pourcentage de 43.4% d'agents de maîtrise pour 56.6% d'agents d'exécution. Soit en moyenne 1 agent de maîtrise pour 1 agent d'exécution contre 6 agents d'exécution en 1985.

Ces réalités chiffrées justifient ainsi la thèse de la pléthore de cadres moyens qu'on vient d'avancer.

En outre, certains cadres ne se trouvent pas dans leur juste milieu. Ils sont contraints d'assurer la responsabilité des postes qui ne conviennent pas exactement à leurs diplômes ou à leurs compétences. Cette remarque est également valable au niveau de la répartition des ouvriers dans des différents secteurs productifs. Il est fréquent de voir un ouvrier à qualification douteuse occuper un emploi qui déborde

du cadre de sa compétence. Ce qui laisse apparaître le fait que l'entreprise souffre d'une insuffisance de personnel requis.

Tableau n°VII : Évaluation de la production en réparation navale

DÉSIGNATION	2005	2006	2007	2008	2009	Moyenne
<b>RÉPARATION Navale</b>						
<u>Étrangers</u>						
Carénage	15	16	17	19	19	17
Avarie/Interventions	30	35	33	35	29	32
Sous Total	45	51	50	54	48	49
<u>Nationaux</u>						
Carénage	62	51	30	51	12	41
Avarie/Intervention	83	90	52	54	54	66
Sous total	145	141	82	105	66	107
Total carénage	77	67	47	70	31	58
Total avarie/Intervention	113	125	85	89	83	98
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>190</b>	<b>192</b>	<b>132</b>	<b>159</b>	<b>114</b>	<b>156</b>

Source : SECREN SA –Département contrôle de Gestion, 2009

Cette situation présente le nombre de bateaux ayant effectué des réparations à la SECREN SA.

- En général, ce chiffre est stable pour les cas des clients étrangers. Les interventions atteignent la trentaine sauf en 2009, où elle diminue d'une unité, et il en est de même pour le carénage.
- La situation est différente pour les navires nationaux.

De 2005-2009, le nombre de carénage diminue considérablement (62 à 12) à cause de l'absence des crevettiers, de même pour les interventions.

Au vu de ce tableau, on peut relever le fait suivant :

L'année 2006 constitue l'année où le niveau de la productivité de l'entreprise a été le plus important et le plus favorable à son expansion économique ; et c'est la raison

pour laquelle, la SECREN SA se doit de retrouver ce niveau si elle désire être compétitive et connaître une période de reprise.

a) Le manque de professionnalisme

En plus du sureffectif, le personnel de la SECREN SA a une mentalité non professionnelle. Cela se caractérise par :

- La fréquence du taux d'absence ;
- Le gaspillage excessif tant que c'est la société qui paye et parce qu'il s'agit d'une société d'État et non privée ;
- Les heures de travail sont inférieures aux heures d'absence pour certains employés. En moyenne, pour 8 heures de travail par jour, la majorité ne fait que 6 heures ;
- Le vol régulier des matières et/ou outillages ;

Ce manque de professionnalisme réduit les rendements et augmente les charges.

b) Le vieillissement de personnel

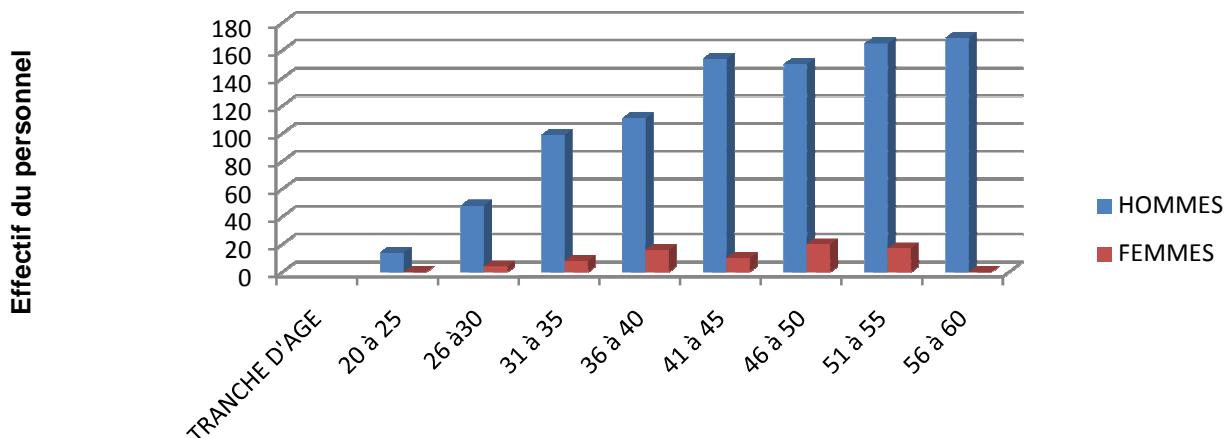
Ce vieillissement du personnel réduit la force productive même si l'expérience a été acquise au fil des années. Plus de 50% du personnel productif ont atteint 45 ans.

Tableau n°VIII : Effectif par tranche d'âge du personnel de la SECREN SA

TRANCHE D'ÂGE	HOMMES	FEMMES	TOTAL
20 à 25	14	-	14
26 à 30	48	4	52
31 à 35	99	8	107
36 à 40	111	16	127
41 à 45	154	10	164
46 à 50	150	20	170
51 à 55	165	17	182
56 à 60	169	-	169
<b>TOTAL</b>	<b>910</b>	<b>75</b>	<b>985</b>

Source : SECREN SA – Direction des Ressources Humaines, 29 Juin 2009

Figure n°4 : Histogramme du personnel de la SECREN SA



### C- Les problèmes relatifs à la rémunération des ouvriers de LA SECREN SA

Actuellement le doute n'est plus permis en ce qui concerne la rémunération de la main-d'œuvre de la SECREN SA. Ces problèmes de rémunération ne datent pas d'aujourd'hui mais c'est depuis 1981 qu'ils ont pris une acuité sans égal dans l'histoire de l'entreprise<sup>1</sup>.

Au 31/12/2009, d'après la Direction des ressources Humaines, on a dénombré 985 salariés permanents hommes et femmes soient 910 hommes et 75 femmes qui absorbent au total une masse salariale s'élèvent à 4 087 971 542 Ariary.

En cette période, la SECREN SA recrutait aussi temporairement des travailleurs saisonniers qui avaient été au nombre de 726.<sup>2</sup>

Le salaire de ces derniers ne se comptabilise pas dans les charges fixes de la société car le nombre est arbitraire et dépend des clients de l'entreprise.

La masse salariale de la société de 2007 à 2009 se présente comme suit (en Ariary)

- 2007 : 4 273 702 796
- 2008 : 4 515 486 734
- 2009 : 5 087 971 542

On ne peut plus douter, la totalité des pertes de la SECREN SA s'explique par ses frais qui apparaissent de toute évidence assez lourds pour la société. Comme le prouvent les données de ces trois dernières années, on constate une augmentation

<sup>1</sup> Historique de la SECREN SA-2001 p.4

<sup>2</sup> SECREN SA-Direction des Ressources Humaines

de la masse salariale. Cette augmentation est dû principalement à une très forte augmentation des frais par employé alors que les effectifs ont peu augmenté.

a) Les prestations en nature :

A partir de la catégorie C2, tous les cadres bénéficient d'un logement de fonction gratuit fourni par la SECREN SA. Dans le cas où un logement de fonction n'est pas disponible, l'intéressé reçoit une indemnité de logement qui varie selon sa catégorie.

b) Les prestations médicales :

La SECREN SA dispose dans son bâtiment d'hygiène et de sécurité d'un service médical qui n'est pas seulement destiné aux accidents de travail mais couvre l'ensemble des prestations de santé. Pour les membres de la famille du personnel, la SECREN SA a engagé un médecin qui reçoit dans les bâtiments administratifs. La société payant la totalité du salaire pendant les visites médicales et pour la durée d'arrêts du travail sur certificat médical, les charges ont été considérables.

c) Les absences payées :

Dans l'ensemble de l'entreprise, les taux d'absentéisme atteint ainsi 25%, ce qui signifie qu'en moyenne 246 personnes ne se présentent pas à leur travail chaque jour.

d) Les heures supplémentaires :

Le manque de contrôle interne et la mauvaise gestion des responsables respectifs font que les heures supplémentaires de certains ouvriers sont supérieures à la limite. Les ouvriers, pour accumuler le maximum d'heures supplémentaires, travaillent le dimanche même s'il n'y a pas de travaux, et cela pour gonfler leur salaire. La société verra augmenter ses charges et une nouvelle menace surviendra. Les responsables ou chefs ne doivent pas affecter des heures supplémentaires à des travaux non productifs (entretien des bâtiments, réparation en dehors du chantier) Ainsi ; on peut tirer la conclusion selon laquelle les problèmes relatifs à la rémunération des ouvriers de la SECREN SA représente un goulot d'étranglement de la croissance économique des activités de la société mais il convient aussi de tenir compte des autres facteurs du blocage à ce niveau d'analyse.

## **D- Les problèmes sociaux**

La croissance économique d'une entreprise, ne dépend pas seulement des facteurs économiques et techniques mais aussi des facteurs sociaux.

Un profil socio-économique favorable exerce une influence sur la croissance économique et subit lui-même l'influence de cette dernière<sup>1</sup>.

Ainsi, il existe une interaction entre ces différents facteurs qui sont interdépendants. Dans le cadre de notre étude, l'éducation, les comportements, le bien-être social, la santé, l'alimentation des ouvriers etc., représentent autant de facteurs qui interviennent dans la croissance économique d'une entreprise il constitue en fait des facteurs visant à améliorer la qualité de l'utilisation de la main-d'œuvre et des ressources humaines. A ce niveau d'analyse de la croissance économique de la SECREN SA, les comportements sociaux de ses éléments humains influent négativement sur son expansion.

Nous ne nous lassons pas de le répéter, les problèmes de la SECREN SA en tant que société considérée comme un système social global ne prend pas essentiellement leurs sources dans les facteurs techniques énumérés auparavant.

En tant que telle, la SECREN SA est avant tout un lieu de travail mais également un lieu de conflits latente ou manifeste et de compromis qui engendre des relations spécifiques, des négociations, etc.

« Les économistes se préoccupent des forces qui contribuent aux progrès économiques. Cependant, depuis le milieu de XIX<sup>e</sup> Siècle, on a vu se développer un ensemble de théories économiques en relation directe avec les politiques gouvernementales fondées sur le principe que le cadre socioculturel de l'activité économique apportent uniquement sur les facteurs économiques en négligeant les transformations politiques et sociales qui accompagnaient la croissance. »<sup>2</sup>

Pour entreprendre l'étude de la croissance économique force est de prendre en considération les facteurs non économique qui peuvent intervenir dans ce progrès. Il faut retenir que l'expansion économique d'une société ou d'une entreprise dépend de comportement social des individus qui composent le système à étudier. A cet effet, les environnements politiques, économiques et culturels influent la croissance économique d'une société. En ce qui concerne la SECREN SA, ces facteurs interviennent négativement dans son expansion car il y a un déséquilibre manifeste

---

<sup>1</sup> Richard J.WARD/ Développement Horizon 80- p.99

<sup>2</sup> Bert F.HOSELITZ, Aspect Sociologique de la croissance économique, Edition Tendances actuelles 1971- p.18

entre les facteurs techniques et les facteurs socio-économiques et politique au sein de la société ; ces derniers ont tendance à prédominer.

## **§ 2-Les Achats locaux et importés**

Par rapport à l'ampleur de sa production, la SECREN SA réalise des achats proportionnels à celle-ci.

La SECREN SA réalise des achats jugés nécessaires pour la réparation et la construction navale. Ces achats, qu'ils soient importés ou locaux constituent une part assez considérable des charges totales de la société.

### ➤ Les conditions d'approvisionnement

L'approvisionnement dépend de quelques conditions relatives à la société.

La SECREN SA s'approvisionne selon la manière suivante :

- en cas de besoin, les matières premières jugées utiles doivent toujours être disponibles pour éviter les ruptures de stock ;
- lorsque son budget le permet ;
- périodiquement en début de chaque exercice : matériels de bureau.

### ➤ Les catégories des matières de l'entreprise

La SECREN SA, classe ses matières par catégorie. Pour les achats cela facilite l'enregistrement dans les magasins et les écritures comptables. La classification se fait par dossier :

- ❖ DOSSIER A : Matières de production, produits d'entretiens et autres achats stockés
- ❖ DOSSIER B : Pièces de rechange
- ❖ DOSSIER D : Fournitures de bureau et consommables informatique
- ❖ DOSSIER E : Carburants
- ❖ DOSSIER G : Petits outillages
- ❖ DOSSIER H : Outils consommables
- ❖ DOSSIER F : Matériels de sécurité
- ❖ DOSSIER I : Immobilisations Investissements

## A- Les achats locaux

Ils constituent tous achats dans le territoire. Ce sont des matières de toutes sortes ; comme le carburant, le gaz, le bois, les différentes pièces de rechange, jusqu'aux fournitures de bureaux

### a) Mode d'achat :

Ces achats sont considérés fréquents, de faibles valeurs unitaires, mais sont très nombreux. Ils sont effectués dans la région pour les matériels de bureaux et les petits outillages.

Et s'étend à Antananarivo pour les matériels ou fournitures plus importants non disponibles dans la région. L'achat est lancé par une commande de la SECREN SA au fournisseur après aval de la direction générale.

### b) Frets et transport sur achat :

Les frets sont des frais de transport qui sont souvent inclus dans la facture des marchandises pour les achats sur place<sup>1</sup>. Et pour les achats dans la capitale, après acquisition de la marchandise, l'entreprise affrète un transporteur par route ou par voie aérienne à ses propres frais.

### c) Cas d'achat de carburant :

La SECREN dépense beaucoup en carburant vu qu'elle possède son propre groupe électrogène qui fonctionne 24 heures sur 24. Le carburant acheté est directement livré ; la livraison est incluse dans la facture du fournisseur. Elle dépense plus de 100 000 litres de carburant par mois<sup>2</sup>. Ces dépenses représentent 30% environ de la charge fixe. La SECREN utilise également du gaz en quantité énorme et régulière pour la soudure.

Tableau n°X : Les dépenses en carburants (en Ariary)

DÉSIGNATION	2008	2009
Gaz (oxygène et acétylène)	503 007 193	488 603 017
Essence	176 359 870	160 495 975
Gas-oil	2 919 407 572	3 927 264 349
Autres carburants et lubrifiants	330 166 350	348 401 551
<b>TOTAL</b>	<b>3 928 940 985</b>	<b>4 924 764 892</b>

**Source :** SECREN SA- Département comptabilité, 2009

<sup>1</sup> [http://fr.wikipedia.org/-encyclopédie libre](http://fr.wikipedia.org/-encyclop%C3%A9die libre)

<sup>2</sup> SECREN SA : Rapport d'activité 2009, p.27

## B- Les achats à l'importation

On peut les qualifie de très importants pour la société et au niveau de la nation. La SECREN SA importe beaucoup. Relativement à ses exportations, la majorité des matières destinées à la production (voire 80%) est importé. En effet, d'une part, les clients exigent la qualité et la conformité aux normes internationales et d'autre part, les matières que la SECREN utilise pour assurer sa production n'existent pas au niveau local.

### a) Les matières directement contributives à la production :

Ces matières dites stratégiques, sont :

- Les tôles navales : aucun fournisseurs de ces tôles spéciales ne sont recensés sur le territoire malgache,
- Scorie de sablages : sable spécial pour décaper la coque (on enlève l'ancienne peinture pour la remplacer). Ce sable est importé d'Afrique du Sud, il est composé de fines grains de métal. Ceci fait partie des exigences des clients étrangers pour la coque de leurs bateaux ;
- La peinture marine : les grandes marques comme HEMPEL et INTERNATIONAL ;
- Les électrodes de soudage ;
- Les matériels électriques ;

### b) Les accessoires à l'importation :

La plupart des matières importées par société sont acheminées par voie marine. Les transports marins exigent plusieurs démarches avant que la marchandise n'arrive au chantier.

Les accessoires dépendent de la nature de la matière, de son poids, du pays fournisseur (trajet et distance). Ces accessoires sont généralement composés :

\*Prix de départ après système de réglementation par domiciliation bancaire

- o Le CREDOC : c'est l'engagement d'une banque à payer un montant déterminer au fournisseur, d'une marchandise ou d'une prestation contre remis dans un délai fixé des documents conforme prouvant que la marchandise a été expédiée ou la prestation effectuée<sup>1</sup>. Le crédit

---

<sup>1</sup> Marie Edmée ZAFALIE, « Cours de technique bancaire », 3<sup>eme</sup> année 2008

documentaire exige que les conditions avoir qu'il ne pourra être payé que contre remise du document absolument conforme.

- La REMDOC : la Remise Documentaire est une sécurité de paiement par laquelle le vendeur fait établir les documents de transport (et assurance) à l'ordre d'une banque, après accord préalable de celle-ci, et les lui envoie en même temps que la facture et la liste de colisage et tout autres documents avec instruction irrévocable à cette banque de ne remettre l'ensemble de documents à l'acheteur que contre paiement de la fourniture, ou acceptation d'effets.

#### \* Les frais et transport sur achats

Ce sont les frais de transports (par bateau ou par voie aérienne). Ces frais sont payés au départ de la marchandise, soit par le fournisseur au moyen du client, soit par le client lui-même aux transporteurs.

#### \*L'assurance transport sur achat

La marchandise est importée de loin, donc, la moindre des dispositions à prendre serait d'assurer son transport jusqu'au lieu d'acheminement. La SECREN SA assure toujours ses achats à l'importation. La valeur de cette assurance s'élève actuellement à 1.30% de la valeur d'achat

#### \*Le magasinage

Arrivée au port de commerce de Diego, s'arrête le rôle du transport et relais la marchandise importée aux sociétés les représentant et aux sociétés de manutention (CMDM, COMADIE,...)

#### \*Les expertises

Ce sont des services faits par des sociétés de manutention ou de consignation. Ils examinent la marchandise pour une confirmation d'arrivée intacte à destination, qu'aucun dégât n'est survenu durant le transport.

#### \*Les transitaires de réceptions

Ils ont pour mission de hâter les formalités pour payer moins de stockage en douane et partir plutôt vers le lieu de destination qui est le chantier de la SECREN SA. Elle possède son propre « agent transitaire maison » du fait de la fréquence de son importation.

#### \*Les droits et taxes douanières

Ces frais douaniers constituent une importance capitale dans l'ensemble de ses accessoires.

Ce sont l'ensemble des taxes que le destinataire doit payer pour les documents douaniers et les frais divers. Exemple ; paiement de redevance suivant le poids de la marchandise à l'APME (soit 0.2 Ariary/kg)<sup>1</sup>.

Après acquittement des droits de douanes, frais de stockage, droits divers et après contrôle policier, la marchandise peut être retirée et transportée au chantier.

Tableau n°X : Comparaison entre achat locaux et importés en 2008-2009 (en Ariary)

DÉSIGNATION	2008		2009	
	Locaux	Importés	Locaux	Importés
Matière première	43 1675 546	3 550 452 950	837 179 603	189.090.318
Matières consommables	127 184 043	223 418 340	221 538 552	83.886.288
Produits d'entretien	12 203 535	-	1 863 910	-
Pièces détachées	111 831 407	243 830 445	91 610 928	1 530 527 507
Fourniture de bureau	38 822 836	-	50 081 920	-
Frets et transport sur achats	25 438 559	725 068 609	35 357 818	427 137 043
Assurance transport sur achats	-	29 084 161	-	22 059 186
Autre assurance sur achats	-	285 050	-	4 688 405
Rémunération des transitaires	-	23 671 497	-	19 506 485
Droits et taxes douanières sur l'importation	-	517 317	-	110 495 735
Autres droits et taxes sur achat	-	-	-	110 635
<b>TOTAL</b>	<b>746 955 926</b>	<b>4 772 139 555</b>	<b>1 237 632 73731</b>	<b>2 387 491 600</b>

Source : SECREN SA Département Comptabilité, 2003

Dans ce tableau on peut distinguer nettement la différence entre les achats locaux et étrangers. Sont exposés dans ce tableau également, les accessoires inséparables à l'importation.

Le montant des dépenses à l'importation est deux fois plus élevé en moyenne que celles en achats locaux. En effet, pour répondre à la demande de besoin de sa clientèle, la SECREN doit supporter un coût lourd à l'importation.

### **§ 3-Les charges liées à la production**

Pour produire, la SECREN doit dépenser et il faut croire qu'elle dépense énormément pour assurer sa production.

<sup>1</sup> <http://www.apmf.mg/>-site officiel de l'APMF

Les charges de l'entreprise se composent des charges fixes et variables. Les fixes sont plus importants que les variables. En prenant un exemple chiffré des charges de l'année dernière, on en saura davantage sur ce domaine.

Tableau n°XI : Charges fixes et variables liées à la production en 2009

DÉSIGNATION	2009
<u>CHARGES FIXES</u>	
Carburant	4 098 842 911
Masse salariale (accessoires variables de salaire)	2 645 277 463
Services externes	1 094 175 911
Dotation aux amortissements	1 029 299 892
Pièces de rechange	1 187 165 892
Petit outillage	386 339 687
Autre charge sociales et d'exploitation	461 245 815
Fourniture de bureau + informatique	190 382 064
Intérêt sur emprunt	52 341 422
Impôts et taxes	12 072 365
Total charges fixes	11 157 143 476
<u>CHARGES VARIABLES</u>	
Matière de production	3 008 410 151
Eau (JIRAMA)	39 965 040
Restauration du personnel	91 805 293
Indemnité hors cloches des cadres en RN	3 808 000
Travaux insalubres et paniers	224 094 586
Salaires supplémentaires	291 379 331
Salaires journaliers	103 353 227
Total charges variables	3 562 815 627
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>14 719 959 104</b>

Source : SECREN sa-département contrôle de gestion, 2009

**Commentaire :** Les plus grosses dépenses se trouvent au niveau de la masse salariale et des carburants, sans compter les dépenses en matières qui présentent des variations suivantes au niveau de la production<sup>1</sup>.

Pour sa production, la société dépense plus de 14,7 milliard d'Ariary. Parmi ses charges, les fixes s'avèrent plus importantes. En considérant l'année 2009, la SECREN a dépensé 11 milliard d'ariary de charges fixes, ce qui correspond à peu près à la somme déduite chaque année sur les prévisions de son existence.

## **SECTION II : LES CAUSES EXOGÈNES DU BLOCAGE**

### **§ 1- La nationalisation de la SECREN SA**

La nationalisation de la SECREN SA comme on l'a bien spécifié, remonte au 1<sup>er</sup> Février 1975 ; à cette époque, elle a conservé les principales activités que lui a léguées la D.C.A.N et la clientèle de cette dernière était toujours restée fidèle à la SECREN SA. La flotte française par exemple était encore reçue en carénage dans son chantier mais peu à peu, avec la détermination du gouvernement malgache à adopter la voie socialiste de développement et les principaux clients de la D.C.A.N ne viennent plus réparer leur bâtiment dans le chantier naval de la SECREN SA. Ainsi, de 1975 à 1982, le nombre de bâtiments que la SECREN SA reçoit en réparation navale est tombé de 73 à 54 bâtiments. Mais actuellement, cette situation a changé. De 2005 à 2009, la SECREN SA reçoit en réparation navale 190 à 114 bâtiments, même si la situation s'est détériorée en 2009.

### **A- Les répercussions du choix politique de Madagascar sur les activités de la SECREN SA**

Le choix politique du gouvernement malgache n'a pas laissé indifférente la clientèle de la SECREN SA. En effet, cette nouvelle voie socialiste adoptée par Madagascar en 1975 a eu des échos sur les activités économiques de la société, et elle a donné lieu à d'incessantes campagnes du dénigrement qui ont porté et portent encore atteinte à sa réputation de chantier naval jusqu'à présent.

#### **a) Des décisions sans précédent**

Les dirigeants étatiques considérant la SECREN SA comme une société publique, l'État est actionnaire mais la SECREN SA s'autofinance elle-même. Le

---

<sup>1</sup> SECREN SA : rapport d'activité 2009, p.10

gouvernement ne peut donc décider d'une augmentation de salaire de cette société privée.

## **§ 2- Les séquelles de la domination coloniale au niveau de l'infrastructure de la SECREN SA**

A l'instar de tous les pays qui ont connu le joug de la colonisation, Madagascar a bénéficié de quelques réalisations spectaculaires au niveau de l'infrastructure. On compte parmi cette réalisation à Madagascar le chantier naval de la SECREN SA. Point n'est besoin de rappeler que ce chantier existe depuis la période coloniale. Les différents équipements de l'entreprise actuelle représentent un des legs du colonialisme dans l'île. Ces matériels et équipements considérées comme modernes à l'époque, se révèlent vétustes de nos jours ; c'est la raison pour laquelle la SECREN SA pose comme prioritaire le besoin urgent de remplacer ces vieux équipements par d'autres plus modernes. Ainsi, la SECREN SA est dépassée par la technologie de pointe.

### **A- De la dépendance technologique vis-à-vis de l'ancienne métropole.**

La dépendance technologique constitue l'une des principales caractéristiques des pays anciennement colonisés et Madagascar fait partie de ces pays qui ont connu la domination coloniale.

En ce qui concerne la SECREN SA, nous savons que c'est une entreprise qui a été édifiée durant la période coloniale. Il s'agit principalement de la D.C.A.N, et elle dépendait directement en ce temps de la France métropolitaine.

En tant que telle, ses différents équipements et installations sont de fabrication française et une fois endommagés, ils ne peuvent être réparés qu'à l'aide des pièces de rechanges de la même fabrication. Ce qui nous incite à dire que l'entreprise est condamnée à importer des matériels et des pièces de rechange provenant de l'ancienne « mère patrie ». Mais il convient de préciser que, à cause des infrastructures vétustes, c'est rare de trouver des pièces de rechange.

## **§ 3- De la surpolitisation de la SECREN SA**

Avant d'entreprendre l'analyse des facteurs susceptibles de redresser la situation actuelle de l'entreprise, nous aimerions quand même mettre en exergue brièvement le problème relatif à la surpolitisation de la SECREN SA, considéré comme un goulot d'étranglement implicite des activités de celle-ci.

Dans le cadre de l'activité réelle, concrète de l'homme, on ne saurait séparer le politique de l'économique.

Mais il semble qu'à la SECREN SA, l'accent est plutôt mis sur le premier domaine au détriment du second. Il faut reconnaître que depuis 1975, on a pris un goût excessif à la politique si bien qu'elle a embrassé tous les domaines d'activités. A la SECREN, par exemple, depuis cette date, l'étiquette ou l'appartenance politique joue un rôle de première importance dans le recrutement et la sécurité de l'emploi du personnel de l'entreprise. Compte tenu de ce fait, le critère de recrutement du personnel de la société néglige souvent la compétence réelle du candidat à l'emploi. Pour ceux qui sont déjà en activité au sein de l'entreprise, leur promotion dépend également de leur conviction politique.

De 1975 jusqu'à nos jours, la SECREN SA a connu neuf dirigeants différents. Et à chaque changement du DG, la société modifie peu à peu son organisation. Les neuf DG qui se sont succédé à la tête de la société ont tout été partisans du parti politique au pouvoir.

### **SECTION III : LOURDEUR DU COÛT DE LA CONTRIBUTION**

Les caisses de l'État se remplissent par les recettes en diverses sortes d'impôts : douanier, foncier, et entre autres les bénéfices des sociétés...

La SECREN contribue à renflouer ces caisses par le biais de ses activités

#### **§ 1-Quelques définitions**

##### **A- L'impôt :**

L'impôt peut être défini comme étant un prélèvement obligatoire sans contrepartie et à titre définitif. Il sert à financer les dépenses d'intérêt général.

Le pouvoir de lever un impôt ainsi que l'exercice du pouvoir fiscal appartient à l'État. Un État sans ressources financières n'aura pas les moyens de remplir sa mission.

Pour éviter les abus dont l'État pourra être tenté, les dispositions constitutionnelles exigent que l'exercice de ce pouvoir relève de la loi. Le principe est le suivant : « aucune disposition fiscale n'est applicable que si elle est issue de la loi »<sup>1</sup>. Les trois constitutions qui se succèdent à Madagascar, toutes ont précisé que « l'assiette, le taux et les modalités de recouvrement de l'impôt sont du domaine de la loi »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Gouvernement- Madagascar, Loi de finance 20083<sup>eme</sup> République

<sup>2</sup> Art.4 de la constitution de la 1<sup>ere</sup> République, art.72-2<sup>eme</sup> République et art.82-3<sup>eme</sup> République

## **B- Loi de finance, source de la loi fiscale**

En application du principe ci-dessus énoncé, pour effectuer des recettes fiscales, il faut que l'État y soit autorisé. Au début de chaque année, une loi est votée par l'assemblée nationale et la chambre haute pour autoriser l'État à lever des impôts.

Mais il faut également une autorisation pour que l'État puisse dépenser.

En fait, par l'efficacité et la pratique, toutes les questions relatives au financement et aux dépenses de l'État sont réglées dans une même loi de finance. Une partie de la loi de finance est donc consacrée à la fiscalité.

### **§ 2- La SECREN SA et les impôts**

L'État est une entreprise qui survit aux moyens des prélèvements effectués sur toutes les entreprises existantes dans le territoire.

Ces prélèvements se font par les impôts.

Au niveau national, la SECREN SA est touchée par 5 impôts différents. Le règlement de ses dettes se fait au trésor public.

#### **A- L'IBS :**

En tant qu'entreprise génératrice de profit à partir de ses activités, elle paie un impôt sur tous les bénéfices qu'elle réalise. L'IBS concerne uniquement les personnes morales c'est-à-dire les sociétés anonymes et les sociétés dites mixtes ou SARL. Sont également passibles de cet impôt, les revenus provenant des activités commerciales, industrielles, agricoles, artisanales et hôtelières,...

L'IBS dépend du bénéfice réalisé, plus la société est bénéfique, plus l'État en prélève.

Tableau n°XII : IBS de la SECREN SA sur 3 ans

IBS (en Ariary)	
ANNÉE	MONTANT
2007	746 408 070
2008	450 856 775
2009	102 343 680

Source : SECREN SA –Département Comptabilité, 2009

Comme l'IBS est en baisse constante, alors l'entreprise affiche également des baisses dans ses résultats.

## **B- L'IRCM :**

L'Impôt sur les revenus de capitaux mobiliers touche les revenus et tous les autres produits des obligations et des emprunts des sociétés, des entreprises quelconques ayant leur siège social à Madagascar<sup>1</sup>. La SECREN SA est soumise à l'IRCM en fonction de ce qu'elle verse à ses actionnaires .Le dernier prélèvement est en date de l'année 2004.

Tableau n° XIII : IRCM de la SECREN SA 2003-2004

ACTIONNAIRES	IRCM (en Ariary)		
	2003	2004	Total
ÉTAT	29 527 070	39 424 440	68 951 510
OMNIS	20 865 796	27 859 938	48 725 734
CNaPS	15 944 618	21 289 198	37 233 816
SGR	9 842 357	13 141 480	22 983 837
SOFIRE	2 559 013	3 416 785	5 975 798
TOTAL	78 738 854	105 131 841	183 870 695

Source : SECREN SA – Département Comptabilité, 2008

Plus le montant est élevé, plus le nombre d'action augmente. L'IRCM est en fonction des actions possédées par chaque actionnaire. L'État constitue la majorité dans la SECREN SA.

## **C- L'IRSA :**

L'Impôt sur les Revenus Salariaux et Assimilés s'applique à toutes les personnes physiques exerçant une activité salariale.

L'État prélève des impôts sur le salaire de tous les travailleurs. La SECREN SA retire directement l'IRSA, avec un taux de 24% de la base imposable, et le verse au trésor public chaque mois. Les ressources imposables sont celles supérieures à 250 000 Ariary.

Vu le nombre d'employés de la société, l'IRSA de l'année 2009 est d'autant plus important que son IBS, car les employés sont des charges fixes alors que les bénéfices varient selon la production et les dépenses.

<sup>1</sup> Zo RANDRIANTSIMIOVA « cours de fiscalité », 4<sup>ème</sup> 2008- Université de Toamasina

Tableau n°XIV : IRSA de la SECREN SA de 2007 à 2009

IRASA (en Ariary)	
ANNÉES	MONTANT
2007	179 223 457
2008	202 462 009
2009	190 870 490

Source SECREN SA- Département comptabilité, 2009

#### D- La TVA :

La taxe sur la valeur ajouté s'applique à toutes affaires réalisées à Madagascar par les personnes physiques ou morales qui, habituellement ou occasionnellement, achètent pour revendre en accomplissant des actes relevant d'une activité commerciale, industrielle, agricole, artisanale, et hôtellerie, de prestation de service ou de profession libérale, sauf exonération. Sont également soumises à cette taxe :

- les importations quelque soient la qualité de l'importation,
- les livraisons à soi-même faite par une personne assujettie à la TVA

La TVA à payer est calculée par le redevable lui-même à la fin de chaque période, à raison des opérations réalisées au cours de cette période, compte tenu des déductions autorisées par le Centre Générale des Impôts (CGI).<sup>1</sup>

Tableau n°XV : Les TVA de 2007 à 2009

TVA A PAYER (en Ariary)	
ANNÉES	MONTANT
2007	339 702 267
2008	313 574 096
2009	345 013 247

Source : SECREN SA- Département comptabilité, 2009

La moyenne en paiement de la TVA tourne autour de 300 000 ARIARY par an. SECREN SA, par ses ventes et ses sur vus fournis, collecte plus qu'elle ne paie en matière de TVA.

## **E-les impôts fonciers :**

Les impôts fonciers sont de deux sortes :

-l'IIFT (Impôt Foncier sur les Terrains) qui frappe tout terrain se trouvant sur le territoire de la commune.

-l'IIFTB (Impôt Foncier sur les Terrains Bâties) qui frappe toutes les propriétés bâties se trouvant sur ce terrain

La situation des terrains et des bâtiments est pris en considération au 1<sup>er</sup> Janvier de l'année.

Avec une superficie de 40 000 m<sup>2</sup> de terrains et de dizaines de bâtiment, la SECREN SA est contrainte de payer une somme variante entre 500 000 Ar et 400 000 Ar par an. L'impôt foncier est le moins important de tous.

Tableau n°XVI : L'impôt foncier de 2007 à 2009

ANNÉES	LIBELLE	MONTANT
2007	Impôt dû au titre de l'année 2006	501 880
2008	Impôt dû au titre de l'année 2007 (Bungalow à Ramena)	450 000
2009	Impôt dû au titre de l'année 2008	492 380

Source : -Département comptabilité, 2009

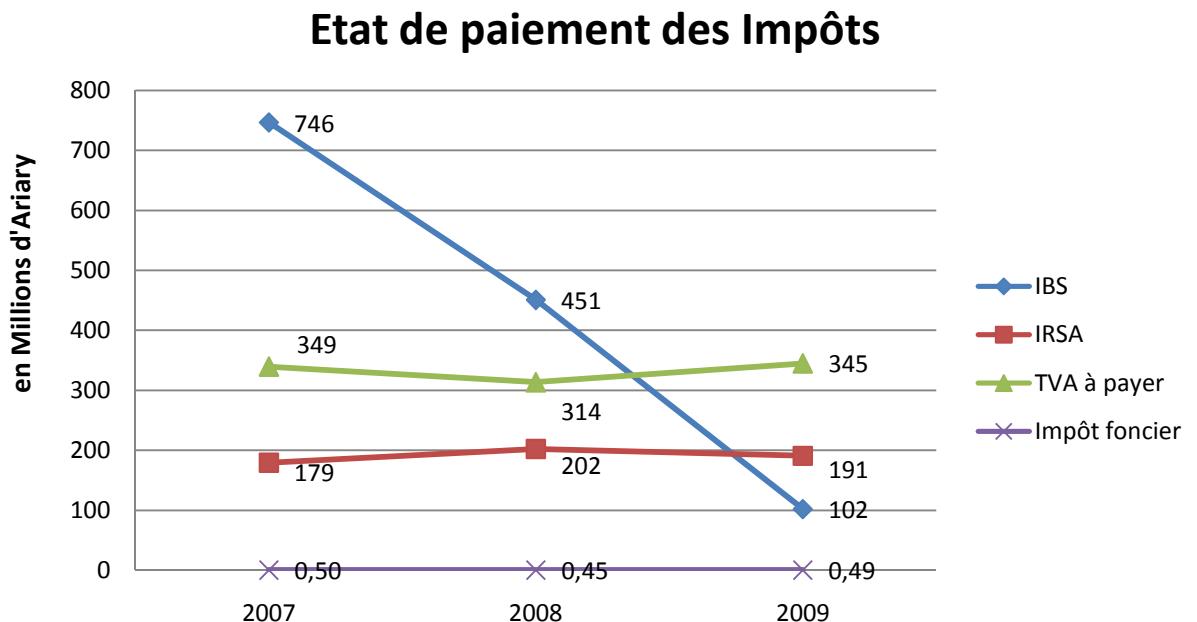
En récapitulant les différents impôts payés par la SECREN SA, on peut obtenir le schéma suivant :

Tableau n°XVII : Récapitulation des impôts payés par SECREN SA de 2007 à 2008

DÉSIGNATION	2007	2008	2009
IBS	746 408 070	450 856 775	102 343 680
IRSA	179 223 457	202 462 009	190 870 490
TVA à payer	339 702 267	313 574 096	345 013 247
<b>TOTAL</b>	<b>1 265 835 594</b>	<b>967 342 880</b>	<b>638 719 797</b>

Source SECREN SA- Département comptabilité, 2009

Figure n°5 : État de paiement des Impôts de la SECREN SA



Source : SECREN SA –Département Comptabilité.2009

**Commentaire :**

Le graphique montre que la SECREN SA affiche une chute de son résultat. A part cette baisse de profit, l'IRCM, la TVA ainsi que l'IRSA sont assez stable. Comme l'IBS contrôle le montant des impôts à payer, il a été de 746 millions en 2006 et a dégringolé jusqu'à 102 millions en 2009. La diminution de l'IBS fait payer moins d'impôt mais le résultat de la société est menacé.

La SECREN SA contribue tout de même aux recettes de l'État tant que ses activités continueront à fonctionner normalement.

## **CHAPITRE III : MESURES SUSCEPTIBLES DE REDRESSER LA SITUATION DE LA SECREN SA**

### **SECTION I : MESURE A PRENDRE PAR L'ENTREPRISE**

Comme on l'a déjà évoqué à maintes reprises, les difficultés que connaît actuellement la SECREN SA ont des origines multiples dont certaines ont déjà été exposées précédemment.

La présente partie de notre étude nous offrira l'occasion de mettre en relief les quelques mesures susceptibles de normaliser cette situation chancelante.

#### **§ 1- Mesure à prendre par l'entreprise**

Le redressement de la SECREN SA s'avère inconcevable sans l'amélioration de sa productivité et de la structure de ses frais, mais également sans la réorganisation de celle-ci et l'adaptation de ses capacités de main-d'œuvre au marché .Il convient de noter a ce propos que ces quatre facteurs constituent les principaux domaines générateurs des difficultés de la SECREN SA, mais il faut le souligner également qu'ils représentent des domaines sur lesquels l'entreprise est a même d'agir par elle-même pour redresser sa situation.

#### **A- Amélioration de la productivité**

La productivité est le rapport entre la production obtenue et les moyens utilisés pour assurer cette production.

Les facteurs qui peuvent améliorer la productivité de la SECREN SA sont nombreux, leur impact est parfois difficile à discerner et les effets des uns agissent sur les autres.

L'obtention du gain de productivité peut amener à beaucoup de chose. C'est à dire qu'elles peuvent conduire à une diminution du nombre d'emploi, mais ils sont la condition nécessaire à la compétitivité des entreprises, et la condition nécessaire de la sauvegarde des autres emplois. Sur un plan plus général et à long terme, l'amélioration de la productivité peut contribuer à l'amélioration du niveau de vie, à la diminution de la durée de travail, à la création de nouveaux emplois induits par le changement économique et technologique.

Pour obtenir de plus en plus de gains de productivité, quatre sources d'amélioration de la productivité sont nécessaires :

- Le matériel notamment en raison de progrès techniques qu'il incorpore (moins d'énergie consommée, moins de gaspillage de matière, moins de temps perdu en réglages...)
- Le niveau de production, par l'expérience acquise (phénomène d'apprentissage) et par les économies d'échelle réalisée (meilleur condition d'emplois des équipements...) ;
- L'organisation du travail en éliminant les tâches inutiles
- La formation du personnel en le rendant plus efficace.

Afin d'être concurrentielle, la SECREN SA devrait s'efforcer de doubler de la productivité dans tous les secteurs.

Le relèvement de la productivité de la SECREN SA exige la mise en œuvre des mesures suivantes :

- Augmenter la proportion de construction par section pour la construction navale et les travaux de conversion en améliorant le pré assemblage et en adaptant de manière optimale les capacités de transport et de manutention et celle des Slip de lancement.
- Essayer d'abandonner les procédés manuels de formage et d'assemblage des tôles et des profilés notamment l'oxycoupage et le soudage automatique.
- Abandonner le système de traçage des tôles au moyen de gabarit dans la salle de traçage, qui demande beaucoup de main-d'œuvre et introduire le procédé de traçage optique.
- Remplacer progressivement quelques machines essentielles de l'atelier de tôlerie et de l'atelier mécanique par des équipements plus modernes ;
- Améliorer l'équipement de transport et de manutention, remplacer progressivement les véhicules non rentables et prévoir également des investissements de renouvellement pour les grues ;

## **B- Les mesures relatives à l'organisation interne de la SECREN SA**

Pour mener à bien ses activités, la SECREN SA doit être organisée. Organisé, c'est diviser les tâches et coordonner le travail ainsi divisé. La division conduit à envisager les différentes fonctions à remplir pour les repartir entre différents services qui devront coordonner leur action.

Pour améliorer l'organisation du travail et augmenter la productivité des grandes entreprises du début du siècle, « F.Taylor élabore l'organisation scientifique du travail (O.S.T). Ses principes essentiels sont la division du travail, la parcellisation des tâches, pour augmenter l'expérience et donc le rendement des opérationnels par une séparation très nette des tâches de conception des individus »<sup>1</sup>.

La SECREN SA doit modifier son comportement en termes d'entreprise. Le lieu de production doit être un lieu de vie, où les aspirations sociales doivent être prises en compte pour ne pas nuire aux échanges d'information et à la coopération exigée par la recherche de qualité et la production à flux tendus.

Il faut adapter une nouvelle forme d'organisation. La SECREN SA doit suivre les caractéristiques essentielles de l'évolution :

- Les technologies des machines dictent de nouvelles formes d'organisation du travail (assisté par ordinateur) ;
- Une marge de décision et de responsabilité plus grande pour les exécutants ;
- Une communication et une participation plus grande des opérationnels pour développer la qualité ( cercle de qualité)

Pour pallier aux carences organisationnelles et piètre performances chroniques, il est important de renforcer rapidement les moyens humains et matériels, donner plus d'autonomie et de responsabilité. Remédier le manque de motivation du personnel pour fournir davantage d'effort, et ne pas exercer le clivage ethnique et la politique politique au sein de la société.

Adopter une structure organisationnelle plus abordable et des règles de gestion commerciale : efficacité, qualité des services, productivité, performances administratives et financières.

L'agressivité commerciale est de rigueur. L'augmentation des actions commerciales pour attirer les clients est d'ordre prioritaire.

### **C- Autres mesures de réorganisation :**

La dernière réorganisation entreprise par la SECREN SA a introduit une meilleure efficacité au niveau du personnel cadre mais elle s'avère encore insuffisante et inadéquate pour une entreprise de cette taille.

---

<sup>1</sup> Bertrand F, charron J.L, et cours économie et droit, Edition Nathan 1994. p 120

Si l'on compare le chantier naval de la SECREN SA aux chantiers européens de même dimension et structure, on pourra être convaincu que dans l'ensemble, la SECREN SA présente un énorme retard technologique.

Ce fait n'est pas uniquement imputable à l'obsolescence de la plupart de ses moyens de production mais il s'explique aussi par l'inadéquation de son organisation et le manque de qualification d'une partie considérable de son personnel.

Le caractère vétuste de ses installations et machines entraîne fréquemment des pannes auxquelles ces dernières sont sujettes ou le manque de pièces de rechange pour ces moyens de production ne suffisent pas à expliquer le faible taux d'utilisation de ces installations et machine ; cette faiblesse du taux d'installation prend également sa source dans le morcellement des activités de même nature au sein de l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle on peut préconiser de réorganiser complètement le secteur productif de la SECREN SA afin d'obtenir une certaine mobilité optimale du Personnel de production, d'utiliser de manière optimale les moyens de production et de limiter les frais généraux.

La SECREN SA devrait, par exemple, réunir dans une même direction les ateliers dont les activités sont apparentées.

Le secteur de production de la SECREN SA mérite dans le cadre de cette approche d'être réorganisé complètement cette fin, on peut suggérer de rattacher directement à la direction de la production (direction réparation navale, direction de la construction et diversification) trois entités indispensables qui sont :

- Le bureau d'étude et de projet
- Le bureau de coordination
- L'école de formation technique

#### a)Le bureau d'étude et projet

Les activités du bureau d'étude couvrent l'ensemble de la production ; le bureau ne peut être alors placé au même niveau hiérarchique que les autres départements.

Actuellement ce bureau souffre d'une pénurie chronique de personnel, et c'est pourquoi il serait souhaitable de recruter trois ingénieurs<sup>1</sup>. Constructeur de marine

---

<sup>1</sup> SECREN SA : Structure, Potentialités et Ressources – 2009, p.13

(formation supérieur en construction navale avec une expérience professionnelle dans un bureau, et dans la production).

Le rôle principal du bureau d'étude consiste à mettre au point les types standards pour les modèles les plus demandés, en collaboration étroite avec le service de vente.

b) Le bureau de coordination

A la direction de production ( direction réparation navale, direction construction et diversification) devrait être rattaché également un deuxième service qui est le bureau de coordination lequel a pour fonction de coordonner justement les trois directions, c'est-à-dire de permettre une collaboration entre les différentes activités grâce à l'instauration d'un flux des informations et à la mise à disposition en temps voulu des principales données relatives à la production.

Les activités de ce bureau consistent aussi à recenser et à exploiter tous les rapports des ateliers notamment les devis d'heures et de matières consommées, les états relatifs aux pannes, aux taux d'utilisation des machines, etc....dans tous les secteurs de production.

En dernière analyse, il doit fournir en permanence aux directions les informations leur permettant une prise de décision rapide et servir de bureau de liaison avec les services administratifs.

c) L'école de la formation technique

Au temps de la DCAN, l'entreprise formait ses propres techniciens et les certifiait. Après la fermeture de formation technique, elle a du recruter ses techniciens dans les écoles supérieures de polytechnique, au sein de l'IST-D (Institut Supérieur de la Technologie de Diego) et du lycée technique. La réouverture de l'EFT est primordiale, elle améliore de savoir faire et la spécialité.

En plus, de la formation académique des futurs techniciens, il y aura également des formations spécialisées appropriées aux activités de la société et par des ingénieurs expérimentés. La SECREN SA pourra de nouveau former ses propres techniciens supérieurs. On devrait envisager avec ce système une formation continue pour les ouvriers qualifiés et professionnels, ce qui est encore l'impossible actuellement.

L'école de formation technique pourrait en effet organiser des cours théoriques et pratique de perfectionnement

## **D- Mesures relatives à l'amélioration de la structure des coûts à la SECREN SA**

Le coût de production est un paramètre essentiel à maîtriser pour que l'entreprise soit compétitive. « Le plan comptable général définit un coût comme la somme des charges relatives à un élément défini au sein du réseau comptable »<sup>1</sup>. Un cout ne se constate pas, il se calcule et ce calcul a un cout. Le coût exact n'existe pas.

Il faut arriver à calculer un cout pertinent, c'est-à-dire un coût adapté à la décision que l'on doit rendre, au moment et à l'endroit où l'on doit la prendre.

Pour pouvoir et gérer en contrôlant les couts, la mise en place d'un système d'information pour collecter les données constituant les éléments de base des couts en fonction des trois caractéristiques définies par le PCG sont nécessaires<sup>2</sup>.

- Le champ d'application
- Le moment de calcul
- Le contenu

### **a) Le cout lié au niveau du personnel**

Le sureffectif est un héritage dont la SECREN SA ne peut se séparer, les charges salariales couvrent la plupart des couts fixes. Pour ne pas aggraver la situation, voici quelques solutions adéquates.

- Supprimer la possibilité d'effectuer des heures supplémentaires sans motif valable, notamment pour tous travaux ne présentant aucun délai d'échéance, pour tous travaux en dehors du chantier naval. C'est-à-dire que seuls les travaux liés directement à la production sont autorisés à faire des heures supplémentaires ;
- Par des sensibilisations, faire comprendre aux employés que les charges fixes trop élevées nuisent à la société, donc un minimum de responsabilité et de professionnalisme serait favorable de leur part ;
- Améliorer l'organisation en adoptant une discipline assez stricte sur l'absence et les faux malades ;

Avec le sureffectif du personnel, la nécessité primordial de libérer certains postes qui se révèlent secondaires compte tenu de l'effectif pléthorique de cet arsenal.

---

<sup>1</sup> Bertrand F, Charron J.L, cours Économie et droit. Edition Nathan 1994. P 111

<sup>2</sup> Bertrand F, Charron J.L, cours Économie et droit. Edition Nathan 1994. P 112

En effet, on ne saurait le nier, le redressement de la SECREN SA passe primordialement par la compression de ses effectifs.

Il convient d'ajouter que la compression de personnel que l'on suggère d'effectuer se révèle nécessaire si l'on désire de réduire ses frais et ses charges salariales.

Pour éviter cette compression, on peut aussi faire de référendum au niveau du personnel. Ceci exige de libérer quelques avantages que les salariés obtiennent (prime, heures supplémentaires,...). Ce procédé a été adopté par GM (General Motors) en France pour éviter des licenciements de personnel et de sauvegarder la société<sup>1</sup>.

#### **b) Au niveau des infrastructures**

La vétusté des moyens de production freine et retarde la réparation de navire. Ce dernier augmente le cout de production. La SECREN SA doit renouveler ses machines pour assurer la demande de sa clientèles et d'éviter le cout de pénalisation de retard imposé par le client. La SECREN SA doit avoir une machine au top de la technologie de nos jours pour diminuer la durée de travail des employés et diminuer par suite le cout de salaire. Ainsi l'amélioration des moyens de production s'avère primordiale pour le redressement de la structure des couts à la SECREN SA.

#### **➤ Les infrastructures pour le développement**

Il s'agit de créer les conditions favorables et organisationnelles qui obligeront le chantier à trouver d'importants financements, de procéder à d'importantes innovations en technologie, en formation de personnel et de faire participer tous les ateliers<sup>2</sup>.

Depuis plus de 5 ans à cause d'une grande potentielle de sa position géographique vis-à-vis de la zone de pêche, beaucoup de clients (ALBACORA, ECHEBASTAR PLEET et Autres...) se sont intéressés et veulent élargir leur environnement de travail du moment que les règles du jeu sont claires : faire intervenir d'avantage des clients dans la conception, l'investissement des matériels et l'exploitation des activités du chantier.

---

<sup>1</sup> Euro news du 11 juillet 2010

<sup>2</sup> SECREN SA : STRUCTURE, Potentialités et Ressources -2009, p.23

Pour le groupe ALBACORA<sup>3</sup>, une réelle volonté se manifeste en 2006 et en 2007, matérialisée par des gestes, lettres d'intention et des demandes d'instaurer des installations pour servir un lieu de stockage dans l'enceinte même de la SECREN SA dans un premier temps.

Leur objectif est de fructifier la relation commerciale et technique avec la SECREN SA, en l'aidant :

- dans l'entretien, l'acquisition et le transport des outils
- dans le choix des machines performantes pour assurer la réparation annuelle de leurs bateaux et des autres bateaux qui viennent caréner.

Cet armement est allé plus loin jusqu'à appuyer la société dans la formulation de son dossier de financement auprès de Fonds d'Aides Européen pour la Pêche à Bruxelles à partir de son lobby.

Actuellement, la société ALBACORA, par l'intermédiaire de son PDG représente l'intérêt de l'association thonière OPAGAC (Organisation de Producteurs Associées de Grands Thoniers Congélateurs) en Espagne et à Bruxelles. Cette association regroupe beaucoup d'armements et a beaucoup d'influence.

L'UE met à leur disposition un fond ou Fonds Européen pour la Pêche (FEP) de 2007-2013. Les fonds alloués à un pays sont divisés en tranches annuelles et chaque fin d'année, la commission européenne regarde si les États membres ont dépensé le montant prévu. Chaque État membre a ses priorités telles que :

- nouvelles constructions de bateaux,
- modernisation de la flotte
- protection de la ressource,
- équipements des ports de pêche,
- mesures innovatrices,
- assistance technique,

Du moment que les conditions requises par le règlement communautaire sont réunies, chaque État membre est responsable de la stratégie retenue, de l'efficacité, de la régularité de la gestion ainsi que de la mise en œuvre.

La SECREN SA doit saisir les deux opportunités :

---

<sup>3</sup> ALBACORA SA : Société qui regroupe plusieurs branches d'activité en Espagne, en Pérou, en Guatemala : Le groupe ALBACORA est un leader mondial dans le domaine de la Pêche à la senne Il est le transport maritime, la construction navale, la conserverie. Actuellement ce groupe est intéressé d'implanter dans l'océan Indien.

- partenariat SECREN SA- ALBACORA ou SECREN SA-autre partenaire de même ambition et,

- financement par fonds de l'UE par l'intermédiaire de l'État ou ministère de tutelle.

Le groupe ALBACORA a beaucoup aidé et a manifesté plusieurs fois son intérêt dans ce domaine pour les pays en développement.

Ces mesures se révèlent encore insuffisantes car l'État malgache en tant que principal actionnaire de cette entreprise se doit de prendre certaines mesures en vue de redresser la situation, surtout financière, de la SECREN SA.

## **SECTION II : MESURE A RENDRE PAR L'ÉTAT MALGACHE**

### **§ 1- Obligation de l'État**

L'État se doit d'être responsable de la situation de la SECREN SA en cas de difficulté financière ou autre. Les derniers investissements est de 3 milliards d'Ariary ont été engagé pour la réhabilitation du bassin de radoub. « Le problème de la SECREN SA a toujours été politique »<sup>1</sup>: dans le passé, la SECREN SA était le reflet d'une société trop politisée, conditionnée par les pressions de la part des leaders d'opinions.

La situation financière assez critique de la SECREN SA nous incite a dire que l'État malgache en tant que principal actionnaire de cette entreprise devra nécessairement prendre des mesures destinées à donner à la SECREN SA une base financière saine, devra également s'ajouter, celle, consistant à améliorer les conditions d'approvisionnement de l'entreprise.

Il est aussi contesté que les difficultés d'approvisionnement de la SECREN SA entravent pertinemment ses activités.

En effet, une des causes de la lourdeur opérationnelle de l'entreprise ayant provoqué sa situation désastreuse réside dans la pénurie chronique de matières importées indispensable à l'exécution des travaux qu'elle doit effectuer. Ce problème d'approvisionnement empêche l'exécution rapide des commandes passées à la SECREN SA.

La mesure adéquate que l'on puisse préconiser a cet endroit consiste donc à faire en sorte que la SECREN SA obtienne des devises en quantité suffisante pour assurer son approvisionnement en matière premières importées et que les procédés

---

<sup>1</sup> Interview de RANDRIANARIJAONA, directeur adjoint chargé des finances de la SECREN SA, 2003

administratifs relatif a l'obtention de ces devises seront simplifiés voire assouplis. Il faut reconnaître en tout dernier lieu qu'une telle mesure s'avère inconvenable en dehors de l'action de l'État car une action entreprise dans ce sens s'inscrit inéluctablement dans le cadre des options politiques. En effet la décision préalable fixant le volume de devises à accorder à la SECREN SA dépend strictement de la répartition générale des moyens de paiement étrangers dont dispose Madagascar. L'octroi de cette quote-part de devises doit donc tenir compte en premier lieu de la possibilité pour l'entreprise de dégager un surplus en monnaie étrangère susceptible de favoriser l'expansion économique du pays.

Tableau n°XVIII : Entrées et sorties de devise des 5 dernières années (en Euro)

Désignation	2005	2006	2007	2008	2009
Réparation navale (RN)					
Thoniers	4.287.729	3.940.691	4.974.435	5.104.397	5.302.108
Autres bateau	73.084	0	13.264	0	610.918
Total RN	4.360.813	3.940.691	4.987.699	5.104.397	5.913.026
Total CN	0	0	0	152.603	811.994
Total diversifications	0	61.747	2.604	34.443	0
Total général de devises entrées	4.360.813	4.002.438	4.990.303	5.291.443	6.725.020
Sortie de devises (tous activités confondues)	3.408.577	3.387.178	2.752.673	4.415.101	3.098.578
SOLDE (devise entrée –devises sorties)	952.236	615.260	2.237.630	876.342	3.626.442

Source : SECREN SA. Département Contrôle de Gestion, Département trésorerie, 2009

**Commentaire :**

Le solde étant positif sur les cinq dernières années, cela signifie que :

- Les dépenses en devise de la société sont proportionnelles à la production ;
- La RN (c'est-à-dire les clients étrangers) occupe la majorité de la réalisation du C A ;
- La SECREN SA dégage une marge en devise à chaque fin d'exercice.

Durant trois années consécutives (2005, 2006, 2007), la CN n'a connue aucune présence de clients étrangers, mais cela n'a pas du tout affecté son CA. De même, la

diversification n'a pas connu de travaux à l'exportation durant 2009, par contre cette année reste la meilleure réalisation de ces cinq dernières passées. Cette possibilité devrait donc constituer un facteur d'incitation à la SECREN SA car elle est, a même de compenser ses dépenses occasionnées par l'approvisionnement en matière importées par des gains en devises.

#### **A- Chantier de référence dans la réforme de l'État**

En tant que bon manager, il est impératif de se demander pourquoi les clients viennent à la SECREN, et pourquoi ils ne viennent pas ?<sup>1</sup>

L'unique chantier naval de Madagascar a encore beaucoup de progrès à faire pour qu'on entende parler de lui dans toute l'île et a l'étranger.

Madagascar a une immense superficie maritime à exploiter par le biais du ministère de la pêche. En effet ce dernier est l'autorité compétente capable de délivrer les licences de pêche et peut en conséquence poser des conditions strictes en matière de réparation impérative des navires à la SECREN SA.

Ce projet a été créé depuis plusieurs années, mais reste en veille jusqu'à présent.

Témoins des accidents survenus aux bateaux de transport de passager, l'État reste vigilant et incite à une sensibilisation par le biais de l'APMF pour un renforcement de la sécurité.

L'APMF est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) créé par le décret du 19 avril 2000 et opérationnel depuis 2004, autonome sur le plan administratif et financier, sous la tutelle technique du Ministre des Transports et la tutelle financière du Ministère des Finances et du Budget à Madagascar. Elle coordonne la mise en œuvre de la politique nationale et joue un rôle de régulation du sous secteur portuaire, maritime et fluvial.

Le code national au niveau du cabotage n'est pas respecté, des petits chantiers informels qui construisent des navires artisanaux met en danger la vie des plusieurs individus à Madagascar.

De ce fait, l'État se doit de réagir. Il est bon à savoir que le dernier accident en début d'année 2009 a fait l'état de 40 morts sur la côte Est, entre Maroantsetra et Antalaha.

---

<sup>1</sup> SECREN SA : Potentialité de la production – 2007, p.19

Le projet consistera à orienter vers la SECREN SA toutes les constructions, réparations et entretiens des bateaux de transport opérant sur les cotes du pays.

La SECREN SA étant le seul chantier naval agréé par l'État et possèdent les normes de sécurité suffisantes. Ce projet de référence du ministère de transport avec la participation de l'APMF offrira une norme de stabilité pour les bateaux<sup>2</sup>.

La SECREN SA fournit ses compétences et son savoir faire moyennant rémunération.

Le transport maritime à Madagascar sera parrainé et certifié par un chantier naval possédant les normes suffisantes étant donné que la voie maritime est assez importante sur l'île.

### **SECTION III : AUTRES MESURES DE REDRESSEMENT**

Dans cette analyse, nous consacrerons notre études à l'élaboration d'un projet qui pourrait être un atout pour redresser la situation de la SECREN SA.

#### **§ 1- Les objectifs du projet**

Les objectifs du projet reposent essentiellement sur la volonté de :

- Mieux exploiter les atouts qui résident dans :
  - Ses trente ans d'expériences en RN et CN
  - La possession d'un bassin radoub de 200 mètres
  - La disposition interne de métier de spécialité, telle que la fonderie, la galvanisation, la menuiserie
  - La présence du bureau VERITAS dans son enceinte
- Mieux saisir les opportunistes qui se manifestent à travers :
  - L'accroissement permanent du transport maritime mondial
  - La pratique des sous- traitantes dans l'industrie de la CN
  - Sa situation géographique et géopolitique

#### **§ 2- La description du projet**

Le présent projet consiste en une modernisation des appareils et processus de production de la SECREN SA et en une rationalisation des schémas et mode d'intervention, pour une meilleure performance ; pour cela il préconise :

- ◆ Une augmentation de la capacité d'accueil du chantier

---

<sup>2</sup> <http://www.apmf.mg/>-site officiel de l'APMF

- ◆ Une rationalisation des aires d'intervention
- ◆ Une acquisition de diverse machine-outil moderne en vue d'une promotion de l'image de marque des chantiers en améliorant la qualité des réparations et en accentuant la précision des prestations.
- ◆ Une redynamisation de l'activité « construction navale »
- ◆ La réalisation des travaux requis pour la fonctionnalité et l'aspect de site.

### **§ 3- Les résultats attendus**

Les résultats escomptés de la réalisation du présent du projet auront leur poids, tant pour la SECREN SA, la région DIANA, que pour la nation malgache, car ils résident dans :

- l'amélioration de l'efficacité et de la qualité de la circulation des biens et des personnes par le biais de transport maritime
- la contribution à la constitution de PIB de la nation et d'excédent de rentrée sur sortie de devises.
- la participation d'avantage aux impôts qu'elle versera à l'État.
- une modernisation de l'entreprise lui conférant une plus grande crédibilité internationale.
- une assise d'un statut de leader du secteur dans la région et d'une meilleure surface financière de l'entreprise.
- une mise en place d'un rôle de partenariat fiable pour les opérateurs Européens et Asiatiques du secteur.
- un effacement de toute situation de précarité de l'entreprise et une redynamisation de la culture d'entreprise.

Notre effort de redressement doit être conçu à l'échelle nationale puisque l'origine du mal se trouve dans la phase critique traversée par notre économie nationale. Tant qu'elle demeure en difficulté, la prospérité de nos entreprises et tout particulièrement de la SECREN SA s'éloignera davantage de la réalité. En fait, le cas de la SECREN SA nous laisse planer entre le rêve et la réalité. En dépit de notre désillusion, nous pouvons quand même espérer à un lendemain meilleur car l'existence de ces différents goulots d'étranglement de la croissance économique des activités de la croissance économique des activités de cette entreprise ne semble être qu'éphémère si l'on s'implique effectivement à prendre les mesures nécessaires.

Bref, si la SECREN SA et l'État malgache conjuguent leurs efforts en vue de redresser la situation de cette entreprise, nous aurons encore le droit de donner libre cours à nos fantasmes car notre espoir n'est pas encore anéanti.

## CONCLUSION

La société industrielle est une unité de réparation employant des salariés, rémunérant les capitaux empruntés ; elle distribue des revenus qui alimenteront les flux de consommation et d'épargne et permettront à l'économie de fonctionner grâce aux échanges. L'entreprise est un acteur essentiel du système économique.

La SECREN SA est située géographiquement dans la ville de Diego Suarez, dans la région DIANA. Plus précisément, le chantier naval de la SECREN SA est situé en bordure de la ville de Diego Suarez, dans la « baie des Amis » et il épouse parfaitement la forme curviligne de cette baie.

En sus des activités et des moyens de production, mis en œuvre, la SECREN SA est performante malgré la vétusté de ses matériels et infrastructures ; ce qui pose un problème et met de l'ombre sur son avenir. La société engendre des impacts sur la vie sociale des habitants de Diégo-Suarez, sur l'économie de la région ainsi que sur la nation malgache.

La SECREN SA joue un rôle principal en matière de développement de la région. Grâce à ses activités, elle réduit le chômage en employant plus de 1000 personnes en période de campagne thonière. C'est-à-dire qu'elle fait vivre 5% de la population de Diego Suarez.

Avec la présence de ses clients étrangers, elle contribue à l'équilibre de la finance de l'État en favorisant l'entrée massive de devises (6,7 millions d'euro en 2009). Malgré la dimension de ces installations et l'effectif plus d'un millier de personnes qu'elle compte actuellement, la croissance de l'activité de la SECREN SA prend une tournure dramatique de son existence.

L'analyse du goulot d'étranglement de la croissance économique de l'activité de la SECREN SA nous a amené à dire que la société souffre d'une pénurie de moyens de production. La plupart de ses infrastructures date encore de l'époque de la DCAN. Le bassin de Radoub, le pilier de cette société remonte à la phase coloniale. Cette acuité du blocage tend ainsi à réduire l'effectif du personnel. Celui-ci s'avère pléthorique au niveau du personnel productif tel que les cadres moyens et du personnel de bureau dans les ateliers. Cette situation nous a amené à dire que le problème d'ordre organisationnel est l'un des principaux goulets d'étranglement de la croissance de la SECREN SA.

Certes, la SECREN SA est en détresse, elle est en train de sombrer au fil des ans, mais les bouées de sauvetage pour la redresser ne manquent pas et nous venons d'en citer quelques unes qui méritent d'être retenues.

Il faut reconnaître que la fermeture de la SECREN SA sera lourde de conséquences pour la ville de Diego Suarez. Non seulement, elle mettra au chômage un millier de pères de famille, mais elle provoque inévitablement des tensions politique et sociale dans la ville et fera subir à l'État des pertes énormes.

Au terme de cette analyse, on peut conclure que les principaux goulets d'étranglement de la croissance économique des activités de la SECREN peuvent, en général, trouver des solutions adéquates mais à condition que l'on veille prendre strictement toutes les mesures nécessaires y afférentes, à titre de défi pour une relance efficace de ses activités.

Bref, la meilleure solution pour éviter les conséquences néfastes à maintenir en vie l'entreprise aussi longtemps que le permet sa situation financière d'où le plan de développement qui nécessite un financement de 65 millions de dollars.

Conscient de cette situation, l'État de transition, propriétaire de la société, a réagi pour donner un peu de souffle à la SECREN SA, par l'injection d'un fonds de 3 milliards d'Ariary en vue de réparer le bassin de radoub.

La SECREN SA va-t-elle inévitablement à la dérive ?

## BIBLIOGRAPHIE

### I-OUVRAGES GÉNÉRAUX

- BIALES C ; BIALES M, et al, « Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains » Edition Foucher » Vauves Avril 2005, 633 pages
- BRASSEUL Jacques, « Introduction à l'économie du développement Armand Colin, Paris 1993,188 pages.
- BERTRAND F ; CHARRON J.L, et al, Cours économie et droit, Edition Nathan 1994-287 pages.
- DALPRA Philippe : Dix questions clés en économie, - Edition Ellipses 2006,144 pages
- DEUBEL Philippe ; MONTOUSSE Marc, et al, « Dictionnaire des sciences économiques et sociales » Edition Bréal,Rosney 2008, 545 pages
- ECHAUDÉ MAISON C.D BAZUREAU Franck, et al, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Edition Nathan, revue augmentée 1996,480 pages
- GUILLAUMONT Patrick ; Économie du développement /Le sous développement Edition PUF 1985, Tome 1, 464 pages
- HOSELITZ F Bert, Aspect sociologique de la croissance Edition Tendance actuelle 1971, 135 pages
- JOSIEN Samuel, LANDRIEUX-KARTOUCHIAN Sophie, « Organisation et management de l'entreprises-École d'affaire » Gualino Éditeur EJA-Paris-2008, 215 pages
- ROMALAHY Mande Isaora Zefanie, RAJAMARISON Laza « ÉTUDE SUR LA PROMOTION DE L'UNIVERSITÉ A MADAGASCAR » volet économique : analyse économique, cahier de recherche en analyse économique N°12/2008 -CREAM-Aout 2008, 48 pages
- SILEM Ahmed, ALBERTINI Jean Marie, Lexique économique 5eme Edition Dalloz Pris 1995, 275 pages
- SMILER Bernard, Sciences économiques et sociales, Armand Colin Paris 1989

### II-DOCUMENTS PÉRIODIQUES ET SUPPORTS PÉDAGOGIQUES

- VAVISOA Angelina –Mémoire de maîtrise en sciences économiques « Contribution a l'étude du développement économique du district d'Antsiranana I »115 pages
- Gouvernement-Madagascar, « Loi de finance 2008 », 162 pages

- ▶ Historique de la SECREN SA- 2001, 5 pages.
- ▶ LEMIARY, « Cours d'organisation et management », 3<sup>ème</sup> année 2008- Université de Toamasina.
- ▶ Monographie de la Région DIANA - 2007, 4 pages
- ▶ RANDRIANTSIMIOVA Zo, « Cours de fiscalité », Université de Toamasina, Année 2009
- ▶ ROLAND Modongy, Cours d'économie du développement, université de Toamasina, Année 2008
- ▶ SECREN SA : Décision du directeur Général- « Restriction de l'organigramme » - 13 Aout 2008, 10 pages
- ▶ SECREN SA : Potentialité de la production - 2007, 23 pages
- ▶ SECREN SA : Potentialité de la production - Juin 2009, 10 pages
- ▶ SECREN SA : Rapport d'activité 2009, 42 pages
- ▶ SECREN SA : Structure, potentialités et ressources - 2008 - 27 pages
- ▶ ZAFALIE Marie Edmée, « Cours de techniques bancaires », 3<sup>ème</sup> année 2008 Université de Toamasina
- ▶ HORACE Gatien, mis à jour et après assuré par MBIMA Césaire, Cours de croissance et fluctuation économique, Université de Toamasina, Année 2008

### III- SITOGRAPHIE



<http://www.apmf.mg/>-site officiel de l'APMF



<http://www.cnoi.com/>- site officiel de la CNOI



<http://www.wikipedia.com/croissancehttp://www.wikipedia.org/>  
Encyclopédie libre



<http://www.worldbank.org>



<http://www.ovpm.org/pnud/html>

# **ANNEXES**

## Annexe I

### Statistique des bateaux en passage à la SECREN SA en 2009

<b>TYPES DE BATEAU</b>	<b>Carénage</b>	<b>Interventions</b>	<b>Avarié</b>	<b>Prestation</b>	<b>Étrangers</b>	<b>Nationaux</b>	<b>TOTAL</b>
Thonier	11	22	2	0	35	0	35
Crevettier	6	5	0	0	0	11	11
Cargos/Caboteur s	5	18	0	4	5	22	27
Remorqueur	3	6	0	0	3	6	9
Bateaux militaires	1	3	0	8	8	4	12
Barges/LCT	4	2	0	0	2	4	6
Tankers	0	8	0	0	0	8	8
Océanographie (recherches)	1	0	0	0	1		1
Surveillance	1	2	0	0	0	3	3
Autres	0	4	0	0	0	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>70</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>54</b>	<b>62</b>	<b>116</b>

Source : SECREN SA-Direction commerciale, 2009

## Annexe II

### Compte de résultat -Année 2009

INTITULE	PRÉVISION 2009	RÉALISATION 2009
Chiffre d'affaires	20 635 000 000,00	18 944 082 853,71
Production stockée	328 845 000,00	-709 235 700,90
Production immobilisée	388 812 206,00	1 262 198 355,20
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>21 352 657 206,00</b>	<b>19 497 045 508,01</b>
Achat consommé	10 542 180 000,00	10 205 537 429,82
Services extérieur et autres consommations	1 664 350 000,00	1 498 413 122,82
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>12 206 530 000,00</b>	<b>11 703 950 552,64</b>
<b>III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>9 146 127 206,00</b>	<b>7 793 094 955,37</b>
Charge du personnel	5 981 760 000,00	5 660 269 242,90
Impôts taxes et assimilés	218 300 000,00	16 532 432,54
<b>IV-EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>2 946 067 206,00</b>	<b>2 116 293 792,93</b>
Autres produits opérationnels		101 479 488,70
Autres charges opérationnelles	14 000 000,00	173 252 792,57
Dotation aux amortissements	1 164 773 000,00	1 253 335 984,03
Dotation aux provisions et perte de valeur		683 861 031,34
Reprises sur provisions et perte de valeur		671 887 152,15
<b>V-RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>1 641 294 206,00</b>	<b>779 210 112,84</b>
Produits financiers		441 299 032,22
Charges financière	120 000 000,00	796 766 097,10
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-120 000 000,00</b>	<b>-355 467 064,88</b>
<b>VII-RESULTAT AVANT IMPÔT (V+VI)</b>	<b>1 521 294 206,00</b>	<b>423 743 047,96</b>
Impôt exigibles sur résultat de l'exercice	380 323 551,50	102 343 680,00
Impôt différés (variation)		
<b>TOTAL DES PRODUIT DES ACTIVITÉ ORDINAIRE</b>	<b>21 352 657 206,00</b>	<b>20 711 711 181,08</b>
<b>TOTAL DE CHARGES DES ACTIVITÉ ORDINAIRE</b>	<b>20 211 686 551,50</b>	<b>20 390 311 813,12</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITÉ ORDINAIRE</b>	<b>1 140 970 654,50</b>	<b>321 399 367,96</b>
Élément extraordinaire: produits		
Élément extraordinaire: charges		
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 140 970 654,50</b>	<b>321 399 367,96</b>
<b>CASH FLOW</b>	<b>2 305 743 654,50</b>	<b>1 574 735 351,99</b>

Source : SECREN SA-Département Contrôle de Gestion, 2009

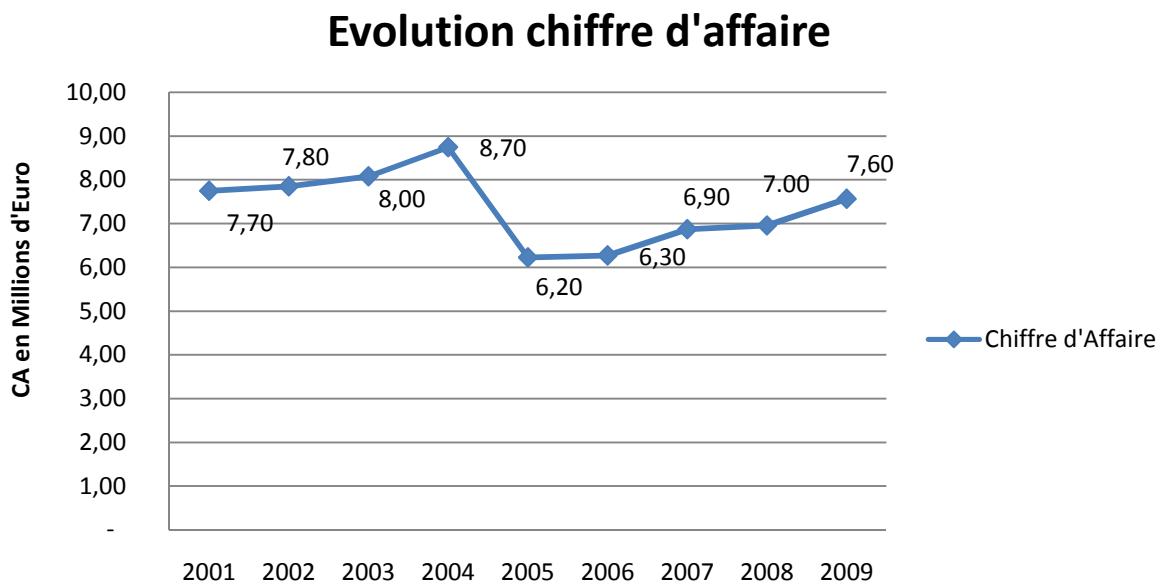
### Annexe III

#### I-Aspect financier de la SECREN SA

ANNÉES	CHIFFRE D'AFFAIRE (ARIARY)	TAUX DE CHANGE MOYEN	CHIFFRE D'AFFAIRE (EURO)	ÉVOLUTION DU CA
2001	9 788 627 522	1 263,90	7 744 780	
2002	9 390 759 312	1 196,60	7 847 868	1%
2003	10 222 550 659	1 265,50	8 077 875	3%
2004	12 251 502 630	1 397,21	8 742 782	8%
2005	14 453 493 531	2 321,92	6 224 803	-28%
2006	15 602 605 260	2 488,04	6 271 043	1%
2007	18 455 925 740	2 687,21	6 868 062	10%
2008	17 808 578 249	2 560,74	6 954 466	2%
2009	18 944 082 854	2 504,77	7 563 203	8%

Source : SECREN SA – Département Contrôle de Gestion, 2009

#### II- Évolution du chiffre d'affaire



Source : SECREN SA – Département Contrôle de Gestion, 2009

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe I .....	118
Annexe II .....	119
Annexe III .....	120

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° I : Superficie de la Région DIANA.....	19
Tableau n° II : État de population de la Région DIANA en 2008.....	19
Tableau n°III : Répartition du capital de la SECREN SA .....	21
Tableau n° IV : Type d'embarcations.....	51
Tableau n° V : Évolution des activités de la SECREN SA .....	78
Tableau n°VI : Effectif par classement hiérarchique du personnel de la SECREN SA .....	79
Tableau n° VII : Évaluation de la production en réparation navale.....	80
Tableau n° VIII : Effectif par tranche d'âge du personnel de la SECREN SA .....	81
Tableau n°IX : Les dépenses en carburants (en Ariary) .....	86
Tableau n° X : Comparaison entre achat locaux et importé en 2008-2009 (en Ariary) .....	89
Tableau n° XI : Charges fixes et variables liée a la production en 2009 (en Ariary) .....	90
Tableau n° XII : IBS de la SECREN SA sur 3 ans .....	94
Tableau n° XIII : IRCM de la SECREN SA 2003-2004.....	95
Tableau n° XIV : IRSA de la SECREN SA de 2007 à 2009 .....	96
Tableau n°XV: Les TVA de 2007 à 2009 .....	96
Tableau n° XVI : L'impôt foncier de 2007 à 2009 .....	97
Tableau n° XVII : Récapitulation des impôts payés par SECREN SA de 2007 à 2008.....	97
Tableau n° XVIII : Entrées et sorties de devise des 5 dernières années (en Euro) .....	108

## **LISTES DES FIGURES ET DES PHOTOS**

Figure n°1 : Structure simplifié de la SECREN SA .....	26
Figure n°2 : Organigramme de la SECREN SA.....	35
Figure n°3 : Plan du bassin radoub .....	46
Figure n°4 : Pyramide des âges du personnel .....	82
Figure n°5 : État de paiements des impôts de la SEC REN SA.....	98
Photo n°1 : Bassin radoub avec 6 chalutiers en réparation.....	46
Photo n°2 : Les réalisations en construction navale s.....	52

## TABLES DES MATIÈRES

SOMMAIRE

REMERCIEMENT

GLOSSAIRE

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

INTRODUCTION ..... 7

PARTIE I : STRUCTURE DE L'ORGANISATION INTERNE DE LA SECREN SA ET SON POTENTIEL ECONOMIQUE ..... 9

CHAPITRE I : DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ ..... 11

SECTION I-HISTORIQUE ..... 11

§.1-Bref aperçu historique du Diego –Suarez ..... 11

§.2. Évolution historique du SECREN SA ..... 12

A- Le Bassin de Radoub ..... 12

B- Chronologie des faits ..... 12

SECTION II-SITUATION GÉOGRAPHIQUE ..... 16

§.1. La Baie de Diégo ..... 16

§.2. La ville de Diégo-Suarez ..... 16

A- Un monde à part ..... 17

B- Une ville en développement ..... 17

3. La commune urbaine de Diégo-Suarez ..... 17

A- L'organisation administrative de la commune ..... 17

a) La centralisation ..... 18

b) La déconcentration ..... 18

c) La décentralisation ..... 18

B- Les données démographiques ..... 19

C) Les activités productives ..... 20

SECTION III-LA SECREN PAR DEFINITION ..... 20

§.1. Forme juridique ..... 20

§.2. L'environnement économique ..... 21

A- Evolution Economique ..... 21

B- La politique de l'entreprise ..... 22

§.3-Présentation des objectifs .....	23
CHAPITRE II : ORGANISATION AU SEIN DE LA SECREN SA.....	25
SECTION I- STRUCTURE DE LA SECREN SA.....	25
§.1. Structure de l'entreprise.....	25
A-Définition .....	25
B- La structure de la SECREN SA .....	26
SECTION II- LES DIFFERENTES ORGANISATIONS .....	27
§.1. Attributions et rôles des directions.....	27
A- La Direction générale .....	27
a) Le Département Affaires Générales. Juridiques et Contentieuses.....	28
b) Le Département Affaires Générales. Juridiques et Contentieuses.....	28
c) Le Département Informatique.....	28
B- La Direction Générale Adjoint chargée de la Formation et de la Normalisation.....	29
C- La Direction des Ressources Humaines .....	29
a) Département Administratif du personnel.....	29
b) Département Solde .....	29
c) Département Affaires Sociales .....	29
D- La Direction Financière .....	29
a) Le Département Trésorerie.....	29
b) Le Département Comptabilité .....	30
E- La Direction Commerciale .....	30
a) Le Département Vente .....	30
b) Le Département Marketing.....	30
F- La Direction des Réparations Navales (DRN).....	31
a) Le Département Hygiène environnement et Sécurité .....	31
b) Le Département Services Généraux bassin .....	31
c) Le Département Mécanique.....	32
d) Le Département Electricité .....	32
e) Le Département Coque .....	32
G- La Direction des Constructions Navales (DCN) et Diversifications .....	33
a) Le Département de Construction Navale .....	33
b) Le Département Diversification .....	33

I- La Direction d'Appui Technique .....	33
a) Le Département de renouvellement des équipements et réhabilitations .....	34
b) Le Département d'Appui en Énergie.....	34
c) Le Département Maintenance .....	34
d) Le Département maintenance industrielle .....	34
§.2-L'organigramme détaillé de la SECREN .....	34
SECTION III- LE POTENTIEL HUMAIN .....	36
§.1. Classification du personnel .....	36
A- Les Cadres : .....	36
a) Les cadres supérieurs .....	36
b) Les cadres moyens .....	36
B- Les techniciens .....	36
C- Les ouvriers .....	36
CHAPITRE III : LES MOYENS DE PRODUCTION ET LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE LA SECREN SA .....	38
SECTION I-LES MOYENS DE PRODUCTION.....	38
§.1-infrastructures .....	38
A- Les immeubles .....	38
B-Les matériels .....	39
a) Les Grues .....	39
b) Les groupes électrogènes.....	39
c) Les moyens de transports.....	40
d) Les machines-outils .....	40
e) Le parc informatique .....	40
§.2. Les capacités techniques .....	41
A- Les différents ateliers.....	41
a) En réparation et construction navale.....	41
b) En diversification .....	42
B- La capacité d'accueil.....	44
a) Le bassin de radoub.....	45
b) Le slipway .....	47
c) Les pontons.....	47

d) La terre pleine .....	47
C-.Les infrastructures socio-médicales.....	48
a)Le Foyer SECREN .....	48
b) Les dispensaires de la société .....	48
SECTION II- LES ACTIVITES DE LA SECREN SA .....	48
§.1. La Réparation Navale (RN) .....	48
A- Le carénage .....	49
B- Les avaries .....	49
C-Les interventions .....	50
D- En matière de réparation navale .....	50
a)Réparation de la flotte étrangère.....	50
b) Réparation de la flotte Malgache .....	50
§.2. La Construction Navale (CN) .....	50
§.3. La Diversification .....	52
A- Les types de diversification.....	53
a) La maintenance industrielle .....	53
b) La Fonderie.....	53
c) La galvanisation .....	54
d) La menuiserie-ébénisterie.....	54
d) La menuiserie-ébénisterie.....	54
e) Autres eventualités .....	54
B- Les Etudes sur la diversification .....	55
SECTION III- LA SECREN SA AU-DELÀ DU MARCHE .....	55
§.1. Le marché .....	55
A- Le marché local .....	55
B- Le marché extérieur .....	56
§.2. La clientèle.....	56
A- Les clients en réparation et en construction navale Diversification.....	56
a) Les armements thoniers espagnols.....	56
b) Les armements thoniers français .....	56
c) Les autres armements.....	57
d) Les armements nationaux.....	57

B- Les clients en Diversification.....	57
§.3. La concurrence .....	58
PARTIE II: ÉTUDES D'IMPASSE DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET LEURS MESURES DE REDRESSEMENT.....	60
CHAPITRE I : CONCEPT THÉORIQUE DE LA CROISSANCE.....	62
SECTION I– LA NOTION DE LA CROISSANCE.....	62
§.1-Définition.....	62
§.2- Différents types de croissance .....	63
§.3- Croissance et développement.....	64
SECTION II-LES INDICATEURS DE LA CROISSANCE.....	66
§.1-La mesure de la croissance.....	67
A- l'indicateur du développement humain (IDH).....	68
B- l'indicateur sexospecifique du développement humain (ISDH).....	69
C- l'indicateur de la participation de la femme (IPF) .....	69
D- L'indicateur de la Pauvreté humaine (IPH).....	70
§.2- L'Expression mathématique de la croissance .....	70
SECTION III- LA CROISSANCE EQUILIBRE AVEC PROGRES TECHNIQUE.....	71
§.1-La Croissance équilibré .....	71
A- Définition.....	71
B- Les conditions de la croissance équilibrée .....	71
a) Rappel .....	72
b) les conditions de la croissance équilibrée .....	72
§.2- Le progrès techniques.....	73
A- Définition.....	72
§.3- L'intégration de progrès technique dans les modèles de croissance équilibrée.....	73
CHAPITRE II : LE FONDEMENT DU BLOCAGE DE LA CROISSANCE ECONOMIQUE DE LA SECREN SA ....	75
SECTION I- LES CAUSES ENDOGENES DU BLOCAGE .....	75
§.1- les facteurs techniques de ces goulots d'étranglement .....	75
A- Les problèmes infrastructurels .....	76
a) Le bassin de Radoub .....	76
B- Hypertrophie de l'effectif des ouvriers et insuffisance du personnel requis .....	77
a) Le manque de professionnalisme .....	81

b) Le vieillissement de personnel .....	81
C- Les problèmes relatifs à la rémunération des ouvriers de LA SECREN SA.....	82
a) Les prestations en nature.....	83
b) Les prestation médicales.....	83
c) Les absence payées .....	83
d) Les heures supplémentaire .....	83
D- Les problèmes sociaux .....	83
§.2-Les Achats locaux et importés .....	85
A- Les achats locaux .....	86
a) Mode d'achat.....	86
b) Frets et transport sur achat .....	86
c) Cas d'achat de carburant.....	86
B-Les achats à l'importation .....	87
a) Les matières directement contributives à la production.....	87
b) Les accessoires à l'importation .....	87
§.3-Les charges liées à la production .....	89
SECTION II- LES CAUSES EXOGÈNES DU BLOCAGE .....	91
§.1La nationalisation de la SECREN SA.....	91
A- Les répercussions du choix politique de Madagascar sur les activités de la SECREN SA	91
a) Des décisions sans précédent.....	91
§.2- Les séquelles de la domination coloniale au niveau de l'infrastructure de la SECREN SA.....	92
A- De la dependance technologique vis-à-vis de l'ancienne métropole .....	92
§.3- De la surpolitisation de la SECREN SA .....	92
SECTION III- LOURDEUR DU COUT DE LA CONTRIBUTION .....	93
§.1-Quelques définitions .....	93
A- L'impôt.....	93
B- Loi de finance source de la loi fiscale.....	94
§.2- La SECREN SA et les impôts .....	94
A- L'IBS .....	94
B- L'IRCM .....	95
C- L'IRSA.....	95
D- La TVA .....	96

E-les impôts fonciers .....	97
CHAPITRE III : MESURES SUSCEPTIBLE DE REDRESSER LA SITUATION DE LA SECREN SA .....	99
SECTION I-MESURE A PRENDRE PAR L'ENTREPRISE .....	99
§.1-Mesure à prendre par l'entreprise .....	99
A- Amélioration de la productivité .....	99
B- mesures relatives a l'organisation interne de la SECREN SA .....	101
C- Autres mesures de réorganisation.....	102
a) Le bureau d'étude et projet .....	102
b) Le bureau de coordination.....	103
c) L'école de la formation technique.....	103
D- Mesures relatives à l'amélioration de la structure SECREN SA .....	104
a) Le cout lié au niveau du personnel.....	104
b) Au niveau des infrastructures .....	105
SECTION II- MESURE A RENDRE PAR L'ETAT MALGACHE.....	107
§.1-Obligation de l'État.....	107
A- Chantier de référence dans la reforme de l'Etat .....	109
SECTION III- AUTRE MESURE DE REDRESSEMENT .....	110
§.1- Les objectifs du projet.....	110
§.2- La description du projet.....	110
§.3- Résultat attendus .....	111
CONCLUSION .....	113
BIBLIOGRAPHIE .....	115
ANNEXE .....	117
LISTE DES ANNEXES .....	121
LISTE DES TABLEAUX .....	122
LISTES DES FIGURES ET DES PHOTOS .....	123