

MONOGRAPHIES DE LA CNUCED SUR LA GESTION PORTUAIRE

*Série de monographies établies pour la CNUCED en collaboration
avec l'Association internationale des ports (AIP)*

18

Création et gestion d'un terminal à conteneurs:
l'expérience de Sri Lanka (1980-2002)

par

*Ravindra Galhena
expert maritime*



NATIONS UNIES
New York et Genève, 2003

NOTE

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Organisation des Nations Unies. Les appellations employées et la présentation des données n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

* * *

Autres monographies de la série

- N° 1 L'horaire de travail dans les ports: passage de la journée normale avec heures supplémentaires au travail à deux shifts
- N° 2 Plan d'occupation des sols et zones portuaires: comment tirer le meilleur parti de l'infrastructure portuaire
- N° 3 Pour une organisation efficace de la maintenance du matériel portuaire
- N° 4 Programmation des opérations portuaires
- N° 5 Gestion des revêtements de terminaux à conteneurs et Supplément
- N° 6 Mesure et évaluation du rendement et de la productivité des ports
- N° 7 Quelques conseils pour une gestion efficace des hangars
- N° 8 Critères économiques pour le choix et le remplacement du matériel
- N° 9 Recommandations concernant la planification et la gestion des terminaux portuaires polyvalents
- N° 10 Gestion informatisée des terminaux à conteneurs
- N° 11 Les échanges de données informatisées portuaires
- N° 12 Instruments de promotion commerciale pour les ports
- N° 13 *Freeport development: the Mauritius experience* (uniquement en anglais)
- N° 14 Stratégies de développement durable pour les villes et les ports
- N° 15 La démarche «qualité». L'expérience du port de Nantes/Saint-Nazaire
- N° 16 Évolution de la législation brésilienne relative aux ports
- N° 17 Importance économique des ports de croisière: le cas de Miami

INTRODUCTION À LA SÉRIE

La CNUCED collabore avec l'Association internationale des ports (AIP) depuis de nombreuses années, et ce dans plusieurs domaines, notamment pour l'établissement, la traduction et la distribution dans le monde entier d'études techniques sous la forme de monographies. Ces monographies contribuent au développement des capacités de gestion requises pour une exploitation efficace des ports dans les pays en développement.

La Division de l'infrastructure des services pour le développement et de l'efficacité commerciale de la CNUCED est heureuse de pouvoir continuer cette coopération avec l'AIP, qui permet de présenter l'expérience pratique d'un port ou d'un groupe de professionnels pour en faire profiter la communauté portuaire internationale.

Cette coopération vient en complément d'autres activités de recherche, de formation et de coopération technique menées par la Division de l'infrastructure des services pour le développement et de l'efficacité commerciale de la CNUCED, qui visent en particulier à encourager le développement de services de transports maritimes internationaux compétitifs, à renforcer les structures de commerce, et à promouvoir la coopération internationale et les échanges de compétences. Nous tenons à remercier ici les auteurs pour leur contribution à ces monographies, qui ont toutes été rédigées à titre bénévole.

Le Directeur
de la Division de l'infrastructure
des services pour le développement et de
l'efficacité commerciale de la CNUCED
John Burley

PRÉFACE

Lorsque la CNUCED a décidé de faire appel à la collaboration de l'Association internationale des ports (AIP) pour rédiger des monographies sur la gestion portuaire, l'idée a été accueillie avec enthousiasme en tant que moyen supplémentaire de fournir une information aux autorités portuaires des pays en développement. Pour ces monographies, la Commission du développement international des ports de l'AIP a utilisé les ressources des ports des pays industrialisés membres de l'Association, qui ont bien voulu ainsi partager une expérience qui leur avait permis d'atteindre leur niveau actuel en matière de technologie et de gestion portuaires. Les cadres supérieurs de ports de pays en développement ont également fourni une aide appréciable pour l'évaluation des monographies au stade de la rédaction.

Je suis persuadé que cette série de monographies de la CNUCED sera utile aux autorités portuaires des pays en développement, auxquelles elle fournira des indicateurs pour l'adoption de décisions concernant l'amélioration et la modernisation technologique des ports, ainsi qu'une utilisation optimale des ressources existantes.

L'Association internationale des ports espère continuer à collaborer avec la CNUCED pour la publication d'informations à l'usage des gestionnaires de ports dans les pays en développement.

Le Président
de la Commission de développement
des ressources humaines de l'AIP
Eddy **Bruyinckx**

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
1. Introduction	1
1.1 Situation et histoire du port.....	1
1.2 Stratégies adoptées pour les activités de transbordement	1
2. Conditions dans lesquelles a été créé le terminal à conteneurs	1
2.1 Comment on en est venu à l'idée d'un terminal à conteneurs	1
2.2 Création de l'autorité portuaire de Sri Lanka	3
2.3 Mise en place du premier terminal: terminal à conteneurs Queen Elizabeth (QCT)	4
2.4 Développement progressif du trafic conteneurisé.....	5
2.5 Le deuxième terminal: phases 1 et 2 du projet de terminal à conteneurs Jaye (JCT)	6
2.6 Colombo: un port d'éclatement pour le trafic de transbordement	9
3. Développement du trafic conteneurisé.....	11
3.1 Libéralisation du secteur.....	11
3.2 Réalisation des phases 3 et 4 du terminal à conteneurs Jaye	11
3.3 Pressions exercées par les transporteurs de conteneurs.....	13
3.4 Efficacité et efficience du trafic de conteneurs	14
4. La situation au début de 2000.....	17
4.1 La politique nationale pour le secteur des ports et des transports maritimes de 1997, et ses répercussions sur le trafic de conteneurs.....	17
4.2 Privatisation des terminaux à conteneurs	19
4.3 Tendances nouvelles dans la région et problèmes potentiels.....	20
5. L'avenir	21
5.1 Trafic maritime conteneurisé et opportunités futures pour Sri Lanka.....	21
5.2 Réponse de Colombo à la demande future	22
5.3 Stratégies de développement durable pour l'avenir	23
5.4 Gestion de la qualité totale (GQT) pour le trafic conteneurisé.....	24

Résumé

La présente monographie retrace l'évolution de la conteneurisation dans le port de Colombo entre 1980 et 2002. Elle décrit la façon dont les autorités ont su tirer parti du «créneau» qui s'offrait pour ce genre de trafic et faire du port un important centre de transbordement. Les difficultés qui restent à résoudre sont également évoquées.

1. Introduction

1.1 Situation et histoire du port

Premier port maritime de Sri Lanka, le port de Colombo est situé sur la côte ouest du pays à 6° 57' de latitude N et 79° 51' de longitude E. Il occupe une position stratégique unique sur les principaux axes maritimes reliant l'Europe à l'Orient et à l'Extrême-Orient, l'Europe à l'Australasie par Singapour et les côtes ouest et est de l'Inde. Le détour depuis ces grandes routes de navigation ne prend que huit heures. Ainsi, le port de Colombo peut être considéré comme la principale porte d'accès de l'Asie du Sud à l'Europe, à l'Extrême-Orient, au Moyen-Orient, à l'Afrique, à l'Australie et aux pays du pourtour du Pacifique.

Le port de Colombo a toujours été un centre d'échanges important pour les navigateurs arabes et les commerçants indiens. Après l'invasion portugaise, en 1505, Colombo a commencé à être connu des nations maritimes de l'Occident. Sous leur domination, les Hollandais et les Britanniques ont développé la structure du port qui est progressivement devenu une escale très fréquentée de l'océan Indien. Pendant cette période, Sri Lanka (qui était alors Ceylan) s'est mise à exporter ses produits traditionnels tels que le thé, le caoutchouc et la noix de coco et est devenue l'un des principaux ports mondiaux.

À partir de 1918, le port de Colombo a été géré par une administration publique, la Commission du port de Colombo. Une société de trafic de marchandises a été créée en 1958 pour reprendre des activités confiées au secteur privé. Enfin, la société des services portuaires de pointage et de sécurité a été constituée en 1967 pour assurer des services de pointage et de garde à bord des navires pour le compte des agents maritimes.

1.2 Stratégies adoptées pour les activités de transbordement

À la fin des années 70, les autorités se sont rendu compte que la conteneurisation offrait à Sri Lanka une chance à saisir en raison de la situation stratégique du port de Colombo dans l'océan Indien. Des stratégies efficaces ont été mises au point pour exploiter les possibilités de transbordement qui s'offraient. Au début des années 90, la concurrence a augmenté à la suite de différentes transformations intervenues dans l'industrie du transport maritime. Les autorités ont alors adopté la stratégie dite du «centre de transport maritime» pour soutenir les activités de transbordement de conteneurs et attirer des plus grands volumes de conteneurs transbordés vers le sous-continent indien.

2. Conditions dans lesquelles a été créé le terminal à conteneurs

2.1 Comment on en est venu à l'idée d'un terminal à conteneurs

Au début des années 70, il avait été décidé d'agrandir le quai Queen Elizabeth pour la manutention des marchandises en vrac. Au moment où les travaux ont effectivement débuté, l'introduction des conteneurs avait commencé à révolutionner l'industrie et le commerce des transports dans le monde. À cette époque, ce type de trafic augmentait régulièrement à Colombo. Aussi, les

autorités ont-elles décidé d'utiliser les crédits prévus pour aménager une extension pour la manutention de conteneurs.

Le trafic de conteneurs a débuté à Colombo en 1973 à très petite échelle avec la compagnie American President Lines (APL). Le *President Tyler* a été le premier navire à accoster au quai Queen Elizabeth, en décembre 1973, avec à son bord neuf conteneurs d'importation qui ont été déchargés à l'aide des engins du navire. Faute d'équipements à terre pour la manutention des conteneurs, le dépotage a eu lieu sur le quai et la cargaison a été placée dans des entrepôts. Les conteneurs vides ont été empotés de la même manière avec de la marchandise d'exportation et chargés sur le navire. Certaines des personnes concernées ignoraient tout des transformations qu'allait subir l'industrie du transport maritime et ont exprimé des doutes sur l'avenir de ce trafic. Toutefois, la détermination du directeur du port a été la plus forte et le trafic de conteneurs de l'APL est devenu l'une des activités habituelles du secteur des transports maritimes à Sri Lanka. Les volumes de conteneurs ont augmenté pour atteindre environ 200 EVP par mois.

Cette révolution qu'était la conteneurisation a suscité l'intérêt de toutes les administrations dont celle des douanes. Les changements nécessaires ont été introduits, notamment dans les tarifs et la documentation, ce qui a grandement facilité le trafic de conteneurs à Colombo.

En 1974, la Gold Star Lines (GSL) a commencé elle aussi à transporter des conteneurs sur des navires classiques, assurant leur manutention à l'aide des engins des navires. Peu de temps après, l'APL a introduit des engins de manutention de conteneurs qui ont permis d'augmenter les volumes transportés. D'autres sociétés de navigation telles que la Hoegh Lines et la Ceylon Shipping Corporation (CSC) se sont également mises à charger des conteneurs sur des navires servant au transport de marchandises diverses. Une société française, la Compagnie générale maritime (CGM), a ensuite apporté un chariot élévateur Kalmar de 40 tonnes à prise par le haut pour la manutention à terre. Par ailleurs, des engins abandonnés, tels des chariots élévateurs à fourches Hyster de 10 tonnes, ont été réparés et ajoutés au parc des engins de manutention. Ces changements rapides ont obligé à accroître la superficie et les installations de stockage. Des solutions novatrices faisant appel à différents types d'équipements ont été adoptées pour gérer des volumes de plus en plus importants concernant également les activités de transbordement.

En tant que premier port de l'Asie du Sud à se lancer dans la conteneurisation, Colombo a marqué une date importante dans l'histoire des transports maritimes. En dépit de sa position dominante dans la région, l'Inde avait beaucoup d'obstacles à surmonter pour installer des terminaux à conteneurs dans ses ports. Au début, beaucoup, en Asie du Sud, ne voyaient pas de brillant avenir dans la conteneurisation parce que le principal acteur, l'Inde, traitait la majorité de ses exportations et importations sous la forme de vrac ou de marchandises diverses. Dans le courant des années 70, la plupart de ceux qui travaillaient dans le secteur des transports maritimes jugeaient impossible le transport de ces marchandises par conteneurs pour diverses raisons, parmi lesquelles les investissements très lourds qu'exigeait la mise en place des infrastructures nécessaires.

Malgré tout, la CSC et les administrations concernées se rendaient compte qu'il y avait là des possibilités à exploiter et ont décidé de relever le défi. Grâce à cela, Colombo a réussi à tirer parti du

«créneau» qui se présentait pour éclipser les autres ports de la région, en particulier les principaux ports de l'Inde. Le fait que les ports indiens soient situés en eau peu profonde, leur structure extrêmement bureaucratique, les problèmes de main-d'œuvre des autorités portuaires et leur situation géographique moins favorable que celle de Colombo ont été les principales raisons pour lesquelles l'Inde ne s'est pas dotée de terminaux à conteneurs importants. La situation de Colombo sur la principale route maritime entre l'Est et l'Ouest est illustrée à la figure 1.

Figure 1. Situation du port de Colombo



2.2 Création de l'autorité portuaire de Sri Lanka

L'année 1978 a marqué l'avènement du système de la présidence exécutive. Une économie plutôt stagnante, caractérisée par un «marché fermé», a cédé la place à un régime de «marché libre» plus pragmatique, mieux adapté aux nouvelles tendances de l'économie mondiale. Le secteur privé a été investi de nombreuses responsabilités qui devaient en faire le moteur de la croissance. Pour faire face à ces transformations et aux enjeux nouveaux qui se dessinaient, le secteur public demandait lui aussi à être réformé et a par conséquent fait l'objet d'un certain nombre de modifications structurelles.

C'est dans ce contexte qu'a été votée, en 1979, une loi portant création de l'autorité portuaire de Sri Lanka (SLPA) qui était appelée à remplacer les trois institutions (Commission du port de Colombo, Société de trafic de marchandises et Société des services portuaires de pointage et de sécurité) auparavant opérationnelles dans le secteur portuaire et à promouvoir l'utilisation, l'amélioration et le développement des ports. Donnant à ce projet la priorité absolue, le Gouvernement a émis une directive pour que soient rapidement entrepris les travaux qui s'imposaient pour exploiter la situation géographique avantageuse du port et en faire un terminal à conteneurs moderne susceptible d'attirer le trafic de transbordement de la région. Cette décision a marqué le premier pas important vers la commercialisation du secteur portuaire à Sri Lanka.

2.3 Mise en place du premier terminal: terminal à conteneurs Queen Elizabeth (QCT)

L'agrandissement du quai Queen Elizabeth, devenu le poste n° 5, a fourni l'espace nécessaire au terminal à conteneurs. Il s'agissait d'un ouvrage composé d'éléments cylindriques en béton chaînés de 3 mètres de large sur 120 mètres de long adossé à une zone de services située sur des terrains récemment gagnés sur la mer. Le projet a été entièrement exécuté par des ingénieurs et des techniciens de la SLPA sans aucun apport étranger de fonds ou de services de conseil. Ce terminal à conteneurs de 500 mètres de long et de 9 à 10,5 mètres de profondeur a été officiellement inauguré le 1^{er} août 1980.

L'aire de triage voisine du poste d'accostage couvrait une superficie de 3,94 hectares seulement. Cette aire de triage a été aménagée selon un plan soigneusement conçu allouant des secteurs déterminés aux conteneurs d'importation, d'exportation et de transbordement et des zones différentes à chaque compagnie de navigation. Toutefois, il n'y avait pas d'équipements à terre pour la manutention des conteneurs et la manutention des conteneurs vides était devenue un sérieux problème en raison du manque d'espace. Les autorités portuaires se sont donc entendues avec le secteur privé pour ouvrir des parcs à conteneurs et des centres de groupage hors de la zone portuaire proprement dite, ce qui a été source de conflits avec les syndicats qui étaient opposés à ce que les conteneurs soient transférés hors de la zone portuaire et manutentionnés par des travailleurs non syndiqués.

L'étape suivante a consisté à équiper le terminal. Le matériel de base, par exemple des chariots élévateurs pour gerber les conteneurs, des chariots élévateurs à fourche de 25 et 40 tonnes pour la manutention des conteneurs et des chariots plus petits pour l'emportage et le dépotage ont été commandés. Des commandes ont également été faites pour quatre grues à portique (capables d'empiler des conteneurs pleins de 20 à 40 pieds à raison de 3 en hauteur sur 3 rangées avec une allée pour les remorques) et pour de nombreux engins tracteurs et remorques (pour transporter les conteneurs du quai à la zone de triage). Il y avait également 32 points de desserte de conteneurs frigorifiques. Peu après, il a fallu louer un portique de quai («Tango 80»), les portiques commandés tardant à être livrés. En octobre 1982, des navires à conteneurs sans engin de levage ont commencé à s'arrêter à Colombo.

Dans l'intervalle, de nombreux services de transport maritime avaient commencé à utiliser le port de Colombo. La Ceylon Shipping Lines (CSL) a mis sur pied un service régulier de collecte avec des navires grésés de première génération qui desservaient la côte est de l'Inde et rejoignaient leurs navires mères à Colombo. La CSC a monté une coentreprise avec la Neptune Orient Lines (NOL) de Singapour pour desservir l'Asie du Sud-Est. Elle a également apporté de nouveaux engins de manutention de conteneurs. Pendant ce temps, l'autorisation a finalement été accordée d'exploiter des parcs à conteneurs et des centres de groupage privés à l'extérieur de la zone portuaire pour décongestionner le port. Ainsi, Colombo est vite devenu un centre régional de transbordement pour le sous-continent indien, le golfe et même l'Afrique de l'Est, les navires grésés étant de plus en plus nombreux à y faire escale.

La SLPA a décidé d'équiper le port pour les porte-conteneurs non grésés. De nouveaux portiques «Liebherr» ont été mis en service en septembre 1983 pour accélérer les opérations de manutention et améliorer la rotation des navires. Des grutiers ont été envoyés à Manille et à Singapour pour y suivre des stages de formation. La vitesse d'exploitation des grues a atteint environ 14 mouvements par heure,

soit à peu près comme dans les autres ports d'éclatement de la région. D'autres équipements ont été introduits - un portique «Mitsui Paceco» pour remplacer le portique «Tango 80» (réinstallé au poste 4 du terminal) et quatre portiques de 35 tonnes munis de palonniers télescopiques.

La SLPA a mis au point des systèmes opérationnels et élaboré des plans adaptés aux besoins en matière de manutention. Des fonctionnaires d'administration et des responsables ont également suivi des stages de formation accélérée à Singapour pour se familiariser avec les opérations des terminaux à conteneurs et les formalités qu'elles impliquent. Pour gérer comme il convient le parc à conteneurs ainsi que pour la comptabilité et la facturation, on a introduit le système dit de «carte T». Il a été alloué à chaque compagnie maritime, en fonction de son volume de trafic, son secteur propre dans le parc. La compagnie CSC s'est vu attribuer un vaste secteur et même un bureau dans le port compte tenu de son volume de trafic et de son statut de transporteur national.

Grâce à ces nouveaux équipements et à d'autres améliorations sur le plan opérationnel, la capacité théorique du terminal Queen Elizabeth est passée à 230 000 EVP par an.

2.4 Développement progressif du trafic conteneurisé

Le tableau 1 montre le taux de croissance annuel du trafic conteneurisé au terminal Queen Elizabeth entre 1980 et 1984. L'essor remarquable du débit de manutention total, qui a plus que quadruplé, montre que les autorités ont eu raison de privilégier ce nouveau type de trafic.

Tableau 1. Développement du trafic conteneurisé au terminal Queen Elizabeth, 1980-1984

Année	Volume déchargé (EVP)	Volume chargé (EVP)	Total (EVP)	Croissance en pourcentage
1980	21 384	20 238	41 622	-
1981	30 917	28 554	59 471	43
1982	55 165	50 955	106 120	78
1983	74 434	72 156	146 590	38
1984	92 718	95 009	187 727	28

Source: Statistiques de la SLPA.

Vu cette forte croissance, il a été décidé d'agrandir les installations afin que le trafic conteneurisé puisse continuer de se développer. À l'époque, avec l'amplification du trafic les installations étaient très fortement sollicitées. Sachant que la clef du succès était de disposer d'installations permettant de satisfaire la demande future, les autorités ont décidé de développer les infrastructures pour la manutention de conteneurs.

2.5 Le deuxième terminal: phases 1 et 2 du projet de terminal à conteneurs Jaye (JCT)

Il a été décidé d'offrir des postes à conteneurs additionnels en construisant un quai en eau profonde dans la zone nord du port. Un consortium d'entrepreneurs japonais s'est chargé en 1983 de la phase 1 du projet d'expansion, qui consistait à aménager un poste à conteneurs entièrement équipé pouvant accueillir les navires porte-conteneurs de troisième génération. Les travaux de la phase 2, qui ont débuté peu après en mai 1984, visaient à aménager un deuxième poste d'accostage, mais les plans ont dû être révisés lorsque la compagnie United States Lines (USL) a fait part de son intention d'utiliser pour le service «tour du monde» des navires porte-conteneurs de quatrième génération. Le tableau 2 décrit ces postes d'accostage et leurs équipements. Cette installation, dite «terminal à conteneurs Jaye», a permis à Colombo d'anticiper la croissance rapide de la demande d'importations en conteneurs et de devenir un «port d'éclatement» pour le trafic de transbordement pour le sous-continent indien.

Tableau 2. Installations offertes aux postes d'accostage 1 et 2 du terminal Jaye

Installation	Poste d'accostage 1	Poste d'accostage 2
Date de mise en service	Août 1985	Décembre 1986
Longueur du poste d'accostage	300 m	332 m
Profondeur le long du quai	12 m	13 m
Aire d'entreposage	8,6 hectares	8,4 hectares
Nombre de portiques à conteneurs	3	3
Caractéristiques: Charge maximum sous palonnier	35,5 tonnes	35,5 tonnes
Charge maximum sous grappin	50 tonnes	49 tonnes
Palonnier	Télescopique	Télescopique
	Rotatif	Rotatif
Avant-bec	38,1 m (125 pieds)	38,1 m (125 pieds)
Bec arrière	16 m	16 m
Palanquée totale	42,26 m	42,26 m
Nombre de grues de transbordement	5	5
Caractéristiques: Capacité	35,5 tonnes	35,5 tonnes
Hauteur de levage par rapport au sol	12,5 m	12,5 m
Engins tracteurs	12	15
Remorques de 20 pieds	18	20
Remorques de 40 pieds	22	21
Nombre total de cases à conteneurs	5 040 max.	5 940 max.
Compartiments frigorifiques	72 x 2	72 x 2

Source: Diverses publications et site Internet de la SLPA.

Le terminal Jaye disposait d'un nombre considérable d'engins tracteurs et de remorques pour les mouvements de conteneurs sur place. Le système était totalement informatisé et permettait de suivre tous les mouvements des conteneurs admis. Pour les navires porte-conteneurs et le parc à conteneurs, il a été mis en place un système de planification informatisé faisant appel à la technologie disponible.

On a amélioré l'accès routier entre le terminal Jaye et le terminal Queen Elizabeth et les autres zones opérationnelles du port afin d'assurer le mouvement fluide et bien coordonné des conteneurs. Le port offrait des installations adéquates pour empoter et dépoter les conteneurs. Un centre de groupage (CFS) moderne a été construit simultanément sur une aire de 5 400 mètres carrés, avec une flotte spéciale de chariots élévateurs de 2,5 tonnes, ce qui permettait d'empoter et de dépoter un volume important de fret.

Pour éviter que la zone disponible dans le port soit sollicitée de façon excessive en raison du volume de trafic accru, le secteur privé a été encouragé à utiliser des centres de groupage à proximité raisonnable du port. Des dispositions ont été prises avec les douanes pour la manutention dans ces centres situés hors du port des conteneurs FCL de marchandises à l'exportation. On comptait alors 12 centres de groupage privés. Toutes ces mesures ont énormément contribué à la fluidité du trafic conteneurisé sans causer d'encombrement dans le port.

Le port était équipé d'installations pour l'entreposage initial, l'unitarisation et la palettisation des marchandises à l'exportation. À titre de concession, il était prévu sept jours d'entreposage gratuit et des procédures administratives accélérées afin de faciliter et d'encourager le commerce d'exportation. À la fin des années 80, Colombo était devenu l'un des ports à conteneurs les mieux équipés et les plus performants d'Asie. En 1987, il était classé trente-huitième sur 337 ports à conteneurs du monde entier, en très net progrès par rapport à 1980 où le port était au cent trente-neuvième rang. Colombo maintenait des niveaux de productivité satisfaisants, soutenait la concurrence des autres ports d'éclatement de la région et assurait au secteur du transport maritime international et pour les échanges commerciaux un service inégalable en termes d'efficacité et de qualité. Cela était le résultat d'une vision claire, d'une orientation novatrice et commerciale des politiques de gestion, d'opérations rationalisées et flexibles et d'une planification à long terme prévoyant notamment des investissements d'infrastructure en temps opportun en fonction d'anticipations réalistes.

À l'époque, à la différence d'autres ports de la région handicapés par des difficultés naturelles ou opérationnelles insurmontables, Colombo ne connaissait ni problèmes d'accostage, ni pannes des installations, ni troubles sociaux. Les usagers du port se félicitaient de pouvoir contrôler en permanence le coût des opérations et ils jugeaient satisfaisant le temps de relâche des navires. Colombo était également reconnu comme l'un des ports les moins coûteux de la région, avec des frais de port et de manutention compétitifs et attrayants. Les services de pilotage y étaient assurés 24 heures sur 24 sans aucune restriction et les corrections de marée étaient négligeables.

C'est notamment grâce à ses avantages géographiques que Colombo a pu devenir un important centre de transbordement et un port d'accès pour les autres pays de la région. Parmi les autres facteurs ayant contribué à son succès, il faut mentionner les installations, l'efficacité, la productivité et la sécurité. Comme le port offrait d'excellentes installations pour les services de collecte, il s'est développé

rapidement une «activité de collecte et de distribution» permettant de desservir une multitude de ports indiens qui individuellement généraient un trafic conteneurisé modeste. Le trafic de transbordement a été encouragé et développé en offrant aux compagnies maritimes 28 jours d'entreposage gratuit et un système attrayant de remise sur quantité. Cette activité a pris rapidement de l'ampleur avec la mise en place d'autres installations de service.

Pour faciliter les opérations, le terminal Jaye est équipé de deux ordinateurs IBM avec un réseau de terminaux connectés localement et par le réseau de télécommunication. Les systèmes sont utilisés pour les applications suivantes:

- Gestion générale du parc à conteneurs;
- Production de plans de chargement et de déchargement des navires et services de planification assistée par ordinateur pour les navires;
- Détermination de l'emplacement dans le parc des conteneurs reçus et à enlever, avec instructions pour la suite de la manutention;
- Production d'informations en ligne/sous forme imprimée pour l'exploitation du terminal et à l'intention des clients;
- Établissement des factures sur la base du tarif portuaire;
- Analyse des recettes; et
- Renseignements opérationnels (arrivées des navires et trafic).

Dans le cadre de l'ensemble des aspects qu'implique le développement d'un port à conteneurs fiable et efficace, on s'est attaché à fournir tous les autres principaux services connexes, tels qu'approvisionnement en combustible et en eau et installations de réparation et de construction navales. Tous ces facteurs ont énormément contribué au succès du développement du terminal à conteneurs de Colombo.

Il a toujours été fait de grands efforts pour former en permanence la main-d'œuvre, afin de disposer d'employés et de cadres qualifiés. L'Institut de formation de la SLPA, affilié au réseau du programme TRAINMAR de la CNUCED, a concentré essentiellement son action sur les points suivants:

- Opérations portuaires;
- Génie et navigation maritimes;
- Gestion et administration portuaires;
- Formation à l'utilisation des équipements;
- Acquisition de compétences et perfectionnement professionnel.

2.6 Colombo: un port d'éclatement pour le trafic de transbordement

Dans les années 80, la part du trafic de transbordement dans l'ensemble de la manutention de conteneurs n'a cessé d'augmenter. Quand le port de Colombo s'est lancé systématiquement dans les activités de manutention de conteneurs en 1980, le trafic de transbordement ne représentait en volume que 29 % de l'activité totale. Par la suite, ce trafic a progressé constamment grâce à la politique d'anticipation des autorités, et sa part est passée à 51 % en 1985 et au chiffre record de 77,2 % en 1988. Au cours de la période 1985-1990, le trafic de transbordement a représenté 66,3 % en moyenne du trafic total, le port de Colombo accaparant rapidement une partie du trafic d'autres ports d'éclatement régionaux comme Singapour et Doubaï. Avec l'ouverture des marchés, les exportations et les importations sri-lankaises ont elles aussi progressé, mais il demeurait certaines restrictions pour acheminer les marchandises à l'exportation par l'intermédiaire de compagnies maritimes étrangères. Le tableau 3 indique l'évolution de la part du trafic de transbordement entre 1980 et 2002.

Au cours de la décennie en question, le port de Colombo est parvenu à capturer le marché du trafic de transbordement, essentiellement pour les ports indiens, qui représentaient 40 à 45 % du trafic de transbordement total. Comme mentionné, les ports indiens étaient sous-développés et à l'époque ils exportaient et importaient surtout des marchandises diverses. Bombay (Mumbai), Madras (Chennai), Calcutta et Tuticorin étaient les principaux ports où le fret conteneurisé était manutentionné. Une part importante du fret de transbordement à destination/en provenance du Pakistan (Karachi) et du Bangladesh (Chittagong) était manutentionnée à Colombo. En outre, le port de Colombo manutentionnait un certain volume de fret à destination/en provenance du Moyen-Orient, de l'Afrique de l'Est et de l'Australasie.

Initialement il n'y avait pas de services de collecte, mais une compagnie maritime américaine a lancé un service régional de collecte au début des années 80 sous le nom de West Asia Kontena Line (WAKL). Cette société offrait des services de collecte réguliers. D'autres services de collecte ont été mis en place à Colombo pour satisfaire la demande croissante de trafic de transbordement, qui représentait une activité lucrative. Durant presque toute cette décennie, la compagnie APL a été l'un des principaux vecteurs de succès du port de Colombo du fait qu'elle y avait transféré son centre de trafic de transbordement pour des raisons stratégiques. Toutefois, en 1989, APL a transféré son centre d'activités à Fujairah.

Le secret du succès de Colombo consistait à assurer une capacité en temps utile dans un port qui est une escale sur les grands axes maritimes internationaux. La productivité du port de Colombo et la qualité de ses services ont attiré presque tous les principaux transporteurs de conteneurs. Néanmoins, à la fin des années 90 le débit de manutention global a fléchi en raison des difficultés politiques et sociales auxquelles le pays était en butte, notamment des troubles insurrectionnels et une certaine contraction des activités économiques. Le trafic de transbordement représentait alors 70 % du débit total.

Tableau 3. Développement du débit du trafic de transbordement, 1980-2002

Année	Trafic local (EVP)	Transbordement (EVP)	Rechargements (EVP)	Total (EVP)	Transbordement (en du total)
1980	29 570	12 052	-	41 622	29,0
1981	49 987	7 820	1 664	59 471	13,2
1982	70 983	32 261	2 876	106 120	30,4
1983	77 009	65 801	3 780	146 590	44,9
1984	93 379	88 105	6 243	187 727	47,0
1985	103 313	112 563	4 331	220 207	51,1
1986	120 950	220 456	6 736	348 142	63,3
1987	129 076	300 222	6 320	435 618	69,0
1988	135 439	485 501	7 545	628 485	77,2
1989	158 980	385 217	7 613	551 810	69,8
1990	173 039	410 772	11 545	595 356	69,0
1991	188 183	469 519	11 786	669 488	70,1
1992	211 931	451 213	12 632	675 776	66,8
1993	251 899	590 654	15 845	858 398	68,8
1994	289 475	665 840	17 327	972 642	68,5
1995	328 254	700 492	20 298	1 049 044	66,8
1996	349 800	979 882	26 619	1 356 301	72,2
1997	416 797	1 232 685	37 702	1 687 184	73,1
1998	478 698	1 191 157	44 222	1 714 077	69,5
1999	511 618	1 152 928	39 843	1 704 389	67,6
2000	551 922	1 129 892	51 041	1 732 855	65,2
2001	531 559	1 157 893	37 164	1 726 616	67,1
2002	546 195	1 147 781	70 741	1 764 717	65,0

Source: Statistiques de la SLPA.

3. Développement du trafic conteneurisé

3.1 Libéralisation du secteur

Au début de 1990, Sri Lanka a renoncé à sa politique traditionnelle qui voulait que des parts de fret soient réservées au transporteur national. Le Bureau central du fret (CFB), qui était chargé d'allouer le fret et d'établir les taux de fret, s'est trouvé pratiquement en cessation d'activité. Quant à la compagnie CSC, privée de l'aide des pouvoirs publics pour acheminer le fret vers des destinations en Asie, elle s'est trouvée contrainte d'affronter la concurrence. Les échanges commerciaux entre le Royaume-Uni et le continent ont été libéralisés en 1991.

Ce sont le fléchissement de l'activité de la compagnie CSC par rapport à celle des transporteurs internationaux et les vigoureuses pressions exercées par des géants du secteur, comme Evergreen, qui ont fait évoluer la situation et incité toutes les compagnies maritimes à desservir le port de Colombo et à y commercialiser leurs services sans aucune restriction. Les compagnies maritimes étrangères ont également été autorisées à investir dans les compagnies maritimes locales à hauteur de 40 % au maximum. Avec cette libéralisation, presque toutes les grandes compagnies maritimes de l'époque ont proposé leurs services à Colombo, y compris les services «tour du monde». Parmi les compagnies maritimes desservant le port, on peut mentionner notamment les suivantes:

- Maersk Line;
- Evergreen Marine Corporation;
- American President Lines (APL);
- Sealand Shipping;
- Seven Star Lines (ZIM);
- Gold Star Lines (GSL);
- Nippon Yusen Kaisa Line (NYK);
- United Arab Shipping Company (UASC);
- Hapag-Lloyd;
- Pacific International Lines (PIL);
- Hanjin Line;
- Shipping Corporation of India (SCI);
- Orient Overseas Container Lines (OOCL).

Il faut mentionner en outre les opérateurs de services de collecte suivants:

- X-press Container Lines (Sea Consortium);
- Bengal Tiger Line (BTL);
- Orient Express Lines (OEL);
- Integrated Container Feeder Services;
- Ceylon Shipping Corporation.

3.2 Réalisation des phases 3 et 4 du terminal à conteneurs Jaye

Face à l'augmentation constante de la taille des navires porte-conteneurs et du trafic portuaire, il a fallu envisager de nouvelles installations. C'est ainsi qu'on a conçu les postes d'accostage 3 et 4 du terminal Jaye pour les navires porte-conteneurs de la classe post-Panamax. Grâce à un financement du Japon, les travaux de construction ont démarré en 1991 et en 1993, respectivement. Les deux postes d'accostage en question sont adjacents au poste d'accostage 2 du terminal Jaye et leurs caractéristiques essentielles sont résumées dans le tableau 4. Au final, le terminal Jaye offrait un quai d'une longueur de 1 292 mètres et une capacité annuelle d'environ 1,35 million d'EVP.

Durant la même période, il a été réalisé deux autres projets pour satisfaire la demande:

- Construction en 1994 d'une nouvelle route d'accès entre le port et la principale aire de conteneurs à terre afin de contourner les voies urbaines encombrées. La nouvelle route reliait le quai Queen Elizabeth et le terminal Jaye, au port, et les dépôts de conteneurs à terre, afin que ceux-ci puissent être exploités de manière rationnelle;
- Transfert du poste d'accostage des pétroliers à la jetée insulaire et réaménagement de la zone de service de Guide Pier et North Pier pour servir d'aire de gerbage du fret excédentaire pour le terminal Jaye.

Entre 1982 et 1995, il a été investi 62 milliards de yen (environ 525 millions de dollars) dans le développement des terminaux à conteneurs et autres infrastructures connexes. Ce financement a été accordé par le Japon à titre de concession, avec un taux d'intérêt de 2,5 % et un délai de grâce de 10 ans. La SLPA doit rembourser les prêts sur 30 ans.

Tableau 4. Installations affectées aux postes d'accostage 3 et 4 du terminal Jaye

Installation	Poste d'accostage 3	Poste d'accostage 4
Année de mise en service	1995	1996
Longueur du poste d'accostage	330 m	330 m
Profondeur le long du quai	13,5 m	14 m
Aire d'entreposage	14 ha	14 ha
Nombre de portiques à conteneurs	3	3
Caractéristiques: Charge maximum sous palonnier	41 tonnes	41 tonnes
Charge maximum sous grappin	50 tonnes	50 tonnes
Avant-bec	38,1 m et 44,5 m	38,1 m et 44,5 m
Hauteur de levage par rapport au sol	15,5 m	19 m
Engins tracteurs	nombreux	
Nombre total de cases à conteneurs	6 552 max.	9 504 max.
Compartiments frigorifiques	108 x 3	312 x 3

Aire de gerbage de conteneurs - 37 910 EVP (approximativement)

Source: Diverses publications et site Web de la SPLA.

3.3 Pressions exercées par les transporteurs de conteneurs

Avec l'arrivée des porte-conteneurs post-Panamax permettant de tirer parti des économies d'échelle, les compagnies de navigation ont commencé à former des alliances et des consortiums dans diverses régions. Sur les lignes est-ouest, les gros navires d'une capacité pouvant atteindre 4 000 EVP ont été déployés en multiples chaînes et ont obligé les exploitants de terminaux à investir dans l'infrastructure, le renouvellement du matériel et le développement des installations ainsi rendus nécessaires. Vers le milieu des années 90, il y a eu de nombreuses fusions et acquisitions dans les transports maritimes.

Les transporteurs ont déployé ces gros navires sur les principales lignes et fait passer la vitesse de 18 à 24 nœuds pour raccourcir la durée du voyage. Toutes les principales compagnies ont bientôt pu faire état des mêmes temps de transit et faute d'une différenciation des services, les taux de fret sont tombés à des niveaux extrêmement bas.

Les alliances avaient une position de négociation très favorable par rapport aux exploitants de terminaux, parce qu'elles contrôlaient une part appréciable du débit. Dans la plupart des principaux ports comme Singapour, Hong Kong (Chine) et Doubaï, les alliances ont pu négocier des tarifs préférentiels (contrats de prestation de services au terminal/au port), l'accostage prioritaire et d'autres avantages fondés sur un débit annuel garanti. C'était très important, les transporteurs n'ayant que des marges bénéficiaires très réduites en raison du faible niveau des taux de fret. Colombo n'a pas adopté les contrats de prestation de services au port, mais a proposé des remises sur quantité pour attirer le trafic. Grâce à sa position géographique avantageuse, à ses niveaux de productivité comparés élevés et à ses projets de développement, Colombo a vu son débit continuer d'augmenter. Pendant cette période, Maersk Line, ZIM et Evergreen ont beaucoup fréquenté leur plate-forme de Colombo.

Après l'inauguration du poste d'accostage 4 en 1996, la SLPA n'avait mis au point aucun programme majeur de développement de l'infrastructure pour faire face à la prochaine révolution de la conteneurisation et assurer la manutention d'un trafic de transbordement supplémentaire, à mesure que l'on assistait à une saturation de la capacité. La SLPA proposait de créer cinq postes d'accostage d'une profondeur de 17 mètres pour recevoir les navires de 8 000 à 12 000 EVP, que l'on envisageait pour un proche avenir. Mais, en raison du changement de gouvernement intervenu en 1994, elle n'a pas pu obtenir la permission d'entreprendre ce projet, l'intention du nouveau gouvernement étant de formuler une nouvelle politique nationale pour le secteur des ports et des transports maritimes.

Pendant la même période, les exploitants de terminaux internationaux ont entrepris divers projets en des emplacements stratégiques. L'Autorité portuaire de Singapour (PSA) a décidé de développer le port d'Aden au Sud-Yemen et de doter Tuticorin des installations nécessaires au trafic de conteneurs. Maersk/Sealand a choisi de développer Port Raysut à Salalah. D'autres exploitants internationaux de ports, tels que P&O Ports et International Container Terminal Services Inc. (ICTSI), ont obtenu des concessions du terminal international pour conteneurs Navah Sheva (NSICT) au port Jawaharlal Nehru (JNP) et à Karachi.

La PSA, principal acteur de la région, a continuellement développé sa capacité de satisfaire la demande future. Elle disposait d'une infrastructure susceptible d'être utilisée à tout moment pour faire face à la demande et veillait à maintenir la qualité supérieure du produit offert, en même temps que la qualité inégalable de ses services. Bien que le port de Colombo ait réussi à s'emparer d'une petite partie du marché, il lui était impossible à long terme de triompher de la concurrence du port de Singapour pour s'emparer d'une part importante des volumes de transbordement qui y étaient relayés. Il y avait aussi une énorme pression due à la concurrence de ports du Moyen-Orient, tels que Fujairah et Doubaï, et une concurrence indirecte de Westport, en Malaisie.

Au milieu des années 90, la compagnie Maersk-Sealand a investi à Salalah (Oman), alors même qu'elle était cliente du port de Colombo et y était très largement favorisée par rapport aux autres transporteurs. Elle avait toujours souligné la nécessité d'améliorer la productivité de ce port et d'y réduire les retards avant accostage. À la fin de 1997, elle a transféré à Salalah environ 65 % des opérations de transbordements qu'elle réalisait jusque-là à Colombo. C'était, pour le port de Colombo, une lourde perte, définitive. Toutefois, d'autres compagnies, comme Zim Line, GSL et Evergreen, ont continué d'utiliser Colombo comme centre de transbordement. Le transbordement a atteint 73 % du débit total en 1997, mais est tombé à 65 % en 2002 (voir le tableau 3).

Pendant cette période, les autorités indiennes étaient extrêmement préoccupées au sujet de leurs 12 ports principaux, peu fiables et handicapés par leur position géographique et le manque de fonds. Il a été décidé d'adopter progressivement des réformes et de constituer en sociétés les principaux ports afin de transformer leur culture de travail et de gestion. Par ailleurs, l'accélération de la conteneurisation et la restructuration économique du pays ont beaucoup contribué à l'essor du trafic conteneurisé. Cela a été avantageux pour Colombo, qui servait de relais pour la plus grande partie du fret de transbordement en provenance de la côte occidentale de l'Inde. En ce qui concerne les marchandises provenant de la côte orientale, la solution a été d'accorder une remise pour attirer le trafic.

Même si une augmentation de capacité était nécessaire dans les principaux ports indiens, il y avait des limites aux possibilités d'expansion et, dans certains ports, la capacité était déjà atteinte. Les ports indiens ont beaucoup investi dans des projets de modernisation du matériel portuaire. On prévoit que d'ici à 2010, le trafic dans les principaux ports sera multiplié par quatre pour atteindre 1 275 millions de tonnes, et le Gouvernement indien s'attend que pendant les cinq années à venir, la part du secteur privé sera d'environ 20 % de la capacité totale, ce qui correspond à environ 2 milliards de dollars É.-U.

3.4 Efficacité et efficacité du trafic de conteneurs

Depuis le début du trafic de conteneurs à Sri Lanka et jusqu'au début des années 90, les opérations ont été efficaces et efficaces et ont pu soutenir la concurrence avec les autres acteurs de la région. Toutefois, à cause de la confiance excessive des autorités, un certain nombre de difficultés, décrites ci-dessous, ont commencé à apparaître vers le milieu des années 90 et la qualité du produit s'est considérablement dégradée.

Il y a eu des problèmes de productivité associés aux grues et aux postes d'accostage, résultant de pannes techniques, de pertes de temps entre changements de shift, d'un allongement non officiel des

pauses déjeuner et d'une léthargie de la direction. Le tableau 5 compare la productivité du port de Colombo avec celle des autres ports principaux de la région.

En raison de son encombrement, les navires évitaient le port de Colombo et supprimaient les escales. Les principaux navires de ligne devaient attendre plus de 20 heures et les navires de collecte, environ deux à trois jours en moyenne.

En raison de la qualité inférieure du service, les clients estimaient qu'ils n'en avaient pas pour leur argent et que le coût réel de l'opération était supérieur à son coût apparent, les tarifs étant complexes.

Cela tenait en partie au fait que le port de Colombo ne pouvait procéder à aucun investissement sans l'autorisation préalable du Trésor. L'exécution des programmes de développement s'en trouvait ralentie car, étant donné la lourdeur des procédures d'approbation des projets par l'administration centrale, il fallait beaucoup de temps pour accomplir toutes les formalités et écarter les obstacles bureaucratiques. Le progrès a ainsi été entravé et le développement de Colombo a été distancé par celui des autres ports d'éclatement. Des ports comme Singapour et Dubaï, en revanche, ont toujours investi des sommes importantes dans le développement de l'infrastructure, l'acquisition des équipements les plus modernes et de divers systèmes informatiques permettant la prise en charge ou la livraison rapides des conteneurs: en effet, ils étaient autonomes et libres d'utiliser leurs propres ressources à cet effet.

Tableau 5. Productivité moyenne des ports (petits et grands navires)*
(nombre de mouvements par heure)

Port	Productivité des grues pour les petits navires	Productivité des postes d'accostage pour les petits navires	Productivité des grues pour les gros navires	Productivité des postes d'accostage pour les gros navires
Singapour PSA	23	45	36	140
Émirats arabes unis Port Rashid et Jebel Ali Khor-Fakkan	22 20	40 32	30 28	110 100
Salalah	n.d.	n.d.	29	90
Aden	n.d.	n.d.	28	70
Inde Nhava Sheva Jawaharlal Nehru Tuticorin	18 16 14	30 24 14	22 20 -	40 36 -
Colombo-SLPA	14	23	18	45
Colombo-SAGT	13	25	-	-

Source: Divers travaux de recherche.

Note: Avant 2002, aucun gros navire ne faisait escale à SAGT (terminal de P&O Ports).

* Petits navires: navires de 400 à 800 EVP. Gros navires: navires de 1 800 EVP ou davantage. n.d.
- non disponible.

Grâce à un certain nombre d'améliorations, l'encombrement a diminué vers la fin des années 90. Le tableau 6 donne une idée des recettes tirées par le port de Colombo des opérations de transbordement de conteneurs pendant la période 1980-2002.

Tableau 6. Variation des recettes du port de Colombo provenant des opérations de transbordement pendant la période 1980-2000

Année	Variation annuelle en pourcentage	Indice des recettes (1980 = 100)
1980	+410	100
1981	-40	60
1982	+330	258
1983	+110	542
1984	+30	704
1985	+30	915
1986	+90	1 739
1987	+40	2 434
1988	+60	3 895
1989	-20	3 116
1990	+10	3 428
1991	+10	3 770
1992	-4	3 619
1993	+30	4 706
1994	+10	5 176
1995	+10	5 693
1996	+40	7 971
1997	+30	10 362
1998	-5	9 844
1999	-3	9 545
2000	-3	9 258
2001	+2	9 443

Année	Variation annuelle en pourcentage	Indice des recettes (1980 = 100)
2002	-1	9 349

4. La situation au début de 2000

4.1 La politique nationale pour le secteur des ports et des transports maritimes de 1997, et ses répercussions sur le trafic de conteneurs

À long terme, Sri Lanka se propose de consolider et de développer sa position de centre de transport maritime concurrentiel en Asie du Sud afin de générer des activités économiques, des emplois et des revenus. L'ambition d'être un centre de transport maritime implique que soient réunies les principales conditions ci-après en ce qui concerne le trafic de conteneurs:

- Des ports efficaces facilitant le mouvement des marchandises (commerce intérieur et trafic de transbordement);
- La transformation de l'un des ports en port franc et la promotion du transport multimodal;
- L'accès sans entrave des exportateurs et des importateurs à des services de transport maritime fiables et concurrentiels;
- La mise en place de services auxiliaires et d'installations de construction et de réparation navales, et la fourniture de marins qualifiés;
- La transformation du port de Galle en un port polyvalent.

Pour parvenir à créer ces conditions, on a jugé indispensable d'agrandir le port de Colombo et d'en faire un port d'éclatement, afin d'exploiter à fond le potentiel que représente son emplacement géographique unique et de l'employer comme un port relais plutôt que comme un centre de groupage. Les principaux éléments à prendre en considération à cet égard sont les suivants:

- Mise en place d'installations de manutention des conteneurs;
- Accroissement du commerce extérieur de Sri Lanka;
- Croissance économique régionale et demande d'installations de transbordement;
- Développement des ports en Asie du Sud;
- Transformations technologiques et structurelles des services maritimes réguliers.

Le programme de développement du port de Colombo suit dans ses grandes lignes le plan directeur établi dans les années 80 par l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA), qui prévoyait la construction de terminaux et d'installations pour conteneurs, l'accès routier au port et le dragage jusqu'à 15 m du principal chenal d'entrée et de la darse.

La JICA envisageait de moderniser le quai Queen Elizabeth pour faire passer le volume annuel d'activité de 230 000 à 500 000 EVP. Comme c'était la seule installation susceptible d'être développée à bref délai, le Gouvernement a fait porter l'essentiel de ses efforts sur un plan visant à en augmenter la profondeur et à faire du quai en question un terminal capable de desservir 1 million d'EVP par an. De plus, il a été recommandé que la jetée North Pier soit convertie en un terminal à conteneurs.

La capacité maximale du port serait ainsi portée à 3,2 millions d'EVP par an. Le débit actuel étant de 1,76 million par an, il faudra peut-être cinq à sept ans pour atteindre le chiffre fixé. Toutefois, il convient de prévoir des installations correspondant à la demande intérieure et internationale supplémentaire qui apparaîtra après 2010.

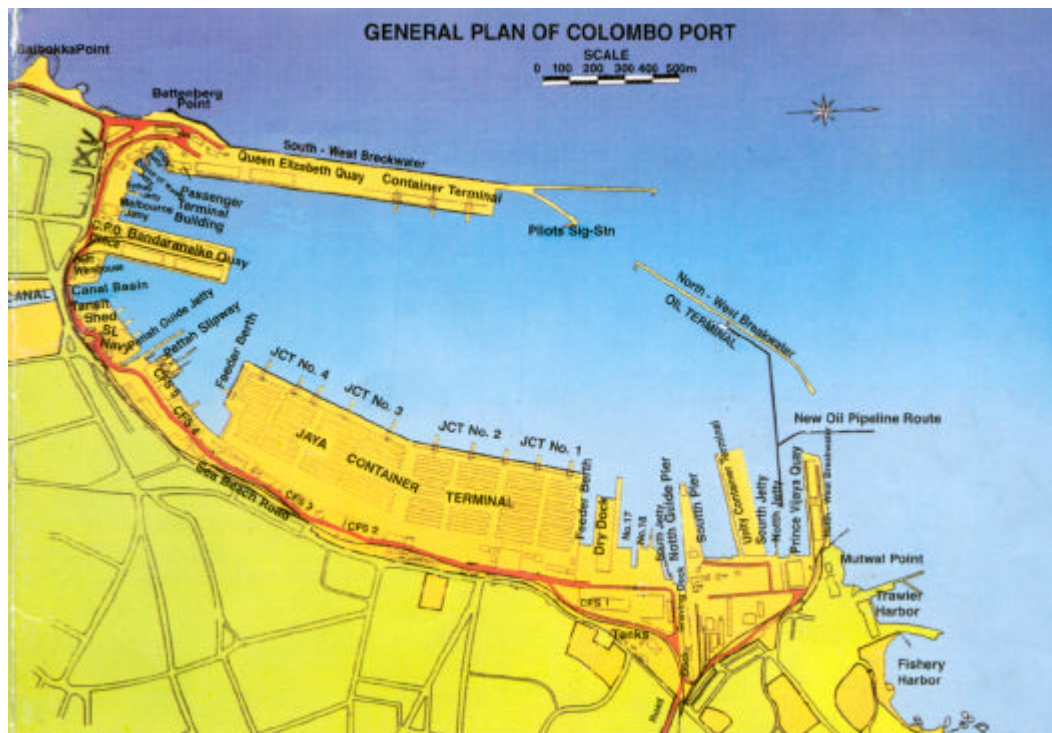
On a retenu deux emplacements se prêtant à la mise en place de terminaux à conteneurs qui permettraient de satisfaire cette future demande (voir la figure 2):

Le port sud de Colombo, adjacent au quai Queen Elizabeth (QE);

Le port nord de Colombo.

À court terme, la politique du Gouvernement est d'encourager le secteur privé à participer au financement et à l'exploitation des ports et des infrastructures connexes, en utilisant la formule construction-exploitation-transfert (CET), qui pourrait bénéficier d'un financement sur fonds publics lorsque ce serait nécessaire et réalisable en pratique.

Figure 2. Plan du port de Colombo



L'objectif est également d'encourager des activités de collecte de source non traditionnelle. La SLPA entend mettre au point un ensemble d'incitations propres à encourager les opérateurs de services de collecte à faire traiter à Colombo un volume accru de fret conteneurisé et à assurer des services de collecte de plus étendus et plus fréquents. Pour les grandes compagnies de navigation maritime, la productivité des postes à conteneurs doit être améliorée. Des portiques à conteneurs, des grues de transbordement et d'autres équipements connexes supplémentaires seront installés. Il sera attendu des personnels du port qu'ils travaillent selon de nouvelles normes (actuellement, la culture du travail au terminal Jaye repose sur un système d'incitations et de primes de rendement) et il leur sera dispensé une formation pour mieux les familiariser avec la nature de l'activité des transporteurs et les besoins correspondants.

Des plans de commercialisation et de promotion, une simplification de la grille de tarifs, un ensemble de mesures d'incitation à l'intention des alliances maritimes et des systèmes d'accostage à jour fixe seront mis en œuvre.

Les systèmes de gestion et d'exploitation de la SLPA seront revus afin de les rendre plus efficaces et mieux conformes aux normes internationales. Cette réorganisation, pour laquelle il sera fait appel à des spécialistes et au secteur privé, permettra de mettre en place un programme de mise en valeur des ressources humaines assurant un professionnalisme à tous les niveaux.

4.2 Privatisation des terminaux à conteneurs

Conformément à leur nouvelle politique et compte tenu des difficultés financières rencontrées pour développer les installations portuaires, les pouvoirs publics ont décidé de privatiser le terminal Queen Elizabeth en accordant une concession de 30 ans sur une base construction-exploitation-transfert (CET). La concession a été accordée en septembre 1999 à un consortium dirigé par la société P&O Ports et le terminal a été rebaptisé South Asia Gateway Terminal (ou terminal SAGT). Les installations du terminal Queen Elizabeth, d'une capacité d'environ 250 000 EVP par an, ont été transférées au consortium en vue d'un programme d'expansion en trois étapes visant à en faire un terminal moderne d'une capacité de 1 million d'EVP par an, moyennant un investissement de 240 millions de dollars. Les nouvelles installations devraient être pleinement opérationnelles en 2003. La SLPA, qui détient une part de 15 % dans le terminal SAGT, devrait percevoir un loyer et une redevance pour les conteneurs manutentionnés dans ce terminal.

La privatisation de ce terminal a immédiatement introduit la concurrence interne dans le port de Colombo. Le terminal Jaye sous contrôle des autorités s'est trouvé en effet en concurrence avec le terminal SAGT. La société privée qui gère ce dernier a pu l'exploiter avec 450 employés, alors qu'on en comptait 2 000 quand le terminal était géré et exploité par la SLPA. Au moment du transfert, presque tout le personnel a opté pour une réintégration par la SLPA. Toutefois, les effectifs devraient augmenter à l'avenir compte tenu de la progression du trafic attendue.

Jusqu'en janvier 2002, le terminal SAGT a pu être exploité avec trois portiques à conteneurs relativement anciens (deux de marque Liebherr et un de marque Mitsui Paceco), plus une grue mobile Gottwald installée au poste d'accostage. Vu la faible profondeur d'eau, seuls les navires de petite taille pouvaient accoster à ce poste et l'aire d'entreposage était restreinte en raison des travaux de

construction en cours. Toutefois, le terminal SAGT a enregistré en 2000 un débit record de plus de 300 000 EVP, en hausse de 50 % environ par rapport au chiffre de l'année précédente. Le tableau 7 ci-dessous rend compte de l'activité du terminal SAGT jusqu'en 2002.

Tableau 7. Activité du terminal SAGT (2000-2002)

Année	Débit du port de Colombo (EVP)	Débit du terminal SAGT (EVP)	Part de marché du terminal SAGT (%)
2000	1 732 855	300 602	17,3
2001	1 726 616	329 670	19,1
2002	1 764 717	558 023	31,6

Source: Statistiques portuaires.

La société gérant le terminal SAGT a mis en service ses premier et deuxième postes d'accostage ultramodernes en février et en juin 2002, respectivement. Lorsque le terminal sera pleinement opérationnel, il offrira trois postes d'accostage (340 m, 310 m et 290 m, respectivement), 20 hectares de parc à conteneurs et un nouveau centre administratif. Le terminal sera également équipé de six grues de quai de type super-post-Panamax et de trois autres de type post-Panamax, de 28 portiques sur pneus et d'autres installations. La profondeur d'eau le long des quais sera de 14 mètres et il y aura 5 600 cases à conteneurs et 540 compartiments frigorifiques.

Le terminal SAGT sera équipé des logiciels informatiques et matériels suivants:

a) Logiciels: NAVIS SPARCS pour la planification (navires et parc à conteneurs) et NAVIS EXPRESS pour la gestion du terminal et la facturation, MainPac CMMS pour la maintenance et la gestion des entrepôts et Oracle Financials pour la gestion financière;

b) Matériels: IBM RS/6000 sous AIX 4.3 et Oracle 8i, serveur IBM LAN sous Windows 2000, ordinateurs personnels IBM sur réseau local Ethernet 10/100 et réseau longue distance sur routeur CISCO.

4.3 Tendances nouvelles dans la région et problèmes potentiels

En 1997, le port Jawarhalal Nehru (JNP) a octroyé une concession de 30 ans à la société P&O Ports pour exploiter sur une base CET le terminal à conteneurs international Nhava Sheva. Aujourd'hui, ce port peut accueillir de grands navires d'un tirant d'eau de 14 mètres, ce qui lui a permis d'attirer d'importantes compagnies comme APL, qui assure désormais différents services par ce port. Le port JNP sur la côte ouest de l'Inde est devenu un port d'éclatement et à la mi-2001 il avait dépassé le seuil d'un million d'EVP par an. Avec sa profondeur d'eau plus importante, sa technologie de pointe et des modes de gestion novateurs, il est désormais un concurrent sérieux pour Colombo, qui risque de perdre le trafic de transbordement de Cochin et de Tuticorin qui passe aujourd'hui par Colombo.

Outre qu'elle a développé le port JNP, l'Inde est parvenue à surmonter les obstacles qui s'opposaient au développement d'un autre port d'éclatement privé à Chennai (anciennement Madras) sur la côte est. En août 2002, le terminal à conteneurs de Chennai a été transféré à la société P&O Ports. Karachi devient aussi un port efficient, avec participation du secteur privé.

La participation de l'Autorité du port de Singapour (PSA) au développement des installations de manutention de conteneurs à Tuticorin est également importante pour Colombo. En effet, parallèlement à son implantation à Singapour, la PSA veut développer plusieurs ports vers l'ouest, et c'est cette stratégie qui l'a amenée à tirer parti des opportunités existant à Aden. Bien qu'Aden n'ait pas réussi jusqu'à présent à faire directement concurrence à Colombo, ce port se développe rapidement, il attire d'importantes compagnies maritimes et il fait concurrence aux ports du golfe Persique.

Mais c'est à l'est que se déroule le principal scénario de concurrence intéressant Colombo. Les deux ports malais de Tanjung Pelapas et Westport sont en effet en très forte concurrence avec Singapour et, dans une bien moindre mesure, avec Hong Kong (Chine).

5. L'avenir

5.1 Trafic maritime conteneurisé et opportunités futures pour Sri Lanka

On verra prochainement naviguer des porte-conteneurs d'une capacité de 8 000 EVP ou plus, car des navires de ce type ont été commandés durant la première moitié de l'année 2003. Selon la profession, avec leur profondeur d'eau de 14 mètres les postes d'accostage du port de Colombo pourraient accueillir ces navires. Mais certains spécialistes estiment que les navires de la prochaine génération de la classe Suezmax, d'une capacité de 12 000 EVP, ne seront pas en fait construits car ils ne seront pas rentables.

On est plus optimiste, par contre, pour les navires de la classe Malacca-Max, attendus dans la deuxième décennie du siècle. Ces navires auront une capacité de 15 000 à 18 000 EVP et un tirant d'eau de 17 à 22 mètres. Ils devraient mouiller dans sept mégaports d'éclatement exclusivement réservés au trafic de transbordement et d'ici là la profondeur du canal de Suez devrait avoir été portée à 21 mètres.

Toujours selon les spécialistes de la profession, un seul mégaport d'éclatement serait suffisant pour desservir tout le Moyen-Orient et le sous-continent indien. Le port sud prévu à Colombo, avec ses 12 postes d'accostage, pourrait prétendre à ce statut de mégaport d'éclatement et attirer les nouveaux porte-conteneurs, à supposer que ces derniers soient effectivement mis en service. Si le port de Colombo ne se développe pas, il sera automatiquement relégué à la position de port d'éclatement secondaire.

Jusqu'à présent, les autorités ne sont pas parvenues à obtenir des organismes de prêt le financement nécessaire pour construire la jetée du port sud et les infrastructures essentielles avant d'inviter le secteur privé à développer les superstructures. La société P&O Ports s'est déjà dite prête à installer quatre postes d'accostage dans ce port, qui sera adjacent à sa zone d'activité présente. Selon

des sources de la profession, d'autres grandes compagnies maritimes seraient elles aussi prêtes à investir.

L'idée de former des alliances portuaires pour résister aux pressions des alliances maritimes prendra peut-être corps dans ce secteur. La société P&O Ports, en sa qualité d'exploitant de multiples ports avec une présence à Colombo, pourrait favoriser la formation avec des ports de la région d'alliances portuaires stratégiques, qui pourraient être en position plus favorable pour négocier avec les alliances maritimes mondiales.

5.2 Réponse de Colombo à la demande future

Entre 1998 et 2002, le débit total à Colombo a stagné (voir tableau 2). Si, pour le fret intérieur il y a eu une certaine progression, pour le trafic de transbordement l'évolution a été négative, essentiellement pour les raisons suivantes:

- Limitations de capacité;
- Faible productivité;
- Qualité de service relativement médiocre;
- Transfert par certaines compagnies maritimes de leurs activités d'éclatement pour le trafic de transbordement;
- Pas d'efforts de commercialisation;
- Pas d'incitations en faveur du groupage du fret et du commerce d'entrepôt;
- Conjoncture économique mondiale défavorable.

Dans le même temps et comme cela a été fait au terminal SAGT, mais dans une moindre mesure, la SLPA va accroître sa capacité en réaménageant la jetée nord (ou terminal à conteneurs Unity), où de nouveaux équipements (trois portiques à conteneurs et huit portiques sur pneus) doivent être installés. La capacité globale disponible au terminal SAGT et au terminal Jaye sera ainsi accrue de quelque 0,4 million d'EPV. En outre, les aménagements du port de Galle devraient permettre d'y manutentionner un volume d'environ 0,1 million d'EPV par an.

Selon des estimations récentes¹, la SAGT et la SLPA devraient ainsi disposer dans leur terminal d'une capacité de 1,2 et 3 millions d'EPV par an, respectivement, soit le débit maximum dans les limites des jetées existantes, sauf si les autorités aménagent d'autres installations portuaires pour la manutention des marchandises en conteneurs.

Les compagnies maritimes vont avoir besoin de postes d'accostage plus longs et avec une plus grande profondeur d'eau à quai qui puissent accueillir les navires de la nouvelle génération. Les pouvoirs

¹ Lloyd's List Special Report, 22 mai 2003.

publics devraient en tenir compte et se préparer à anticiper la demande en aménageant de nouveaux terminaux à conteneurs ultramodernes afin de profiter de l'accroissement constant du trafic conteneurisé dans la région. En tant que pays en développement, Sri Lanka n'a pas des ressources financières ou autres suffisantes pour des projets gigantesques comme ceux qu'implique le développement de ports à conteneurs. Le seul moyen de financer de tels projets est d'obtenir des fonds ou des prêts en s'adressant aux organismes de prêt internationaux ou à d'autres sources. Mais comme il faut beaucoup de temps pour entrer en contact avec ces institutions et convaincre leurs responsables, ces démarches doivent être entreprises très tôt si l'on veut mettre en place les installations requises dans le délai prévu.

Il a déjà été fait une étude de faisabilité du projet d'aménagement du port sud. Le coût des deux options possibles pour la jetée serait de 195 à 230 millions de dollars, mais les autorités n'ont pas encore trouvé le financement correspondant. Une équipe de consultants a été chargée de préparer des plans détaillés de la jetée et des postes d'accostage et d'examiner les moyens d'accroître l'efficacité des opérations au terminal actuel sous contrôle public.

À cet effet, il est envisagé de transformer en entreprise le terminal Jaye. La Banque asiatique de développement et la SLPA cofinanceraient ce projet d'un montant de 14 millions de dollars. Déjà, la SLPA a mis en place au terminal Jaye en 2002 un système prévoyant des incitations et prenant en compte d'autres tâches connexes, par exemple le saisissage/désaisissage et le contrôle des compartiments frigorifiques, et il est perçu des frais globaux de manutention plus élevés. La société SAGT n'a pas quant à elle mis en place de systèmes d'incitations ou de primes de rendement.

5.3 Stratégies de développement durable pour l'avenir

Pour que le port puisse attirer un volume accru de trafic de transbordement, il n'y a pas d'autres moyens que d'anticiper la demande en créant la capacité requise. Assurer un niveau de productivité acceptable avec les postes d'accostage et les portiques et maintenir la qualité de service voulue sont indispensables au succès d'un port d'éclatement pour les conteneurs. Pour surmonter les problèmes opérationnels, on pourrait envisager les stratégies et tactiques suivantes afin de pérenniser le succès du port de Colombo:

- Prendre des décisions rapides concernant les nouveaux projets d'aménagement pour le trafic conteneurisé et les mettre en œuvre immédiatement. Cela implique de fixer des échéances appropriées et réalistes et de mettre en place une capacité qui anticipe la demande;

- Entreprendre une étude approfondie (dans les terminaux placés sous le contrôle de la SLPA) pour établir les causes à l'origine de la productivité insuffisante et des inefficacités, et remédier d'urgence à ces problèmes pour raccourcir le temps de relâche des navires. Les problèmes en question sont notamment dus à la démotivation et à la syndicalisation du personnel, à l'absence de vision et de priorités nettes des hauts responsables, à une commercialisation inexistante, à des tracasseries administratives et à la politisation. Il a déjà été pris des mesures pour améliorer les conditions d'exploitation en apportant les aménagements techniques nécessaires, par exemple en portant de 16 à 18 boîtes la portée de la flèche de certaines grues à portique, en draguant le chenal d'accès et le bassin du port, etc.;
- Commercialiser les installations de manière efficace au juste prix quand le port sera prêt à assurer un service de qualité à tous égards. Il faudrait également que Colombo continue à passer des accords de services de terminal² avec les gros clients, à leur proposer des remises appropriées et à s'assurer une clientèle captive;
- Suivre attentivement les tendances dans le secteur et faire le nécessaire pour mettre à profit les opportunités nouvelles et contrer les menaces nouvelles.

5.4 Gestion de la qualité totale (GQT) pour le trafic conteneurisé

Offrir une qualité de service insurpassable est devenu un impératif commercial, en particulier pour les ports d'éclatement du trafic conteneurisé. Comme tous les ports d'éclatement régionaux tentent d'attirer des volumes accrus, la qualité du service est devenue le seul élément grâce auquel un port peut réellement se différencier des autres, hormis ses atouts géographiques. D'emblée, Colombo a mis à profit au maximum son site pour pouvoir pénétrer le secteur du trafic conteneurisé, mais la plupart des ports d'Asie du Sud pourraient rivaliser avec lui en termes de productivité et de qualité de service. Comme le secteur est très dynamique, la performance des ports à conteneurs ne doit pas susciter un sentiment de confiance excessive. Améliorations constantes, respect des normes du secteur, fiabilité et cohérence restent indispensables à tout moment.

Pour pouvoir conserver son statut de port d'éclatement dans la décennie suivante et au-delà, le port de Colombo doit donc assurer un service efficace et de qualité répondant aux exigences exposées ci-après.

On devrait tenir les compagnies maritimes informées des installations portuaires disponibles et des coûts des installations et des services offerts. Les terminaux devraient également maintenir un dialogue ouvert et constant avec les clients, afin de pourvoir à leurs besoins et de prendre en compte leurs difficultés. La grille de tarifs du port de Colombo, jugée un peu compliquée à cause de certains coûts cachés, devrait être rationalisée sans délai.

² Selon le Président de la SLPA, en mai 2003 cinq accords avaient été signés, dont un avec la compagnie Evergreen.

Il faudrait que les pilotes montent à bord des navires dès l'arrivée de ceux-ci (à l'extérieur du port) afin de guider en toute sécurité les navires jusqu'à leur poste d'accostage. À l'heure actuelle, il y a des retards d'accostage à Colombo à cause de retards dans les services de pilotage et autres services connexes pour diverses raisons et du fait de l'encombrement du port. On devrait assurer de même l'appareillage immédiat des navires dès que les opérations sont achevées.

Lorsque les navires sont à quai, les opérations de terminal devraient débiter immédiatement sans perte de temps et le chargement/déchargement devrait être effectué dès que possible afin d'assurer une relâche rapide. Au terminal Jaye, les navires perdent du temps à cause des pauses repas, changements d'équipes, etc., alors qu'au terminal SAGT on applique le système dit de prise en mains immédiate, qui assure l'activité 24 heures sur 24. On a bien essayé d'introduire au terminal Jaye un système de trois équipes au lieu de deux pour optimiser les résultats, mais ce projet s'est heurté à l'opposition des syndicats. Il faudrait aussi s'assurer dans les terminaux que le matériel est correctement utilisé et entretenu afin d'éviter les défaillances techniques.

Pour pouvoir appliquer les systèmes, les ports ont besoin de cadres compétents qui comprennent la dynamique de l'activité du secteur et son environnement. Ces personnes doivent être capables d'anticiper et d'avoir une approche proactive. Pour cela, il faut prévoir des programmes de perfectionnement du personnel qui tiennent compte des besoins présents et des défis futurs.

Enfin, un système de suivi des résultats et de recherche de normes d'excellence devrait être mis en place afin d'assurer l'amélioration constante de tous les aspects des opérations à tout moment.



PORT DE COLOMBO – LE TERMINAL QUEEN ELIZABETH:
LES DÉBUTS DE LA CONTENEURISATION





PORT DE COLOMBO – LE TERMINAL À CONTENEURS JAYE

