

Franc-parler
sur le transport au Canada

2005



Avertissement

Les opinions présentées ici sont un résumé des déclarations complètes des cinquante personnes interviewées (page 15). Elles ne représentent pas nécessairement l'opinion du WESTAC (Western Transportation Advisory Council) ou de ses membres.

Observations

La conduite d'une enquête puis la publication d'un rapport sur l'industrie obéissent à un certain rythme. Il y a un premier élan d'enthousiasme au moment de faire le travail, on met beaucoup d'efforts à mettre en forme et à publier les conclusions, on diffuse le rapport – et la vie continue.

En l'occurrence, cinquante Canadiens bien informés ont exprimé franchement leurs inquiétudes au sujet de la situation actuelle et de l'avenir du transport dans notre pays, et il faut leur prêter attention. Le système de transport revêt une importance décisive pour quiconque importe, exporte, crée ou consomme; rares sont ceux qui peuvent donc oser dire : que m'importe ? Que vous vous considérez féru de principes et de politiques, praticien pragmatique ou simple observateur, ces questions ont une grande importance et les solutions nécessaires exigeront votre attention et votre collaboration.

Le Canada a été construit par d'intrépides aventuriers et, en matière d'infrastructures, on ne faisait pas dans la dentelle. Pour percer les Rocheuses ou relier les Grands Lacs, les coûts humains, sociaux et environnementaux ont été énormes. Ce sont souvent des gens qui ne connaissaient ni règlements ni discipline ni principes parfois qui se sont attaqués à un paysage magnifique pour le remodeler. Les puissants décidaient, le travail se faisait, le pays s'édifiait – et nous prospérions.

Mais la prospérité d'aujourd'hui a affecté notre volonté. Les mégaprojets sont paralysés par la pluralité des points de vue, par les consultations et par le « pas dans ma cour ». Nous vivons maintenant dans un monde décentralisé où la prise de décision est partagée, où les ordres du jour sont fragmentés et où les droits acquis individuels l'emportent sur le bien commun – si bien que nous temporisons au lieu d'agir.

Personne ne prône le retour au passé. Mais il me semble que quelque part entre ces deux positions extrêmes doit se trouver le bon alliage de leadership et de liberté, de muscle et d'esprit, d'indépendance et de coopération, d'individualisme et de bien commun, dont nous aurons besoin pour pouvoir continuer de construire et de renouveler les fondations physiques du Canada.

On trouvera ici des idées provocantes et novatrices, qu'il s'agira de discuter et d'élaborer. Il est de notre responsabilité collective de veiller à ce que cela se fasse bien et se fasse maintenant.

*Dave Gardiner
Février, 2005*

« Ce sont des opinions qui inspirent les grandes décisions sociales et politiques qui affectent notre vie. »



Ce que nous avons fait

Fin 2004, le WESTAC a réalisé 50 interviews individuelles en profondeur avec 50 leaders canadiens des affaires, du gouvernement et des syndicats, représentant une gamme variée d'intérêts plus ou moins directement reliés au secteur du transport. On a délibérément cherché à déborder le réseau de l'industrie.

L'exercice avait pour but de recueillir leurs idées sur le statut et sur l'état du transport au Canada et de vérifier si les politiques et le cadre fiscal actuels permettent de répondre aux besoins de demain. On a invité les participants à s'exprimer franchement et à traiter largement des problèmes, des solutions et des occasions à saisir.

La réaction fut aussi impressionnante que gratifiante : plus de 95 pour cent des invités ont accepté de se soumettre à une entrevue d'une ou deux heures.

Les résultats des interviews ont été passés au crible pour en dégager des orientations communes sur des questions qui intéressent toute l'industrie à l'échelle nationale. On a laissé de côté les aspects ne concernant qu'un seul mode de transport et les enjeux isolés, si importants qu'ils aient pu être pour tel ou tel répondant.

Il s'en dégage une série d'observations sur la situation du transport au Canada, sur la pertinence des politiques et des pratiques actuelles en fonction des demandes auxquelles l'industrie devra faire face dans l'avenir et sur les mesures qu'il y aurait lieu de prendre.

Quand on demande aux gens de proposer des solutions et de faire des recommandations sur les occasions à saisir – les idées ne manquent pas.

Le défi consiste à canaliser ces idées vers une synthèse pratique, en pensant que le fardeau de l'action devra être partagé et qu'il faudra faire des compromis.

Le commentaire est le fruit de nos efforts pour décanter l'essentiel de toutes ces heures d'échanges. Certaines idées sont limpides alors que d'autres pourront d'abord sembler irréalistes ou impossibles à appliquer. Toutes représentent ce que les répondants avaient de mieux à proposer et méritent d'être considérées avec attention, notamment les solutions à partir de la page 10.

Conclusions de l'enquête

Les opinions et les idées contenues dans ce rapport reflètent fidèlement celles qui ont été exprimées au cours des 50 entrevues individuelles menées par Dave Gardiner (liste des répondants en page 15). Vingt-quatre des personnes interviewées sont ou ont été membres du WESTAC.

« De nouveaux modèles d'approvisionnement et de commerce vont maintenir la demande en transport au-dessus des niveaux antérieurs. »

« La conjoncture économique change très rapidement et, jusqu'à présent, les politiques n'ont pas suivi. »



Le monde des affaires aujourd'hui

L'industrie canadienne du transport opère dans un monde de changements rapides et dramatiques, et dans un cadre réglementaire et fiscal qui date d'au moins 10 ans. Les lois qui régissent l'industrie, comme la Loi sur les transports au Canada et la Loi maritime du Canada ont fait l'objet d'importantes révisions statutaires mais aucune mesure n'a été prise pour donner suite aux recommandations. Pareille inertie sera extrêmement néfaste si elle doit empêcher l'industrie de réagir de manière efficace aux nouveaux défis et aux occasions qui se présentent.

Nous sommes passés d'un risque théorique – l'idée que l'industrie pourrait ne pas être en mesure de répondre à toutes les exigences qu'on lui imposait – à une menace qui est devenue réalité. Plusieurs secteurs de l'industrie voient s'élargir le fossé entre les attentes et la réponse effective à la demande; entre le service à rendre et le rendement escompté, sans parler de l'investissement dans les infrastructures et les installations.

Les faiblesses du rendement et les lacunes du système sont bien documentées:

- Retard ou déroutement du trafic de conteneurs à l'importation;
- Ventes perdues et report de l'augmentation de capacité des industries exportatrices;
- Congestion et retard des livraisons et des temps de transit des camions;
- Détérioration des systèmes d'apport (ligne ferroviaire sur courte distance, réseau de routes rurales, aéroports éloignés);
- Potentiel inexploité dans le transport maritime sur courte distance.

La conjonction d'une chute de la performance et d'une croissance sans précédent de la demande a de quoi alarmer tous les Canadiens. Il y va de notre bien-être économique et des programmes sociaux auxquels nous sommes attachés.

Quoi faire ?

La conjoncture change. Les répondants s'inquiètent que nous ne comprenions pas que ce que nous tenions pour acquis, puisse ne plus valoir. Lorsque l'inertie et le manque de vision nous empêchent de voir le changement et de modifier notre façon de faire, les politiques et les pratiques deviennent désuètes et nous ne pouvons plus soutenir le système qu'il faudrait.

Trois grandes préoccupations ont été relevées :

- L'industrie n'est ni bien comprise ni appréciée à sa juste valeur;
- La pensée en vase clos et les cadres institutionnels ne répondent plus aux nouveaux besoins;
- Le problème de leadership persiste.

Les acquis

Les participants ont suggéré plusieurs principes acquis dont il faudrait vérifier s'ils s'appliquent encore aujourd'hui (au verso).



« On perd des contrats. Ceci exige qu'on repense notre système de transport, son rôle, son apport, ses besoins. Ensuite, il faut un plan pour fournir ce système. »

« Commencez par passer au peigne fin les acquis que nous tenons pour des faits. Ils pourraient n'être que des mythes. »

« Mythes » et politiques

Toujours vrai aujourd'hui ?

Le gouvernement* est déficitaire

La réglementation, c'est mauvais

Le financement par l'utilisateur permet de tout régler

Les forces du marché définiront le système et le secteur privé paiera

Le transport est une réalité distincte

La réalité

Plus aujourd'hui – il y a de l'argent. La question est de savoir où se situe le transport dans l'échelle des priorités de financement du gouvernement.

L'anarchie aussi! Il ne nous faut pas plus de réglementation mais une réglementation plus intelligente pour contrôler les abus, des pratiques autodestructrices aux pouvoirs monopolistiques.

Tous les éléments du système n'ont pas la densité de trafic ou la masse critique pour aller chercher chez les usagers les sommes nécessaires à la construction et à l'entretien.

Les secteurs ruraux et éloignés et les nouveaux éléments du réseau de transport doivent, au moins au départ, être soutenus par les fonds publics dans l'intérêt national.

Le commerce est le moteur de notre économie, et le commerce dépend du transport. Les politiques touchant ces deux domaines se recoupent, le transport jouant un rôle de soutien.

* Les références au « gouvernement » lors des entrevues ne renvoyaient pas, en général, à un palier précis de gouvernement.

« Mythes » sur l'industrie

Toujours vrai aujourd'hui ?

Les politiques s'appliquent de haut en bas

Le juste à temps fait loi

L'essentiel, c'est le plus bas prix

Le client est roi

Les données et l'information sont de propriété exclusive

La réalité

Les politiques devraient correspondre aux besoins : à l'industrie de les formuler et de les articuler.

Le maintien d'un inventaire à l'intérieur du cycle du transport a conduit à l'échec quand le service a été interrompu. La fiabilité et la prévisibilité sont de plus en plus essentielles, et le système doit tenir compte de cette nouvelle réalité.

Si les coupures pour faire baisser les prix entraînent une mauvaise exécution, les coûts réels sont beaucoup plus élevés.

Souvent les entreprises de transport s'organisent pour augmenter les profits à court terme et partager le surplus. Cela peut aller à l'encontre des besoins du client et du rendement à long terme de l'investissement dans l'infrastructure.

Comme on met l'accent aujourd'hui sur l'intégration au sein des modes de transport et entre eux, il faudra trouver le moyen de partager l'information essentielle à la planification et à l'exploitation.

Solutions

suggérées par les répondants au sondage

Les priorités du public

« Le positionnement, c'est le pouvoir – et le transport est mal positionné. »

Le transport devrait se présenter comme un pilier de la politique économique et commerciale. Le dossier devrait relever d'un ministère qui a du poids et être assimilé à une valeur fondamentale pour le pays. Il faut y reconnaître un producteur du patrimoine financier et sa valeur doit être calculée selon une comptabilité à fondement économique.

Les priorités de l'entreprise

« Une crise d'invisibilité... il faut que l'histoire sorte... »

On pose souvent la question : Où sont les expéditeurs ? Plusieurs demandes présentées par l'industrie du transport pour faire changer les politiques ou solliciter une autre forme d'aide sont perçues comme égocentriques si on n'expose pas clairement les besoins des usagers de l'industrie. Les transporteurs et les usagers devraient être plus disposés à mobiliser le temps et l'énergie de leurs dirigeants et à investir de l'argent pour défendre un énoncé clair et cohérent de la valeur et de l'importance de l'industrie.

Ils doivent collectivement demander beaucoup plus d'eux-mêmes et de ceux qui sont en mesure d'influencer le contexte dans lequel ils opèrent.

Il faut plus d'imagination et de créativité, associer par exemple le passage d'un convoi de charbon à une opération à cœur ouvert.



Les priorités du public

« Le leadership n'est pas un concours de popularité. »

Il faut redéfinir le leadership pour y inclure la responsabilité de prendre des décisions impopulaires en vue de préserver un intérêt supérieur. Cela peut vouloir dire renverser, si nécessaire, la décision d'un palier inférieur de gouvernement. Et aussi créer de nouveaux modes de placement, qui donnent à un regroupement d'intérêts convergents le pouvoir de prioriser et d'approuver des projets et celui de réunir et de canaliser des fonds. Cela supposerait qu'on reconnaisse la nécessité de déléguer et de faciliter le regroupement d'intérêts.

Un modèle de leadership pourrait ressembler à ceci :

- Le gouvernement fédéral fournit un financement d'infrastructure durable pour une infrastructure de base à long terme qui réponde à des critères qu'il aura fixés au préalable;
- Les gouvernements provinciaux fournissent un financement d'infrastructure additionnel (en contrepartie) et des fonds pour la planification d'infrastructures à long terme selon des normes et des processus définis au préalable;
- Les collectivités et les entités régionales assurent la planification et l'érection des infrastructures qui pourront être agrandies/exploitées par le secteur privé.

Les priorités de l'entreprise

« Le leadership, c'est 'l'essentiel' et plus. »

Le grand principe dans l'industrie c'est de tenir la concurrence à distance et de prendre des risques surtout dans sa tête. Mais il faut absolument faire plus que ça.

Les économies que permet l'intégration imposent à l'industrie de faire preuve de leadership en devisant de nouvelles façons de promouvoir ses intérêts collectifs.

Un domaine souvent mentionné pour des initiatives de ce genre, c'est le partage de données – dans le but de consolider l'estimation de la demande à venir et de coordonner la réponse, notamment en planifiant et en coordonnant des investissements conjoints. On exhorte les expéditeurs à communiquer beaucoup mieux ce qu'ils prévoient devoir être leurs besoins.

Les répondants se disent encouragés par la tendance à mieux intégrer les opérations entre organisations concurrentes mais estiment qu'on aura une vraie preuve de leadership quand cette coopération s'étendra à des domaines plus stratégiques et de propriété exclusive.



Solutions



Les priorités du public

« Intervenir, ne pas intervenir, somme-nous allés trop loin ? »

Le gouvernement devrait se concentrer sur la facilitation et l'appoint. La grande raison d'être de l'activité réglementaire, c'est de supprimer les barrières, de simplifier et d'accélérer les procédures et d'éliminer les comportements destructeurs en tout genre. Le grand principe devrait être d'inciter à agir de manière responsable au lieu d'instaurer un système de pénalités.

L'intervention gouvernementale directe dans les activités de transport devrait se limiter aux seuls domaines de l'intérêt national et, au besoin, pour faciliter le changement. Un autre rôle légitime consiste à accorder une aide transitoire lorsque l'industrie doit s'adapter à de nouveaux modèles de demande et mettre l'accent sur de nouveaux facteurs de rendement.

Surtout, les démarches de consultation doivent être rapidement suivies de mesures de mise en œuvre des décisions convenues.

Les priorités de l'entreprise

« La valeur ajoutée, c'est bien, mais il ne faut pas oublier nos racines. »

Une politique économique canadienne bien établie vise à rechercher la valeur ajoutée pour créer la prospérité. Si personne ne conteste la part de sagesse de cette approche, il faut aussi tenir compte des avantages comparatifs. Dans un monde où l'assemblage et la fabrication émigrent vers des régions où les ressources humaines sont moins coûteuses, le Canada doit pouvoir offrir un ensemble de produits et services qui soient plus rares ailleurs ou qu'il puisse fournir régulièrement de manière rentable à des prix concurrentiels.

Nous devons continuer d'appliquer des pratiques des technologies de niveau mondial à nos industries primaires traditionnelles et veiller à ce que nos systèmes de transport et de manutention aident les exportateurs à se tailler une place sur les marchés en émergence.

Les priorités du public

« Une part de ce qu'on gagne grâce au système doit retourner au système. »

Certains éléments du système, pour des raisons d'emplacement, d'objectifs nationaux et de politique sociale, vont continuer d'exiger un financement public. Les gouvernements devraient fournir des infrastructures sur lesquelles le secteur privé pourrait construire, et introduire des mécanismes permettant de multiplier les retombées de cet investissement. Ils peuvent soutenir le secteur privé en offrant des garanties financières jusqu'à ce que le projet devienne rentable.

Les gouvernements sont les mieux placés pour évaluer dans quelle mesure un investissement est susceptible d'atteindre les objectifs que poursuit la société dans son ensemble. Lorsque les forces du marché ne fournissent pas cet investissement, le gouvernement a un rôle à jouer dans le financement.

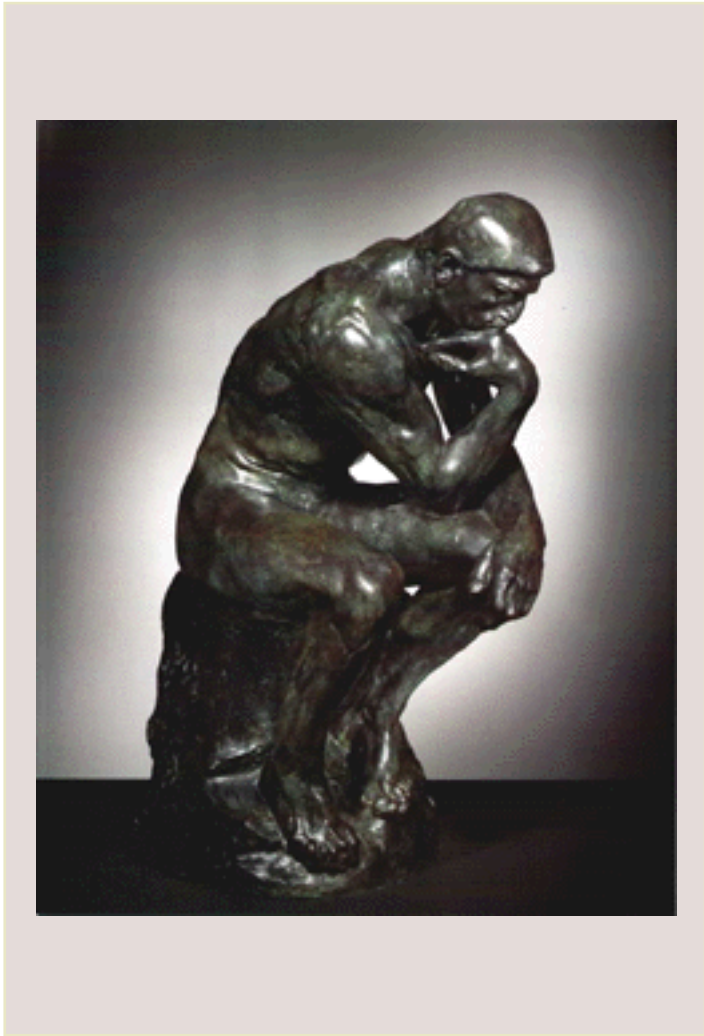
Les priorités de l'entreprise

« Pourquoi le moyeu ne supporterait-il pas les rayons ? »

Les rayons, comme les aéroports régionaux ou éloignés, les chemins de fer sur courte distance ou les réseaux de routes rurales, peuvent ne pas engendrer suffisamment d'activités directes pour s'autofinancer. Ils sont néanmoins aussi importants que les liaisons d'apport d'un aéroport principal, d'un port de mer et des réseaux routiers et ferroviaires qui soutiennent le commerce et le tourisme.

Lorsque les axes névralgiques produisent des revenus qui dépassent leurs besoins immédiats, ils pourraient remettre certaines sommes à des entités choisies qui ont contribué à leur réussite. Un engagement en ce sens pourrait inciter les gouvernements à réduire les loyers, les taxes ou les autres droits qu'il faut actuellement leur verser.





Répondants*

Dennis Apedaile	Canadian Pacific Railway Company (retired)
Bob Armstrong	Canadian Association of Importers and Exporters
Tom Baldwin	Northern Alberta Development Council
David Baxter	The Urban Futures Institute
Bob Bell	Luscar Ltd.
Margaret Bloodworth	former Transport Canada Deputy Minister
Jeff Burghardt	Prince Rupert Grain Ltd.
Peter Cathcart	McMillan Binch LLP
Richard Corfe	The St. Lawrence Seaway Management Corporation
Martin Crilly	Former WESTAC President
Gerald Deyell	Blake Cassels & Graydon LLP
Allen Domaas	Fraser River Port Authority
Kevin Doyle	Honorary WESTAC Director
Dave Edison	CN
Glen Findlay	former WESTAC Chair; CTA Review Panel Member
Brian Flemming	CTA Review Panel Chair
Allan Foran	Aikins MacAuley & Thorvaldson
Lorne Friberg	Sultran Ltd.
Gordon Houston	Vancouver Port Authority
Ray Johnston	Chamber of Maritime Commerce
Doug Kelsey	West Coast Express
Don Krusel	Prince Rupert Port Authority
Roger Larson	Canadian Fertilizer Institute
Ron Lemieux	WESTAC Chair and Government of Manitoba
Bruno Locher	Locher Evers International
Peter Loughheed	Bennett Jones LLP
Preston Manning	former National Politician
Dale Martin	Canadian Wheat Board
Patricia Mohr	The Scotiabank Group
Nick Mulder	Global Public Affairs
Michael Murphy	Canadian Chamber of Commerce
Jayson Myers	Canadian Manufacturers' & Exporters Association
Doug Olszewski	CAW - Canada
Graham Parsons	Organisation for Western Economic Cooperation
Jim Popowich	Elk Valley Coal Corporation
Barry Prentice	University of Manitoba Transport Institute
Rob Ritchie	Canadian Pacific Railway Company
Allan Robison	Reimer Express Lines Ltd.
Marian Robson	Canadian Transportation Agency
Roy Romanow	former Saskatchewan Premier
Harvey Romoff	Transportation Expert
Rick Sallee	Canadian Pacific Railway Company (retired)
Mayo Schmidt	Saskatchewan Wheat Pool
Doug Stewart	CRSA Logistics Ltd.
David Stewart Patterson	Canadian Council of Chief Executives
Mike Trettheway	InterVISTAS Consulting Inc.
John van der Burch	Southern Railway of British Columbia
Peter Wallis	The Van Horne Institute
Bill Waters	CTA Review Panel Member

* Les répondants ont été choisis en fonction de leurs antécédents, de leur compétence ou de leurs points de vue particuliers. Même si on indique ici l'entreprise où ils travaillent, ce n'est souvent pas ce facteur qui a fait qu'ils ont été invités à participer.



Western Transportation Advisory Council
1140 - 800 West Pender Street, Vancouver, BC V6C 2V6
Tel: 604.687.8691 www.westac.com