Les différents objectifs de la gestion du port de Tamatave au XXe siècle

Vincent Schweitzer
Lycée français de Tamatave

Située sur la côte Est de la Grande Ile, ouverte sur l'océan Indien et sur le monde, port le plus proche de Tananarive, Tamatave est le principal accès à Madagascar. Comment ce port a-t-il été géré au XXe siècle ? Pour répondre à cela, il faut d'abord se demander quels en sont les objectifs, ceux-ci étant déterminés par ceux qui ont le pouvoir sur le port. L'essentiel est donc de trouver qui a le pouvoir : on pense d'abord à la direction du port, à Tamatave, mais c'est faire fausse route. En effet, au cours du siècle le pouvoir sur le port est le plus souvent partagé. Si au tout début du XXe siècle on peut considérer que l'espace portuaire est encore géré de Tamatave, ce n'est plus le cas pendant la période coloniale où la gestion est partagée entre Tamatave et Tananarive, alors qu'après l'indépendance la gestion du port se partage entre trois centres de décision.

I - L'ESPACE PORTUAIRE DES COLONS AU DÉBUT DU SIÈCLE

Dès la fin du XIXe siècle il y a un espace portuaire mais on ne peut pas encore appeler Tamatave un port : la ville est toute petite, on charge et décharge les marchandises par chaloupes, sur la plage ou par une jetée de taille modeste. Le commerce est fragmenté en petites quantités et en multiples acteurs, autant anglais que français. Il y a alors une quinzaine de bateaux au long cours par mois. L'occident impose son rythme d'évolution historique : avec le métal et la vapeur les bateaux deviennent plus gros et plus réguliers. Pouvoir les recevoir devient un enjeu, les Européens présents veulent organiser l'accueil de ces bateaux, il y a alors concurrence entre les différentes nations européennes.

Parmi elles les Français s'organisent comme un groupe de pression : dès 1879 ils font paraître à Tamatave *La Cloche – journal politique, littéraire et d'annonces, organe des intérêts européens de Madagascar*. Tenu par Laisne de la Couronne, écrit en français, il défend de fait les intérêts français. Il réclame haut et fort un soutien de la France au commerce français, pour la sécurité de navigation et pour établir un monopole. Très vite, l'administration française s'appuie sur ce petit milieu pour créer un embryon d'organisme portuaire. Cela peut paraître étonnant car c'est un milieu frondeur, *La Cloche* avait été plusieurs fois rappelée à l'ordre par le résident général de France pour son ton injurieux. Toujours est-il que la Chambre consultative du commerce français de Madagascar est créée le 8 août 1888 à Tamatave. On y trouve les agents des Messageries Maritimes et de la Compagnie Havraise Péninsulaire, des commerçants français[1].

Il n'est donc pas étonnant qu'il n'y ait quasiment pas eu de délai entre l'installation des Français au pouvoir en 1895 et leur volonté de développer le port. Gallieni

1. Centre d'Archives d'Outre Mer (CAOM, Aix-en–Provence), 3 Z 261. La Chambre compte alors 18 membres ; sa première action est de recenser le trafic du port pour le communiquer au résident de France.

a de l'ambition pour la ville[2], le 11 août 1897 il demande au directeur du génie et des travaux publics d'améliorer les conditions de travail au port : un crédit de 208 000 francs est alloué, mais il ne permet pas de construire les grands équipements portuaires capables de recevoir à quai les nouveaux *liners* à vapeur. Par conséquent cette volonté n'est encore qu'une incantation. En vérité, le milieu des colons de Tamatave et les trois compagnies de batelage, Batelage Memo, Batelage Français et Boating Cie restent encore seuls pour organiser l'activité portuaire : les circonstances de la construction de la jetée métallique de 30 m, lancée en 1897 par M. Le Bret en est la preuve. Ce dernier obtient à l'arraché l'autorisation du Comité des travaux publics de Tananarive, mais à condition de le construire en partie à ses frais, vu l'avis défavorable du commandant Roques, l'agent du génie militaire qui s'occupe aussi de la ligne de chemin de fer Tananarive-Côte Est. Ce *wharf* est construit, inauguré en 1902, mais c'est un demi-échec car les paquebots ne peuvent pas accoster[3].

La démonstration est faite que, seul, le milieu colon de Tamatave ne peut pas bâtir un port à la dimension réclamée par la situation coloniale. L'appui financier de la Colonie est indispensable. Cet appui tarde, car l'action de Gallieni est ralentie par les imprévus de la construction du chemin de fer[4].

II - UNE CONSTRUCTION NÉGOCIÉE ENTRE TAMATAVE ET TANANARIVE

Ce n'est qu'en 1911 que le gouverneur Picquié se donne les moyens de lancer un projet réaliste[5]. Dès cette année un point d'achoppement apparaît : pour l'administration coloniale, il doit y avoir cofinancement avec les utilisateurs du port alors que pour ces derniers, c'est trop cher. Cette opposition perdure, il s'ensuit alors une longue période de tension, qui de fait est une négociation. Les projets de construction se succèdent, sans satisfaire tout le monde, on en propose de nouveaux. Après le projet Bourguignon, c'est au tour du projet Bidel-Girod en 1916, puis au projet Bidel en 1918, puis à celui de Girod-Jacquemetton en 1921, puis à celui de Blosset en 1923… Officiellement, on est à la recherche de la meilleure solution technique, certains proposant un port creusé en terre, sur le camp des Manguiers[6], d'autres proposant des quais construits sur les récifs coralliens. Mais de fait, on demande l'impossible à ces différents agents du génie, capitaines, ingénieurs des ponts et chaussées : faire une proposition qui soit bonne et pas chère.

À qui profite cette perte de temps et d'énergie ? Pas à l'intérêt général de l'île, mais aux intérêts particuliers des deux principaux acteurs : l'administration coloniale de Tana-

2. La preuve la plus éclatante en est peut-être la publication, certes éphémère, d'un *Supplément commercial Tamatave côte Est* au *Journal Officiel de Madagascar* en 1898. Soigné, il dessine bien les contours du gouvernorat général pour la ville : d'abord développer le port en décuplant le volume du commerce, bâtir une ville à l'européenne. Celui-ci va dans le sens de *La Cloche*, mais cette fois les intérêts des colons de Tamatave et de l'administration de Tananarive sont conciliés. L'intégralité de ces suppléments est reliée aux Archives Nationales de la République de Madagascar.
3. *Le port de Toamasina, historique et évolution*, SEPT, édition Prestige, 1994, p. 14.
4. Marc Michel, *Gallieni*, Fayard, 1989, p. 225.
5. Archives Nationales de la République Malgache (ANRM, Antananarivo), II J 193. Il choisit alors l'ingénieur des ponts et chaussées Bourguignon qui recueille les « *desideratas du commerce* », réalise l'étude technique et en fait une première proposition matérielle.
6. Le camp des Manguiers correspond à l'espace compris entre les actuels boulevard Augagneur et Joffre, au Nord de l'avenue de l'Indépendance.

narive n'a pas à engager d'investissement massif, les commerçants de Tamatave continuent de profiter du trafic en forte augmentation. En effet, après un trafic international d'environ 50000 t/an dans les années 1900 et le creux du début de la guerre, le record est battu en 1916 avec 105000 t, puis en 1920 avec 120000 t, puis en 1924 avec 151000 t. De même, l'organisation portuaire se développe : il y a désormais 6 sociétés de batelage, dont la Société du *wharf* de M. Le Bret est la plus importante[7]. Ces sociétés s'entendent, dans le cadre de la Chambre de commerce, qui possède une partie des hangars. Elles peuvent aussi compter sur le journal *Le Tamatave* pour mobiliser l'opinion des colons plus modestes de la région. Elles peuvent donc déplorer l'engorgement du port, en rejetant la responsabilité sur l'administration coloniale de Tananarive. Dans cette administration précisément, on met l'accent sur les tarifs trop élevés des opérations portuaires. La situation est donc bloquée, mais c'est un moindre mal pour les deux pôles de décision concernés.

Il faut une intervention ministérielle en 1924 pour que les travaux commencent. La Colonie s'investit fortement : la construction est faite sous la forme juridique de la régie, et suite au cyclone du 3 mars 1927, elle y place le Consortium franco-allemand[8] et met à disposition la main d'œuvre du SMOTIG (Service de Main d'Oeuvre pour les Travaux d'Intérêt Général, obligatoire pour les « indigènes »). Cela est à mettre en parallèle avec l'aide substantielle accordée aux Messageries maritimes, ainsi en 1925 pour le cabotage entre les ports malgaches. Cette compagnie est exonérée de nombreux droits, la Colonie met à sa disposition deux bateaux et de plus, la subventionne fortement[9] ! Belle - ou scandaleuse ? - illustration de l'État qui joue le rôle de « *béquille du capitalisme* »[10] !

En octobre 1933 les travaux touchent à leur fin, l'accostage et l'accueil officiel du premier grand navire, le Maréchal Joffre, donne une impression d'inauguration anticipée, puisque la construction s'achève l'année suivante. C'est la naissance du port tel qu'on le connaît actuellement. Curieusement, à sa naissance on ne sait pas exactement qui le dirigera. En effet, quelle organisation adopter pour gérer le nouvel outil ? La question n'est pas réglée. Jusque là, les opérations portuaires étaient une sorte d'« oligarchie », avec les 6 sociétés de batelage qui s'entendent dans le cadre de la Chambre de commerce et qui noyautent la Régie du batelage maritime de Tamatave. Elles sont dirigées par des personnes qui possèdent souvent les bateaux, ce qui rend la concurrence encore plus improbable[11]. Pour l'administration coloniale, hors de question de garder cet état de fait pour le nouvel équipement : il faut shunter ce milieu tamatavien qui profite d'une rente de situation, mettre en place un gestionnaire énergique, qui baisserait les prix de manutention et contribuerait plus à l'amortissement de l'investissement par des versements à la Colonie.

7. ANRM, 2 J 266.

8. Financé en partie par les réparations de guerre payées par les Allemands suite à leur défaite de 1918, ce Consortium laisse à beaucoup de Tamataviens le souvenir que le port a été construit par les Allemands… ce qui est en partie juste.

9. ANRM, VI J 109 « service maritime ».

10. Anicet Le Pors, *Les béquilles du capital*, 1977. Cité dans Jaques Marseille, *Empire colonial et capitalisme français*, Albin Michel, 1984.

11. ANRM, 2 J 56. Note du chef de l'arrondissement maritime du 10 avril 1933. Les compagnies maritimes fréquentant le port sont par ordre d'importance les Messageries Maritimes, la Compagnie havraise péninsulaire, l'armement Pellegrini, la Ligne norvégienne, les anglaises « Clan line », « KPM », l'« Anglo-saxon petroleum », et une flottille de goélettes appartenant à des commerçants tels que Fraise, Baron, Hoarau, Leong-Son, Tayeb, Mamodebhay. Précisons que les Indiens ont des goélettes anglaises. Les 6 sociétés de batelage sont, par ordre d'importance : la Société du *wharf*, le Batelage de Tamatave, la Société du batelage des chargeurs de Tamatave, la société Manutention maritime de Tamatave (Batelage norvégien), le Service maritime de Madagascar, le Consortium franco-allemand pour travaux à Madagascar.

C'est le début d'un nouveau bras de fer : cette fois, la Chambre de commerce de Tamatave ne peut plus réclamer la conservation du *statu quo ante*, elle s'engage donc dans une course de lenteur pour l'établissement d'une organisation de gestion du port. En octobre 1933 elle nomme provisoirement un chef d'exploitation du port, par anticipation : M. Le Moine, l'un des siens. Le budget de la Chambre de commerce, prévu pour 1934, première année prévue d'exploitation du port fini, montre à quel point elle se confond avec le port. Le budget global d'1 million de francs de l'époque, est constitué comme suit[12] :

Recettes	Dépenses
- location de la cale de carénage	- compensation à la Colonie
- distribution d'eau aux bateaux	*[de fait : amortissement,*
- exploitation des hangars	*l'immense majorité du budget*
- exploitation des terre-pleins	*y est consacrée]*
- location des entrepôts de pétrole	- subventions « aux entreprises qui innovent »

En plus de la fusion entre port et Chambre de commerce, les chiffres font apparaître l'absence de dépenses de personnel : en effet, dockers et matériels sont gérés par les sociétés de batelage.

Dans cette querelle, l'administration de Tananarive trouve en 1934 un précieux appui en la Chambre de Commerce de la capitale. Cette dernière a des intérêts forts divergents de ceux de son homologue de Tamatave, puisqu'elle compte surtout des utilisateurs du port qui aspirent à faire baisser le prix du passage au port. Pour cela ils vont jusqu'à proposer de créer leur propre société de batelage ! En effet, selon le rapport d'un de ses membres, M. Guinaudeau, les 4 principales sociétés se sont entendues sur les prix et arrivent à des marges bénéficiaires de 40 %. L'administration constitue une commission consultative qui se réunit à partir du 13 avril 1933 et qui négocie âprement le rôle du futur concessionnaire et les moyens qu'il aura à sa disposition[13]. La chambre de commerce de Tamatave de son côté ne veut pas perdre son péage ni les équipements qu'elle gère, notamment les hangars. Dans ce contexte, en 1935, le gouverneur général Léon Cayla refuse d'ordonner la construction d'un magasin à pétrole pour la Chambre de commerce au motif que l'adjudication n'a pas été faite dans les formes. Réponse de Payet, le président de la Chambre de commerce : vous n'avez pas à donner votre avis, mais vous devez ordonner les travaux ! Durant cette même année 1935 une issue se profile : on arrive enfin à définir le cahier des charges pour le concessionnaire, pourtant pour l'instant il ne s'agit que de mettre en concession la manutention[14].

Mais en 1936, alors que la mise en concession à un unique opérateur est sur le point de se réaliser, retournement du rapport de force entre les deux pôles négociants : les deux chambres de commerce de Tananarive et de Tamatave s'accordent sur des

12. ANRM, 2 J 266 « Chambre de Commerce ».
13. ANRM, 2 J 266.
14. Un parallèle s'impose, avec la privatisation dont il est question depuis les années quatre-vingt-dix : il s'agirait seulement de la manutention. Les services moins coûteux en personnel, donc les plus rentables, resteraient alors aux mains de l'autorité portuaire. L'histoire se répète…

revendications face à l'administration. Elles obtiennent du gouverneur général une baisse de la redevance sur le port de 20 %[15], et tout à coup acceptent un concessionnaire unique, qui serait vraisemblablement la Chambre de commerce de Tamatave ou la société d'un de ses membres, « vraisemblablement », puisque la suite des événements ne l'a pas vérifié et la réponse de l'administrateur ne se fait pas attendre : au Journal Officiel, le concessionnaire unique a disparu, 4 sociétés doivent se faire concurrence[16].

Tananarive a toutefois un puissant outil pour reprendre le contrôle du port, il s'agit du chemin de fer, dépendant directement de l'administration, et sans lequel le port ne peut désormais plus fonctionner. Dans les années trente, tout un réseau ferré est construit au port, jusque sur chaque quai, et en ville, jusque dans chaque entrepôt. De nombreuses opérations ne peuvent se faire que par le train : par exemple, l'envoi dans la capitale de wagons plombés, sous douane. C'est donc tout naturellement que les chemins de fer malgaches se voient confier de plus en plus de responsabilités au port, et ceci dès les années vingt. Dans un premier temps, cela passe par la gestion du personnel de chargement, déchargement des trains. Puis par la gestion de hangars… Cette logique aboutit à la gestion complète de l'outil portuaire par la société des chemins de fer : sous forme de réquisition de guerre depuis le 16 janvier 1943, puis le 6 novembre 1945 sous forme définitive. Tout le fonctionnement est confié au service des chemins de fer, l'entretien et la construction d'équipements maritimes à l'Arrondissement maritime des Travaux Publics de Tamatave.

Entre les deux pôles de décision sur le port, l'administration coloniale de Tananarive semble en 1945 avoir repris la complète gestion du port. Le milieu des commerçants de Tamatave, lui, a complètement perdu la main. Sa collaboration active avec les autorités représentantes du régime de Vichy n'y est certainement pas étrangère.

Loin d'être négociée dans le dialogue et l'entente, la gestion du port jusqu'à cette époque est plutôt le fruit de tensions et de manipulations pour l'obtention du pouvoir. L'efficacité, la rapidité des opérations portuaires semblent bien compromises par cette configuration de pouvoir : on est bien loin de l'imaginaire collectif d'un port qui fonctionnait parfaitement au temps de la Colonie…

III - UNE RECONSTRUCTION AUX FRAIS DE L'ADMINISTRATION COLONIALE

Point de champ de bataille à Tamatave pendant la Seconde Guerre mondiale ; comme pour la guerre 14-18, les combats sont lointains, mais la destruction est faite par le climat, à qui les installations portuaires ne résistent pas lorsque l'entretien fait défaut. Et en effet, la « destruction » déplorée au lendemain de la guerre est avant tout un délabrement, dû à la désorganisation liée à la mobilisation de 1939, au matériel non renouvelé ou réquisitionné. Le ralentissement de l'activité, la famine qui s'ensuit et les retards de paiement renvoient une bonne partie du personnel en brousse, afin d'aider la famille à survivre[17]. Dès 1943, le trafic est « *quasiment arrêté* »[18]. La Chambre de commerce envoie un état des lieux au nouveau pouvoir à Tananarive. Les protagonistes ont

15. Il s'agit de la compensation versée à la colonie en remboursement des équipements construits.
16. ANRM, II J 266, « procès verbaux des séances des chambres de commerce ».
17. Eric Jennings, « Vichy à Madagascar : conjoncture, mutations et révolution nationale dans la grande île », pp. 7-8, article disponible sur le site de l'Université de Paris I.
18. ANRM, 2 J 266.

peu changé depuis les années trente : aux côtés du président Marius Aubry, Boiron, Hoarau, Gerbaud, Counil décident ; après eux, de nombreux commerçants malgaches figurent à la Chambre sans participer aux décisions. De retour, la République Française prétend modifier sa politique coloniale. Il y a volonté de développer Madagascar en vue de réussir l'assimilation promise lors de la conférence de Brazzaville.

Si cette politique d'aménagement colonial ne s'est pas souvent traduite dans les faits, le port de Tamatave fait exception. En tant que porte de l'île, il bénéficie d'un soutien prioritaire et considérable de l'État. L'instrument de cette politique est le FIDES, Fonds d'Intervention pour le Développement Economique et Social des pays et territoires d'outre-mer, créé en 1946. L'administration de Tananarive a donc les moyens de sortir le port du délabrement : de nouvelles machines arrivent en 1949[19], et 5 ans après la fin de la guerre, pas moins de 192 européens expatriés y travaillent, y compris des grutiers, des chaudronniers, des chefs d'équipe de manutention. L'administration organise la migration de 160 dockers yéménites, logés, « *afin d'activer le port* »[20]. Mais c'est d'abord 1511 Malgaches qui y travaillent, bénéficiant de salaires attractifs - sauf évidemment pour les 354 dockers venant de la main d'œuvre pénale.

Ce lourd investissement est réalisé dans un esprit véritablement enthousiaste de planification. Dans l'esprit des ingénieurs de l'administration, ces investissements vont permettre une formidable croissance dans les années 50/60, les machines palliant le manque de main d'œuvre. Il coûte très cher, mais ce n'est pas un problème car la forte croissance prévue pour l'avenir génèrera une croissance encore plus forte des revenus de la Colonie. On trouve dans plusieurs rapports ce calcul : la population malgache va doubler ces 20 prochaines années, son niveau de vie aussi, donc la croissance économique sera de 2 x 2 = 4, donc les revenus de la Colonie quadrupleront[21]. Dans ce raisonnement, l'État doit tout prendre en charge : inutile de s'appuyer sur des partenaires privés, ils n'ont ni les moyens ni la vue à long terme nécessaires.

Dans un esprit d'assimilation coloniale, la création de richesse doit aussi être fournie par le développement d'un marché intérieur, connecté au marché extérieur qui le stimule. Le port est le point de rencontre de ces deux échelles d'échange, dans un « schéma du complexe portuaire de la Côte Est » englobant un arrière-pays couvrant les trois quarts de la surface de l'Ile. Dès 1953 on achève le quai 7b, le moins profond des quais ; il accueille essentiellement les petits caboteurs et permet des relations avec les petits ports de la côte Est. En 1958, afin de préparer le prochain plan de 4 ans, le bilan des actions des 10 premières années du FIDES pour le port est dressé : vers le Nord, la route Tamatave-Fénérive est goudronnée. Vers le Sud, l'élargissement du canal des Pangalanes est fait sur 50 km. À son aboutissement à Tamatave, le port fluvial est doté d'un quai et de deux hangars en dur, tandis qu'une autre branche aboutit dans la rade, qui sera bientôt totalement à l'abri des grosses houles, pour pouvoir réaliser des transbordements directs de bateau fluvial à bateau de mer. Enfin, un atelier naval est constitué[22].

Paradoxalement, alors que le port est plus que jamais aux seules mains de l'administration de Tananarive, ce monopole de gestion semble la gêner et la question

19. *Le port de Toamasina, historique et évolution, op. cit.*, p. 48.
20. ARDM, II J 294.
21. Voir notamment CAOM, séries 1 FIDES et 2 FIDES. Cet état d'esprit y est constant.
22. CAOM, 2 FIDES 620. ANRM, 2 J 294.

de la mise en autonomie progressive du port s'impose. Mais le paradoxe n'est qu'apparent : l'avancée vers l'autonomie ne se situe-t-elle pas dans la droite ligne de la politique d'assimilation, qui sous-entend le développement social des colonies ? Elle permettrait en outre de renouer avec le milieu tamatavien, qui est privé de cette ressource et qui critique la gestion par les chemins de fer comme trop rigide puisque faite de Tananarive voire de Paris. Cela lui permet aussi de rêver d'économies de personnel et d'énergie car un port autonome, géré avec bon sens par des gens qui connaissent le terrain et le personnel serait plus rentable, moins cher, et rembourserait simplement à la Colonie les gros investissements réalisés... Le débat à ce sujet se développe au début des années 50 : il est vraisemblablement lancé par deux éléments, d'une part le rapport de l'inspecteur général des colonies Debay en 1949, et d'autre part la création dans d'autres colonies de budgets annexes pour certains ports. Précisément, c'est la circulaire de mars 1951 prévoyant la création d'une commission consultative dans tous les ports de l'Empire qui déclenche le débat. En réalité, une commission de ce type, la Commission mixte consultative existe à Tamatave depuis janvier 1947, mais l'administration l'avait alors « divisée pour mieux régner » : une partie à Tamatave, l'autre à Tananarive. Sa composition étant très largement dominée par les membres de l'administration, elle ne critiquait pas et ne se réunissait que très épisodiquement. De fait, la circulaire ministérielle ne fait que lever un lièvre. Elle donne l'occasion à la Chambre de commerce de Tamatave d'exister à nouveau dans la politique portuaire locale, en refusant d'y participer si cette commission n'est pas dotée de pouvoirs conséquents sur le port. Qu'à cela ne tienne : l'administration finit par considérer que la double commission consultative préexistante convient, et le débat tombe dans l'oubli à partir de 1953[23].

Des deux centres de décision pesant sur le port, l'administration de Tananarive fut le plus important, voire le seul à reconstruire le port et à le gérer pendant les années 50. Au cours de la période suivante la configuration de pouvoir se modifie fortement.

IV - UN TRIANGLE DE POUVOIR SUR LE PORT DEPUIS L'INDÉPENDANCE

Que change l'Indépendance de juin 1960 à la gestion du port ? Apparemment, pas grand-chose puisque le milieu tamatavien reste le même ; le « directeur du port » (de fait, le chef d'exploitation), M. Leroy, en place depuis 1955 le restera encore une année. Mais en réalité, la présence d'un directeur français ainsi que de coopérants français, comme dans tout l'appareil d'État malgache, fait que Paris acquiert un pouvoir direct bien que limité. On passe donc d'une situation de gestion du port par deux centres de décision à une gestion par trois centres.

L'administration centrale du nouvel État malgache à Tananarive continue donc, avec l'appui de nombreux coopérants français, de prévoir sur le long terme, comme si on était en France en pleine « Trente Glorieuses » : dès 1964 démarrage du 1er plan de 4 ans. Pour le port, les objectifs sont réalisés, ils sont même atteints à 172 %, avec un quasi triplement du trafic. Portée par un contexte international de croissance économique, la Première République malgache sait gérer ses grands outils. Plusieurs directeurs malgaches se succèdent : Rajaobelina Hubert de 1961 à 1965, Ranaivoarivelo

23. ANRM, 2 J 266. On retrouve ici le président Aubry, et son vice-président Abluchet. Ils réclament la création d'un « Conseil du port » qui serait une organisation de transition avant l'autonomie complète du port, qu'ils reconnaissent « *encore prématurée* ». En 1953, le débat se termine par un projet avorté de création d'un budget annexe pour le port.

Raymond de 1961 à 1967, Be Dijoux Georget de 1967 à 1970. Parallèlement, le port gagne en autonomie avec la création d'un budget annexe en 1965, qui lui permet d'avoir des réserves et une liberté de gestion[24]. Le rapport avec ce qui se passe en France s'impose, en effet, 1965 est l'année où on vote la loi portant création des ports autonomes.

À Tamatave, faire face à la croissance du trafic nécessite des investissements énormes, mais le port n'a pas les moyens de financer la construction de surfaces de stockage couvertes et de quais à la dimension des nouveaux navires existant. L'État malgache, pour sa part, fait face à des déficits cumulés de plus en plus impressionnants et lui non plus n'a plus les moyens de payer[25]. Bateaux toujours plus gros qui nécessitent de nouveaux quais et plus de bâtiments de stockage, nouvelles normes internationales de sécurité concernant la houle : à nouveau, l'Occident impose son rythme d'évolution historique, que le jeune État ne peut maîtriser faute de compétences et de ressources. C'est donc le troisième centre de pouvoir qui intervient pour faire évoluer le port. Celui-ci s'élargit puisqu'il ne s'agit plus seulement de Paris. L'USAID finance la digue de protection qui ferme quasiment la passe Sud ; la direction échoit en 1970 à l'américain John T. Holt[26]. C'est donc la fin d'une illusion d'indépendance. Avec la création du Port Autonome de Toamasina (PAT) en 1971, et donc la fin de la tutelle des chemins de fer, le pouvoir de Tananarive est drastiquement réduit. Intervention d'un troisième centre de décision et retour aux affaires portuaires du milieu tamatavien font que le port est désormais géré par trois centres, aux poids équivalents.

La suite des années soixante-dix sont au port, comme pour le pays, les années du tournant. La Deuxième République arrive au port avec Rakotovao, nommé directeur général en 1975. On change radicalement d'objectif de gestion et dans une optique socialiste, le port est utilisé comme embryon d'un grand combinat multifonctionnel : production de bois, mise en place de services de bus, société de construction travaillant pour le compte de la ville avec par exemple la construction du campus de Barikadimy. Dans la droite ligne de l'idéologie du conseil supérieur de la Révolution malgache, le port est rendu légalement indépendant, puisque la Société du Port de Toamasina (SEPT), créée en 1976, est une société de droit privé, mais détenue à 100 % par l'État. Il se passe alors au port de Tamatave la même chose que dans toutes les organisations socialistes du second XXe siècle, c'est-à-dire négligence de la productivité au profit du rôle social de l'organisation et effectifs pléthoriques. Le contexte général d'un manque de formation de la population accentue encore le phénomène ; cela prend des aspects dramatiques lorsque la productivité est négligée au point que des produits de première nécessité pourrissent sur place et encombrent l'espace ; des tonnes de riz ont ainsi pourri au port[27].

---

24. Décret 65001 du 6 janvier, cité dans *Le port de Toamasina..., op. cit.*, p. 3.
25. Pierre Randrianarisoa, Aimé Lalao Razafimahefa, *Madagascar, d'une République à l'autre (1958-1982)*, tome 1, Antananarivo, Papeterie de Madagascar, 1991, chapitre 1. Le déficit de l'État malgache s'accentue au cours des années 60. De plus, en 1971, la subvention d'équilibre à l'État malgache par l'État français est réduite d'un tiers. Renée Raharivonirina, *Economie portuaire et vie maritime à Madagascar*, thèse d'État, (disponible uniquement à la bibliothèque universitaire de l'Université de Nantes), 1995, chapitre 3. Du fait de sa structure économique, dans les années soixante-dix Madagascar n'a plus les moyens de financer de gros investissements portuaires.
26. Faute d'archives accessibles, beaucoup d'informations sur la période récente sont recueillies par entrevues. Pour cet aspect, tous les acteurs du port interrogés font un lien entre cette nomination et le financement de l'USAID.
27. Rakotovao, communication personnelle.

Les années quatre-vingt sont de sinistre mémoire pour les Malgaches. Pénurie, paupérisation de la classe moyenne, misère urbaine et rurale... Le port est alors plus que jamais un des goulots d'étranglement de l'économie de l'île. Pour tous les acteurs interrogés, le port devient le royaume de la corruption où tout s'achète, avec cette expression entendue plusieurs fois : « *le port, c'est le bazary be* »[28] : on connaît quelqu'un qui nous fait entrer, qui nous dégotte un produit, quitte à percer un baril d'huile pour remplir une seule bouteille. Comment qualifier ce type de gestion ? Peut-on encore parler de gestion ? On serait tenté de dire qu'il n'y a plus de gestion, la situation étant incontrôlée. Mais on peut aussi dire qu'une économie de la pénurie se met en place[29] ou se remet en place puisque le quasi-monopole entretenu par les colons français au début du siècle présente des traits communs avec cette nouvelle situation. Dans une économie de la pénurie les acteurs, dont le travail est dévalorisé, ne cherchent pas ou plus à améliorer les choses, se rendant ainsi indispensables au déblocage de la situation qu'ils ont eux-mêmes contribué à bloquer. Ce déblocage sera monnayé ; c'est valable pour le docker qui ralentit sa cadence de travail comme pour le cadre qui fait traîner ses dossiers[30]. Chacun veut évidement combattre cette économie de la pénurie, elle génère une attitude schizophrénique. La volonté d'en sortir est sincère, mais les moyens manquent : à l'échelle individuelle, l'employé a perdu de son pouvoir d'achat, alors que sa famille s'est accrue, à l'échelle de la collectivité, le port n'a plus de ressources financières, puisque le déficit s'alourdit, et que l'État ne subventionne plus cette société qui est désormais de droit privé. Là encore l'expérience historique montre que les deux centres de décision Tamatave/Tananarive ne peuvent pas à eux seuls réussir une gestion du port, quel qu'en soit son objectif.

Naturellement, c'est sous l'impulsion du 3e centre, l'Occident, en accord avec Tananarive et Tamatave que la descente aux enfers s'arrête pour le port, au milieu des années quatre-vingt. Il s'agit cette fois de l'Agence Française de Développement, qui finance et organise la restructuration conjointement avec la Banque Mondiale. Tananarive et ces puissances étrangères négocient la nomination d'un nouveau directeur général, Pierre Marolahy, fin 1984. Il y a de l'argent pour rééquiper le port, compenser les nombreux licenciements nécessaires, reconstruire les hangars et les grues détruites par le cyclone Honorine qui vient de s'abattre sur la ville, informatiser, mettre en place une politique sociale efficace. Il y a aussi des compétences : le nouveau directeur n'arrive pas ici pour son appartenance politique mais surtout pour ses compétences, il dispose d'assistants techniques détachés qu'il n'a pas à payer, le professeur Eugène Mangalaza le conseille pour la gestion du personnel.

En effet, cette étape de l'histoire du port nous invite à mettre en lumière la gestion du personnel. Vu de loin, on peut penser que les compétences et l'argent suffisent pour réussir la gestion du port. Or la réalité est plus compliquée, pour avoir la paix sociale il est important d'avoir un équilibre entre les différentes identités régionales qui y travaillent. Sur les quais, la plupart des dockers sont du Sud : *Antemoro*, *Antesaka*, *Antandroy*. Ils acceptent ce travail de force dans des conditions pénibles pour les

28. Le *bazary be* est le grand marché de la ville.
29. J.-P. Raison, « Economie politique et géopolitique des barrages routiers » in « Madagascar, des urnes à la rue », *Politique africaine* n° 86, juin 2002, pp. 120-135.
30. Clair Michalon, *Différences culturelles, mode d'emploi*, Sepia, 2000, p. 72-74 : quiproquos culturels, identité relationnelle et redistribution.

raisons que l'on connaît : ils viennent de régions rurales très pauvres et quasiment pas monétarisées. Sans instruction, ils ont une vision plutôt tribale de la hiérarchie du port, aussi a-t-on toujours nommé un directeur du port d'origine côtière pour assurer cette paix sociale. C'est parmi les personnels qualifiés et cadres moyens qu'on trouve des Malgaches de toute l'île. Précisons aussi que le port ne compte pas d'Indiens ni de Chinois. Le dernier coopérant français part en 1993.

La fin des années quatre-vingt correspond à une augmentation de la productivité et de la sécurité du transit portuaire. Les employés voient leurs conditions de travail et leur protection sociale s'améliorer, et les grèves sont moins fréquentes. C'est aussi le retour à l'équilibre financier, obtenu par une augmentation substantielle des tarifs, que les usagers acceptent au vu des améliorations du service portuaire. De tout cela un sentiment de pérennité de la part des acteurs se dégage. Situation positive, d'autant plus étonnante qu'elle contraste avec un contexte économique mondial morose. Les cadres de la SEPT remettent au goût du jour l'ambition de faire de Tamatave le port d'éclatement du Sud de l'océan Indien[31].

En 1991 le directeur Marolahy laisse sa place à Vony Roger, à l'occasion des événements politiques alors en cours. La suite ? C'était il y a moins de 15 ans, dans l'histoire immédiate. De manière générale, le port est toujours pris entre les deux logiques de gestion qui se sont affrontées pendant toute son histoire : d'une part la logique de l'efficacité qui cherche à atteindre des objectifs d'amélioration de la rentabilité et à suivre le rythme de développement occidental, et d'autre part la logique du repli, d'économie de la pénurie qui consiste à considérer le port comme une rente à exploiter. Le déroulement de la crise du riz de 2004 montre que l'on renoue avec les pratiques des années soixante-dix que l'on espérait révolues : non-respect des formalités légales sur certaines cargaisons destinées aux sociétés paragouvernementales, mise en scène du débarquement du riz présenté comme urgent, alors que peu de choses sont faites en amont pour éviter le problème[32]. De même, l'opacité est revenue sur les comptes et d'autres points sensibles tels que le recrutement, les droits syndicaux. Est-il possible de faire autrement ? Suivre la logique de l'efficacité nécessite des fonds, c'est-à-dire une aide concrète de l'État et de l'étranger, situation qui n'existe que périodiquement et qui dépend du bon vouloir des puissances occidentales.

CONCLUSION

À trois époques ont correspondu trois types de gestion du port : un centre gestionnaire, deux centres, puis trois. L'expérience historique montre qu'à chaque époque, pour atteindre un objectif de gestion quel qu'il soit, une étroite collaboration entre ces différents centres est indispensable. La prise de décision est donc de plus en plus complexe et difficile. Les objectifs ont varié énormément, du fait de cette complexité et de cette lourdeur, expliquant en grande partie le retard pris par Tamatave sur la plupart des autres ports de l'océan Indien.

---

31. Voir notamment Christian Eddy Avellin, *Les diverses mutations structurelles du port de Toamasina-Madagascar. Bilans et perspectives,* Master en gestion des administrations portuaires, Université d'Anvers, 1993.
32. Par exemple lors de la visite du Premier ministre Jacques Sylla au port le 30 octobre 2004, rapportée par différents journaux et télévisions.

Enfin, un élément rencontré de manière récurrente lors de l'enquête nous a surpris : le rêve d'une gestion bénéficiaire, commode à imaginer. En particulier par ceux qui ne pilotent pas le port, comme aujourd'hui par ceux qui organisent la privatisation. Cette gestion bénéficiaire n'a jamais été atteinte, tant les investissements et l'expertise technique coûtent cher. Et ceci n'est pas propre à Madagascar ou au tiers monde : les ports français, bien qu'autonomes pour beaucoup d'entre eux, ont reçu en subventions publiques au moins la moitié du montant de leurs investissements.