



EXAMEN DE LA MODERNISATION DES PORTS

Transports 2030 – Transports Canada

MEMOIRE

CargoM – Grappe
métropolitaine de
logistique et transport de
Montréal

Novembre 2018

Mémoire pour l'Examen de la modernisation des ports mené par Transports Canada dans le cadre de Transports 2030.

Présenté par CargoM, la Grappe métropolitaine de logistique et transport de Montréal

Mise en route en 2012 et s'inscrivant dans la stratégie de développement économique du Grand Montréal, la Grappe métropolitaine de logistique et transport de Montréal, CargoM, a pour mission de rassembler tous les acteurs de la logistique et du transport des marchandises du Grand Montréal. Acteurs dont les activités favorisent la plaque tournante du Montréal, autour d'objectifs communs et d'actions concertées en vue d'en accroître la cohésion, la compétitivité, la croissance et le rayonnement.

CargoM regroupe près de 50 membres représentant les secteurs du transport routier, ferroviaire, aérien, maritime, mais aussi les intermédiaires transitaires logistiques, les importateurs/exportateurs, les comités et associations, les administrations et infrastructures partagées et les institutions d'enseignement et de recherche. Dans le grand Montréal, l'industrie de la logistique et du transport des marchandises c'est plus de 120 000 emplois et près de 6 000 entreprises qui contribuent au développement économique et à la prospérité.

C'est autour des chantiers de travail que les membres de CargoM collaborent à la mise en place des projets, initiatives et outils afin d'augmenter la fluidité de la chaîne logistique, d'attirer de nouvelles entreprises pour le développement économique et l'emploi, mais aussi pour faire rayonner l'efficacité et la performance de la plaque tournante du Grand Montréal à l'international.

Les quatre chantiers de travail de CargoM sont :

- **Opportunités de développement sectoriel** dont le mandat est de doter les intervenants de la logistique et du transport des marchandises du Grand Montréal d'outils et de mesures pour améliorer leur compétitivité et d'accroître leur contribution au développement économique du territoire;
- **Communication et rayonnement** dont le mandat est de bâtir une communication efficace et dynamique ainsi que de promouvoir les activités de la grappe et assurer le rayonnement de l'industrie afin de faire connaître le milieu du transport des marchandises et de la logistique auprès des gouvernements, population et parties prenantes;
- **Innovation et fluidité** dont le mandat est de favoriser et le développement et l'implantation de projets améliorant la fluidité et contribuant à la mise en place de projets d'infrastructure, de technologies de pointe pour une optimisation des opérations de

- logistique et de transport dans l'optique d'améliorer la compétitivité des entreprises du secteur;
- **Main-d'œuvre** dont le mandat est de promouvoir les emplois du secteur auprès de la relève en démontrant les opportunités offertes par l'industrie ainsi que valoriser la formation et les politiques de rétention auprès des entreprises du domaine.

La collaboration des partenaires de la chaîne d'approvisionnement, le partage d'information et l'intégration des activités intermodales font partie des principaux défis de nos travaux afin d'améliorer la fluidité et la compétitivité de la plaque tournante de logistique et transport du Grand Montréal.

Nous comptons à notre actif plusieurs réalisations qui ont été rendues possibles grâce à la collaboration de tous les acteurs du secteur de la logistique et des transports de marchandises du Grand Montréal. Parmi les projets porteurs :

- Ottoview
- CargoMobile
- Heures d'ouverture des terminaux
- Missions de promotion

La collaboration est la clé de succès pour une organisation comme CargoM, qui est un organisme à but non lucratif. C'est grâce au leadership de Mme Sylvie Vachon, présidente-directrice générale de l'Administration Portuaire de Montréal, qui a rassemblé les partenaires autour de ce projet commun, que nous avons été implantés et comptons des réalisations importantes pour notre industrie. Aujourd'hui, notre conseil d'administration regroupe 21 grandes entreprises du secteur de la chaîne d'approvisionnement et grâce à la généreuse contribution de tous, nous sommes en mesure de mener des projets répondant aux besoins de la communauté et renforçant la position de plaque tournante de logistique et transport de la grande région de Montréal.

Dans le cadre de l'élaboration de ce mémoire, nous avons mené un processus interne de consultation auprès de nos membres qui s'est articulé comme suit :

- Courriel pour obtenir les avis et commentaires
- Création d'un comité de travail
- Compilation des informations et suggestions
- Validation du contenu
- Soumission du mémoire

Modernisation des administrations portuaires canadiennes : *création de richesse, d'innovation et du rayonnement international du Canada*

Le rôle des administrations portuaires canadiennes (APC) est stratégique pour les échanges commerciaux et le développement économique du Canada ainsi que pour le rayonnement des collectivités locales. Les APC sont les portes d'entrée et de sortie des marchandises transitant par des chaînes d'approvisionnement multimodales mondiales.

Le rôle des APC au sein de ces chaînes d'approvisionnement multimodales mondiales a grandement évolué au cours des 10 dernières années. Parmi les transformations de fond : les nouvelles tendances de consommation ont fait évoluer les rôles des partenaires de la chaîne; l'innovation technologique et surtout les croissances soutenues des marchandises transportées grâce aux efforts du ministère des Affaires Mondiales Canada. Le travail effectué par le gouvernement pour les signatures des traités de l'Accord Économique et Commercial Global avec l'Europe (AECG) et l'accord de Partenariat Transpacifique Global et Progressiste (PTPGP) porte ses fruits avec une intensification des échanges de marchandises. Soulignons aussi le travail remarquable effectué durant la négociation du nouvel accord entre les États-Unis, le Mexique et le Canada (AEUMC). Ces accords permettent au Canada de jouer un rôle de premier plan dans les chaînes globales, de renforcer sa position dans les échanges internationaux et de générer de la prospérité au pays.

Le Canada doit tirer profit de ces accords pour devenir la référence en matière de commerce maritime à l'échelle mondiale, ce qui dépendra de la stratégie/performance opérationnelle de ces réseaux de transport et qui permettra de soutenir une forte croissance de l'économie canadienne.

Afin de fortifier ces échanges, les infrastructures multimodales de transport du Canada doivent être intégrées en un réseau productif, performant et résilient. Pour les APC l'intégration des infrastructures multimodales ainsi que la collaboration avec les partenaires de la chaîne et des communautés sont centrales pour assurer la croissance. Ces collaborations devront porter sur les gains de productivité des infrastructures de transbordement afin de consolider la performance opérationnelle des mouvements de marchandises, des corridors de commerce canadiens, ainsi que sur les meilleures pratiques de cohabitations.

Les mesures prises, au fil du temps, par le gouvernement du Canada (cf. politique nationale de 1995 et Loi maritime du Canada de 1998) ont permis aux APC de stimuler le développement économique et de renforcer la position du Canada dans les échanges commerciaux mondiaux. En 2018, leur modernisation est essentielle afin qu'elles se dotent de nouveaux outils (économique, gouvernance) pour leur stratégie de

développement ainsi que d'une plus grande flexibilité pour répondre aux évolutions de leur rôle dans les chaînes d'approvisionnement. D'ailleurs, le gouvernement du Canada a sélectionné en février 2018, le consortium de la super grappe Scale.AI dans le cadre de l'initiative des super grappes d'innovation. Les travaux de la super grappe porteront sur les chaînes d'approvisionnements intelligentes, l'intelligence artificielle et leurs bénéfices en termes d'économie et d'innovation pour le Canada.

La consultation pour la modernisation des ports canadiens arrive à un moment très intéressant par rapport aux évolutions commerciales, technologiques et face aux nouveaux enjeux pour les forces de travail. Les éléments que nous jugeons importants pour permettre aux APC de jouer pleinement leur rôle et d'être des générateurs de croissance et de rayonnement mondial sont :

- Leadership, gouvernance et développement économique;
- Innovation et main-d'œuvre;
- Productivité, performance et connectivité du réseau canadien.

Grâce à la modernisation des APC qui passe par une redéfinition de certains de leurs rôles (ou responsabilités), le Canada a l'opportunité de devenir la référence mondiale en matière de commerce maritime. Grâce à une stratégie de croissance économique orientée vers le commerce international et soutenue par la performance opérationnelle des réseaux de transport et logistique, le développement économique et l'innovation, le niveau et la qualité de vie des canadiens s'accroîtra.

Note au lecteur :

Nous avons pris connaissance du document de consultation et des différents volets d'examen. Nous avons choisi d'effectuer une présentation des points importants pour les partenaires de la chaîne d'approvisionnement. Notre expertise ne nous permet pas d'aborder certains aspects de la consultation, ils ne sont donc pas couverts par le présent mémoire, mais nous les trouvons nécessaires à la réflexion globale de la modernisation des APC.

Les opinions exprimées dans le mémoire sont celles de CargoM en fonction d'une vision globale des enjeux pour la chaîne d'approvisionnement. Ces opinions n'engagent pas individuellement les entreprises membres de CargoM.

Leadership, Gouvernance et développement économique

Le système portuaire canadien est névralgique pour le développement économique et dans les échanges internationaux. Il contribue à la qualité de vie des citoyens par l'accessibilité, la disponibilité des produits de tous les jours et permet aux entreprises d'être compétitive en s'avitillant en matières premières provenant de partout à travers la planète à des tarifs compétitifs. Ce système renforce la position de tradition de marine marchande du pays.

Leadership et vision stratégique

Le gouvernement du Canada doit établir une **stratégie claire** pour son système portuaire qui doit :

- Comporter des objectifs tangibles en termes de développement des activités, retombées économiques et d'innovation;
- Fixer des cibles à atteindre par les administrations portuaires lors de reddition de compte annuelle en termes de productivité et d'innovation;
- Soutenir et accompagner les administrations portuaires dans leurs investissements par une stratégie de développement orientée vers les besoins de la chaîne d'approvisionnement et pour répondre aux besoins opérationnels des clients.

Gouvernance et collaboration

La question de la gouvernance des APC et de la **collaboration avec les différents paliers de gouvernement et les partenaires de la chaîne d'approvisionnement** est stratégique afin d'assurer la transition du rôle des APC d'infrastructure portuaire à acteur du système logistique canadien. Pour se faire les APC devraient être en mesure de :

- Disposer d'une plus grande autonomie dans la gestion des actifs et pour les opportunités d'investissement en dehors des terres de la Couronne;
- Dépolitiser les processus de gouvernance afin de permettre une meilleure agilité des dirigeants dans les décisions;
- Créer une table de concertation sur les enjeux réglementaires actuels et futurs en fonction des évolutions liées aux technologies et à l'innovation;
- Mettre en place une structure responsable de l'application de la stratégie du gouvernement et assurant la collaboration des acteurs de la chaîne sur le modèle de CargoM – la grappe métropolitaine de logistique et transport de Montréal (www.cargo-montreal.ca). Cette structure qui pourrait s'appeler *CargoCanada* serait une entité/division de Transports Canada dont le mandat serait d'appliquer la stratégie et de s'assurer de l'atteinte des cibles fixées par le gouvernement pour la reddition de compte de la performance des ports et des corridors de commerce. Nous sommes disposés à partager notre expertise pour la mise en place d'une telle structure.

Importance de l'industrie maritime (et de la chaîne d'approvisionnement) pour la vitalité économique du Canada

L'industrie maritime canadienne est un pilier de l'économie, des échanges et du rayonnement international du Canada. La prolifération des ententes et accords commerciaux (AECG, TPTGP, etc.) renforce la position du Canada dans les grandes chaînes d'approvisionnement mondiales en plus de générer des retombées économiques profitant à la création d'emploi et à la qualité de vie des Canadiennes et Canadiens. En 2017, dans son document de travail intitulé *La valeur du transport maritime commercial pour le Canada*, (2017) le Conseil des académies canadiennes a évalué la contribution du transport maritime (en termes de facilitateur de commerce maritime international) au PIB à hauteur de 30 G\$ (2016) avec un apport direct au PIB canadien de 3 G\$.

Afin de profiter pleinement des occasions d'affaires résultant de la signature des accords de libre-échange et pour faire du système portuaire canadien un leader dans le domaine, il est primordial d'inclure **la stratégie de modernisation des ports dans une perspective de corridors commerciaux intégrés et complémentaires** à l'échelle du pays. En créant un maillage efficace et fluide sur le territoire, il sera alors possible d'offrir, aux grands donneurs d'ordre mondiaux, des options compétitives pour transporter la marchandise en utilisant le pont terrestre canadien.

Pour se faire, la stratégie de modernisation des ports initiée par Transports Canada devra être partagée avec le ministère des Affaires mondiales et les divisions du développement économique afin d'aligner les visions soutenant les échanges internationaux, le commerce à l'échelle du Canada et le développement économique des provinces. Le réseau devra se constituer autour de trois échelles soit :

- *Internationale* - Commerce international & ententes et accords de libre-échange
Actions : être attractif sur les marchés mondiaux en redoublant d'efforts pour faire connaître les atouts du Canada par des missions commerciales ciblées et des incitatifs à utiliser les corridors commerciaux canadiens.

- *Canadienne* – Intégration des Corridors de commerce à travers le pays
Actions : Les corridors de commerce sont les axes névralgiques du dynamisme de l'économie canadienne. Il faut poursuivre les efforts pour :
 - *Encourager fortement les partages d'information et d'expertise;*
 - *Relier les corridors de commerce entre eux;*
 - *Doter le Canada d'indicateur de performance de ces corridors et de cibles à atteindre pour stimuler la croissance.*

- *Provinciale* - Collaborer avec les provinces à la mise en place de pôles logistiques complémentaires
Actions : Créer un réseau complémentaire de pôles à valeur ajoutée à travers le pays et connecté aux grands corridors de transport. Les actions proposées sont :
 - *Soutenir les provinces dans l'implantation des pôles logistiques tel que le programme des Zones Industriolo-portuaires du gouvernement du*

Québec (ZIP Contrecoeur-Varenes, ZIP Montréal, ZIP Sainte Catherine et autres);

- Mettre en place des processus réglementaires soutenant l'implantation de telles activités afin d'accélérer le démarrage des projets.

Productivité, performance des ports et connectivité au réseau des corridors de commerce

Afin d'appuyer son leadership et sa stratégie de modernisation, Transports Canada se doit de fixer des cibles précises afin de surveiller adéquatement la productivité et la performance des ports et des corridors de commerce. Pour se faire, il pourrait s'appuyer sur une structure telle que *CargoCanada* (cf. page 6) pour s'assurer de l'atteinte des objectifs. Parmi les objectifs devant faire l'objet d'indicateurs de performance nous retrouverons :

La productivité, performance et connectivité (qui sont les clés de succès de la compétitivité de la chaîne d'approvisionnement)

- Indicateur sur la productivité des infrastructures (*liste à compléter en fonction d'autres indicateurs pertinents identifiés par les parties prenantes*)
 - Temps de transit des marchandises au sein des infrastructures portuaires
 - Pourcentage de productivité du matériel
 - Heures d'opération
 - Temps de transfert multimodal
 - Disponibilité de la main-d'œuvre
 - Taux de participation aux échanges d'information des partenaires de la chaîne dans des plateformes d'information communes permettant de mesurer la performance de la chaîne dans son ensemble
 - Implantation d'initiatives pour une chaîne logistique verte (investissements dans des technologies vertes, changement de pratiques pour limiter les émissions de GES, participation à des programmes pour le verdissement du secteur etc.)
- Indicateur sur l'intégration multimodale et la performance des réseaux (*liste à compléter en fonction d'autres indicateurs pertinents identifiés par les parties prenantes*)
 - Taux de connectivité aux autres modes de transport
 - Temps de transit dans le corridor
 - Taux de partage d'information multimodale
 - Taux d'attraction d'activités reliées à la logistique et au transport des marchandises (centres de distribution, entreprises...)
 - Taux de satisfaction des clients des corridors de commerce

- Taux de satisfaction des utilisateurs des corridors de commerce
- Compétitivité du système portuaire canadien (*liste à compléter en fonction d'autres indicateurs pertinents identifiés par les parties prenantes*)
 - Diffusion, en temps réel ou sur base régulière, de la performance des infrastructures
 - Diffusion, en temps réel ou sur base régulière, de la performance des corridors de commerce (temps de transfert et de transport multimodal jusqu'à la destination finale)
 - Performance économique (PIB, croissance et emploi) reliée aux activités du commerce maritime

Les indicateurs serviront pour la reddition de compte de *CargoCanada*, mais seront accessibles aux parties prenantes, aux investisseurs ainsi qu'aux personnes responsables du développement économique. Ils pourront être utilisés comme un outil décisionnel dans les programmes d'investissements publics et privés et pourront alimenter des systèmes d'analyse de données de type intelligence artificielle. Ils pourront servir pour des modèles prédictifs et ainsi donner aux instances gouvernementales des analyses précises sur les investissements, politiques ou ajustements à apporter à la croissance et au rayonnement du Canada.

La promotion de l'importance du secteur et son rayonnement

La modernisation du système portuaire canadien devra être soutenue par des campagnes de promotion faisant état de l'importance du secteur pour l'économie canadienne, mais aussi pour le rayonnement international afin d'asseoir le leadership mondial du commerce maritime canadien ainsi que de son rôle novateur dans l'intégration des corridors de commerce. Il faut développer, au sein de la population, la fierté des activités du secteur tant au point de vue du développement économique que pour le rayonnement international.

- Visibilité entre les partenaires de la chaîne (*liste à compléter en fonction d'autres initiatives identifiées par les parties prenantes*)
 - Créer un outil de partage d'information de la performance des infrastructures et des corridors commerciaux
 - Encourager la collaboration entre les partenaires pour la performance des infrastructures
 - Mettre en place des outils de communication et des messages communs pouvant être relayés par tous
 - Définir une image de marque du système portuaire et des corridors de commerce canadiens
- Visibilité internationale (*liste à compléter en fonction d'autres initiatives identifiées par les parties prenantes*)
 - Assurer la présence de partenaires lors des missions internationales

- Promouvoir l'image de marque du système portuaire et des corridors de commerces canadiens
- Soutenir une présence accrue dans les grands congrès mondiaux sous la même image de marque
- Mettre en place un système d'ambassadeurs des ports et corridors de commerce
- Visibilité du secteur auprès des Canadiennes et Canadiens (*liste à compléter en fonction d'autres initiatives identifiées par les parties prenantes*)
 - Promouvoir l'importance du secteur pour la qualité de vie – avoir une approche nouvelle, accès sur la créativité et l'innovation
 - Organiser des événements conviviaux invitant la population à venir découvrir les ports et leurs installations (à l'image de Port en Ville de l'Administration Portuaire de Montréal) ainsi que les partenaires de la chaîne
 - Développer des applications ou jeux collaboratifs (disponibles sur téléphone mobile ou tablette) pour donner l'opportunités aux personnes de s'initier au secteur (à l'image de : Je suis le Conteneur de CargoM ou du jeu Livré par Navires de la Sodes)
 - Valoriser les emplois du secteur par des campagnes de promotion et des événements dédiés aux carrières en transport, notamment les emplois maritimes navigant et terrestre.

Innovation et main-d'œuvre

L'innovation et la main-d'œuvre devront être au cœur des discussions sur la modernisation des ports. L'industrie fait face à des enjeux criant de recrutement et les nouvelles technologies façonneront les nouveaux emplois du transport des marchandises. Le gouvernement, les administrations portuaires, les regroupements d'industrie et les centres d'éducation et de recherche doivent travailler en collaboration afin de mettre en place des projets, incitatifs et des investissements qui soutiendront le virage technologique et innovant du système portuaire canadien tout en soutenant et pérennisant les emplois.

Innovation & développement durable

- Innovation et principes directeurs pour les technologies innovantes
 - Établir des objectifs et fixer des cibles claires, mesurables et atteignables afin d'encourager les ports et les partenaires de la chaîne d'approvisionnement à investir dans l'innovation
 - Réaliser fréquemment des études de marché sur l'état de l'innovation en transport maritime dans le monde

- Mettre sur place des programmes transversaux de recherche en innovation avec différents partenaires publics et privés afin de développer une expertise de pointe reconnue internationalement
- Soutenir et collaborer aux travaux de la grappe sur la chaîne logistique intelligent Scale.AI
- Chaîne d’approvisionnement verte
 - Établir des objectifs et fixer des cibles claires, mesurables et atteignables afin de diminuer l’empreinte environnementale du secteur
 - Collaborer avec les partenaires de la chaîne d’approvisionnement pour identifier où sont les plus grands gains à faire et comment atteindre les cibles
 - Investir dans les programmes d’innovation verte avec un impact direct pour le secteur maritime et la chaîne d’approvisionnement
 - Travailler avec l’Alliance Verte pour renforcer ses initiatives et promouvoir, à plus grande échelle, les effets positifs de leurs travaux et mettre en place conjointement un label vert canadien pour l’industrie qui pourrait devenir un standard mondial

Main-d’œuvre

La façon d’aborder les enjeux de main-d’œuvre est à moderniser afin de donner une image juste du dynamisme, de l’importance et des possibilités d’avancement de carrière dans l’industrie. Le secteur, pour le grand public et malgré de nombreuses initiatives, reste peu ou mal connu, d’où l’effort de promotion proposé plus tôt dans le texte.

- Accréditation géographique
 - Le concept de l’accréditation géographique pour la main-d’œuvre doit être modernisé. Sa constitution actuelle ne permet pas aux administrations portuaires d’avoir la flexibilité adéquate par rapport aux développements de leurs activités. Pour ce faire, il faudrait procéder à une analyse de sa pertinence et des évolutions futures des métiers pour apporter des changements répondants aux enjeux, actuels et futurs, des métiers de l’industrie maritime de concert avec les parties prenantes.
- Formation, attraction et rétention
 - Mettre en place des programmes pancanadiens et faciliter l’accès aux stages dans les infrastructures fédérales
 - Faciliter et accélérer la reconnaissance des diplômés étrangers pour l’embauche d’une main-d’œuvre immigrante qualifiée
 - Développer du matériel scolaire (tous les niveaux) et les partager dans les réseaux d’éducation pour faire la promotion du secteur
- Compétences du futur
 - Investir dans des programmes de formation axés sur l’innovation en transport maritime tant navigant que terrestre

- Organiser un *Think tank* incluant des membres du secteur de l'intelligence artificielle et des nouvelles technologies pour identifier les tendances futures et préparer des formations adéquates

Conclusion

Nous souhaitons que le Canada soit reconnu comme un leader mondial du commerce maritime et un exemple d'intégration des réseaux d'approvisionnement. Cette position devra être soutenue par une stratégie claire et ambitieuse accroissant les échanges économiques et stimulant la croissance canadienne en plus de développer une expertise unique, innovante et à l'affût des tendances commerciales.

Les quatre piliers que nous entrevoyons pour la modernisation des ports au Canada sont :

- Leadership du gouvernement fédéral
- Stratégie et visions claires pour les objectifs à atteindre par les ports
- Intégration des réseaux de transport, des corridors de commerces et des centres économiques
- L'implantation d'un *CargoCanada*

Nous considérons que ces quatre piliers constitueront un socle solide afin de positionner le Canada comme étant le chef de file mondial du commerce maritime et de l'intégration des réseaux d'approvisionnement.