

Action. Collaboration. Transformation.

Rapport final du Groupe de travail national
sur la chaîne d'approvisionnement 2022



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Canada

Lettre à l'honorable ministre des Transports

Monsieur le Ministre,

Le Groupe de travail national sur la chaîne d'approvisionnement a l'honneur de présenter son rapport final qui est un appel à agir et à régler la crise de la chaîne d'approvisionnement des transports. Le rapport est le fruit de vastes consultations et de nombreux échanges avec un large éventail d'organismes de transport, d'intervenants et d'experts de l'industrie partout au Canada. Des organisations et ministères des États-Unis, le plus grand partenaire commercial du Canada, ont également été consultés pour comprendre leurs points de vue sur la façon de renforcer la chaîne d'approvisionnement nord-américaine.

Un thème récurrent dans le rapport est la difficulté du gouvernement et de l'industrie à faire face aux incertitudes liées à des facteurs critiques comme l'évolution rapide des tendances commerciales, les perturbations attribuables aux activités humaines et aux changements climatiques dans la chaîne d'approvisionnement des transports, l'évolution des risques géopolitiques et le regroupement accru des principaux modes de transport. En tant qu'acteur d'importance moyenne sur le marché mondial, le Canada a du mal à composer avec ces difficultés qui ont mis en évidence et exacerbé les faiblesses de longue date de la chaîne d'approvisionnement des transports au Canada.

Pour positionner le Canada en tant que puissant concurrent sur le marché mondial et pour renforcer son économie, il est impératif que le gouvernement du Canada et les intervenants du secteur des transports unissent leurs forces pour résoudre la crise actuelle.

Le rapport formule des recommandations importantes sur une approche nationale, afin que les gouvernements et les intervenants du secteur privé collaborent à la création de centres de données numériques qui amélioreront la planification, la prise de décisions en temps réel, et aideront à comprendre le réseau complexe des transports au Canada. Il recommande en outre un cadre réglementaire modernisé qui tient compte des besoins futurs d'un réseau de transport en évolution.

De plus, le rapport comprend une série de recommandations précises à court et à long terme pour aider à relever les défis liés aux changements opérationnels, à la fiabilité et la résilience des services, aux pénuries de main-d'œuvre, aux contraintes de capacité, aux infrastructures, à la visibilité de la chaîne d'approvisionnement, aux incertitudes réglementaires et aux changements dans la gouvernance.

Ce fut un honneur pour l'équipe du Groupe de travail de servir le Canada, surtout à un moment où le pays a désespérément besoin d'action, de collaboration et de transformation. Nous remercions vivement tous ceux et celles qui ont pris le temps de rencontrer le Groupe de travail national sur la chaîne d'approvisionnement pour présenter leurs points de vue, déposer leurs mémoires et participer aux diverses plateformes de discussion. Ce rapport n'aurait pas été possible sans leur contribution.

Le tout respectueusement soumis,

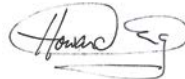
Groupe de travail national sur la chaîne d'approvisionnement



Jean Gattuso
Coprésident



Robert Armstrong



Howard Eng



Gretchen Pohlkamp



Louise Yako
Coprésidente



Keith Bruch



Shauna McMillan



Stephane Roche



Table des matières

2

Sommaire exécutif

5

Introduction

12

Création du Groupe de travail national sur la chaîne d'approvisionnement

16

Recommandations

36

ANNEXE A

Mandat du groupe de travail national sur la chaîne d'approvisionnement

42

ANNEXE B

Résumé des perspectives de l'industrie

52

ANNEXE C

Liste de intervenants consultés

56

ANNEXE D

Un mot de reconnaissance

Sommaire exécutif

Action. Collaboration. Transformation. Ces trois mots incarnent à la fois l'esprit des recommandations contenues dans ce rapport et notre appel à l'action au gouvernement, aux intervenants de la chaîne d'approvisionnement des transports et à tous les Canadiens pour régler la crise de la chaîne d'approvisionnement des transports.

Le Canada est un joueur de taille moyenne dans un marché mondial aux prises avec de nombreux facteurs contribuant à des niveaux élevés d'incertitude, comme l'évolution rapide des tendances commerciales, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement des transports causées par les humains ou le climat, l'évolution des risques géopolitiques et un regroupement accru des principaux modes de transport, entre autres. L'industrie et le gouvernement ont eu de la difficulté à répondre à ces difficultés à court terme, qui ont également mis au jour et exacerbé plusieurs faiblesses structurelles et systémiques de longue date dans la chaîne d'approvisionnement des transports au Canada. Par conséquent, le gouvernement, les fournisseurs de services de transport et de logistique, les expéditeurs, les producteurs, les fabricants et les détaillants doivent agir de façon décisive, ensemble et de toute urgence pour créer une chaîne d'approvisionnement plus flexible, souple, résiliente, compétitive et efficace qu'elle ne l'est aujourd'hui.

L'action collaborative est la clé de la transformation

L'élaboration d'un tel système nécessitera une approche nationale, la collaboration jouant un rôle central. La déréglementation économique des politiques de transport des 30 dernières années a contribué à libérer les forces concurrentielles du marché dans l'ensemble du secteur. Cette déréglementation a notamment établi des administrations portuaires et aéroportuaires indépendantes pour exploiter des ports et aéroports nationaux appartenant au gouvernement fédéral sur une base d'autonomie commerciale. Aujourd'hui, la chaîne d'approvisionnement des transports du Canada est un réseau d'administrations portuaires et aéroportuaires indépendantes, mais interdépendantes (et souvent inter-reliées), comprenant d'innombrables entreprises privées et, dans certains cas, cotées en bourse. Chacune a ses propres exigences et ses propres objectifs de rendement, ce qui donne lieu à une approche fragmentée et cloisonnée. Bien que certains efforts isolés soient déployés pour synchroniser les opérations, chacun des modes de transport (ferroviaire, camionnage, maritime et aérien), les terminaux portuaires, les installations de transbordement, les entrepôts, les expéditeurs du Canada, les récepteurs, les exportateurs et les importateurs cherchent à optimiser leurs propres opérations sans tenir compte de leurs répercussions sur les autres maillons de la chaîne d'approvisionnement.



ACT

Voir aux pages 34 et 35 les tableaux récapitulatifs des mesures et les calendriers recommandés pour toutes les réaliser

Dans ce contexte, tous les intervenants du gouvernement et du secteur privé dans la chaîne d'approvisionnement des transports doivent réorienter leurs énergies pour créer des centres de données numériques qui permettront la planification, la prise de décisions en temps réel et une compréhension innée de la façon dont chaque partie de la chaîne fonctionne. Des cadres de réglementation modernisés et adaptés aux changements à venir, ainsi qu'une coopération accrue entre les secteurs public et privé, seront nécessaires pour que le Canada demeure pertinent sur le marché mondial.

L'impact économique de la chaîne d'approvisionnement des transports au Canada

Ce type de transformation est essentiel parce que la chaîne d'approvisionnement des transports du Canada a des répercussions directes et indirectes sur la prospérité et la qualité de vie de tous les Canadiens. Le commerce international a contribué à plus de la moitié de la valeur du produit intérieur brut (PIB) du Canada chaque année depuis 1992, atteignant un sommet de plus de 80 % en 2000. En 2021, au plus fort des fermetures de la chaîne d'approvisionnement liées à la COVID-19, le commerce représentait toujours 61 % du PIB du Canada. En 2021, le commerce international de marchandises du Canada s'est chiffré à environ 1 240 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 16,8 % par rapport

à 2020. Il s'agit de la valeur annuelle la plus élevée du commerce total jamais enregistrée. En 2021, les États-Unis, principal partenaire commercial du Canada, ont représenté 774 milliards de dollars en échanges commerciaux (476 milliards de dollars en exportation, 298 milliards de dollars en importation), soit 62 % de tous les échanges commerciaux du Canada cette année-là¹. Ce commerce ne serait pas possible sans la chaîne d'approvisionnement des transports.

Les débouchés commerciaux du Canada n'ont jamais été aussi grands. Le monde veut des ressources naturelles et des produits canadiens, notamment des minéraux essentiels, de la potasse, de l'énergie et des céréales, et il en a besoin. Mais nous ne pourrions profiter de cette opportunité que si ces ressources et ces produits peuvent être livrés de façon concurrentielle, efficace et fiable. À mesure que le volume des échanges commerciaux du Canada continue d'augmenter, les investissements dans les infrastructures essentielles comme les ports de mer, les chemins de fer, les routes et les aéroports doivent également augmenter pour répondre à la demande. En outre, nous devons exploiter et valoriser ces infrastructures stratégiques de toutes les manières possibles, notamment par l'innovation opérationnelle. La construction de nouvelles infrastructures n'est qu'une partie de la solution. Les données et la visibilité de bout en bout de la chaîne peuvent également déverrouiller des capacités d'opération.

¹ Transports Canada, « Les transports au Canada 2021 ». Mettre, 2021, p.9., p. 9. Disponible sur le lien suivant : <https://tc.canada.ca/fr/services-generaux/transparence/gestion-rapports-ministeriels/rapports-annuels-transports-canada/2021/transports-canada-2021>

Nos recommandations

Bien sûr, créer un système connecté, résilient et efficace n'est pas une chose simple. Cela va au-delà des aspects pratiques de l'établissement de portes d'entrée et de corridors essentiels, de l'identification des points d'achoppement, de la planification et du financement de l'infrastructure physique pour la capacité de pointe ou la redondance. C'est une vision qui exige que tous les intervenants travaillent collectivement et singulièrement à l'objectif d'organiser et d'adapter une chaîne d'approvisionnement des transports fonctionnant dans l'intérêt public national : une chaîne qui est exploitée pour le bien commun du pays afin d'assurer le bien-être général, la sûreté, la sécurité et la paix d'esprit des Canadiens.

À cette fin, le Groupe de travail national sur la chaîne d'approvisionnement présente huit recommandations stratégiques à long terme ainsi que des mesures immédiates et urgentes qui s'inscrivent chacune dans l'un des volets Action, Collaboration et Transformation :

Action	Collaboration	Transformation
<ul style="list-style-type: none"> Prendre des mesures urgentes et immédiates pour permettre à la chaîne d'approvisionnement des transports de prendre son envol. Il s'agit notamment de s'attaquer à la congestion dans les terminaux de conteneurs portuaires et de corriger en priorité les règlements, politiques et procédures qui entravent le fonctionnement efficace d'une chaîne d'approvisionnement fiable. 	<ul style="list-style-type: none"> Numériser et créer une visibilité de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement des transports pour l'efficacité, l'imputabilité, la planification, l'investissement et la sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer, mettre en œuvre et réviser régulièrement une stratégie à long terme (de 30 à 50 ans) pour la chaîne d'approvisionnement des transports.
<ul style="list-style-type: none"> Remédier immédiatement à l'importante pénurie de main-d'œuvre dans la chaîne d'approvisionnement des transports au Canada. 	<ul style="list-style-type: none"> Mobiliser les groupes autochtones (en particulier ceux des collectivités nordiques et éloignées) afin de relever leurs importants défis liés à la chaîne d'approvisionnement des transports. 	<ul style="list-style-type: none"> Établir un bureau de la chaîne d'approvisionnement pour unifier la responsabilité et l'autorité du gouvernement fédéral en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement des transports dans l'ensemble des ministères fédéraux.
<ul style="list-style-type: none"> Protéger les corridors, les passages frontaliers et les portes d'entrée contre les perturbations et les interruptions afin d'assurer un accès sans entrave aux modes de transport commercial et la continuité du mouvement de la chaîne d'approvisionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborer avec les États-Unis et les provinces et territoires pour obtenir la reconnaissance réciproque des règlements, des politiques et des processus afin d'améliorer la compétitivité et la productivité de la chaîne d'approvisionnement des transports. 	<ul style="list-style-type: none"> Réviser le mandat de l'Office des transports du Canada et lui donner de l'indépendance, les pouvoirs suffisants et le financement nécessaires pour s'acquitter de ce mandat.

Le moment est venu d'agir audacieusement. Le moment est venu de collaborer intensément. Le moment d'une transformation historique est venu. Allons-y.



Introduction

La chaîne d’approvisionnement des transports du Canada² approche de son point de rupture. Les perturbations majeures observées au cours des deux dernières années ont mis en lumière des problèmes nouveaux et de longue date qui doivent être réglés maintenant, avant que la réputation de notre pays en tant que partenaire commercial fiable ne soit encore plus ternie, tel que nous l’ont mentionné divers intervenants et partenaires d’affaires des États-Unis. Les fluctuations brutales de l’offre et de la demande en raison de la pandémie de COVID-19, ainsi que les chocs climatiques (p. ex., feux de forêt, inondations) ainsi que l’incertitude géopolitique croissante ont compromis les habitudes de commerce et les flux de marchandises. Ces défis surviennent à un moment où les ressources naturelles du Canada, comme les minéraux critiques, la potasse, l’énergie et les céréales, sont en forte demande à l’échelle mondiale. Mais la seule façon de profiter de cette opportunité est d’agir maintenant pour nous assurer que nous pourrions transporter ces ressources vers les marchés de façon concurrentielle, efficace et fiable.

Les répercussions des deux dernières années ont également mis en évidence la redondance et la résilience limitées du système, ce qui ajoute à la nécessité d’agir immédiatement. Il faut investir et planifier à l’échelle nationale pour que la chaîne

d’approvisionnement des transports du Canada puisse résister aux chocs et s’adapter aux fluctuations de la demande et de la dynamique du commerce mondial. Cette transformation exige une collaboration sans précédent et une coopération accrue entre les secteurs public et privé, ainsi qu’au sein du secteur privé lui-même. Tous les intervenants doivent se mobiliser, innover, combler les lacunes, et accorder la priorité à la réalisation de gains d’efficience dans la chaîne d’approvisionnement nationale des transports afin qu’elle fonctionne avec succès pour tout le monde.

Pourquoi le Canada a besoin d’une chaîne d’approvisionnement des transports résiliente

L’adjectif se rapporte à la chaîne davantage qu’aux transports du Canada est une pierre angulaire de notre économie qui a une incidence directe et indirecte sur notre prospérité et notre qualité de vie. À lui seul, le secteur des transports représentait 3,6 % (72 milliards de dollars) du PIB réel total du Canada en 2021³, tandis que la production totale de l’industrie s’élevait à 151,3 milliards de dollars en 2019⁴, soit avant l’éclatement de la pandémie mondiale. En 2020, le secteur employait directement 539 100 personnes (en baisse par rapport aux 631 650 personnes de 2019), soit 3,4 % de la main-d’œuvre canadienne⁵.

2 Aux fins du présent rapport, la chaîne d’approvisionnement des transports désigne le réseau des organisations, des ressources et des activités de transport et d’entreposage (p. ex., conformité aux douanes et à la réglementation, transport intermodal, stockage) ainsi que la technologie utilisée pour le transport des marchandises d’un endroit à un autre, à mesure qu’elles passent des fournisseurs et des fabricants aux clients ou aux utilisateurs finaux.

3 Transports Canada, « Les transports au Canada 2021 », 2021, au lieu de, p. 8. Disponible sur le lien suivant : <https://tc.canada.ca/fr/services-generaux/transparence/gestion-rapports-ministeriels/rapports-annuels-transports-canada/2021/transports-canada-2021>

4 Le Conference Board du Canada, 2022, « The Economic Impact of Canada’s Transportation Sector : L’empreinte du secteur essentiel du Canada », p. 6, préparé pour l’utilisation interne de Transports Canada.

5 Le Conference Board du Canada, 2022, « The Economic Impact of Canada’s Transportation Sector : L’empreinte du secteur essentiel du Canada », p. 6 et 12.

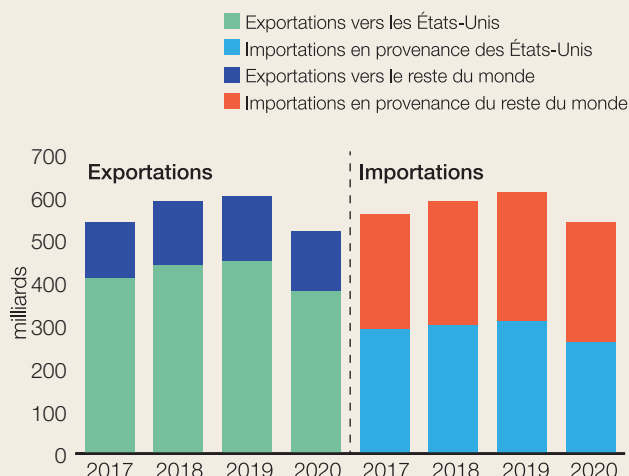
Voici quelques retombées générales du secteur des approvisionnements sur notre économie :

- En 2019, le secteur a contribué indirectement au PIB du Canada à hauteur de 11,2 milliards de dollars et a créé 103 349 emplois⁶;
- Le commerce international a contribué à plus de la moitié de la valeur de notre PIB chaque année depuis 1992, atteignant un sommet de plus de 80 % en 2000;
- Au plus fort des fermetures de la chaîne d'approvisionnement en 2021 en raison de la COVID-19, le commerce représentait 61 % du PIB du pays, et le commerce international de marchandises s'élevait à environ 1 240 milliards de dollars, soit une augmentation de 16,8 % par rapport à 2020, et la valeur annuelle la plus élevée du commerce total jamais enregistrée;
- Les États-Unis, notre principal partenaire commercial, ont représenté 774 milliards de dollars en échanges commerciaux (476 milliards de dollars en exportation, 298 milliards de dollars en importation) l'an dernier, soit 62 % de tous les échanges commerciaux du Canada en 2021⁷;
- En 2020, le transport routier représentait 50 % du commerce de marchandises du Canada (importations et exportations combinées) alors que les transports par voie maritime, par voie aérienne et par voie ferroviaire représentaient respectivement 23%, 15 % et 12 %⁸.

En fin de compte, le niveau de vie du Canada est directement lié à notre succès en matière de commerce international et, par conséquent, au rendement de notre système de transport. Il s'agit notamment de notre capacité d'acheminer les marchandises vers les marchés internationaux et de recevoir de ces marchés les marchandises et les fournitures essentielles dont nous avons besoin pour prospérer.

Figure 1 : Les origines des importations sont plus diversifiées que les exportations, où les États-Unis dominent

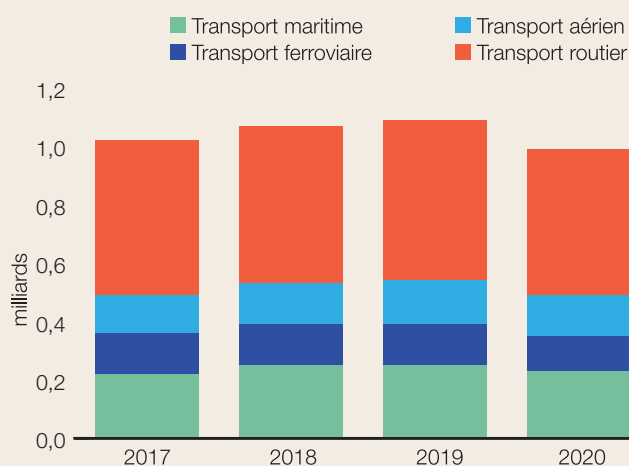
(Valeur des exportations par destination et des importations par pays d'origine, les États-Unis en comparaison avec le reste du monde)



Source : Statistique Canada; Table 23-10-0269-01

Figure 2 : Le transport routier est le mode de transport le plus courant pour le commerce international

(Total du commerce de marchandises, valeur des exportations et des importations, par mode de transport)



Source : Statistique Canada; Tableau 23-10-0269-01.

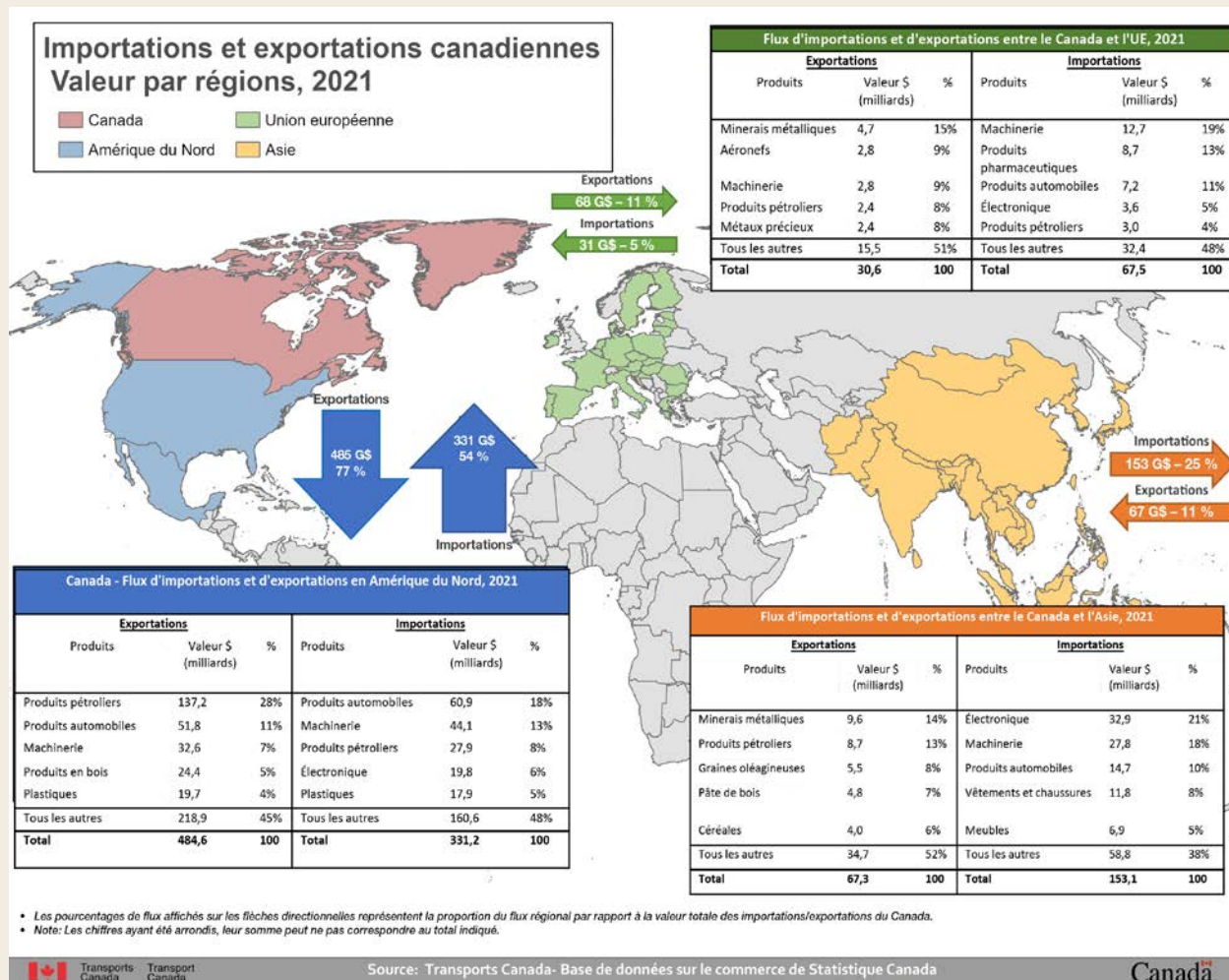
Remarque : Les «autres» modes de transport sont exclus.

6 Le Conference Board du Canada, 2022, « The Economic Impact of Canada's Transportation Sector : L'empreinte du secteur essentiel du Canada », p. 6.

7 Transports Canada, « Les transports au Canada 2021 », 2021, p. 9. Disponible sur le lien suivant : <https://tc.canada.ca/fr/services-generaux/transparence/gestion-rapports-ministeriels/rapports-annuels-transports-canada/2021/transports-canada-2021>

8 Le Conference Board du Canada, « The Economic Impact of Canada's Transportation Sector : L'empreinte du secteur essentiel du Canada », p. 11-13.

Figure 3 : Variation dans la composition des flux d'importations et d'exportations du Canada



L'investissement dans l'infrastructure de transport du Canada par les secteurs public et privé est essentiel à la circulation des marchandises dans la chaîne d'approvisionnement des transports. Depuis les années 1980, le rapport entre les investissements dans les infrastructures et les échanges commerciaux est en baisse constante. Bien que le volume des échanges commerciaux du Canada ait augmenté, les investissements dans les infrastructures n'ont pas suivi et la chaîne d'approvisionnement des transports atteint ses

limites. L'état actuel de la chaîne d'approvisionnement des transports le démontre : pour que l'économie puisse continuer de croître, maintenir l'infrastructure existante ne suffit pas. Les secteurs public et privé devront augmenter leurs investissements dans des actifs de transport maritime, routier, ferroviaire et aérien pour faciliter la croissance économique. Une analyse⁹ évalue qu'au cours des 50 prochaines années (de 2020 à 2070), des investissements de 4 400 milliards de dollars (ou environ 88 milliards de dollars par année)

9 L'analyse a été effectuée par Deloitte et commandée par le Groupe de travail sur la chaîne d'approvisionnement et tient compte des données de Statistique Canada, d'Oxford Economics et de Deloitte.

dans l'infrastructure maritime et de transport¹⁰ seront nécessaires pour répondre à la croissance prévue de la population (en supposant un taux de croissance annuel composé de 0,7 %) et du PIB (en supposant un taux de croissance annuel composé de 2,1 %). La majeure partie de cet investissement serait attribuée aux infrastructures routières et aux réseaux routiers (3 300 milliards de dollars), aux chemins de fer (284 milliards de dollars) et aux ports de mer (110 milliards de dollars).

Cette estimation est fondée sur les tendances historiques et ne tient pas compte des engagements actuels des acteurs des secteurs public ou privé¹¹, ni des investissements accrus qui pourraient être nécessaires pour une croissance plus ambitieuse, répondre à des besoins importants et à l'évolution de défis comme les changements climatiques, ou au contexte dynamique de la chaîne d'approvisionnement décrit plus loin. À notre avis, il s'agit d'une estimation prudente de l'investissement total qui sera nécessaire.

Cet investissement ne doit pas être assumé uniquement par les contribuables. Les principaux actifs d'infrastructure de la chaîne d'approvisionnement des transports, comme les chemins de fer et les ports, appartiennent au secteur privé, qui doit investir aux côtés du gouvernement pour répondre à la demande et à la croissance du commerce.

Les forces derrière les perturbations

Comme de nombreux secteurs, le transport a subi de nombreux changements depuis le début du XX^e siècle, avec la révolution numérique qui a transformé les moteurs traditionnels de la croissance dans l'économie mondiale. Le secteur a également été confronté à plusieurs défis particuliers liés à la congestion, à la croissance de la circulation et aux changements découlant de l'évolution des tendances du commerce mondial, ainsi qu'aux pressions financières et des investissements.

Avec l'accélération de ces changements au cours des deux dernières années, notre chaîne d'approvisionnement des transports évolue dans un environnement de plus en plus incertain et volatil. Bien que le fardeau se soit allégé depuis le sommet de la congestion liée à la pandémie, les goulots d'étranglement demeurent préoccupants et continuent d'avoir une incidence sur notre réputation de partenaire commercial privilégié et de confiance.

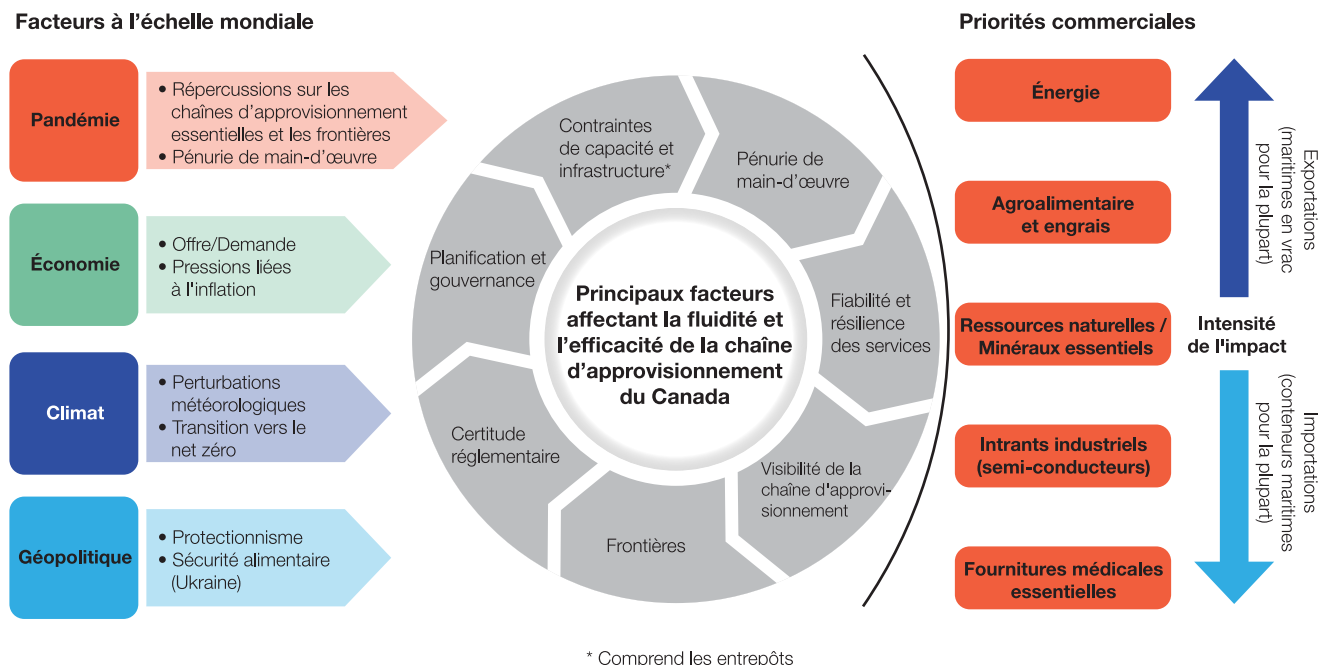
Les pressions exercées par la pandémie sur la chaîne d'approvisionnement ont été exacerbées en 2021 par la hausse des prix de l'énergie et les perturbations du transport (p. ex., blocage du canal de Suez, pénurie de conteneurs vides, congestion de ports et espaces d'entreposage excédentaires). Cette situation a limité l'offre dans des secteurs clés comme les aliments et les intrants industriels. Les flux commerciaux sont également devenus plus imprévisibles et incertains en raison de l'invasion russe de l'Ukraine déclenchée en février 2022. Dans ce contexte chargé, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) a revu à la baisse ses prévisions de croissance des volumes du commerce de marchandises de 4,7 % à 3 % en 2022¹².

10 Les actifs pris en compte dans la présente analyse sont les « infrastructures de génie maritime » (ports maritimes, marinas et ports, canaux et voies navigables, et autres infrastructures maritimes) et les « infrastructures de génie des transports » (structures et réseaux routiers et routiers, ponts, tunnels, voies ferrées et pistes) tel que défini et mesuré par Statistique Canada (<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-607-x/2018013/ic2-fra.htm>).

11 L'estimation du besoin d'investissement n'est pas une évaluation de l'écart entre l'investissement actuel ou prévu et le besoin total. C'est une estimation de l'investissement total nécessaire en fonction de la relation entre le volume des échanges, l'inventaire du capital immobilier, la croissance démographique et la croissance économique.

12 Organisation mondiale du commerce, 2022, « Report on G20 Trade Measures: (Mid-October to Mid-May 2022) », p. 2. Disponible sur le lien suivant (en anglais seulement) : https://www.wto.org/english/news_e/news22_e/report_trdev_jul22_e.pdf

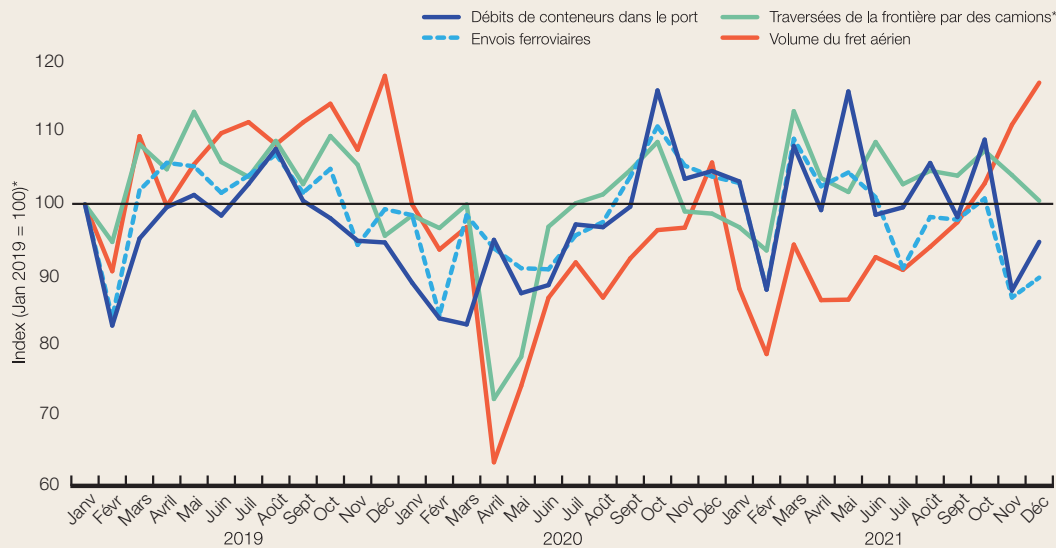
Figure 4 : Cadre diagnostique du groupe de travail national sur la chaîne d'approvisionnement



Des enjeux mondiaux causent des perturbations et des répercussions à long terme sur les chaînes d'approvisionnement internationales traditionnellement stables. La volatilité a augmenté considérablement dans les principaux secteurs d'activité, dans le monde et au pays, depuis la pandémie. Les changements climatiques continuent également de s'intensifier, alors que les phénomènes météorologiques extrêmes se produisent de plus en plus fréquemment, ce qui accroît le risque de perturbations de la chaîne d'approvisionnement des transports – et les impacts financiers et économiques pouvant en découler à l'échelle du Canada.

Les principaux facteurs qui contribuent à la fluidité et à l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement au Canada sont très variés, mais fortement interconnectés. Des goulots d'étranglement, ou des perturbations locales, affectent l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Les solutions nécessaires pour répondre à ces préoccupations tout au long de la chaîne d'approvisionnement doivent être créatives et élaborées en coopération.

Les priorités commerciales du Canada indiquées dans la figure illustrent notre dynamique d'exportation et d'importation. Les principales exportations canadiennes de marchandises en vrac à volume élevé (comme l'énergie, l'agriculture et les principales ressources naturelles) dépendent fortement du transport ferroviaire pour se rendre aux ports et être chargées sur des navires destinés aux marchés internationaux, ou vers le transport routier pour le commerce transfrontalier. Les marchandises de plus grande valeur, celles qui doivent respecter un délai convenu et qui sont souvent importées (p. ex., composantes industrielles spécialisées, produits pharmaceutiques) sont transportées par voie aérienne. Les perturbations possibles dans la livraison de ces produits clés sont très représentatives des problèmes qui peuvent survenir ailleurs dans la chaîne d'approvisionnement des transports au Canada.

Figure 5 : Flux de fret par mode de transport

Source: Statistique Canada, Transports Canada et les administrations portuaires canadiennes

L'augmentation de la volatilité dans les principales industries mondiales et nationales au cours des trois dernières années a particulièrement touché le secteur des transports. Bien que le Canada soit un joueur de taille moyenne sur le marché mondial, notre succès est inextricablement lié à la performance de notre activité commerciale. Cela signifie que les tendances mondiales ont une incidence démesurée sur notre économie et sur l'abordabilité des biens au pays. Selon Statistique Canada, les coûts de transport, même s'ils représentent moins du cinquième du prix du panier de consommation, ont été l'un des principaux moteurs de la croissance des prix en 2021, ayant augmenté de 7,2 % par rapport à 2020 et ayant dominé les principales catégories d'inflation¹³.

Les défis structurels posent également des risques

À première vue, ces pressions et leurs répercussions semblent liées à des événements précis, mais elles mettent également en évidence d'importants défis structurels auxquels notre chaîne d'approvisionnement des transports est confrontée.

Les changements climatiques représentent un risque pour notre prospérité à long terme et sont un autre facteur d'instabilité dans les chaînes d'approvisionnement des transports. À mesure qu'ils s'intensifient,

les phénomènes météorologiques extrêmes deviendront plus fréquents, ce qui amplifiera le risque de perturbations des transports et d'impacts financiers et économiques au Canada. Par exemple :

- En juillet 2021, des feux de forêt ont bloqué les voies ferrées principales menant au port de Vancouver. Au plus fort de la crise, les opérations des chemins de fer ont été réduites de 30 %, représentant environ 163 millions de dollars par jour en termes de valeur d'envoi bloqués). Cette situation a créé de la congestion au port et a eu de graves répercussions sur l'exportation et l'importation de produits clés comme le grain, le charbon, les produits forestiers, les engrais et les marchandises conteneurisées;
- En novembre 2021, les inondations en Colombie-Britannique ont entravé la circulation des marchandises. Les impacts ont atteint 170 millions de dollars par jour en raison de la réduction de capacité ferroviaire, de la congestion accrue au port de Vancouver et de la perte de production (c.-à-d. des réductions de production et des pertes d'importations et d'exportations);
- En avril et en mai 2022, les inondations dans le sud du Manitoba ont eu des répercussions sur la circulation ferroviaire et routière, entraînant des retards à un poste frontalier clé, jusqu'à 200 dollars de coûts supplémentaires par camion par voyage, selon la Manitoba Trucking Association.

¹³ Statistique Canada, « Indice des prix à la consommation : revue annuelle, 2021 », 19 Janvier 2021. Disponible sur le lien : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220119/dq220119b-fra.htm>

Toujours sous le choc des problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement des transports et des changements de la demande des consommateurs, les entreprises sont passées à un état d'esprit logistique « au cas où ». Cependant, l'infrastructure de la chaîne d'approvisionnement des transports n'a pas été conçue pour fonctionner de cette façon. Dans les grands centres comme Toronto, les entrepôts intérieurs et les gares de triage intermodales sont remplis de conteneurs, ce qui fait que les ports servent de cours d'entreposage. L'indice de rendement des ports à conteneurs de 2021 publié chaque année par le Groupe de la Banque mondiale classe le port de Vancouver 368^e sur 370 ports mondiaux sur le plan du rendement global (seuls les ports américains de Long Beach et de Los Angeles sont plus bas sur l'échelle)¹⁴. Pas plus tard qu'en septembre 2022, Maersk a informé ses clients nord-américains de temps d'attente de 30 à 44 jours pour les navires au port de Vancouver (le second délai le plus long dans les ports nord-américains que Maersk a contactés était de 20 jours). L'entreprise a aussi noté des retards aux ports de Prince Rupert en raison de la congestion des conteneurs intérieurs, et à Montréal en raison des pénuries de main-d'œuvre liées aux vacances et des problèmes de congestion liés à la disponibilité des chemins de fer et des camions à Vancouver, à Montréal et à Toronto¹⁵.

Le secteur des transports souffre d'une grave pénurie de main-d'œuvre, surtout dans les secteurs ferroviaire et routier. Dans le mémoire présenté au Groupe de travail, Trucking HR Canada, citant des données de Statistique Canada, a déclaré un sommet historique de 25 560 postes vacants de conducteurs de camion qualifiés, de janvier à mars 2022¹⁶. Comme l'a fait remarquer le Conference Board du Canada, le secteur des transports « dépend davantage des travailleurs âgés que l'ensemble de l'économie et plus de 260 000 de ses travailleurs prendront leur retraite au cours des 20 prochaines années. De plus, de 2021 à 2030,

le nombre de travailleurs qui se joindront à la main-d'œuvre du secteur des transports (immigrants, diplômés scolaires et autres nouveaux arrivants nets) sera insuffisant pour compenser la perte des retraités¹⁷. »

La chaîne d'approvisionnement des transports du Canada est également touchée par des problèmes de relations de travail. Par exemple, les grèves au Chemin de fer Canadien Pacifique (CP) en 2018 et 2022, à la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (CN) en 2019, au Port de Montréal en 2021, et un arrêt de travail de deux jours au CP en 2022 ont tous affecté la façon dont les décideurs de la chaîne d'approvisionnement et les entreprises internationales considèrent le Canada comme lieu où faire des affaires. Notre réputation de porte d'entrée de choix pour les expéditeurs internationaux a également été gravement entachée par des blocus très médiatisés, notamment les barrages ferroviaires s'inscrivant dans les manifestations liées aux pipelines qui se sont produits dans l'ensemble du pays en février 2020, ainsi que le blocage de passages frontaliers clés entre le Canada et les États-Unis en janvier 2022 en raison de manifestations politiques non liées au transport. Ces perturbations ont eu des effets dommageables sur l'économie nationale et la population. Par exemple, le directeur parlementaire du budget a estimé que les impacts économiques des perturbations ferroviaires de 2020 s'élevaient à 275 millions de dollars¹⁸. De plus, les blocages frontaliers, qui ont eu lieu en début d'année auraient eu des impacts de 3,9 milliards de dollars en commerce perdu ou retardé, selon le témoignage fourni par le Comité permanent des transports, de l'infrastructure et des collectivités le 17 février 2022¹⁹. Avec de nombreuses conventions collectives devant être renouvelées en 2022 dans les sociétés ferroviaires et les ports nationaux du Canada, il pourrait y avoir d'autres perturbations de la chaîne d'approvisionnement des transports.

14 Banque mondiale, 2022, « [The Container Port Performance Index 2021: A Comparable Assessment of Container Port Performance](https://thedocs.worldbank.org/en/doc/66e3aa5c3be4647add01845ce353992-0190062022/original/Container-Port-Performance-Index-2021.pdf). » Banque mondiale, Washington DC, p. 11. Disponible sur le lien : <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/66e3aa5c3be4647add01845ce353992-0190062022/original/Container-Port-Performance-Index-2021.pdf>

15 A.P. Moller – Maersk. (2022). « Customer Advisory: North America Weekly Reader, 9 septembre 2022 », Copenhagen, Denmark, p. 1, 3. Disponible sur le lien : <https://view.e.maersk.com/?qs=a14377c9c7526548982df45dbe0b99dbf7b54e7662865b22a0a13652a1582c71f7617b09022d1ed0ef68e769ffabdc72c2c6bc4bcc822db53dc73176d2a4e4cfa9906b71c08814391c26614af1f9c4e-418944d88ea76b7>

16 Trucking HR Canada, 2022, « Special Report: Threats to the supply chain and economic recovery June 2022 », Ottawa : Trucking HR Canada, p.2. Disponible sur le lien suivant : <https://truckinghr.com/wp-content/uploads/2022/06/Special-Report-June-2022.pdf>

17 Conference Board of Canada, 2021, « Workforce Capacity Needs in Canada's Transportation Sector: Current Situation and Outlook to 2040 », p.3. Disponible sur le lien suivant : https://publications.gc.ca/collections/collection_2021/tc/T22-250-2021-fra.pdf

18 Gouvernement du Canada, Bureau du directeur parlementaire du budget, 2020, « *Estimation des répercussions des perturbations du transport ferroviaire de février 2020* ». Disponible sur le lien suivant : <https://www.pbo-dpb.ca/fr/publications/RP-1920-032-S--estimate-impacts-february-2020-rail-disruption--estimation-repercussions-perturbations-transport-ferroviaire-fevrier-2020>

19 Canada, Comité permanent des transports, de l'infrastructure et des collectivités, 2022, *Procès-verbal*. 44^e législature, 1^e session, réunion no. 5. Disponible sur le lien suivant : <https://www.noscommunes.ca/DocumentViewer/fr/44-1/TRAN/reunion-5/temoignages>

Création du Groupe de travail national sur la chaîne d'approvisionnement

Dans ce contexte d'incertitude, le ministre des Transports et les ministres de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et de l'Inclusion des personnes en situation de handicap, de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie, du Travail et du Commerce international, de la Promotion des exportations, de la Petite entreprise et Développement économique ont organisé le Sommet national sur la chaîne d'approvisionnement en janvier 2022 afin de stimuler le dialogue avec les intervenants de la chaîne d'approvisionnement des transports. Le Sommet a mis l'accent sur les façons dont le gouvernement et les intervenants pourraient collaborer pour améliorer la résilience de notre chaîne d'approvisionnement, relever les défis actuels en matière de congestion et de fiabilité et positionner la chaîne d'approvisionnement des transports du Canada de manière à ce qu'elle soit concurrentielle à l'échelle nationale et mondiale à long terme.

À la suite du Sommet, le ministre des Transports a nommé un groupe de travail national sur la chaîne d'approvisionnement pour éclairer les mesures prises par le gouvernement. Dans le cadre du budget de 2022, des crédits de 603,2 millions de dollars sur cinq ans ont été accordés à Transports Canada pour bâtir des chaînes d'approvisionnement des transports plus résilientes et efficaces.

En tant que membres de ce groupe de travail, nous avons été invités à examiner les défis propres à chaque secteur et à formuler des recommandations indépendantes sur les mesures à prendre pour améliorer la fluidité, l'efficacité et la résilience de notre chaîne d'approvisionnement nationale en matière de transport, afin de soutenir la croissance économique du Canada. À cette fin, nous avons lancé un processus de consultation qui a permis de recevoir approximativement 70 présentations écrites et de mobiliser plus de 160 organisations d'intervenants de la chaîne d'approvisionnement des transports et chefs d'entreprise. Grâce à cette participation, nous avons pu examiner les problèmes urgents de congestion et de fluidité dans les contextes canadien et mondial, et cerner les mesures à court et à long terme pour atténuer ces difficultés. Pour de plus amples renseignements sur notre mandat, notre composition et nos consultations, veuillez consulter l'[Annexe A](#) du présent rapport.

Nos consultations ont eu lieu pendant une période de changement, alors que les problèmes aigus des intervenants continuaient d'évoluer. Un résumé des perspectives de l'industrie sur la fluidité et l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement des transports qui nous ont été communiquées lors de nos travaux se trouve à l'[annexe B](#). Ces perspectives sont regroupées selon les thèmes suivants :

1. Contraintes de capacité et infrastructure;
2. Pénurie de main-d'œuvre;



3. Fiabilité et résilience du service;
4. Visibilité de la chaîne d'approvisionnement;
5. Frontières;
6. Certitude réglementaire;
7. Planification et gouvernance.

Nous recommandons des mesures qui s'adaptent à cet environnement changeant tout en préparant le terrain pour la mise en place d'une chaîne d'approvisionnement des transports flexible et agile, dès maintenant et pour l'avenir. Nous prévoyons que la mise en œuvre de ces recommandations clés contribuera à réduire les pressions inflationnistes et à accroître la croissance économique en encourageant l'investissement privé dans de nouvelles capacités, en renforçant la résilience et en favorisant une plus grande optimisation et redondance des systèmes.

Nos principes directeurs

Façonnés par les idées issues de nos consultations avec les intervenants, nos principes directeurs sont à la base de nos recommandations. Le Canada n'est qu'un joueur dans un réseau mondial complexe et interconnecté de chaînes d'approvisionnement, chacune ayant ses propres faiblesses structurelles et étant confrontée aux mêmes tensions causées par la pandémie de COVID-19. Cela signifie que le Canada est, à lui seul, incapable d'influencer ou de

changer de nombreux facteurs et enjeux. Cependant, nous croyons fermement qu'en prenant des mesures audacieuses fondées sur nos principes directeurs et en améliorant la collaboration entre les exploitants privés et le gouvernement, nous pouvons transformer notre chaîne d'approvisionnement en matière de transport.

Principe 1 : Notre mandat est au cœur de tout ce que nous faisons

Ce groupe de travail avait pour mandat d'examiner les problèmes pressants de congestion et de fluidité de la chaîne d'approvisionnement des transports au Canada et dans le monde, et de cerner les occasions de collaborer pour soutenir un réseau nord-américain et mondial de commerce résilient.

Cela signifie que nos recommandations doivent viser deux objectifs centraux : 1) stimuler et soutenir les résultats à court terme, et 2) contribuer à des améliorations durables de la chaîne d'approvisionnement des transports.

Principe 2 : Notre travail est fondé sur l'intérêt public national²⁰

Les questions liées à la chaîne d'approvisionnement des transports semblent souvent être régionales, mais en raison de la façon dont nous transportons les marchandises dans notre pays immense et diversifié, ce

20 [L'intérêt public](#) correspond aux avantages environnementaux, sociaux et économiques démontrables dont bénéficierait le grand public à la suite d'une mesure proposée, et qui dépasseraient clairement tous les coûts environnementaux, sociaux et économiques démontrables de la mesure proposée. Aux fins du présent rapport, l'intérêt public national est une chaîne d'approvisionnement des transports exploitée pour le bien commun du pays afin d'assurer le bien-être général, la sûreté, la sécurité et le bien-être des Canadiens, notamment en maximisant nos opportunités commerciales.

qui touche une région se répercute dans l'ensemble du pays. L'objectif de la chaîne d'approvisionnement des transports est de veiller à ce que les entreprises et les consommateurs puissent maximiser les avantages du transport fluide des marchandises qui circulent au pays, qui y entrent ou qui en sortent. Bien que les répercussions d'événements comme les inondations, les feux de forêt, les grèves et les manifestations puissent se manifester différemment d'un bout à l'autre du Canada, notre forte dépendance à l'égard du commerce fait de la livraison harmonieuse des biens un sujet d'intérêt public national. Cet élément doit demeurer une priorité pendant la conception et la mise en œuvre de solutions aux problèmes de la chaîne d'approvisionnement des transports. De plus, comme la chaîne d'approvisionnement des transports est multimodale, aucun moyen de transport de marchandises ne peut avoir priorité sur un autre, que ce soit pour les marchandises qui circulent au pays, qui y entrent ou qui en sortent.

À l'heure actuelle, la chaîne d'approvisionnement des transports du Canada est constituée d'un réseau d'entreprises et de modes de transport parfois cotés en bourse, détenus par le secteur privé et exploités de façon indépendante, qui travaillent souvent en vase clos plutôt qu'en cohésion. Cependant, comme l'économie du Canada dépend de plus en plus de moyens de transport fiables et flexibles, la chaîne d'approvisionnement des transports doit apprendre à fonctionner comme une entité homogène et unifiée. Idéalement, il y aurait suffisamment de concurrence et de capacité pour produire des options économiques et efficaces et motiver les fournisseurs de services à travailler ensemble pour améliorer la circulation des biens et des marchandises. Sinon, il faudra peut-être intervenir pour assurer le bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement des transports.

Principe 3 : Contribuer à la compétitivité et à la prospérité à long terme du Canada

L'adoption à l'échelle mondiale de pratiques comme la livraison « juste-à-temps » et de systèmes de transport conçus pour maximiser l'efficacité et minimiser les coûts a créé une chaîne d'approvisionnement du transport vulnérable aux perturbations. Au fur et à mesure que les chaînes d'approvisionnement deviennent plus complexes, la moindre perturbation d'un élément critique peut interrompre la livraison des marchandises. En

même temps, l'adoption du numérique s'est accélérée dans tous les secteurs économiques, proposant des solutions nouvelles aux problèmes connus. Pour être concurrentiel à l'échelle mondiale, le Canada doit suivre le rythme de ces changements.

Nos défis et nos opportunités actuels découlent de décennies de politiques de transport qui favorisaient le désengagement de l'État et la déréglementation. Combiné aux gains de productivité engendrés par l'ère numérique, ce modèle s'est révélé efficace jusqu'à maintenant. Mais comme la croissance démographique a ralenti et que l'incidence des gains d'efficacité réalisés au cours des 30 dernières années a diminué, la position concurrentielle du Canada s'est affaiblie.

Cette situation est en partie attribuable à nos modèles et à nos cadres actuels, qui ne peuvent pas facilement s'adapter au changement transformationnel ou le créer pour répondre à la dynamique concurrentielle en jeu dans de nombreux secteurs clés. Nous sommes également tributaires des grandes forces du marché mondial qui ont entraîné un niveau élevé de consolidation. Aujourd'hui, un nombre limité d'exploitants multinationaux contrôlent le marché, ce qui peut soulever des questionnements éthiques lorsque les prix fluctuent ou montent en flèche.

Compte tenu de la taille du marché canadien, nous n'avons qu'un pouvoir limité pour influencer les grandes tendances mondiales. Cependant, plutôt que d'aborder cette question comme une réaction à une crise prolongée, nous profitons de l'occasion pour demander à tous les partenaires de la chaîne d'approvisionnement des transports : « Devons-nous le faire? » De cette façon, nous pouvons aider les joueurs de toutes tailles à planifier en cas d'imprévu et veiller à ce qu'ils aient d'autres moyens de transporter les marchandises à destination et en provenance des marchés.

Principe 4 : Le succès du Canada est un effort collectif

Le Canada reconnaît depuis longtemps le pouvoir de l'action collective et il en tire parti. Nous devons maintenant intégrer une capacité de pointe dans le système et dans tous les modes de transport à long terme, mais aucun joueur ne peut construire seul l'infrastructure nécessaire pour nous faire passer

d'un état de crise à un état de croissance. Il est plus essentiel que jamais que tous les ordres de gouvernement, les groupes autochtones, le secteur privé et les intervenants de la chaîne d'approvisionnement des transports collaborent et nos recommandations tiennent compte de leurs points de vue.

Il faut plus que des infrastructures physiques pour soutenir la croissance économique du Canada. Il faut une collaboration accrue entre les secteurs public et privé pour veiller à ce que les expéditeurs et les transporteurs aient accès à de bonnes analyses et des données fiables pour cerner les opportunités liées à nos engagements commerciaux. L'uniformisation des règles du jeu afin que tous les partenaires puissent être concurrentiels sur le marché mondial comprend également le renforcement de notre capacité à réagir aux cybermenaces émergentes et la sécurisation de nos chaînes d'approvisionnement dans tous les modes de transport.

Il faut éliminer les obstacles à l'innovation dans le secteur privé. Les intervenants de la chaîne d'approvisionnement des transports ont démontré leur volonté de s'adapter et de collaborer tout au long d'une période incroyablement difficile. Nous devons veiller à ce que les gouvernements n'érigent pas d'obstacles qui pourraient étouffer ce type d'innovation si nécessaire.

Bien que les pressions et les défis particuliers puissent différer d'un mode de transport à l'autre dans la chaîne d'approvisionnement des transports au Canada, il existe des piliers d'intervention incontournables qui doivent rassembler tous les intervenants dans une collaboration dynamique pour créer une masse critique capable de résoudre les problèmes communs.

Principe 5 : Évaluer l'impact des changements climatiques

Pour lutter contre les changements climatiques, le Canada s'est engagé à réduire son empreinte carbone et à atteindre la carboneutralité d'ici 2050. Les expéditeurs internationaux s'attendent maintenant à bénéficier d'une expertise en matière de suivi du carbone dans les ports et dans tous les modes de la chaîne d'approvisionnement des transports, car pour être concurrentiel aujourd'hui, il faut aussi émettre le moins de carbone possible. Par exemple, chaque contrat de déplacement d'un conteneur devrait

favoriser la réduction des émissions de carbone.

Nous devons aussi être prêts à assurer l'entretien des navires, des camions et des avions en utilisant les plus récents carburants ou innovations en matière de batteries. La numérisation est également un outil essentiel permettant de réaliser des gains d'efficacité qui optimisent l'empreinte carbone actuelle et qui amènent des gains d'efficacité permettant de réduire les émissions. Le secteur privé continuera de créer de nouvelles technologies, de nouveaux carburants et de nouveaux outils pour réduire l'empreinte carbone. Pour profiter de ces innovations, il faut disposer de processus réglementaires souples qui s'adaptent aux progrès technologiques en temps opportun.

Tout en mettant l'accent sur la réduction du carbone, nous devons également nous préparer aux répercussions futures des changements climatiques en créant des redondances pour les goulots d'étranglement qui peuvent constituer un point de défaillance particulier. Les défaillances peuvent se produire n'importe où au pays, dans les montagnes de l'Ouest, en réponse aux incendies ou aux conditions météorologiques, dans le centre du Canada en raison d'inondations, ou dans l'Est avec les tempêtes d'hiver, les glaces et les glissements de terrain.

Dans le Nord, où la vulnérabilité des infrastructures fait de l'adaptation aux changements climatiques une priorité, il est primordial de faire des investissements importants dans les infrastructures pour assurer la sécurité des collectivités rurales et éloignées et favoriser leur développement économique. Ces infrastructures de transport pourront également servir de base au développement de secteurs d'avenir, comme l'industrie des minéraux critiques. Il est essentiel que les marchandises soient acheminées vers le Nord et en reviennent dans des délais normaux. La durée des saisons qui change et les activités accrues des tempêtes ajoutent également de l'imprévisibilité et des risques dans l'expédition de fournitures essentielles et de biens de consommation vers les communautés côtières et nordiques éloignées, via des traversiers et des routes de glace. Les retards dans les approbations de transport de marchandises par routes de glace réduisent le temps disponible pour construire les infrastructures essentielles et importer les biens nécessaires.

Recommandations

L'urgence de la crise de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que le besoin critique d'une chaîne d'approvisionnement des transports efficace, résiliente et flexible pour renforcer la compétitivité et la prospérité du Canada, exigent des mesures ayant un effet immédiat et des répercussions stratégiques à long terme. Ainsi, nos recommandations pour le gouvernement sont divisées en deux catégories : a) les mesures d'intervention immédiate, et b) les mesures stratégiques à long terme.

Pour chaque catégorie, nous avons fourni une justification, un échéancier pour chaque mesure, un aperçu des problèmes abordés et les résultats si toutes les mesures sont mises en œuvre. S'en suivent un tableau récapitulatif et un calendrier recommandé pour la réalisation de toutes les mesures.

A. Mesures d'intervention immédiate

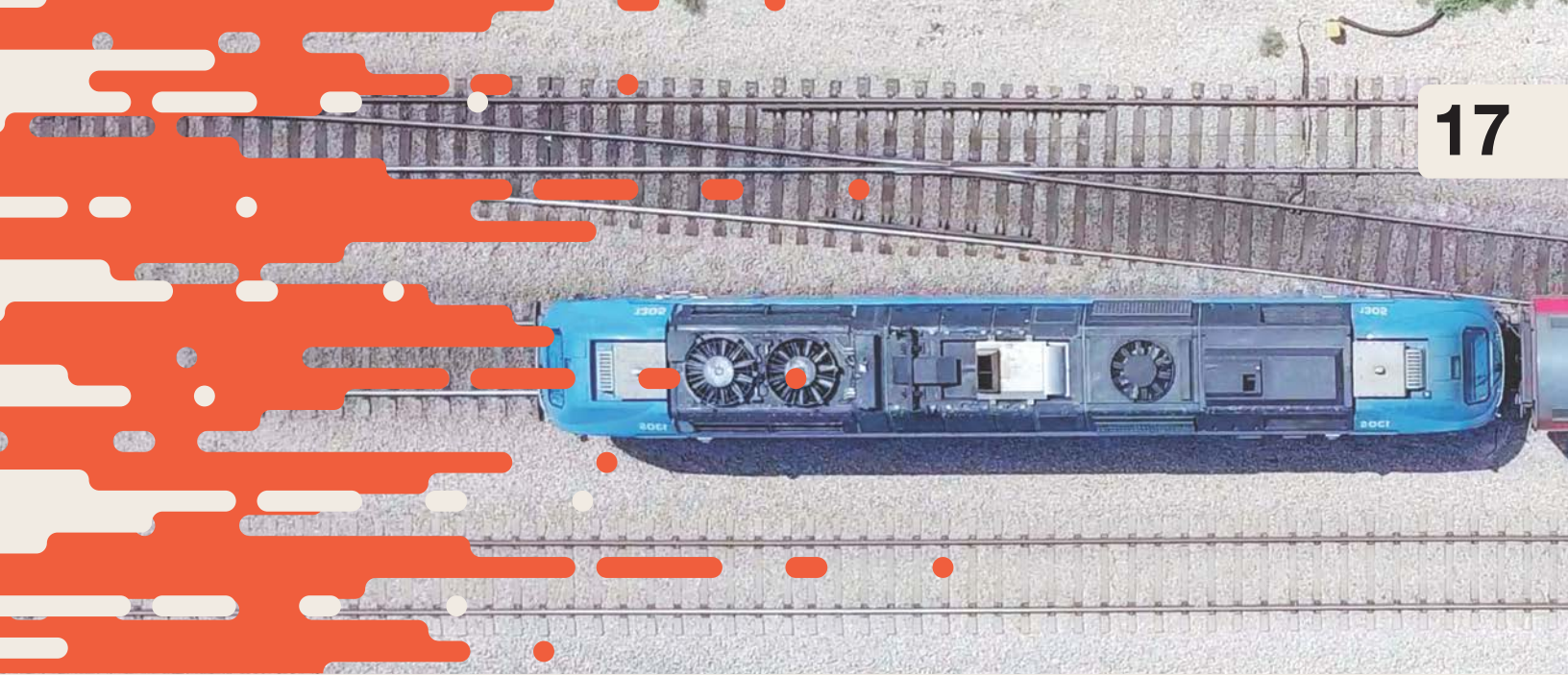
Nos principales recommandations sont stratégiques et il faudra du temps pour les élaborer et les mettre en œuvre. Entre-temps, nous conseillons au gouvernement de prendre des mesures immédiates et concrètes pour commencer à relever les défis de la chaîne d'approvisionnement des transports du Canada. Elles doivent être amorcées sans délai et être terminées d'ici deux ans pour obtenir l'effet souhaité.

Les mesures d'intervention immédiate sont regroupées en deux catégories : les **changements opérationnels** et les **changements de gouvernance**. Les deux catégories sont essentielles pour régler les problèmes urgents de la chaîne d'approvisionnement et catalyser un changement systémique qui permettra de relever les défis profondément enracinés.

Pour assurer la reddition de comptes et la mise en œuvre en temps opportun des mesures d'intervention immédiate, le Groupe de travail recommande que Transports Canada soit désigné comme ministère responsable de leur exécution, en coordination avec d'autres ministères et entités, au besoin.

Changements opérationnels

Le gouvernement doit intervenir rapidement et de manière stratégique en réponse aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement des transports qui ne peuvent être résolues par les exploitants commerciaux. Il peut s'agir d'utiliser des ressources financières pour créer des incitatifs, d'imposer des pénalités ou de renoncer temporairement à des exigences réglementaires et juridiques qui ne compromettent pas la sécurité. Les enjeux actuels qui nécessitent une intervention immédiate comprennent la réduction de la congestion portuaire et d'autres goulots d'étranglement, l'élargissement de l'accès à la main-d'œuvre et l'accroissement de la compétitivité. Il y a des points névralgiques critiques (comme la congestion dans la porte d'entrée du Pacifique et le Port de Montréal) ainsi que des points faibles (comme l'accès au transport dans le Nord) qui nécessitent une intervention immédiate et des investissements dans la capacité à long terme pour atténuer les contraintes. Il y a de nombreuses mesures que le gouvernement devrait prendre en collaboration avec les intervenants pour régler ces problèmes, notamment les 10 changements opérationnels suivants que nous avons désignés comme étant des mesures immédiates critiques à prendre.



Les 10 changements opérationnels ont été regroupés en fonction des situations critiques qu'ils abordent, soit la fiabilité et la résilience du service, les pénuries de main-d'œuvre, les contraintes de capacité et d'infrastructure ainsi que les frontières.

Fiabilité et résilience du service

1. Simultanément et immédiatement réduire la congestion des conteneurs dans les ports.

Justification : La congestion aux terminaux de conteneurs portuaires risque de mener à des fermetures. Le volume extraordinairement élevé de conteneurs d'importation qui arrivent dans les ports canadiens a engorgé la chaîne d'approvisionnement du transport en raison d'un espace d'entreposage insuffisant et d'une capacité de transbordement réduite (de nombreux entrepôts plus petits et installations de transbordement ont été fermés pendant la pandémie). De nombreuses installations intérieures fonctionnent au maximum de leur capacité parce que les importateurs et les transitaires s'en servent de facto comme installations d'entreposage en retardant la réception de leurs conteneurs. Des aires d'entreposage temporaires sont nécessaires pour abriter certains conteneurs d'importation hors des terminaux portuaires. L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) pourrait remédier à cette situation en augmentant sa capacité d'effectuer des inspections et de dédouaner des conteneurs à l'extérieur des emplacements réguliers. Des mesures d'urgence doivent être prises pour éviter de faire reculer toute la chaîne d'approvisionnement.

Mesures :

- L'ASFC doit permettre que les conteneurs actuellement entreposés dans les terminaux portuaires soient transportés sous douane²¹ par train ou par camion vers les bureaux intérieurs aux fins de dédouanement. Nous aurons ainsi de l'espace dans les terminaux pour le déchargement des navires à l'arrivée (voir la mesure immédiate 10 pour les mesures connexes);
- Le gouvernement devrait subventionner le coût du transport des conteneurs à l'intérieur des terres (comme le fait le département de l'Agriculture des États-Unis), jusqu'à ce que la congestion soit éliminée et que les terminaux de conteneurs puissent reprendre leurs activités normales. Les administrations portuaires devraient recevoir des fonds et, au besoin, l'autorité nécessaire pour mener ces actions. Les fonds devraient servir à louer des terres, à déplacer des conteneurs, à assurer la sécurité et à couvrir d'autres coûts semblables;
- Les règlements et les lois devraient être révisés afin de permettre au gouvernement de prendre des mesures pour décongestionner les ports au besoin, notamment l'imposition de pénalités sévères aux importateurs pour tout conteneur qu'ils laissent au port pendant plus de cinq jours.

Échéancier : Immédiatement

21 Un envoi sous douane est un envoi importé ou exporté qui n'a pas encore été dédouané par les douanes. Le processus d'expédition sous douane permet au gouvernement de déplacer ou d'entreposer les marchandises, même si elles n'ont pas encore été autorisées par les douanes.

2. **Étendre la distance d'interconnexion de 30 km à l'échelle du Canada afin de donner aux expéditeurs plus d'options ferroviaires et de régler les problèmes de rapport de force entre les expéditeurs et les compagnies de chemin de fer. Les tarifs des zones d'aiguillage devraient être fondés sur le kilométrage et établis annuellement par l'Office des transports du Canada (OTC). L'OTC devrait également surveiller et examiner l'efficacité de ce changement.**

Justification : Les chemins de fer sont la seule source de transport pour de nombreux expéditeurs, ce qui donne aux sociétés ferroviaires un pouvoir discrétionnaire en matière de prix et de services qui n'est pas compensé par les forces normales du marché. Une option de distance d'interconnexion étendue permettrait d'accroître la concurrence en offrant plus de choix aux expéditeurs. Remarque : Ces mesures immédiates sont liées à la mesure stratégique à long terme No 5 concernant la révision du mandat de l'OTC pour accroître la concurrence et rétablir les rapports de force en matière de négociation entre les intervenants de la chaîne d'approvisionnement.

Échéancier : D'ici le 1^{er} mai 2023

Pénurie de main-d'œuvre

3. **Répondre aux besoins immédiats en main-d'œuvre dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement des transports.**

Justification : Le besoin de main-d'œuvre dans toute la chaîne d'approvisionnement des transports est important. Nous pouvons remédier à cette pénurie en accélérant l'embauche de travailleurs qualifiés et d'ouvriers.

Mesures :

- Élargir les programmes existants et examiner des façons d'attirer des travailleurs autochtones et d'autres populations sous-représentées dans le secteur;
- Continuer d'appuyer et, si possible, élargir le Programme des travailleurs étrangers temporaires de façon urgente, car il s'applique aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement des transports;

- Accélérer le traitement des demandes de statut de réfugié et d'immigration pour les personnes qui ont de l'expérience dans les entreprises liées à la chaîne d'approvisionnement des transports ou qui y seraient admissibles;
- Soutenir les entreprises, les organismes d'établissement communautaires et d'autres organismes qui peuvent aider les travailleurs étrangers temporaires, les réfugiés et les immigrants à s'acclimater au milieu de travail et aux environnements sociaux du Canada.

Échéancier : Immédiatement

4. **En collaboration avec les provinces et territoires, mettre en œuvre des programmes et des politiques qui encouragent l'attraction et le maintien en postes des camionneurs.**

Justification : Les chauffeurs de camion sont nécessaires pour la livraison du fret au premier et dernier kilomètre, ainsi que pour le transport des marchandises sur des distances plus courtes. Le manque de camionneurs empêche la chaîne d'approvisionnement du transport de fonctionner efficacement. L'accès aux programmes de formation et les coûts connexes (environ 8 000 \$ à 10 000 \$) ont été désignés comme des obstacles à la formation de camionneurs, en particulier avec l'introduction de normes de formation obligatoire au niveau d'entrée dans tout le pays. Étant donné que la conduite de camions n'est pas reconnue comme une profession spécialisée, les personnes qui cherchent une formation dans ce domaine ne sont pas admissibles à des subventions ou à des prêts standards et elles doivent généralement payer la formation de leur poche. Le gouvernement devrait s'appuyer sur le succès du programme [Career Expressway](#) du Conseil canadien des ressources humaines en camionnage, qui a fait ses preuves en orientant des camionneurs récemment formés vers des employeurs préapprouvés.

Échéancier : Immédiatement

Contraintes de capacité et d'infrastructure

5. Terminer l'élargissement à quatre voies de la route 185 reliant les provinces du Nouveau-Brunswick et du Québec.

Justification : Ce projet a déjà été annoncé et le financement a été établi. La réalisation de ce projet améliorera l'efficacité en créant un lien entre deux parties de la route qui sont ouvertes aux longs véhicules combinés (c.-à-d. un porteur-remorqueur tirant deux remorques). À l'heure actuelle, les conducteurs doivent désengager une remorque, transporter l'autre remorque sur 6 km, retourner à la remorque restante et la replacer pour terminer leur voyage.

Échéancier : Immédiatement

6. Accélérer l'approbation du transport hivernal sur les routes de glace.

Justification : Les camions qui livrent des marchandises aux collectivités autochtones et éloignées du Nord doivent obtenir la permission d'utiliser des routes de glace. Plusieurs entités fédérales, provinciales, communautaires et privées sont responsables de donner l'accès à ces routes. Tout retard dans les approbations qui n'est pas lié à la sécurité augmente le temps nécessaire pour transporter les marchandises et les ressources vers ces collectivités et, dans certains cas, empêche le transport de ces marchandises. Comme la période pour utiliser les routes de glace est très restreinte, les camionneurs se précipitent généralement pour effectuer leurs livraisons. La livraison de marchandises sur les routes de glace est périlleuse et constitue une préoccupation majeure en matière de sécurité pour les conducteurs.

Échéancier : Immédiatement

7. Encourager la concurrence dans le domaine des palettes durables pour augmenter la capacité nationale.

Justification : Les détaillants ont besoin de palettes pour déplacer leur volume croissant de stocks. À l'heure actuelle, les palettes ne sont en grande partie disponibles que par l'entremise d'un seul fournisseur australien ayant des activités au Canada, et il n'existe que peu ou pas de capacité de location, de construction ou de réparation de palettes pour le marché intérieur.

Échéancier : Immédiatement

8. Renoncer à 50 % des loyers aéroportuaires à court terme pour permettre aux autorités aéroportuaires d'investir dans des améliorations aux immobilisations qui renforcent la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement des transports.

Justification : Les aéroports jouent un rôle essentiel dans la chaîne d'approvisionnement des transports, particulièrement en raison de leur contribution importante dans la réception des fournitures médicales et de leur participation à l'augmentation des activités liées au commerce électronique. Des améliorations au niveau des immobilisations de leurs installations et de leur infrastructure améliorera la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, compte tenu des dettes encourues par les aéroports pendant la crise de la COVID-19, les ressources financières pour l'investissement sont actuellement limitées. Comme le gouvernement du Canada a renoncé aux paiements de loyer des aéroports pendant la crise de la COVID-19, le Groupe de travail recommande une approche semblable afin de soutenir les projets d'immobilisations qui accroîtront la fiabilité et la résilience de la chaîne d'approvisionnement des transports. Il pourrait s'agir de demander aux aéroports de fournir une liste de projets à approuver et de renoncer à une partie du loyer qui pourrait ensuite être affecté aux projets approuvés. Le Groupe de travail recommande de renoncer à 50 % des paiements de loyer à cette fin.

Échéancier : Immédiatement

Frontières

9. Rouvrir les centres d'inscription à la carte EXPRES ou envisager de nouveaux moyens d'accélérer le traitement des demandes.

Justification : Le programme Expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES) est un programme de dédouanement commercial pour les expéditions à faible risque et les conducteurs connus qui voyagent entre le Canada, les États-Unis et le Mexique. Lancé après le 11 septembre 2001, ce programme accélère le traitement pour les transporteurs commerciaux qui ont effectué des vérifications des antécédents et qui répondent à certains critères d'admissibilité.

Bien que les centres d'inscription au programme EXPRES aux États-Unis aient rouvert à la suite des fermetures liées à la COVID-19, les centres canadiens demeurent fermés. En date du 15 septembre 2022, environ 11 000 demandes EXPRES étaient en attente de traitement au Canada. Les camionneurs canadiens peuvent accéder aux centres d'inscription des États-Unis et l'ASFC organise des activités d'inscription conjointes avec le U.S. Customs and Border Protection (CBP), toutefois la réouverture des centres d'inscription canadiens contribuera à réduire plus rapidement la file d'attente.

Sans carte EXPRES valide, les camionneurs ne peuvent pas accéder aux voies réservées aux véhicules EXPRES qui accélèrent le passage aux points d'entrée frontaliers terrestres desservant le fret commercial. La plupart des voies EXPRES réservées

se trouvent dans les postes frontaliers du nord du Canada et des États-Unis très fréquentés au Michigan, à New York et à Washington. Si les camions pouvant être admissibles aux voies EXPRES se retrouvent dans des voies commerciales non réservées, cela ralentit également les délais de traitement dans l'ensemble.

Échéancier : Immédiatement

10. Élargir les services de l'Agence canadienne d'inspection des aliments et des autres ministères nécessaires au traitement des marchandises commerciales dans les ports, les postes frontaliers terrestres et les aéroports pour offrir des services 24 heures sur 24, sept jours par semaine, selon les besoins. Utiliser l'automatisation, la technologie et d'autres mécanismes pour accroître l'efficacité des inspections (cela aidera aussi à combler les pénuries de main-d'œuvre).

Justification : Le gouvernement doit agir rapidement pour s'assurer qu'il n'aggrave pas les retards qui entraînent de la congestion. Un service rapide de la part de tous les organismes gouvernementaux pourra contribuer à régler ce problème. Cette recommandation est liée à l'allègement de la congestion dans les ports, tel que décrit dans les mesures à court terme ci-dessus relatives à la congestion dans les ports et à l'accroissement de l'efficacité des opérations de dédouanement de marchandises de l'ASFC.

Échéancier : Immédiatement

Questions abordées

- Fiabilité et résilience du service
- Pénurie de main-d'œuvre
- Contraintes de capacité et d'infrastructure
- Frontières

Résultats atteints

- Intervenir rapidement et stratégiquement pour faire face aux perturbations.
- Réduire les goulots d'étranglement dans les principaux corridors de transport.
- Accroître la disponibilité et la fiabilité du service.
- Accroître la quantité de main-d'œuvre disponible dans l'ensemble des secteurs de la chaîne d'approvisionnement.
- Accroître la concurrence au sein de la chaîne d'approvisionnement.
- Permettre aux intervenants d'investir dans des infrastructures, des installations et des opérations essentielles qui améliorent l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.

Changements de gouvernance

En plus des mesures immédiates que le gouvernement doit prendre pour répondre aux perturbations et aux contraintes importantes de la chaîne d'approvisionnement, des mesures rapides doivent également être prises pour investir dans notre stratégie à long terme de chaîne d'approvisionnement des transports. Les trois changements de gouvernance suivants seront un catalyseur de l'évolution des systèmes requis pour les mesures stratégiques à long terme décrites dans la prochaine section du présent rapport. La mise en œuvre devrait commencer immédiatement sous la direction et la coordination de Transports Canada et devrait être terminée dans un délai de deux ans.

11. Trouver, financer et embaucher du personnel pour un Bureau de la chaîne d'approvisionnement.

Justification : Un Bureau de la chaîne d'approvisionnement est nécessaire pour assurer le leadership et la supervision des changements recommandés. Cela doit être fait rapidement pour maintenir l'élan de l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement et pour signifier l'importance d'assurer une chaîne d'approvisionnement fiable, résiliente et flexible au Canada.

Échéancier : D'ici 12 mois

12. Élaborer une stratégie à long terme pour la chaîne d'approvisionnement des transports, notamment en lançant un examen pour mettre à jour et moderniser les règlements connexes.

Justification : La création d'un plan stratégique exhaustif et à long terme exige suffisamment de temps pour une consultation et un engagement intense avec les divers ordres de gouvernement, les groupes autochtones, les intervenants de l'industrie et d'autres intervenants.

Échéancier : Début immédiat

13. Élaborer une stratégie de la chaîne d'approvisionnement des transports en matière de main-d'œuvre

Justification : Le manque de main-d'œuvre pour offrir les services est un problème important. Les problèmes de la chaîne d'approvisionnement des transports ne peuvent être résolus sans l'ajout de nombreux travailleurs qualifiés et ouvriers. Une stratégie nationale de la chaîne d'approvisionnement des transports en matière de main-d'œuvre est un besoin urgent, parce que la santé de notre économie dépend de la chaîne d'approvisionnement des transports.

Échéancier : Début immédiat

Questions abordées

- Planification, gouvernance et leadership

Résultats atteints

- Établir un leadership clair et unique au sein du gouvernement pour relever les défis de la chaîne d'approvisionnement et planifier sa flexibilité et sa durabilité à long terme.
- Donner le coup d'envoi aux mesures stratégiques à long terme, notamment les changements de gouvernance et l'élaboration de stratégies, tout en fournissant une réponse immédiate aux problèmes.
- Maintenir la dynamique d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement et démontrer l'importance d'assurer une chaîne d'approvisionnement fiable, résiliente et flexible.
- Commencer à créer un plan stratégique complet et à long terme exigeant des consultations approfondies.
- Agir pour répondre au besoin critique de travailleurs supplémentaires.

B. Mesures stratégiques à long terme

Le Groupe de travail recommande au gouvernement d'investir en priorité dans huit mesures stratégiques à long terme afin d'amorcer le changement systémique nécessaire pour stimuler la compétitivité, la prospérité et la durabilité à long terme de la chaîne d'approvisionnement des transports du Canada et pour maintenir une gouvernance appropriée à l'avenir. Une chaîne d'approvisionnement des transports fonctionnelle et fiable est essentielle pour assurer la capacité du Canada de participer pleinement et de façon concurrentielle au marché mondial.

1. Créer un Bureau de la chaîne d'approvisionnement pour unifier la responsabilité et l'autorité du gouvernement fédéral en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement des transports dans l'ensemble des ministères.

Justification : Le morcellement de la responsabilité de la chaîne d'approvisionnement nationale entre de nombreux ministères nuit à sa gestion. En l'absence d'un point de vue cohésif et d'un leadership unique pour la chaîne d'approvisionnement des transports, notamment la surveillance des indicateurs de rendement clés (IRC) et la production de rapports à leur sujet, les mesures prises par le Ministère pourraient avoir une incidence négative sur la productivité globale. Il est urgent d'adopter une perspective globale qui s'étend à l'ensemble des ministères et des administrations pour établir une imputabilité claire et pour imposer des mesures qui appuient une chaîne d'approvisionnement hautement fonctionnelle, fiable, résiliente et adaptable.

Mesures : Le gouvernement devrait établir un Bureau de la chaîne d'approvisionnement (BCA) indépendant pour assurer la surveillance nationale de la chaîne d'approvisionnement des transports. Il pourrait diriger, surveiller et gérer les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement ; mettre en œuvre la stratégie nationale de la chaîne d'approvisionnement des transports et coordonner les répercussions législatives et réglementaires sur les chaînes d'approvisionnement dans l'ensemble des ministères.

Le BCA devrait avoir les responsabilités suivantes :

- Élaborer, mettre en œuvre et soutenir la stratégie nationale de la chaîne d'approvisionnement des transports (comme décrit dans la mesure stratégique à long terme 2);
- Établir des priorités nationales à long terme liées à la chaîne d'approvisionnement des transports (conformément à la stratégie nationale de la chaîne d'approvisionnement des transports) et veiller à ce que le financement soit assujéti à des allocations budgétaires pluriannuelles versé en fonction des priorités nationales et non limité par les principes d'équité provinciaux ou régionaux. Il s'agit notamment de veiller à ce que le financement soit coordonné dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement des transports pour des raisons d'efficacité;
- Diriger les politiques et la réglementation du gouvernement fédéral liées à la chaîne d'approvisionnement des transports, notamment la coordination entre les entités fédérales et la gestion des IRC du gouvernement;
- Rendre compte des activités et du rendement du BCA par rapport aux IRC de la chaîne d'approvisionnement des transports relevés dans la stratégie nationale de la chaîne d'approvisionnement;
- Prendre des mesures lorsque les IRC de la chaîne d'approvisionnement des transports ne sont pas respectés;
- Évaluer l'efficacité des investissements effectués par des programmes comme le FNCC pour veiller à ce que des ressources permanentes suffisantes soient disponibles pour les projets (comme il est indiqué dans la stratégie nationale sur les transports et la chaîne d'approvisionnement). Veiller également à ce que les investissements dans les infrastructures soient conformes aux possibilités et aux stratégies nationales, notamment la prévision des changements technologiques;
- Élaborer et maintenir des fonctions de risque et de durabilité pour surveiller l'évolution des technologies, de l'infrastructure et des processus de transport afin d'orienter les investissements futurs dans les infrastructures;

- Collaborer avec l'industrie pour gérer efficacement la chaîne d'approvisionnement des transports, notamment en matière d'échange de renseignements et de données, afin de se préparer et d'encourager l'utilisation de technologies qui amélioreront la fluidité et la résilience de la chaîne d'approvisionnement;
- Superviser et coordonner les groupes de travail sur les crises de la chaîne d'approvisionnement des transports gouvernement-industrie dans chaque province, dans les territoires et au niveau fédéral afin de se préparer et d'atténuer les perturbations imprévues (p. ex. le Groupe de travail sur les inondations en Colombie-Britannique), en particulier celles qui sont liées aux catastrophes naturelles;
- Imposer aux intervenants de la chaîne d'approvisionnement des transports la résolution d'exigences gouvernementales conflictuelles.
- Créer une « certitude réglementaire » par les moyens suivants :
 - Établir un bureau de gestion des grands projets pour coordonner et rationaliser les processus d'approbation et évaluer l'efficacité des projets;
 - Veiller à ce que les mandats ministériels tiennent compte des répercussions sur la chaîne d'approvisionnement des transports lors de l'élaboration des lois, des règlements et des politiques;
 - Créer un guichet unique pour les rapports réglementaires à l'échelle du gouvernement en traitant les intervenants comme des clients et en leur demandant de se conformer de la façon la plus facile pour eux (plutôt que la plus simple pour le gouvernement) avec un accent sur les différences dans les exigences comme étant l'exception plutôt que la règle;

Questions abordées

- Pénurie de main-d'œuvre
- Fiabilité et résilience du service
- Visibilité de la chaîne d'approvisionnement (données et analyses)
- Frontières
- Certitude réglementaire
- Planification, gouvernance et responsabilisation
- Contraintes de capacité et infrastructure

Résultats atteints

- Établir un leadership clair et unique au sein du gouvernement pour relever les défis et planifier l'agilité et la durabilité à long terme de notre chaîne d'approvisionnement.
- Assurer la transparence des données et des rapports sur les IRC pour le gouvernement, les intervenants et le public.
- Déterminer et atténuer les risques plus efficacement.
- Clarifier la réglementation et offrir une certitude aux intervenants et aux investisseurs.

2. Finaliser, mettre en œuvre et renouveler régulièrement une stratégie à long terme et durable (30 à 50 ans) pour la chaîne d'approvisionnement des transports.

Justification : Le manque de coordination stratégique a été un facteur important des défis auxquels la chaîne d'approvisionnement des transports est confrontée. S'il n'est pas réglé, ce facteur continuera de nuire à la capacité du Canada de résoudre des questions nouvelles et de longue date au profit de l'intérêt public national. Une stratégie est nécessaire pour fournir une réponse globale aux problèmes actuels et pour

élaborer une gouvernance, une planification et une responsabilisation appropriées à long terme. La création d'une stratégie de la chaîne d'approvisionnement des transports permettra donc de réaliser ce qui suit :

- Élaborer une vision globale de la chaîne d'approvisionnement des transports qui s'adapte à un environnement macroéconomique changeant;
- Permettre à tous les ordres de gouvernement, aux investisseurs, aux exploitants commerciaux et aux autres intervenants de mieux planifier, notamment grâce à la visibilité de la chaîne d'approvisionnement, aux données et aux analyses;

- Indiquer que le Canada est un partenaire commercial fiable;
- Déterminer et planifier les investissements stratégiques et à long terme dans la chaîne d'approvisionnement des transports;
- Accroître l'attrait des projets d'infrastructure de la chaîne d'approvisionnement des transports canadiens pour les investisseurs privés, notamment les caisses de retraite canadiennes;
- Définir le rôle des acteurs clés et assurer leur accord et leur collaboration;
- Élaborer une feuille de route technologique pour numériser, automatiser et intégrer les nouvelles technologies dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement des transports.

Mesures : Le BCA (décrit dans la mesure stratégique à long terme 1) devrait finaliser, mettre en œuvre et renouveler régulièrement la stratégie nationale de la chaîne d'approvisionnement des transports. Il devrait assumer la responsabilité de la stratégie de Transports Canada (décrite dans la section sur les mesures d'intervention immédiate) et poursuivre son travail, à savoir consulter d'autres entités fédérales, les provinces et les territoires, les municipalités, les groupes autochtones, l'industrie et divers groupes d'intérêt pour achever la stratégie initiale.

La Banque de l'infrastructure du Canada pourrait être mise à profit pour accorder la priorité aux investissements publics et privés dans l'infrastructure qui sont le plus pertinents dans l'intérêt public national, comme énoncé dans la stratégie.

La stratégie devrait être :

- Axée sur les chaînes d'approvisionnement nationales, nord-américaines et mondiales;
- Centrée sur des objectifs précis mesurés par des IRC comme l'amélioration de la fluidité, de la résilience, de l'efficacité, de la responsabilisation et de la compétitivité internationale; la promotion d'activités sécuritaires et durables (y compris l'empreinte carbone selon le mode) et d'un environnement réglementaire adapté; la recherche de solutions novatrices pour répondre à la demande de fret; la recherche d'une main-d'œuvre adaptable; et une compréhension et une acceptation éclairées des opérations de transport de marchandises;
- Établie dans une perspective de multiples échéanciers, notamment l'élaboration et la mise en œuvre de plans à court et à moyen terme au cours de la période de 30 à 50 ans;
- Réexaminée au moins tous les cinq ans pour apporter les ajustements nécessaires en raison de l'évolution des environnements économique, politique, technologique, social ou juridique.

La stratégie devrait aborder, au minimum, les points suivants :

- Un recensement des goulots d'étranglement actuels et de la sous-utilisation des infrastructures;
- Tous les modes de transport liés à la chaîne d'approvisionnement des transports, y compris :
 - Les infrastructures de transport de passagers et de marchandises;
 - L'infrastructure portuaire et maritime, en particulier en ce qui a trait à la planification, aux investissements et à l'établissement des priorités pour trois portes d'entrée maritimes distinctes et stratégiques, soit la côte ouest, les Grands Lacs et la Voie maritime du Saint-Laurent et la côte est. L'inclusion de ports et d'infrastructures maritimes spécifiques dans chaque porte d'entrée sera déterminée par le gouvernement;
- Tous les corridors de transport et les portes d'entrée;
- Les besoins de planification communautaire locale;
- La modernisation des ports qui devrait leur accorder plus de pouvoirs (p. ex., extension aux ports intérieurs), de la souplesse financière (p. ex., augmentation du financement maximal), de l'autonomie (p. ex., modèle des administrations aéroportuaires) et une forme de gouvernance, notamment une plus grande représentation des utilisateurs et des mécanismes de règlement des différends plus efficaces (pour les différends entre les administrations portuaires et leurs locataires ou d'autres intervenants sur lesquels les autorités ont une influence);

- Les IRC pertinents liés à la chaîne d’approvisionnement provenant de différents ministères qui peuvent avoir une incidence sur la chaîne d’approvisionnement des transports, comme l’ASFC, Emploi et Développement Social Canada (EDSC) et l’Agence canadienne d’inspection des aliments (ACIA). Ces IRC indiqueraient la mesure dans laquelle les ministères influencent le rendement de la chaîne d’approvisionnement;
- Des perspectives sur les recommandations du rapport d’examen de la *Loi sur les transports au Canada* de 2015 concernant le Nord;
- Des technologies et des feuilles de route de l’automatisation dans le plan de décarbonation de la chaîne d’approvisionnement logistique pour aider le Canada à atteindre les cibles nationales de carboneutralité.

Questions abordées

- Pénurie de main-d’œuvre
- Fiabilité et résilience du service
- Visibilité de la chaîne d’approvisionnement (données et analyses)
- Frontières
- Certitude réglementaire
- Planification, gouvernance et responsabilisation
- Contraintes de capacité et infrastructure

Résultats atteints

- Élaborer une vision globale de la chaîne d’approvisionnement.
- Permettre une meilleure planification par tous les niveaux de gouvernement, les investisseurs, les exploitants commerciaux, etc.
- Indiquer que le Canada est un partenaire commercial fiable.
- Définir où les investissements dans la chaîne d’approvisionnement doivent être effectués.
- Rendre les projets d’infrastructure canadiens plus attrayants pour les investisseurs privés.
- Définir le rôle des acteurs clés et assurer leur accord et leur collaboration.
- Réduire les émissions de carbone.

3. Numériser et créer une visibilité de la chaîne d’approvisionnement de bout en bout pour l’efficacité, la responsabilisation, la planification, l’investissement et la sécurité.

Justification : Le Canada accuse un retard dans l’utilisation de la technologie pour améliorer et moderniser ses processus de transport et de chaîne d’approvisionnement. Il est urgent de mettre l’accent sur la numérisation pour être concurrentiel à l’échelle internationale et devenir un chef de file mondial. Une stratégie nationale de données sur la chaîne d’approvisionnement ainsi qu’un engagement d’échange de données dirigé par le gouvernement et à l’échelle de l’industrie sont nécessaires pour améliorer la visibilité, la compétitivité, la résilience et l’agilité. Une telle stratégie permettra également au gouvernement d’intervenir de façon éclairée, au besoin, pour régler les perturbations et d’autres problèmes critiques. La mise en œuvre réussie d’une stratégie nationale

de données sur la chaîne d’approvisionnement exige la coopération du gouvernement et de l’industrie, ainsi qu’un changement de comportement important de la part de tous les intervenants de l’industrie.

Mesures : Au nom du gouvernement, le BCA devrait élaborer et exécuter une stratégie nationale de données sur la chaîne d’approvisionnement pour :

- Numériser la chaîne d’approvisionnement du transport;
- Créer l’environnement et la structure de données (gouvernance des données) pour permettre et normaliser l’échange de données entre tous les groupes participants;
- Créer une prévisibilité de la demande pour la chaîne d’approvisionnement des transports de bout en bout à l’échelle du gouvernement et des intervenants;

- Répondre à la nature unique de la chaîne d'approvisionnement des transports du Canada, notamment en ce qui concerne la visibilité pour les utilisateurs de tous les modes de transport, soit le transport ferroviaire, le transport maritime (par ports, par traversiers et autres navires cargo), le camionnage et le transport aérien, ainsi que les liens entre ces modes;
- Mobiliser les intervenants et veiller à ce que toutes les parties coordonnent et s'échangent les données, et arriver à une entente sur le partage de données et le niveau d'information requis pour améliorer le rendement de la chaîne d'approvisionnement des transports de bout en bout, sans avoir d'impact sur la compétitivité des entreprises.

La gestion du changement, la gouvernance des données, la sécurité des données et la mise en œuvre sont les éléments clés nécessaires pour jeter les bases de cette stratégie de données.

Gestion du changement

- Désigner un leader qui relève du BCA et qui sera responsable de réunir les intervenants et de mener à bien le projet de numérisation. Il s'agira idéalement d'un chef de file de l'industrie qui possède une expérience de la transformation numérique, une connaissance du gouvernement et la capacité de mobiliser tous les intervenants de la chaîne d'approvisionnement des transports.
- Veiller à ce que chaque intervenant profite de l'échange des données et à ce que les exportateurs et les importateurs soient tenus de communiquer leurs données de prévision de la demande pour aider tous les modes de transport à mieux gérer leurs services. Il s'agit d'une situation gagnante pour tous, le gouvernement et les intervenants de la chaîne d'approvisionnement des transports, et ces avantages doivent être clairement communiqués. Toutefois, la participation devra probablement être forcée au moyen d'incitatifs et de pénalités, car elle doit être obligatoire pour assurer l'échange et la visibilité des données.
- Déterminer les données disponibles et cartographier tous les processus et toutes les sources de données.
- Identifier les intervenants qui participeront à l'échange des données afin de définir des buts et des objectifs communs. L'industrie doit participer activement à la définition du projet, et nous

recommandons que les rôles et les structures existants (comme les dirigeants principaux de l'information et les collectivités d'échange des données) soient mis à profit pour leur expertise.

- Offrir une visibilité grâce à des gains rapides qui réduiront les goulots d'étranglement existants et démontreront le dynamisme et l'intention de moderniser l'infrastructure de données. Cette mesure peut se faire au moyen d'un plan commun de livraison des produits les plus viables qui aidera à mettre à l'essai le processus et l'harmonisation des intervenants.
- Créer des plans de communication et de formation pour les intervenants, les équipes et les clients qui utiliseront le système de données de la chaîne d'approvisionnement des transports.
- Veiller à ce que les collectivités autochtones puissent accéder aux données numériques liées à la chaîne d'approvisionnement des transports pour la prise de décisions (s'il y a lieu) et fournir à ces collectivités un soutien financier et de l'aide pour renforcer la capacité de production de données.

Gouvernance des données

- Élaborer et mettre en œuvre un modèle de gouvernance approprié qui respecte la confidentialité et la sensibilité commerciale.
- Définir les normes et les moyens par lesquels les opérateurs de la chaîne d'approvisionnement des transports peuvent échanger des données afin d'améliorer l'efficacité et la fiabilité.
- Définir la taxonomie de l'information, la méthodologie et les protocoles d'échange des données (y compris les exigences pour que les données soient pertinentes, interopérables et exactes), et inclure les données nécessaires pour appuyer l'intérêt public national.
- Investir dans la création d'une infrastructure d'échange de données où les données seront reçues de toutes les entités.

Intendance des données

- Désigner des fournisseurs externes pour concevoir et gérer une plateforme ou un environnement d'échange de données numériques qui tire parti de l'intelligence artificielle et de l'analyse avancée.

- Établir un conseil ou un groupe externe composé de représentants des principaux participants sectoriels de la chaîne d’approvisionnement pour assurer la collecte et la distribution des données numériques.
- Recenser et combler les principales lacunes en matière de données au moyen de partenariats avec des tiers, encourager et offrir des incitatifs pour encourager la participation volontaire et, au besoin, imposer des pénalités en cas de défaut de fournir des données obligatoires.

Sécurité des données

- Veiller à ce que la stratégie de cybersécurité du Canada tienne compte des risques pour les chaînes d’approvisionnement des transports en produits essentiels.

Mise en œuvre

- Utiliser les capacités réglementaires existantes et renforcées pour obliger les principaux acteurs à mettre à disposition les capacités et les données prévisionnelles nécessaires, ce qui contribuera à mieux gérer la chaîne d’approvisionnement des transports nationale.
- Créer des incitatifs comme des subventions et des crédits d’impôt pour accélérer la numérisation des petites et moyennes entreprises.
- Renforcer le rôle des ports et des aéroports dans la numérisation de la chaîne d’approvisionnement des transports.

Questions abordées

- Fiabilité et résilience du service
- Visibilité de la chaîne d’approvisionnement (données et analyses)
- Planification, gouvernance et responsabilisation

Résultats atteints

- Accroître la transparence et la communication dans l’ensemble de la chaîne d’approvisionnement.
- Permettre aux participants de l’industrie d’optimiser leurs opérations.
- Permettre l’identification des problèmes critiques en temps opportun.
- Fournir des preuves pour les décisions stratégiques et réglementaires.

4. Remédier immédiatement à l’importante pénurie de main-d’œuvre dans la chaîne d’approvisionnement des transports au Canada²².

Justification : D’ici 2030, le pourcentage de Canadiens de plus de 65 ans devrait presque doubler. Comme la plupart des personnes de plus de 65 ans ne font plus partie de la population active, il y aura de moins en moins de personnes pour pourvoir les postes vacants dans la chaîne d’approvisionnement des transports. De plus, le nombre de chômeurs a atteint un creux

historique, s’établissant à 1,2 million en date de juin 2022. La proportion de personnes qui ne sont pas en âge de travailler (de moins de 15 ans ou de plus de 64 ans) par rapport à la population en âge de travailler augmente également : le ratio de dépendance du Canada (le nombre de « personnes à charge » pour 100 travailleurs) était de 44 % en 2010 et de 52 % en 2021. On prévoit qu’il atteindra 59 % d’ici 2028 et qu’au moins cinq millions de Canadiens prendront leur retraite d’ici la fin de la décennie.

²² Le Groupe de travail souhaite reconnaître la publication, le 21 septembre 2022, de la « *Stratégie visant à accroître les transitions vers la résidence permanente* » du ministère de l’Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté à titre d’étape encourageante vers la prestation de voies d’accès aux travailleurs étrangers temporaires et aux étudiants internationaux vers la résidence permanente et l’immigration économique. Disponible sur le lien suivant : <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/publications-guides/motion-44-reponse.html>

La croissance de la main-d'œuvre au Canada devrait stagner à moins que des mesures draconiennes ne soient prises. À l'heure actuelle, l'immigration représente presque 100 % de la croissance de la population active. Nous avons également un faible taux de natalité, le plus élevé étant observé dans les collectivités autochtones (2,6 comparativement à 1,5 pour l'ensemble de la population canadienne). Le nombre de travailleurs disponibles pour fournir une main-d'œuvre qualifiée et ouvrière sera le facteur limitatif de notre potentiel de croissance économique. De plus, sans une main-d'œuvre solide, les recettes fiscales ne seront pas suffisantes pour soutenir les programmes et les prestations sur lesquels comptent les Canadiens, notamment les soins de santé et l'éducation²³.

Mesures : Le gouvernement devrait finaliser et mettre en œuvre la stratégie relative à la main-d'œuvre de la chaîne d'approvisionnement des transports pour remédier à la grave pénurie de main-d'œuvre au Canada (voir la mesure d'intervention immédiate 13). La stratégie devrait couvrir, au minimum, les volets immigration, participation à la main-d'œuvre nationale, les réfugiés, la formation et l'éducation, la productivité et l'automatisation.

Immigration

- Il faut adapter les politiques d'immigration afin d'accorder la priorité aux personnes qui ont de l'expérience et des compétences dans le domaine de la chaîne d'approvisionnement des transports (ou qui sont aptes à occuper des postes dans la chaîne d'approvisionnement) et accélérer le traitement de leurs demandes²⁴. Nous avons besoin de travailleurs qualifiés et d'ouvriers et nous devons leur accorder la priorité.
- Nous devons reconnaître les titres de compétence étrangers et l'expérience liée aux postes de la chaîne d'approvisionnement des transports.
- Il faut veiller à ce qu'il soit possible d'accéder à un soutien social et à d'autres soutiens (p. ex., un logement) suffisants lorsque les immigrants arrivent au Canada pour occuper des postes dans la chaîne d'approvisionnement des

transports. Il est essentiel que les politiques d'immigration intègrent les investissements nécessaires dans l'infrastructure et les services sociaux pour répondre aux besoins et soutenir la croissance de la population.

Participation nationale au travail

- Éliminer les obstacles, éduquer, former et soutenir les groupes sous-représentés (comme les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes des minorités visibles) qui ont l'expérience ou l'aptitude d'être des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement des transports. Par exemple, on pourrait attirer des jeunes Autochtones par les moyens suivants :
 - Veiller à ce que les postes clés soient appuyés par du mentorat, de la formation et des possibilités de perfectionnement des compétences en cours d'emploi;
 - Renforcer les compétences pour les postes de la chaîne d'approvisionnement des transports en offrant un accès spécial aux jeunes Autochtones.
- Réformer la fiscalité et la politique connexe pour encourager les personnes plus âgées à rester sur le marché du travail (ou du moins, ne pas les décourager de travailler, même à temps partiel).

Réfugiés

- Former et soutenir les réfugiés qui ont l'expérience ou les aptitudes nécessaires pour être des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement des transports.

Formation et éducation

- Travailler avec l'industrie pour accroître la sensibilisation à l'importance et à la valeur des postes dans la chaîne d'approvisionnement des transports.
- Collaborer avec les provinces et les territoires pour harmoniser les programmes de formation et le financement afin de soutenir les postes clés de la chaîne d'approvisionnement des transports dans tous les modes de transport, et pour établir des programmes qui seront reconnus dans tout le

23 Hassan Yussuff et Mark Wiseman, 19 juillet 2022, « Canada's Labour Shortage is the Canada's Greatest Economic Threat ». The Globe and Mail. Disponible sur le lien suivant : <https://www.theglobeandmail.com/business/commentary/article-canadas-labour-shortage-is-the-countrys-greatest-economic-threat/>

24 Cette mesure aurait l'avantage supplémentaire d'aider à répondre aux préoccupations selon lesquelles le Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) n'est pas un outil approprié pour combler le besoin de postes permanents dans l'industrie du transport.

Canada (c.-à-d. veiller à ce que les certifications, les désignations, etc. soient transférables).

- Promouvoir la sensibilisation à la formation continue et au perfectionnement des compétences comme des exigences permanentes et nécessaires pour réussir dans le secteur de la chaîne d'approvisionnement des transports.
- Investir dans l'adoption et la transition vers l'automatisation pour maintenir la compétitivité.

Productivité

- Appliquer une « optique chaîne d'approvisionnement des transports » aux exigences nouvelles ou révisées pour veiller à ce que les changements n'aient pas d'incidence négative sur l'offre de main-d'œuvre

ou la participation continue des travailleurs à la chaîne d'approvisionnement des transports.

Automatisation

- Fournir aux petites et moyennes entreprises du financement et des incitatifs pour l'automatisation afin d'accélérer l'adoption et d'améliorer la compétitivité²⁵.
- Examiner les politiques et les règlements pour s'adapter à la nature changeante des opérations de la chaîne d'approvisionnement des transports et de la prise de décisions découlant de l'automatisation et des progrès technologiques.
- Faire savoir aux travailleurs que l'automatisation ne limitera pas leurs possibilités de carrière.

Questions abordées

- Pénurie de main-d'œuvre
- Fiabilité et résilience du service

Résultats atteints

- Accroître la main-d'œuvre qualifiée et ouvrière disponible pour les postes de la chaîne d'approvisionnement.
- Accroître la capacité des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement à réussir dans leurs rôles.
- Accroître la participation des travailleurs canadiens et étrangers, y compris des groupes sous-représentés, aux postes de la chaîne d'approvisionnement.
- Soutenir la transition de l'industrie et l'adoption de technologies par les petites et moyennes entreprises.

5. Réviser le mandat de l'Office des transports du Canada et lui donner l'indépendance, l'autorité et le financement correspondant nécessaires pour s'acquitter de ce mandat.

Justification : Dans un environnement concurrentiel restreint, les fournisseurs de services de transport ont une emprise démesurée sur le marché et cherchent à maximiser leur rendement financier, souvent sans égard à l'intérêt public national. Comme le Canada dépend du réseau de transport pour son bien-être économique, il doit contrôler les forces du marché. Un élément essentiel d'une chaîne

d'approvisionnement des transports efficace est un organisme de réglementation quasi judiciaire indépendant, comme l'Office des transports du Canada (OTC), qui est chargé d'assurer le fonctionnement uniforme du système de transport du Canada. En particulier, l'organisme de réglementation devrait avoir le pouvoir de répondre à la concurrence qui nuit à l'intérêt public national. Cet effet négatif est souvent illustré lorsqu'il y a un déséquilibre de pouvoir entre le fournisseur de services de transport et l'expéditeur.

Mesures : Le gouvernement devrait immédiatement modifier la structure de l'OTC afin de lui donner une

25 Selon un communiqué de presse du Brookfield Institute for Innovation & Entrepreneurship daté du 8 juin 2017, intitulé Report from Canada's Economic Strategy Tables : « Les industries ayant la plus forte proportion d'activités de travail automatisables comprennent l'hébergement et les services alimentaires, la fabrication, le transport et l'entreposage, l'agriculture, la foresterie, la pêche et la chasse, ainsi que l'extraction minière, l'exploitation en carrière et l'extraction de pétrole et de gaz. Environ 62 % des activités de travail pourraient être automatisées au sein de ces industries. » Tables sectorielles de stratégies économiques du Canada. 25 septembre 2018, p. 3. Disponible sur le lien suivant : https://publications.gc.ca/collections/collection_2019/isde-ised/lu4-236-2018-fra.pdf

autonomie et un pouvoir d'application suffisants pour veiller à ce que toutes les parties qui travaillent dans la chaîne d'approvisionnement des transports du Canada aient un rapport de forces de négociation égal.

Le mandat révisé devrait refléter l'intention d'appuyer la création et le maintien d'une chaîne d'approvisionnement des transports de transport efficace, productive et concurrentielle axée sur l'intérêt public national.

La structure révisée devrait :

- Renforcer le pouvoir d'enquête et de règlement des différends de l'OTC (comme le Surface Transportation Board des États-Unis et le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes);
- Supprimer l'exigence d'obtenir l'approbation ministérielle pour que l'OTC puisse lancer une enquête;
- Améliorer la capacité de régler les problèmes systémiques dans la chaîne d'approvisionnement des transports canadienne en modifiant les capacités de l'OTC de façon à permettre des enquêtes de plus de 90 jours pour la collecte et l'analyse des données sur la chaîne d'approvisionnement de transports;
 - Appuyer une utilisation plus robuste et proactive des enquêtes d'initiative propre pour régler les problèmes systémiques dans la chaîne d'approvisionnement canadienne (dont plusieurs sont largement liés à des produits spécifiques). À cette fin, habiliter l'OTC à recueillir et à utiliser les mesures des indicateurs de rendement clés et les données évolutives (tirées de sources existantes ou directement de l'industrie), afin de passer d'une industrie cloisonnée à une visibilité totale de la chaîne d'approvisionnement de bout en bout, en commençant par ce qui suit :
 - Exécution de la commande (nombre de wagons fournis par la compagnie de chemin de fer par rapport à ce qui a été commandé par l'expéditeur);
 - Niveaux des stocks d'origine et de port (indicateur avancé de rendement);
 - Temps de cycle des wagons (efficacité ferroviaire);
 - Temps d'arrêt aux terminaux portuaires (efficacité des terminaux portuaires);
 - Temps passé par le navire au port (mesure de la congestion du port et des coûts de surestarie);
 - Temps de rétablissement pour atteindre un rendement hebdomadaire moyen (résilience);
 - Volumes d'aiguillage des chemins de fer d'intérêt local;
 - Trafic d'échange hebdomadaire par emplacement et par expéditeur par chemin de fer.

Le gouvernement devrait ordonner à l'OTC d'examiner, d'établir et d'appliquer les mécanismes nécessaires pour obtenir un pouvoir de négociation équilibré et de rendre ces mécanismes et les décisions connexes accessibles au public. Ces mécanismes devraient faire en sorte de :

- Interdire aux parties de sous-traiter les dispositions de la *Loi sur les transports au Canada*;
- Modifier les règles d'arbitrage pour permettre l'arbitrage des propositions finales afin d'inclure à la fois le service et les tarifs;
- Exiger que les compagnies de chemin de fer de catégorie 1 renforcent les points d'échange pour gérer tout le trafic, notamment les trains unitaires (tous les types de marchandises et de wagons) et les trains manifestes (wagons et marchandises mélangés);
- Mettre en œuvre des outils de réglementation pour équilibrer le pouvoir de marché entre les expéditeurs et les compagnies de chemin de fer de catégorie 1, et veiller à ce que ces pouvoirs de réglementation fournissent des méthodes pertinentes et efficaces d'application de la loi et appuient la prestation efficace et efficiente des services ferroviaires;
- Obliger les compagnies de chemin de fer à préparer des plans annuels de capacité par produit principal transporté et de faire rapport de leurs progrès chaque semaine.

Le gouvernement devrait :

- Continuer de permettre à l'OTC d'encourager et d'approuver des ententes de collaboration entre concurrents lorsqu'elles améliorent l'efficacité et la productivité;
- Exiger que l'OTC détermine et impose les délais appropriés en matière de données et de rapports nécessaires pour surveiller et appliquer ses décisions;

- Déterminer si l'OTC ou le Bureau de la concurrence est le mieux placé pour répondre aux conséquences de la réduction de la concurrence découlant des alliances entre les compagnies de transport maritime. À la suite de cette détermination, demander à l'organisme compétent de promouvoir le développement des exportations canadiennes par l'entremise d'une

chaîne d'approvisionnement du transport maritime concurrentielle et fiable, et de fournir les moyens nécessaires pour y parvenir;

- Déterminer comment l'OTC peut être habilité à régler les différends pour les chemins de fer d'intérêt local et examiner comment les chemins de fer d'intérêt local peuvent être utilisés pour accroître la capacité de transport ferroviaire.

Questions abordées

- Fiabilité et résilience du service
- Certitude réglementaire
- Planification, gouvernance et responsabilisation

Résultats atteints

- Améliorer la capacité de l'OTC d'assurer le fonctionnement uniforme du système de transport du Canada.
- Accroître la concurrence entre les modes de transport.
- Adapter l'environnement réglementaire à une chaîne d'approvisionnement flexible et en évolution.

6. Mobiliser les groupes autochtones (en particulier ceux des collectivités nordiques et éloignées) concernant leurs importants défis liés à la chaîne d'approvisionnement des transports.

Justification : La mobilisation des groupes autochtones est essentielle à l'établissement d'une chaîne d'approvisionnement des transports robuste.

Par exemple :

- Plus de la moitié des Autochtones vivent dans des régions rurales ou éloignées du Canada, notamment dans le Nord. Les chaînes d'approvisionnement desservant les collectivités éloignées et nordiques sont souvent fragiles et confrontées à des défaillances.
- Il y a plus de 50 000 entreprises appartenant à des Autochtones au Canada qui contribuent à notre économie à hauteur de plus de 30 milliards de dollars par année. Bon nombre d'entre elles sont directement liées aux ressources naturelles, au transport et au commerce transfrontalier. En répondant aux besoins de ces entreprises et en leur permettant de collaborer efficacement avec d'autres intervenants de la chaîne d'approvisionnement, on accroîtra l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, en particulier dans les collectivités rurales et nordiques.

- Les Autochtones sont le groupe démographique qui croît le plus rapidement et qui est le plus jeune au Canada; l'augmentation de leur participation au sein de la main-d'œuvre de la chaîne d'approvisionnement des transports pourrait aider à répondre aux besoins du secteur en la matière tout en fournissant des opportunités aux collectivités autochtones²⁶.
- Compte tenu des répercussions continues des changements climatiques, le Nord a le potentiel de jouer un plus grand rôle dans notre chaîne d'approvisionnement en matière de transport, ce qui exigera de tenir compte qu'il s'agit d'une région écologiquement vulnérable et diversifiée qui soutient de nombreuses collectivités autochtones.

Mesures :

- Le gouvernement doit veiller à ce que les groupes autochtones participent à l'élaboration d'une stratégie nationale de chaîne d'approvisionnement des transports.
- Allouer suffisamment de fonds aux infrastructures pour fournir aux collectivités nordiques et éloignées une infrastructure de chaîne d'approvisionnement des transports polyvalente et fiable.

26 Gouvernement du Canada, Relations Couronne-Autochtone et Affaires du Nord Canada. « Peuples et communautés autochtones ». Disponible sur le lien suivant : <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1100100013785/1529102490303>

Questions abordées

- Planification, gouvernance et responsabilisation
- Fiabilité et résilience du service

Résultats atteints

- S'engager adéquatement les groupes autochtones sur les questions liées à la chaîne d'approvisionnement.
- Appuyer la participation des groupes et des entreprises autochtones aux industries de la chaîne d'approvisionnement.
- Contribuer à une chaîne d'approvisionnement résiliente et sécuritaire.

7. Protéger les corridors, les passages frontaliers et les portes d'entrée contre les perturbations afin d'assurer un accès sans entrave aux modes de transport commerciaux et d'assurer la continuité du mouvement de la chaîne d'approvisionnement.

Justification : Pour que la chaîne d'approvisionnement des transports du Canada soit fiable et efficace, et pour que nos partenaires commerciaux aient confiance en notre capacité de livrer la marchandise, notre réseau de transport doit être résilient, agile et flexible. Nous devons cerner et atténuer les risques et, lorsque des incidents importants se produisent, avoir des solutions de rechange et des options viables à portée de main.

Mesures : Afin de protéger les corridors, les passages frontaliers et les portes d'entrée contre les perturbations, le gouvernement devrait élaborer et mettre en œuvre des stratégies d'atténuation des risques pour trois principaux types de risques pour nos chaînes d'approvisionnement des transports, soit les catastrophes naturelles liées au climat, les méfaits d'origine humaine et les retards liés à des conflits de travail.

Catastrophes naturelles liées au climat

- Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie nationale de la chaîne d'approvisionnement des transports, il faut déterminer les secteurs les plus vulnérables aux catastrophes naturelles liées au climat ou à d'autres causes, élaborer des options pour remédier à ces vulnérabilités, et accorder un financement prioritaire aux infrastructures qui peuvent les atténuer.

- Comme il est indiqué à la mesure stratégique à long terme 1, il faut établir des groupes de travail sur les crises de la chaîne d'approvisionnement des transports gouvernement-industrie dans chaque province et territoire et au niveau fédéral pour se préparer à atténuer les perturbations imprévues de la chaîne d'approvisionnement des transports, en particulier celles liées aux catastrophes naturelles découlant des changements climatiques.

Méfaits d'origine humaine

- Fournir aux organismes d'application de la loi et à la magistrature, les outils et les ressources nécessaires pour prévenir les blocus ou répondre rapidement lorsque des personnes ou des objets perturbent ou menacent de perturber l'infrastructure ou le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement des transport essentielle au pays.

Retards liés à des conflits de travail

- Dans l'intérêt public national de garantir la fiabilité continue et le fonctionnement fluide de la chaîne d'approvisionnement des transports du Canada, dans le but d'assurer l'acheminement du commerce aux marchés internationaux et des biens et produits aux consommateurs, fabricants et entreprises du Canada, les employeurs, les syndicats et le gouvernement doivent trouver des solutions créatives en vue d'éviter la perturbation de la chaîne d'approvisionnement. Cette mesure est nécessaire puisque la menace seule d'une grève ou de lock-out peut avoir des impacts négatifs sur le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement des transports et entacher la réputation du Canada comme destination de choix pour faire des affaires.

- Le ministre du Travail doit convoquer un conseil d'experts de toute urgence en vue d'élaborer un nouveau paradigme de relations de travail collaboratif qui permettrait de réduire le potentiel

de lock-out, de grèves et de menaces de grèves qui mettent à risque le fonctionnement ou la fluidité de la chaîne d'approvisionnement nationale des transports.

Questions abordées

- Fiabilité et résilience du service
- Frontières
- Planification, gouvernance et responsabilisation
- Contraintes de capacité et infrastructure

Résultats atteints

- Accroître la résilience, l'agilité et la souplesse du réseau de transport du Canada.
- Être mieux préparé à réagir aux risques et aux incidents importants qui ont une incidence sur la chaîne d'approvisionnement du Canada.

8. Mobiliser les États-Unis et les provinces et territoires pour obtenir la reconnaissance réciproque des règlements, des politiques et des processus afin d'améliorer la compétitivité et la productivité de la chaîne d'approvisionnement.

Justification : Les règlements, les normes et les exigences imposés par différentes administrations causent des frictions dans la chaîne d'approvisionnement des transports. Cette situation contribue à une productivité plus faible et à des coûts plus élevés, surtout lorsque les exigences sont semblables, mais pas identiques d'une administration à l'autre. C'est le cas dans les provinces et les territoires du Canada ainsi qu'entre le Canada et les États-Unis, notre principal partenaire commercial. L'harmonisation, bien qu'elle soit l'idéal, est irréalisable à court terme; cependant, la reconnaissance réciproque est faisable et requise de toute urgence.

Mesures : Pour régler une partie des frictions dans la chaîne d'approvisionnement du transport causées par l'environnement réglementaire transfrontalier actuel

(pour les frontières nationales et internationales), le gouvernement devrait :

- Mobiliser immédiatement les provinces et les territoires pour établir une réglementation nationale uniforme sur le camionnage commercial (du point de vue de la chaîne d'approvisionnement des transports) afin d'éliminer la nécessité pour les parcs de véhicules commerciaux d'avoir du matériel différent pour desservir différentes régions du pays. L'élimination des obstacles au déploiement plus efficace de l'équipement réduira les coûts et améliorera le service. Par exemple, le fait de permettre aux trains de type B de circuler sur tous les principaux corridors du Québec et des Maritimes à un poids brut du véhicule de 63 500 kilogrammes (kg pnb) plutôt que de 62 500 kg pnb permettrait d'harmoniser la limite de poids à l'échelle du pays;
- Utiliser le Conseil de coopération Canada-États-Unis en matière de réglementation pour promouvoir les possibilités de reconnaissance réciproque des exigences liées au commerce et aux frontières.

Questions abordées

- Frontières
- Planification, gouvernance et responsabilisation

Résultats atteints

- Permettre des activités transfrontalières de chaîne d'approvisionnement plus efficaces et fluides.

Tableaux récapitulatifs et calendriers recommandés pour effectuer toutes les mesures

Actions de réponse immédiate		Calendrier recommandé (le tout en deux ans)	
1. Réduire l'encombrement des conteneurs dans les ports.	Immédiat		
2. Étendre la distance d'interconnexion de 30 km à travers le Canada.	Avant le 1er mai 2023		
3. Répondre au besoin immédiat de main-d'œuvre dans la chaîne d'approvisionnement des transports.	Immédiat		
4. Mettre en œuvre des programmes et des politiques pour encourager l'attraction et la rétention des postes clés de la chaîne d'approvisionnement, tels que les chauffeurs de camions.	Immédiat		
5. Élargissement complet de la route 185 entre le Québec et le N.-B.	Immédiat		
6. Accélérer le processus d'approbation du transport hivernal sur les routes de glace.	Immédiat		
7. Encourager ou créer une concurrence dans la production de palettes durables.	Immédiat		
8. Renoncer à 50 % des paiements de loyer de l'aéroport pour permettre l'amélioration aux immobilisations dans l'infrastructure de la chaîne d'approvisionnement des transports.	Immédiat		
9. Rouvrir les centres d'inscription aux cartes EXPRES et/ou envisager de nouvelles façons d'accélérer les demandes.	Immédiat		
10. Élargir l'ACIA et les autres services requis pour traiter les marchandises commerciales.	Immédiat		
11. Établir, financer et embaucher du personnel pour un bureau de la chaîne d'approvisionnement.	Dans les 12 mois		
12. Élaborer une stratégie à long terme pour la chaîne d'approvisionnement des transports, notamment en amorçant un examen pour mettre à jour et moderniser les règlements connexes.	Immédiat		
13. Élaborer une stratégie de main-d'œuvre pour la chaîne d'approvisionnement des transports.	Immédiat		
	Année 1	Année 2	

Mesures stratégiques à long terme	Échéancier recommandé (mesures à prendre au cours des deux premières années)	
1. Créer un Bureau de la chaîne d'approvisionnement pour unifier la responsabilité et l'autorité du gouvernement fédéral en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement des transports dans l'ensemble des ministères fédéraux.	Mobiliser les États-Unis et les provinces et territoires pour obtenir la reconnaissance réciproque des règlements, des politiques et des processus afin d'améliorer la compétitivité et la productivité de la chaîne d'approvisionnement.	Dans un délai de 24 mois : terminer la chaîne d'approvisionnement et la stratégie de la date; amorcer une réforme réglementaire ou législative
2. Finaliser, mettre en œuvre et renouveler régulièrement une stratégie à long terme et durable (30 à 50 ans) pour la chaîne d'approvisionnement des transports.	Finaliser la stratégie initiale dans un délai de deux ans	
3. Numériser et créer une visibilité de la chaîne d'approvisionnement de bout en bout pour l'efficacité, la responsabilisation, la planification, l'investissement et la sécurité.	Dans un délai de 12 mois; mobiliser les intervenants; établir les fondements de la stratégie; mettre en œuvre les changements réglementaires ou législatifs initiaux	Dans un délai de 24 mois : terminer la stratégie et commencer la mise en œuvre
4. Remédier immédiatement à l'importante pénurie de main-d'œuvre dans la chaîne d'approvisionnement du transport au Canada.	Finaliser la stratégie initiale dans un délai de deux ans	
5. Réviser le mandat de l'Office des transports du Canada et lui donner l'indépendance, l'autorité et le financement correspondant nécessaires pour s'acquitter de ce mandat.	Dans un délai de 12 mois : mobilisation des intervenants; consultation sur les changements réglementaires ou législatifs	Dans un délai de 24 mois : mettre en œuvre les changements réglementaires ou législatifs; autorisations ou budget supplémentaires en place
6. Mobiliser les groupes autochtones (en particulier ceux des collectivités nordiques et éloignées) concernant leurs importants défis liés à la chaîne d'approvisionnement des transports.	Commencer immédiatement et poursuivre de façon continue	
7. Protéger les corridors, les passages frontaliers et les portes d'entrée contre les perturbations afin d'assurer un accès sans entrave aux modes de transport commerciaux et d'assurer la continuité du mouvement de la chaîne d'approvisionnement.	Dans un délai de 12 mois : mettre sur pied des groupes de travail de crise; tenir des consultations sur les changements réglementaires ou législatifs; accroître la capacité d'intervention	Dans un délai de 24 mois : mettre en œuvre les changements réglementaires ou – législatifs; stratégie initiale en place
8. Mobiliser les États-Unis et les provinces et territoires pour obtenir la reconnaissance réciproque des règlements, des politiques et des processus afin d'améliorer la compétitivité et la productivité de la chaîne d'approvisionnement.	Commencer immédiatement et poursuivre de façon continue	
	Année 1	Année 2

ANNEXE A

Mandat du groupe de travail national sur la chaîne d'approvisionnement

Les chaînes d'approvisionnement mondiales sont sous pression en raison de la pandémie de COVID-19, des effets croissants du changement climatique et des retombées du conflit entre l'Ukraine et la Russie. La résilience et la fluidité de nos chaînes d'approvisionnement constituent une priorité absolue pour le gouvernement du Canada. Un système de transport mondial qui fonctionne bien est essentiel pour sécuriser les chaînes d'approvisionnement et permettre le commerce mondial; constituant l'épine dorsale de presque tous les secteurs de l'économie. Il est donc essentiel que toutes les mesures visant les chaînes d'approvisionnement tiennent compte du rôle important que joue le transport et soient élaborées en consultation avec l'industrie.

Le groupe de travail national sur la chaîne d'approvisionnement complétera les mesures déjà prises par le gouvernement, notamment avec une série de tables rondes et de consultations, ainsi que les efforts de

reprise à la suite de la pandémie et de collaboration avec les États-Unis. Le groupe de travail fournira des conseils indépendants au ministre des Transports sous la forme de rapports provisoires et définitifs.

Le groupe de travail consultera des experts de l'industrie et formulera des recommandations sur les mesures à prendre à court et à long terme pour remédier à la congestion de la chaîne d'approvisionnement. À la nomination de tous les membres, il sera actif pendant une période de 100 jours pour formuler des recommandations sur les mesures visant à accroître la concurrence, l'accessibilité, la fiabilité, la résilience, la redondance, l'efficacité et l'investissement dans la chaîne d'approvisionnement nationale en matière de transport, tout en favorisant le maintien des services de transport internationaux au Canada. Les recommandations du groupe de travail contribueront à l'élaboration de la stratégie nationale en matière de chaîne d'approvisionnement mentionnée dans le budget fédéral de 2022.



Dans le cadre de la portée de ses travaux, le groupe de travail invitera les chefs d'entreprise et les intervenants de la chaîne d'approvisionnement canadienne à examiner les problèmes de congestion et de fluidité tant dans le contexte canadien que mondial.

Voici certaines des activités que le groupe de travail entreprendra :

- Évaluer l'éventail des répercussions sur l'économie canadienne, notamment sur le volume et la valeur des échanges commerciaux et la capacité des infrastructures à s'adapter aux tendances des flux;
- Cerner les possibilités de collaboration pour soutenir la résilience du réseau commercial nord-américain et mondial et atténuer la congestion en examinant les mesures prises ou envisagées par les pays partageant des vues similaires;
- Collaborer avec des experts et des partenaires pour cerner les faiblesses structurelles, les obstacles stratégiques ou réglementaires ou les déséquilibres de pouvoir du marché qui ont une incidence sur la concurrence dans les secteurs modaux et multimodaux;
- Définir les données, les technologies et les mécanismes qui, individuellement ou collectivement, pourraient être utilisés à plus grande échelle pour améliorer la visibilité, l'optimisation opérationnelle, la planification coordonnée et la résilience de la chaîne d'approvisionnement et du réseau de transport, ainsi que la sécurité des contrats et les options de résolution de conflits;
- Déterminer les mesures et les recommandations qui pourraient être attribuées à tous les ordres de gouvernement, notamment le fédéral et à l'industrie, afin de réduire la congestion et d'améliorer la fluidité et la prévisibilité des chaînes d'approvisionnement du transport.

Membres du Groupe de travail national sur la chaîne d'approvisionnement



Louise Yako,
Coprésidente du groupe de travail

Louise Yako est l'ancienne présidente et directrice générale de la BC Trucking Association, une organisation de défense sans but lucratif qui représente environ 1 200 entreprises en Colombie-Britannique.

Mme Yako possède une vaste expérience de leadership en matière de politique publique, de gestion d'associations, de développement des ressources humaines et de programmes de sécurité. Le travail de défense qu'elle a mené alors qu'elle était première femme présidente et directrice générale de la BC Trucking Association a conduit, entre autres, à des réformes efficaces qui ont amélioré la sécurité de l'industrie, à des politiques nouvelles et révisées qui ont augmenté la productivité de l'industrie et à l'élaboration d'une norme de formation des conducteurs de camions commerciaux dirigée par l'industrie. Pendant plus de six ans, elle a été la principale porte-parole de l'industrie du camionnage et l'a représentée au niveau national en tant que vice-présidente régionale de l'Alliance canadienne du camionnage. Elle est connue pour sa capacité à établir un consensus et à favoriser les partenariats.

Elle a également siégé à de nombreux conseils et comités nationaux, provinciaux et régionaux, notamment WorkSafeBC, le Greater Vancouver Gateway Council, le Conseil canadien Trucking des ressources humaines en camionnage et Table sur les compétences de la Porte de l'Asie-Pacifique.

Mme Yako a récemment occupé le poste de présidente de l'Active Vessel Traffic Management Advisory Panel de l'Administration portuaire Vancouver Fraser. Elle est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université de la Colombie-Britannique et d'un baccalauréat combiné en journalisme et en sciences politiques de l'Université Carleton.



Jean Gattuso,
Coprésident du groupe de travail

Jean Gattuso a accumulé plus de 40 ans d'expérience dans l'industrie alimentaire, en commençant par son premier emploi dans la vente et le marketing chez Standard

Brands en 1979. En 1987, M. Gattuso a commencé sa carrière chez Industries Lassonde Inc. en tant que directeur du marketing pour la filiale A. Lassonde Inc. et a rapidement gravi les échelons de l'organisation, occupant de nombreux postes de direction qui ont mené à sa nomination comme président et directeur général d'A. Lassonde Inc. en 2004. Il a été nommé chef de l'exploitation d'Industries Lassonde inc. en 2009, puis président et chef de l'exploitation en 2012 d'Industries Lassonde qui regroupe toutes les entités Lassonde au Canada et aux États-Unis.

Sous la direction de M. Gattuso, Industries Lassonde a considérablement élargi sa portée sur le marché et son empreinte manufacturière. L'entreprise exploite maintenant 17 usines au Canada et aux États-Unis et emploie plus de 2 700 travailleurs, tout en réalisant des ventes de 1,9 milliard de dollars en 2020.

M. Gattuso est le cofondateur du Conseil de la transformation alimentaire du Québec, dont il a été, pour deux mandats, président du Conseil d'administration (2002-2003 et 2013-2016). Il est également un ancien membre du conseil d'administration de Produits alimentaires, de santé et de consommation du Canada. Aujourd'hui M. Gattuso siège sur plusieurs conseils d'administration.

Il a reçu de nombreux prix au cours de sa carrière, notamment le Golden Pencil Award en 2015, le MBA de l'année en 2014 et le prix de l'Entrepreneur de l'année en 2008 décerné par Ernst & Young au Québec. En plus d'avoir obtenu un baccalauréat en affaires de l'Université McGill, il est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université du Québec à Montréal.



Robert (Bob) Armstrong,
MIALT, PACI

Robert Armstrong est président du Chartered Institute of Logistics and Transport of North America (CILTNA) et de sa propre société d'experts-conseils, Armstrong Trade &

Logistics Advisory Services Inc. Il compte plus de 50 ans d'expérience dans les domaines de la gestion de la chaîne d'approvisionnement mondiale, du commerce international, de la logistique transfrontalière, ainsi que des réglementations et procédures douanières.

En tant que président de la CILTNA, il a dirigé de nombreux séminaires présentés par les membres de l'organisation au gouvernement et à l'industrie. Il a occupé les fonctions de président et chef de la direction de l'Association canadienne des importateurs et des exportateurs et a aussi été président de l'Association des fabricants internationaux d'automobiles du Canada.

Plus tôt dans sa carrière, M. Armstrong a occupé pendant de nombreuses années des postes de direction dans les domaines de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique, dans une grande entreprise de relations gouvernementales et dans un important cabinet d'expertise comptable, dont il était associé. Il s'est spécialisé dans le secteur maritime en 2005. On lui doit notamment l'élaboration de plusieurs initiatives de transport maritime à courte distance pour le réseau Saint-Laurent-Grands Lacs. Par ailleurs, il est président de la Chambre de commerce de l'Ontario, trésorier de la Hong Kong Canada Business Association, directeur de la Corporation de gestion de la Voie maritime du St. Lawrence, président du METROLINX Strategic Goods Movement Network pour la région du Grand Toronto-Hamilton et membre de la table ronde sur le transport de marchandises pour la région de Peel.



Keith Bruch,
Ancien vice-président de Paterson Global Foods

Keith Bruch a occupé des fonctions de vente, de marketing et d'encaissement tout au long de ses 30 ans de carrière. Il a travaillé avec des clients dans plus de 30 pays, notamment

au Japon, au Maroc, aux États-Unis, au Canada et en Turquie.

Pendant plus de 20 ans, M. Bruch a travaillé chez Paterson Global Foods, où il est devenu vice-président des opérations. Il était responsable du développement des marchés, du commerce des produits de base, du transport, des actifs du pays et des terminaux, et des unités commerciales de grains biologiques. Il a mis au point et exécuté des stratégies pour diverses activités de marketing sur les marchés national et mondial. Il a également assuré la gestion des opérations, la logistique et la planification de l'exécution pour les actifs du pays et des terminaux.

Au cours de sa carrière, il a été président de l'Alliance Grain Terminal à Vancouver, président d'Alliance Seed, président et chef de la direction de Nutrasun Foods, président et chef de la direction de FeedMax et président d'Alliance Grain (Australie). Il est un ancien président de la Western Grain Elevator Association, ainsi que membre de plusieurs comités de la Winnipeg Commodity Exchange et de l'International Commodities Exchange.

M. Bruch a commercialisé et vendu des produits financiers, des produits de base et des denrées alimentaires en appliquant les principes et les pratiques qui sous-tendent la méthode Sandler. Il est actuellement président de Sandler Training Canada.



Howard Eng,
*Ancien président et
PDG de l'Autorité
aéroportuaire du
Grand Toronto*

Howard Eng a récemment pris sa retraite après avoir occupé le poste de président et directeur général de l'Autorité

aéroportuaire du Grand Toronto pendant huit ans. Il a commencé sa carrière à Edmonton, pour Transports Canada. Il a ensuite travaillé à l'aéroport international d'Edmonton, occupant des postes de direction de plus en plus importants, jusqu'à sa nomination comme vice-président des opérations en 1993. En 1995, il a occupé un poste de directeur exécutif des opérations aéroportuaires pour l'aéroport international de Hong Kong. Pendant son mandat de 17 ans, M. Eng a vu cet aéroport devenir l'un des plus grands carrefours internationaux du monde, remportant plus de 40 fois le prix du meilleur aéroport. M. Eng est revenu au Canada en 2012. C'est alors qu'il est devenu président et directeur général de l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto, qui s'est imposée comme méga centre mondial et qui s'est taillée une place parmi les 30 principaux aéroports internationaux du monde selon le nombre de passagers.

M. Eng était auparavant président du Conseil des aéroports du Canada et a également représenté le Canada au conseil d'administration du Conseil international des aéroports pour l'Amérique du Nord et le reste du monde. Il a également été membre du Conseil mondial du voyage et du tourisme. En 2020, il a été nommé PDG de l'année par la Chambre de commerce de l'Ontario et PDG de l'année par Airport Experience pour les aéroports nord-américains de plus de 40 millions de passagers. Il est également titulaire d'un baccalauréat ès sciences et d'un baccalauréat en commerce de l'Université de l'Alberta.



Shauna McMillan, Ing.,
*Dirigeante d'entreprise
et professionnelle en
gestion de la chaîne
d'approvisionnement*

Shauna McMillan est une professionnelle en gestion de la chaîne d'approvisionnement chevronnée et une dirigeante d'entreprise. Elle a travaillé pour

la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (CN) pendant plus de huit ans, occupant le poste de vice-présidente adjointe, ventes et produits industriels dans lequel elle a dirigé une équipe de professionnels de la vente soutenant la livraison de produits forestiers, métalliques et minéraux et de sable de fractionnement à des clients nord-américains. Elle a élaboré, mis en œuvre et supervisé des plans de vente stratégiques et des activités de vente directe, augmentant ainsi la valeur des services ferroviaires et procurant des gains de parts de marché. Avant cela, Mme McMillan a été chef de personnel du président et directeur général du CN et également directrice du marketing (pour le secteur intermodal et le secteur automobile) pendant plus de quatre ans.

Membre active au sein de la communauté pendant son emploi au CN, Mme McMillan a occupé le rôle de directrice de la Chambre de commerce de Brampton, où elle a siégé jusqu'à la fin de 2021.

Mme McMillan a travaillé pendant 14 ans pour la Société Canadian Tire avant de se joindre au CN, où elle a perfectionné ses compétences en matière de chaîne d'approvisionnement en occupant plusieurs postes, y compris en tant que directrice du transport international, où elle supervisait l'approvisionnement et les opérations pour l'approvisionnement mondial en produits entrants du réseau de distribution canadien.

Mme McMillan est titulaire d'un diplôme en ingénierie (Ontario) et d'une maîtrise en sciences, gestion des transports et chaîne d'approvisionnement, de l'Université de Denver. Elle détient un titre de professionnelle en gestion de la chaîne d'approvisionnement et un titre en gestion de la production et des stocks de l'Association for Supply Chain Management.



Gretchen Pohlkamp,
Partenaire – NovaPark Consulting

Gretchen Pohlkamp est une penseuse innovatrice spécialisée en résolution de problèmes. Elle a dirigé de nombreux projets d'importance visant un changement de

systèmes au gouvernement de la Nouvelle-Écosse. Fonctionnaire à la retraite, elle s'occupe, en tant qu'experte-conseil, de projets liés à l'aménagement du territoire et à la gestion des terres, en plus d'accompagner et de conseiller des personnes ayant besoin d'aide pour changer de carrière et de vie.

Au gouvernement, Mme Pohlkamp a créé des systèmes et intégré des données pour rendre la gestion des terres publiques efficace – en acquérant, en louant et en gérant les biens immobiliers provinciaux afin d'améliorer l'utilisation forestière, minérale et agricole des terres. Elle a dirigé la migration d'un système d'enregistrement foncier sur papier vers un système de titres fonciers garantis en ligne. Elle a, de plus, dirigé la création de la Division de la famille de la Cour suprême de la Nouvelle-Écosse, ce qui a nécessité la mise en place de services, la rédaction de lois, de règlements et de décisions judiciaires, ainsi que la nomination de juges dans l'année suivant le lancement du projet.

Mme Pohlkamp est membre retraitée de la Nova Scotia Barristers' Society et aide à temps partiel son fils sur sa ferme. Elle est une rédactrice chevronnée et co-auteure de nombreux articles universitaires, en plus d'être bénévole communautaire à Dartmouth, en Nouvelle-Écosse. Elle est titulaire d'un baccalauréat ès arts (en relations internationales) de l'Université de la Colombie-Britannique, d'un baccalauréat en journalisme de l'Université de King's College à Halifax et d'un diplôme en droit de la Faculté de droit de l'Université Dalhousie.



Stéphane Roche,
Partenaire chaîne d'approvisionnement et opérations, Deloitte Canada

Stéphane Roche est un cadre supérieur avec plus de 25 ans d'expérience, dans la transformation des entreprises et la numérisation. Il possède

une expérience de la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour des petites et moyennes entreprises ainsi que pour de grandes entreprises dans les secteurs industriel, aérospatial, médical et des services. Il travaille chez CAE (développement de logiciels et de solutions numériques) depuis plus de cinq ans et est actuellement le vice-président, chef de l'exploitation de la division de la santé et de l'intégration après fusion. Auparavant, il était vice-président de l'approvisionnement stratégique mondial et de la transformation de l'entreprise de CAE.

Parmi ses autres expériences professionnelles, il a été vice-président de la chaîne d'approvisionnement, Biens indirects et services (transformation) chez Bombardier de 2016 à 2019 et vice-président, directeur général de Thyssenkrupp Aerospace à Montréal. Il a également travaillé pour Pratt & Whitney pendant plus de six ans en tant que gestionnaire du volet valeur et gestionnaire de la stratégie et du développement commercial.

M. Roche est titulaire d'un baccalauréat en génie mécanique de l'École de technologie supérieure (ÉTS) et est membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec.

Secrétariat du Groupe de travail sur la chaîne d'approvisionnement

Nous tenons à remercier les membres de l'équipe du secrétariat de Transports Canada pour leur précieux soutien et leur contribution à cet effort.

ANNEXE B

Résumé des perspectives de l'industrie

Cette section donne un aperçu des points de vue entendus par le Groupe de travail national sur la chaîne d'approvisionnement lors des consultations menées à travers le pays. Nous avons eu le privilège d'en apprendre davantage sur les défis sectoriels auxquels sont confrontés les intervenants de tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement des transports du Canada, tout en développant une connaissance plus approfondie de la dynamique régionale et des facteurs à prendre en considération lorsqu'il s'agit de transporter des biens et marchandises sur un territoire aussi vaste et diversifié que celui du Canada. Les intervenants ont également partagé leurs points de vue sur les principales mesures prises à l'échelle internationale, ainsi que sur les tendances mondiales qui pourraient affecter la position concurrentielle du Canada.

Nous avons organisé cette section du rapport autour de thèmes récurrents qui peuvent se manifester de différentes manières selon les secteurs, les régions, les producteurs, les expéditeurs et les fournisseurs de services. Malgré ces différences d'incidence, les problèmes qui surviennent à un point de la

chaîne d'approvisionnement des transports ont des effets cumulatifs. Par exemple, les compagnies de chemin de fer, les entreprises de camionnage et les expéditeurs ont tous noté que les entrepôts pleins de la région du Grand Toronto (RGT) créaient des goulots d'étranglement aux ports de la côte ouest, car la capacité intérieure d'entreposage des conteneurs est limitée. Bien que les répercussions se fassent sentir au niveau local, ces thèmes portent en fin de compte sur des questions d'envergure nationale. C'est dans cette optique et en tenant compte de l'intérêt public national que nous avons élaboré nos recommandations.

Contraintes de capacité et infrastructures

Infrastructures

Un thème commun soulevé par les intervenants de tous les modes de transport et secteurs de l'économie est que le gouvernement fédéral doit augmenter son investissement global dans les infrastructures essentielles afin de créer des redondances le long des principaux corridors commerciaux. Les intervenants



souhaitent également que le Fonds national des corridors commerciaux (FNCC), le principal programme de contribution de Transports Canada lié à l'infrastructure de la chaîne d'approvisionnement, devienne un programme permanent avec un financement continu et suffisant, un élargissement de la liste des investissements admissibles et la segmentation de son financement pour des industries spécifiques. De plus, les intervenants du secteur maritime ont suggéré d'établir un fonds d'entretien différé pour les ports afin de s'assurer que les actifs existants et futurs soient entretenus et mis à niveau en fonction des besoins opérationnels sur une base prévue et planifiée, la plupart des mises à niveau ayant été reportées en raison du manque de financement.

Modernisation des ports

Les contraintes réglementaires de la *Loi maritime du Canada* qui limitent les types d'investissements que les administrations portuaires canadiennes (APC) peuvent faire ainsi que leur capacité à générer du

financement supplémentaire ont été mentionnées par plusieurs intervenants. Les intervenants du secteur maritime ont souligné la nécessité de moderniser la législation régissant l'industrie canadienne du transport maritime afin que nos ports demeurent concurrentiels. Par exemple, il existe une nouvelle tendance mondiale de développement de ports intérieurs « secs » dans le but d'augmenter la capacité intermodale pour la distribution intérieure des marchandises. Au Canada, Ashcroft Terminals (300 km à l'est de Vancouver) est un port intérieur récemment développé qui appartient à 60 % à l'Autorité portuaire de Singapour. Cependant, en raison de contraintes réglementaires, il est interdit aux APC de réaliser des investissements similaires, ce qui conduit à des scénarios dans lesquels des ports intérieurs ou secs appartenant à des étrangers sont développés à travers le pays. En outre, il est interdit aux APC de co-investir dans des projets menés par une autre APC. Elles sont également tenues de verser chaque année une redevance sur les recettes

brutes au gouvernement fédéral et de participer aux programmes de financement fédéraux plutôt que d'utiliser les recettes excédentaires pour réinvestir directement dans les infrastructures portuaires.

Le Groupe de travail a également entendu que la *Loi maritime du Canada* ne prévoit pas de mécanismes de coopération entre les APC pour renforcer et maximiser l'utilisation de corridors commerciaux spécifiques à travers le pays.

Le manque actuel de synergie entre les autorités portuaires partageant les corridors les empêche de tirer profit de leur potentiel, notamment face aux concurrents américains. Les intervenants ont souligné les modèles existants d'alliances stratégiques qui devraient être explorés, comme HAROPA en France, qui est la fusion des trois ports du Havre, de Rouen et de Paris dans l'entité du Grand port fluvial et maritime de l'axe Seine.

Infrastructure maritime

Plusieurs intervenants du secteur maritime ont mentionné le potentiel inexploité de l'expédition par conteneurs sur les Grands Lacs et la voie maritime du Saint-Laurent, car ce corridor n'est utilisé qu'à 50 % de sa capacité. Les mémoires de l'industrie ont souligné que l'augmentation du transport maritime sur cette voie navigable pourrait alléger les pressions exercées ailleurs dans la chaîne d'approvisionnement, notamment sur les systèmes de livraison par route et par chemin de fer déjà très sollicités. Par exemple, un navire standard de la Voie maritime peut transporter l'équivalent de 301 wagons ou de 964 camions de transport.

Les intervenants ont suggéré une plus grande coordination entre les gouvernements fédéral et provinciaux, ainsi que des organismes fédéraux clés tels que l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), afin de réduire les obstacles à cette proposition. Les obstacles mentionnés comprenaient les coûts initiaux de lancement, la capacité de manutention des cargaisons dans les ports régionaux et le respect des exigences douanières de l'ASFC. Les intervenants du secteur maritime ont cherché d'autres voies d'accès aux marchés pour les expéditeurs par le biais de solutions de transport maritime à courte distance qui permettent d'acheminer davantage de marchandises

par le mode maritime. Le paysage changeant des opérations de la chaîne d'approvisionnement en raison de la congestion des routes, de la pénurie de chauffeurs, de l'augmentation des coûts du carburant et de la nécessité de réduire l'empreinte carbone a conduit à l'élaboration de projets pilotes de transport maritime à courte distance. Dans le cadre d'un de ces projets pilotes, plusieurs centaines de conteneurs ont été transportés de Hamilton à Montréal afin de démontrer la valeur du déploiement d'un service à temps plein à court terme.

Infrastructure ferroviaire

L'expansion du réseau ferroviaire du Canada par la construction d'une plus grande infrastructure a été mentionnée pour accroître la concurrence et créer une redondance/flexibilité dans l'industrie ferroviaire. Cette industrie a identifié plusieurs domaines dans lesquels des investissements sont nécessaires, notamment la construction d'un plus grand nombre de liaisons ferroviaires avec les ports et les aéroports du Canada; l'expansion et le jumelage de lignes ferroviaires pour améliorer la résilience, accroître la capacité et réduire la congestion; et la construction d'un plus grand nombre d'infrastructures et de centres ferroviaires à l'extérieur des centres urbains. En plus de soutenir les chemins de fer de catégorie 1, des investissements dans les infrastructures sont également nécessaires pour les chemins de fer d'intérêt local, qui fournissent des services ferroviaires vitaux du premier au dernier kilomètre et qui relient les clients et les économies rurales aux marchés mondiaux.

Processus dysfonctionnel d'approbation des projets

Si les intervenants ont demandé une augmentation du financement permanent du FNCC, ils ont également souligné la nécessité d'approbations et d'une circulation de fonds plus rapides. Les intervenants n'étaient pas convaincus que le seul fait d'investir dans les infrastructures permettrait de résoudre les problèmes de congestion, de fluidité ou de fiabilité de la chaîne d'approvisionnement. Les investissements ne peuvent être réalisés s'il existe un degré élevé d'incertitude découlant des processus d'examen des projets et d'approbation

réglementaire. Il y a un recoupement avec l'autre thème de l'incertitude réglementaire, car les évaluations d'impact sur l'environnement ont souvent une incidence sur l'approbation des projets. Par exemple, le gouvernement fédéral a annoncé le financement du FNCC pour le port de Saint John afin d'augmenter sa capacité de 500 000 EVP (équivalents vingt pieds) par an. Même si le projet présentait des avantages évidents qui garantiraient une capacité suffisante pour répondre à la demande accrue découlant de l'expansion du réseau du CP dans le Canada atlantique, il a fallu plus d'un an pour que le projet soit entièrement évalué et approuvé. Un autre exemple de longs processus d'approbation est le projet de centre logistique Milton qui pourrait augmenter la capacité intérieure au terminal dans la région du grand Toronto et de Hamilton, pour lequel il a fallu plus de quatre ans pour recevoir l'autorisation réglementaire. L'ajout d'une plus grande certitude quant aux attentes du gouvernement en matière d'évaluations de projets et de délais clairs pour le processus d'administration et d'approbation des projets est un thème presque universellement soulevé par les intervenants tout au long des consultations.

Entreposage et palettes

Un thème commun entendu par les intervenants de plusieurs secteurs est la nécessité immédiate d'un nombre accru d'entrepôts pour stocker les marchandises et éviter de futures pénuries alimentées par des perturbations du réseau. Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et les pénuries de produits ont donné lieu à une réorientation des pratiques d'inventaires juste à temps à un entreposage au cas où. Toutefois, ce changement pourrait être temporaire et les industries devront trouver un juste milieu à mesure que l'économie continue de ralentir, ce qui pourrait mener à un excédent des stocks. Selon l'industrie, cette tendance sous-jacente à l'investissement en capital dans l'entreposage est motivée par la nécessité d'augmenter la capacité des stocks, plutôt que de moderniser les opérations pour y inclure des technologies plus innovantes telles que l'automatisation. Nous avons également entendu qu'il existe une demande pour des centres de distribution en dehors des grandes villes afin d'atténuer et de contrecarrer la congestion urbaine

causée en partie par la croissance démographique.

Le Groupe de travail a également appris que les problèmes au Canada se sont étendus à l'industrie des palettes, un élément petit, mais essentiel, de la chaîne d'approvisionnement qui permet aux expéditeurs d'empiler, d'entreposer et de déplacer simultanément de grandes quantités de marchandises. La flambée des prix du bois d'œuvre, la demande accrue de marchandises et les pénuries de main-d'œuvre ont entraîné une diminution de l'offre de palettes en bois dans tout le pays. Les intervenants ont souligné leurs difficultés à obtenir des palettes. Selon l'industrie, cette situation est due, en grande partie, au manque de concurrence dans l'industrie des palettes.

Infrastructures aéroportuaires

Le fret aérien a toujours joué un rôle essentiel dans le soutien au commerce et à la résilience de la chaîne d'approvisionnement, ce qui a été mis en évidence tout au long de la pandémie, lorsque des équipements de protection individuelle ont été acheminés par avion dans le pays pour répondre à la demande croissante. La demande des consommateurs pour une réception rapide des produits du commerce électronique a également évolué, faisant en sorte que des biens de consommation à bas prix ont été expédiés par voie aérienne. À la lumière des commentaires reçus, ce changement devrait être la norme. Les intervenants ont noté que cela a mis à rude épreuve les opérations aéroportuaires qui facilitent la mise en place sûre et efficace des avions et le déchargement et le chargement du fret. Par exemple, l'augmentation de la dépendance à l'égard du transport aérien pour déplacer les marchandises a conduit les transporteurs à commander des avions plus grands (double largeur) et à convertir les avions existants pour offrir des capacités de fret complètes, ce qui nécessite des améliorations de l'infrastructure des pistes existantes.

Compte tenu de l'augmentation de la demande, de nombreux participants au Groupe de travail ont relevé des lacunes en matière d'infrastructures dans plusieurs domaines, notamment le manque de capacité des installations pour traiter des avions plus gros et déplacer et stocker des marchandises, et le manque d'infrastructures de maintenance sur place pour faire

face à l'augmentation du trafic. Les intervenants ont également soulevé la nécessité d'une meilleure planification prospective pour l'intégration des infrastructures avec d'autres modes de transport, notamment une meilleure exploitation des terrains industriels et inutilisés autour des aéroports qui pourraient être aménagés en zones logistiques importantes.

Pénurie de main-d'œuvre

La pénurie de main-d'œuvre, l'inadéquation entre les compétences disponibles et les compétences requises, l'absence de programmes de formation appropriés et l'insuffisance du financement de la formation sont autant de préoccupations importantes soulevées par divers représentants de la chaîne d'approvisionnement. Ces préoccupations s'appliquent indépendamment du mode, de la région ou de la taille de l'employeur. Malgré les progrès de l'automatisation, les processus plus efficaces, la mise en œuvre de l'intelligence artificielle et d'autres approches novatrices, les intervenants estiment que la main-d'œuvre continuera d'être un facteur limitant pour une chaîne d'approvisionnement fiable et efficace, à moins que des mesures drastiques ne soient prises.

Afin d'attirer et de retenir les travailleurs, les intervenants ont constamment suggéré que le gouvernement du Canada s'associe au secteur privé et aux provinces et territoires pour promouvoir l'éducation et la formation professionnelle dans les métiers liés à la chaîne d'approvisionnement. Bien que plusieurs intervenants aient cité le Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) comme un outil qui pourrait être utilisé pour combler les pénuries de main-d'œuvre, d'autres ont mentionné des problèmes liés à la complexité et aux délais d'obtention des permis de travail pour ces travailleurs ainsi que les coûts élevés du recrutement. De plus, certains postes (comme celui de « conducteur de camion ») ne sont pas temporaires et bénéficieraient d'une approche à plus long terme pour les pourvoir. Au premier trimestre de 2022, on a signalé 25 560 postes de conducteurs de camions vacants, ce qui démontre le besoin d'une solution à plus long terme.

Une question commune soulevée par tous les intervenants est la forte dépendance des secteurs du transport et de l'entreposage à l'afflux continu d'immigrants pour demeurer opérationnels et combler les pénuries de main-d'œuvre critiques. Les intervenants ont convenu que la collaboration entre tous les paliers de gouvernement et le secteur privé devrait être prioritaire afin de mieux comprendre les besoins du marché du travail à travers le pays et de répondre aux exigences actuelles et futures en matière de main-d'œuvre. Certains intervenants ont indiqué qu'il serait également possible de combler les pénuries de main-d'œuvre en augmentant la participation des Autochtones, des personnes handicapées et d'autres groupes sous-représentés.

Les intervenants ont évoqué l'idée que les gouvernements prennent en charge le coût de la formation et offrent aux employeurs des subventions salariales pour faciliter l'intégration des employés, en particulier dans les secteurs du camionnage et de la logistique, où les recherches montrent que le coût de la formation constitue un obstacle majeur pour les personnes qui entrent dans la profession de conducteur.

Fiabilité et résilience du service

Transport maritime

Les intervenants ont indiqué que les perturbations des services sur les marchés mondiaux du transport maritime de ligne sont dues aux pénuries de main-d'œuvre, à une capacité réduite des conteneurs, à l'imprévisibilité du service, à la surréservation des navires, à l'augmentation des frais et des primes. Ces perturbations ont une incidence négative sur la compétitivité à court et à long terme du commerce outre-mer des importateurs et des exportateurs canadiens.

Les associations de transport maritime nous ont fait part de leurs préoccupations quant au fait que l'environnement législatif actuel ne favorise pas la compétitivité du transport maritime et que la *Loi dérogatoire de 1987 sur les conférences maritimes*,

qui vise à soutenir la concurrence dans le secteur, n'est plus applicable puisque les conférences maritimes ont été remplacées par des alliances mondiales qui ne sont pas visées par la législation. En réponse à cette lacune, les intervenants ont indiqué qu'ils examinaient la possibilité d'introduire des exemptions légales ou des règlements qui seraient administrés par le Bureau de la concurrence en vertu de la *Loi sur la concurrence*.

L'importance des traversiers en tant qu'élément clé de la chaîne d'approvisionnement des transports a été soulevée. Les services de traversier relient Terre-Neuve à la Nouvelle-Écosse et l'île de Vancouver à la partie continentale de la Colombie-Britannique, en plus de fournir le seul moyen de transport pour de nombreuses communautés éloignées et isolées partout au pays. Les traversiers du Canada sont confrontés à bon nombre des mêmes problèmes affectant les autres modes de transport, soit la pénurie de main-d'œuvre et de financement, le manque de visibilité de la chaîne d'approvisionnement et des problèmes de résilience. Des mesures possibles pour aider à répondre aux besoins en main-d'œuvre ont été proposées, telles l'élaboration de programmes de formation des gens de mer et la reconnaissance des titres de compétences internationaux des gens de mer étrangers au Canada sans qu'il soit nécessaire de conclure des ententes de réciprocité avec leur pays d'origine. Il a été noté que les traversiers devraient être pris en considération lors de l'examen des besoins en infrastructure de la chaîne d'approvisionnement des transports.

Service ferroviaire

Le manque de fiabilité du service ferroviaire, l'inefficacité des mécanismes de règlement des différends et le manque de confiance dans la capacité des fournisseurs de services ferroviaires à répondre aux besoins des expéditeurs (et la capacité générale du secteur ferroviaire à accroître sa capacité pour répondre à la demande saisonnière), sont des défis importants soulevés par les expéditeurs. L'industrie a également exprimé des préoccupations quant à la pénurie importante de travailleurs et d'équipages ferroviaires, ce qui nuit à la capacité des fournisseurs de compter sur le rail pour la livraison des produits en temps opportun.

On nous a dit que certaines compagnies ferroviaires exigeaient des expéditeurs qu'ils renoncent à leur droit de se prévaloir des recours en matière de règlement des différends qui leur sont offerts en vertu de la *Loi sur les transports au Canada*, comme condition de la conclusion d'un contrat entre une compagnie ferroviaire et un expéditeur. En vertu de la Loi, l'Office des transports du Canada (OTC) détermine si une compagnie de chemin de fer ou un expéditeur s'acquitte de ses obligations contractuelles en matière de services. Les expéditeurs ont demandé que l'OTC soit doté de l'autorité et du pouvoir réglementaire nécessaires pour corriger le déséquilibre des pouvoirs et créer une plus grande équité et une plus grande concurrence dans le système ferroviaire. De plus, l'OTC devrait avoir plus d'autorité et d'indépendance pour adopter une approche forte et proactive pour faire respecter les obligations de niveau de service ferroviaire. Des préoccupations ont également été soulevées au sujet du mandat actuel à trois volets de l'OTC, qui comprend un volet de protection des consommateurs lié au transport aérien. À l'heure actuelle, l'OTC doit faire face à un afflux massif de plaintes de consommateurs concernant la perte de bagages et les vols retardés, etc. Les intervenants se sont demandé si ces problèmes auraient une incidence sur la capacité de l'OTC à entendre les plaintes des expéditeurs ferroviaires en temps opportun.

Les intervenants ont également dit qu'il existe un besoin pressant d'intégrer une capacité ferroviaire supplémentaire dans la chaîne d'approvisionnement des transports du Canada. Certains mémoires encouragent une plus grande coopération entre les chemins de fer d'intérêt local et les chemins de fer de catégorie 1 pour certains services ferroviaires et l'exploitation d'embranchements. Les chemins de fer d'intérêt local peuvent compléter les chemins de fer de catégorie 1 en offrant un service souple aux expéditeurs, en fournissant des services ferroviaires à forte intensité de temps et en exploitant des embranchements. Il a été noté qu'une plus grande coopération sur les embranchements pourrait permettre aux chemins de fer d'intérêt local de récupérer leur propre trafic dans les gares de triage de catégorie 1 lorsque les chemins de fer de catégorie 1 ne peuvent pas le livrer, ce qui améliorerait encore la performance et la fiabilité du service.

Chocs et perturbations climatiques

L'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques et les perturbations d'origine humaine dans la chaîne d'approvisionnement des transports ont été des thèmes communs soulevés par les intervenants. Les inondations et les feux de forêt survenus en Colombie-Britannique et ailleurs au Canada en 2021 ont illustré le fait que les conséquences dévastatrices et de plus en plus fréquentes des changements climatiques peuvent bloquer la chaîne d'approvisionnement.

Dans ce contexte, les intervenants de l'industrie ferroviaire ont indiqué que les glissements de terrain en Colombie-Britannique ont clairement démontré que la disponibilité immédiate des matériaux de construction est essentielle lorsque des événements naturels perturbent le réseau des chaînes de transport et d'approvisionnement. À cette fin, il a été suggéré que le gouvernement identifie les sites disponibles où les matériaux de construction peuvent être entreposés et mis à disposition en cas d'événements naturels défavorables.

S'il est essentiel de rétablir rapidement le service en cas de perturbation soudaine, il est également nécessaire de se préparer à ces perturbations et de les atténuer. Certains ont suggéré que des infrastructures spécifiques, comme les ports, les lignes ferroviaires et les postes frontaliers, soient classées comme infrastructures essentielles afin de prévenir les perturbations d'origine humaine dans la chaîne d'approvisionnement (par exemple, manifestations, arrêts de travail, blocages) et d'accorder une plus grande priorité à la lutte contre les effets des changements climatiques.

L'industrie a fait remarquer que, bien que nous ne puissions pas contrôler les risques liés à la météo ou à d'autres imprévus liés au climat, la prévention des perturbations d'origine humaine dans les corridors et les infrastructures clés de la chaîne d'approvisionnement des transports revêt une importance cruciale. Les gouvernements doivent gérer efficacement et

rapidement ces types de conflits, en utilisant tous les outils juridiques possibles. Les conflits de travail et les grèves entraînent des répercussions importantes sur les chaînes d'approvisionnement du Canada, notamment sur la capacité à rester compétitif et fiable. La simple menace d'un conflit ou d'une grève entraîne une incertitude quant à la fiabilité des services canadiens et profite en fin de compte au concurrent qui reçoit le trafic initialement destiné au Canada, ce qui entraîne une diminution de notre avantage concurrentiel. Par exemple, les grèves tournantes au port de Montréal en 2020 ont entraîné le détournement de 21 porte-conteneurs vers d'autres lieux, et ont coûté aux entreprises une perte de chiffre d'affaires estimée à 600 millions de dollars²⁷. En outre, on estime que les répercussions économiques des blocages ferroviaires de février 2020 s'élèvent à 275 millions de dollars²⁸.

Visibilité de la chaîne d'approvisionnement

Visibilité

Les intervenants de tous les modes ont identifié le besoin d'accroître la visibilité des données et des interactions tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Le manque de visibilité contribue à l'inefficacité de la planification prospective, au retard des réponses aux urgences et à une approche cloisonnée pour résoudre des problèmes qui devraient être considérés comme transversaux. La nécessité d'accroître la visibilité est encore accentuée par le passage, dans l'ensemble du secteur, d'opérations « juste à temps » à des opérations « au cas où », ce qui nécessite des redondances intégrées permettant de gérer les problèmes dès qu'ils se présentent et de réagir en conséquence.

Les intervenants des ports ont souligné que la visibilité ne consiste pas seulement à encourager le partage des données, mais aussi à promouvoir la coopération et à établir des liens entre les secteurs pour permettre une meilleure prise de décision.

27 Montpetit, Jonathan, 26 avril 2021, « Montreal port strike imperils supply chains across Canada, Ottawa poised to legislate end to dispute », CBC. Disponible sur le lien : <https://www.cbc.ca/news/canada/montreal/port-of-montreal-strike-again-1.6002057>; Van Praet, Nicolas, 20 mars 2021, « As potential strike looms, cargo diverted from Port of Montreal », The Globe and Mail. Disponible sur le lien suivant : <https://www.theglobeandmail.com/business/article-as-potential-strike-looms-cargo-diverted-away-from-port-of-montreal/>

28 Gouvernement du Canada, Bureau du directeur parlementaire du budget, 2020, « Estimation des répercussions des perturbations du transport ferroviaire de février 2020 ». Disponible sur le lien suivant : <https://www.pbo-dpb.ca/fr/publications/RP-1920-032-S--estimate-impacts-february-2020-rail-disruption--estimation-repercussions-perturbations-transport-ferroviaire-fevrier-2020>

Ils ont indiqué que l'amélioration de la visibilité dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement favoriserait la croissance et mettrait en évidence des changements dans les tendances commerciales.

Numérisation et protection des données

Nous avons entendu qu'il est nécessaire d'adopter une approche de guichet unique pour la collecte et la diffusion des données numériques requises par le gouvernement dans tous les modes de transport utilisés pour transporter et recevoir du fret. Les intervenants ont également identifié un besoin immédiat de visibilité des mouvements de marchandises pour tous ceux qui les manipulent à travers le réseau de transport. Le manque de données numériques ouvertes, transparentes et visibles sur la chaîne d'approvisionnement entrave la capacité générale de l'industrie à innover et à investir pour l'avenir. Les intervenants, en particulier au sein de l'industrie ferroviaire, ont également soulevé le besoin d'une vision holistique de tous les éléments d'une chaîne d'approvisionnement intégrée comme étant essentielle pour obtenir une évaluation complète du rendement du système. Tous les participants à la chaîne d'approvisionnement devraient participer aux éléments de données afin d'obtenir une idée complète des besoins, des flux et des délais actuels et prévus de la chaîne d'approvisionnement.

La numérisation a également été déterminée comme une possibilité pour renforcer la résilience, car elle permettrait à l'industrie de comprendre quand et où transformer un produit et augmenterait la confiance des consommateurs dans la chaîne d'approvisionnement, réduisant ainsi les achats de panique à l'avenir.

Les intervenants ont indiqué que sans accès à des données en temps opportun, ils ne sont pas en mesure d'élaborer des stratégies optimales pour les investissements futurs dans les infrastructures, d'identifier de nouvelles possibilités de marché et d'améliorer le service aux clients. Bien que certains intervenants se soient déclarés ouverts au partage des données, ils ont fait part de leurs inquiétudes quant aux conséquences sur la concurrence et ont préconisé que le gouvernement agisse en tant

qu'intermédiaire pour fixer les normes en matière de données et superviser la collecte. Le modèle privilégié de mise en œuvre était que le gouvernement, en tant que tierce partie neutre, soit chargé de réglementer les exigences en matière de collecte de données numériques et de gérer la diffusion.

En plus d'investir dans la numérisation de la chaîne d'approvisionnement des transports, les intervenants ont également souligné la nécessité d'améliorer les investissements dans les infrastructures et la formation face à l'augmentation de la cybercriminalité. Tous les intervenants ne sont pas équipés ou n'ont pas les connaissances nécessaires pour contrer les cyberattaques et ont soulevé la possibilité pour le gouvernement fédéral de fournir un soutien plus direct à l'industrie par l'entremise de sessions de formation ou en consacrant des ressources pour surveiller de plus près la cybercriminalité.

Frontières

Une plus grande harmonisation de la réglementation avec les États-Unis a été mentionnée comme une étape clé pour promouvoir un commerce plus efficace à la frontière. Les intervenants se sont inquiétés du fait que l'approche unilatérale du Canada en matière de réglementation dissuade les investissements et alourdit le fardeau administratif. Par exemple, le Canada a introduit un nouveau Règlement sur l'eau de ballast en 2021, qui établit un système double avec des exigences qui diffèrent selon l'année de construction du navire. Cette réglementation désavantage la jeune flotte nationale canadienne par rapport aux navires américains beaucoup plus anciens. Un autre exemple est celui des exigences relatives aux dispositifs de consignation électronique (DCE) dans les véhicules automobiles commerciaux. Ces exigences sont en place aux États-Unis depuis 2017, alors qu'au Canada, elles ne seront pas en vigueur avant 2023. Dans ce cas, le Canada exige que tous les DCE soient approuvés par un organisme de certification tiers, ce qui n'est pas exigé aux États-Unis. Cela entraînera probablement une augmentation du fardeau administratif et des coûts pour l'industrie canadienne du camionnage. Les intervenants ont suggéré qu'au moment d'introduire de nouveaux règlements, le gouvernement fédéral devrait adopter

une optique économique et envisager d'accroître la compatibilité avec nos partenaires commerciaux afin de réduire les répercussions sur le commerce transfrontalier et international.

Nous avons entendu dire que l'ASFC et l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) ne semblent pas disposer de ressources humaines suffisantes pour fournir le niveau de service actuellement nécessaire pour permettre la circulation continue et rapide des marchandises. L'élimination des formulaires papier et l'utilisation accrue des technologies numériques permettraient de rationaliser les processus d'inspection et d'évaluation à la frontière liés aux marchandises commerciales et aux exploitants de services de transport (p. ex., équipes ferroviaires, camionneurs, travailleurs maritimes). Par exemple, les documents relatifs aux mouvements transfrontaliers pourraient être numérisés et préautorisés loin de la frontière afin de réduire la congestion et d'accélérer le mouvement des marchandises. L'exploitation de la technologie permettrait également une collecte et un partage des données numériques plus accessibles et plus transparents. L'utilisation d'outils d'intelligence artificielle permettrait d'avoir une visibilité sur la fluidité de la chaîne d'approvisionnement des transports et d'identifier les goulots d'étranglement potentiels aux frontières du Canada.

Les intervenants considèrent également qu'il est nécessaire d'investir davantage dans les infrastructures matérielles afin de faciliter des processus frontaliers plus modernes (par exemple, davantage de voies réservées aux « expéditeurs de confiance ») et d'améliorer la résilience globale du système en fournissant davantage de points d'accès. Les intervenants ont également évoqué la possibilité pour le Canada d'harmoniser ses processus et ses règlements frontaliers avec ceux des États-Unis afin d'offrir un service plus cohérent aux utilisateurs. En outre, les intervenants ont aussi indiqué qu'il serait possible d'améliorer les processus frontaliers en rehaussant les infrastructures portuaires pour permettre à tous les ports qui ont des exigences relatives aux douanes

de pouvoir dédouaner les produits. Ces améliorations donneraient une marge de manœuvre accrue pour tirer profit de solutions de rechange (comme les ports des Grands Lacs) pour atténuer la congestion à d'autres endroits.

Incertitude réglementaire

Les intervenants ont déclaré que le fardeau que représentent les multiples couches de réglementation et les exigences en matière de rapports à une variété de départements gouvernementaux réduisent la productivité et de la compétitivité. Dans le même ordre d'idées, les intervenants ont noté que les interprétations divergentes et l'application des exigences réglementaires créent un terrain de jeu inégal entre les concurrents. Le fardeau réglementaire s'étend à l'incertitude liée à l'obtention de permis et/ou au respect d'autres exigences gouvernementales. Par exemple, la *Loi sur l'évaluation des impacts* a élargi les exigences imposées aux promoteurs de projets et augmenté le temps nécessaire à l'approbation des projets.

De multiples révisions des demandes d'investissement dans les infrastructures sont nécessaires, les intervenants exprimant des inquiétudes à ce sujet :

1. Le manque de clarté pour les exigences de révision;
2. L'incertitude entourant les décisions de délivrance de permis parce que les raisons, lorsqu'elles sont données, ne sont généralement pas détaillées;
3. Les délais de décision ne sont généralement pas établis, ou bien le délai d'une demande recommence à zéro lorsqu'une révision est nécessaire.

De plus, les intervenants ont exprimé des inquiétudes quant à la lenteur de l'approche du gouvernement fédéral en matière de modernisation de la réglementation et, dans certains cas, à son impuissance à améliorer l'efficacité, la vitesse du système et la capacité globale. Par exemple, les fournisseurs de services ferroviaires ont indiqué que les technologies novatrices et automatisées actuellement utilisées pourraient remplacer les inspections manuelles

obligatoires qui prennent beaucoup de temps, libérant ainsi des ressources humaines essentielles pour répondre à d'autres besoins opérationnels. Cependant, le gouvernement n'a pas encore supprimé les exigences réglementaires relatives aux inspections manuelles de l'infrastructure ferroviaire.

L'industrie a déclaré que les gouvernements doivent appliquer une optique chaîne d'approvisionnement lors de l'élaboration de politiques, de programmes et de règlements afin de considérer stratégiquement les répercussions plus larges sur la chaîne d'approvisionnement des transports et d'éviter de diminuer par inadvertance la productivité globale.

Planification et gouvernance

Les intervenants nous ont constamment dit que l'absence d'un leadership fédéral clair et cohérent sur la chaîne d'approvisionnement des transports du Canada crée un voile d'incertitude pour l'industrie avec pour conséquence que les entreprises ne peuvent pas planifier et investir avec confiance pour l'avenir. L'absence de leadership fédéral est perçue comme un manque de priorisation de la croissance, de la santé et de la surveillance de notre chaîne d'approvisionnement. En l'absence d'une voie définitive pour la croissance future de ce système économique complexe, on craint que la réputation du Canada en tant que partenaire commercial fiable ne soit remise en question, ce qui réduirait les opportunités économiques. En plus de l'absence d'orientation, les intervenants se sentaient également frustrés à l'égard du manque de cohésion et de communication dans les divers ministères fédéraux qui gèrent des secteurs de la chaîne d'approvisionnement (p. ex., la main-d'œuvre, le transport, l'infrastructure, l'industrie). La diffusion des efforts fait en sorte que les intervenants doivent naviguer dans de multiples niveaux de bureaucratie lorsque la compétence n'est pas claire.

Ce manque de leadership se manifeste dans de nombreux domaines de la chaîne d'approvisionnement, notamment la surveillance et l'administration réglementaires, la facilitation de la collecte et du partage des données numériques, l'investissement cohérent dans les infrastructures essentielles et la coordination entre les principaux acteurs de la chaîne d'approvisionnement, tels que les autorités portuaires.

Le manque d'imputabilité des gouvernements et des prestataires de services du secteur est une autre frustration majeure soulevée par les intervenants. Plus particulièrement, les intervenants ont estimé que les gouvernements produisent continuellement des rapports et élaborent des recommandations, mais ne parviennent pas à les mettre en œuvre. Par exemple, les rapports d'examen de la *Loi sur les transports au Canada* de 2016 et de la *Loi sur le pilotage* ont été mentionnés comme comportant des recommandations qui, selon l'industrie, auraient une incidence si elles étaient mises en œuvre; mais, jusqu'à présent, l'industrie a le sentiment qu'on n'en a pas fait assez.

Pour combler cette lacune, l'industrie estime que le gouvernement fédéral doit créer une stratégie nationale à long terme sur la chaîne d'approvisionnement qui démontrerait l'engagement du Canada à investir dans son avenir. L'élaboration de cette stratégie devrait inclure les fournisseurs de services de transport, les producteurs de produits de base et agricoles, les fabricants, les expéditeurs, les groupes autochtones et les provinces et territoires, entre autres partenaires. Grâce à une planification adéquate et à des structures de gouvernance mieux définies, le Canada a la possibilité de consolider une chaîne d'approvisionnement plus résiliente et prospère pour l'avenir.

ANNEXE C

Liste de intervenants consultés

Vous trouverez ci-dessous la liste des intervenants qui ont fourni des commentaires au Groupe de travail sur la chaîne d'approvisionnement nationale :

A

Administration portuaire de Hamilton-Oshawa
Administration portuaire de Trois-Rivières
Administration portuaire Montréal
Administration portuaire Nanaïmo
Administration portuaire Prince Rupert
Administration portuaire Québec
Administration portuaire Vancouver Fraser
Aéroport international d'Edmonton
Aéroports de Montréal (ADM)
AG Transport Coalition
Alliance canadienne du camionnage
AltaGas Ltd.
Assemblée des Premières Nations
Association canadienne de gestion du fret
Association canadienne de la distribution de fruits et légumes
Association canadienne de nutrition animale (ACNA)

Association canadienne des constructeurs de véhicules
Association canadienne des importateurs et exportateurs
Association canadienne de l'industrie de la chimie
Association canadienne des producteurs de canola
Association canadienne des producteurs pétroliers
Association canadienne du camionnage d'entreprise
Association de nutrition animale du Canada
Association des administrations portuaires canadiennes
Association des chemins de fer du Canada
Association des employeurs maritimes
Association des fabricants de pièces d'automobile
Association des produits forestiers du Canada
Association des transitaires internationaux canadiens
Association du camionnage du Québec
Association internationale des débardeurs
Association minière du Canada
Association of Equipment Manufacturers



B

BC Marine Terminal Operators Association
 BC Maritime Employers Association
 BIOTECanada
 BlueNode
 BNSF Railway
 Bonduelle
 Boulangerie St-Méthode Inc.

C

Camo-route
 Canadian Oilseed Processors Association
 Canadian Steamship Lines
 Canadian Tire
 Canpotex
 Céréales Canada
 Chaîne d'approvisionnement Canada
 Chaîne d'approvisionnement et logistiques
 capacités Canada
 Chambre de commerce du Canada
 Chambre de commerce maritime
 Chamber of Shipping de la Colombie-Britannique

Chemin de fer Canadien Pacifique
 Chemtrade Logistics
 CHEP
 Coast 2000
 Coalition maritime canadienne
 Coalition of Rail Shippers
 Compagnie 3M
 Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada
 Congrès du travail du Canada
 Conseil canadien de l'industrie des dépanneurs
 Conseil canadien des affaires
 Conseil canadien du canola
 Conseil canadien du commerce de détail
 Conseil canadien du porc
 Conseil de la transformation alimentaire du Québec
 Conseil des aéroports du Canada
 Conseil des viandes du Canada
 Conseil national des lignes aériennes du Canada
 Conseil sur la stratégie industrielle
 Container Consortium
 Corporation de Gestion de la Voie maritime
 du Saint-Laurent

D

Dion Herbes & Épices
Distribution responsable Canada
Dow Canada
DP World

E

Empire Company
Érabières Des Alleghanys
Exceldor Coopérative
Excellence in Manufacturing Consortium

F

Fédération canadienne des épiciers indépendants
Fédération canadienne de l'agriculture
Fédération canadienne des entreprises indépendantes
Fédération maritime du Canada
Fertilisants Canada
Food, Health & Consumer Products of Canada
Fruit D'or Inc.

G

Gartner | Chaîne d'approvisionnement
GATX Rail
General Motors du Canada
Genesee & Wyoming Canada Inc.
Global Cold Chain Alliance
Gibson Energy
Global Container Terminals
Gouvernement de l'Alberta

Gouvernement de la Saskatchewan,
ministère de la Voirie et de l'Infrastructure
Gouvernement du Manitoba
Gouvernement du Yukon,
ministère de la Voirie et des Travaux publics
Great Sandhills Railway
Great Western Railway
Greater Vancouver Gateway Council

H

Harbour Link Container Services

I

Industries Lassonde inc.
Institut canadien du trafic et du transport
International Longshore and Warehouse
Union Canada
International Longshoremen's Association
International Warehouse Logistics
Association – Canada
Inter Pipeline

K

Keystone Agricultural Producers
Kruger

L

L'Association canadienne des producteurs d'acier
L'Association minière du Canada
L'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto
Loblaw Companies Ltd.

M

Manufacturiers et exportateurs du Canada
 Manufacturiers et exportateurs du Québec
 Métro inc.

N

National Maritime Group
 Nordion

O

Ontario Forest Industries Association
 Ontario Trucking Association

P

Pattison Food Group
 Port de Saint John
 Port de Saguenay
 Port d'Halifax
 Propulsion Québec
 Producteurs de fruits et légumes du Canada
 Pulse Canada

Q

Quorum

R

RailState

S

Saskatchewan Mining Association
 Saskatchewan Wheat Development Commission
 Sobeys
 Société de développement économique

du Saint-Laurent
 Sollio groupe coopératif
 Soy Canada
 Southern Railway (SRY) of British Columbia
 Station 22
 Sultran Ltd.
 Syndicat international des marins canadiens

T

Teck Resources Limited
 TCCE
 Terminal Ashcroft
 Tourism Saskatchewan
 Trans Mountain
 Trigon Pacific Terminals Ltd
 TrinityRail
 Trucking HR Canada

W

West Fraser
 Western Canadian Short Line Railway Association
 Western Grain Elevators Association
 Western Canadian Shippers' Coalition
 Western Canadian Wheat Growers Association
 Western Transportation Advisory Council

ANNEXE D

Un mot de reconnaissance

Le Groupe de travail tient à exprimer ses sincères remerciements à tous ceux et celles qui ont pris le temps de présenter leurs points de vue, soumettre leurs mémoires et participer aux diverses plateformes de discussion. Ces réunions, présentations et discussions nous ont aidés à comprendre les défis et les points de vue des intervenants sur la façon dont la chaîne d'approvisionnement des transports du Canada peut être renforcée en termes d'efficacité, de résilience, de fiabilité et de fluidité. Votre contribution nous a aidés à nous concentrer sur les questions les plus importantes et à éclairer l'analyse qui a contribué à façonner les recommandations présentées dans le rapport.

Les coprésidents tiennent à remercier tout particulièrement ceux et celles qui se sont rendus à Edmonton et à Montréal pour assister à nos tables rondes, en prenant le temps de contribuer à nos efforts, malgré leurs horaires chargés. Ces séances ont été précieuses et ont joué un rôle déterminant dans le processus global.

Nous tenons à remercier les organisations et les ministères américains suivants d'avoir partagé leurs points de vue sur la façon d'appuyer une chaîne d'approvisionnement nord-américaine solide :

- Association américaine des autorités portuaires
- Association of American Railroads
- American Trucking Association
- Conseil des affaires canadiennes-américaines et participants à la table ronde de l'ambassade du Canada avec le Groupe interparlementaire Canada-États-Unis
- Cargo Airline Association
- Federal Maritime Commission
- Future Borders Coalition
- National Association of Manufacturers
- Surface Transportation Board
- La Chambre de commerce des États-Unis et les participants du Groupe de travail Canada-États-Unis sur l'industrie des chaînes d'approvisionnement organisé par la Chambre de commerce des États-Unis
- Wilson Center for International Scholars

Enfin, et non les moindres, nous tenons à remercier les personnes suivantes pour leurs précieux avis et conseils :

- Sylvain Charlebois
- Claude Comtois
- L'honorable David Emerson
- L'honorable Clement Gignac
- Karen Hamberg
- Monique F. Leroux
- Claude Robert
- Paul Rochon
- Scott Streiner
- Sylvie Vachon