

Construire Atlantica

en commençant par de solides assises concurrentielles

Le secteur mondial des transports est un milieu qui évolue rapidement, ce qui pose constamment des défis pour les ports et les autorités en vue de fournir les infrastructures adéquates permettant le mouvement efficace des marchandises. Pour suivre ces développements, nous devons être alertes de façon à réagir vite. Nous devons nous adapter rapidement aux nouveaux processus, au nouveau matériel, aux demandes de la clientèle et à la diversification du modèle de gestion. C'est le défi que doivent relever présentement les ports canadiens.

Il y a cinquante ans, le conteneur était lancé comme mode de transport de marchandises par voie d'eau, ce qui a révolutionné l'industrie du transport maritime. Le marché des conteneurs est le secteur maritime qui connaît la croissance la plus rapide à l'heure actuelle et cela, conjugué au virage de la fabrication mondiale de l'Amérique du Nord vers l'Asie, a entraîné une croissance commerciale fulgurante à destination et en provenance de cette partie du monde. Le trafic conteneurs portuaire a augmenté de 75 p. 100 au cours des vingt dernières années. Les marchandises sont passées du divers à la conteneurisation, qui offre un profil d'expédition plus uniforme et plus rentable pour les biens manufacturés et de consommation.

Donc en ce qui a trait au commerce, une bonne partie de ce qu'on dit au sujet d'Atlantica jusqu'à maintenant a rapport au marché des conteneurs. Le port d'Halifax est de toute évidence reconnu en tant qu'importante porte d'entrée des conteneurs au Canada atlantique, suivi de Vancouver et de Montréal comme ports à conteneurs établis au pays. La croissance augmentera encore de 75 p. 100 au cours des 10 prochaines années.

Les réseaux portuaires et de transports connaissent d'importantes pressions au chapitre des infrastructures pouvant accueillir les porte-conteneurs de plus en plus gros qui nécessitent des havres plus profonds, des bassins d'évitage plus grands et de l'équipement d'une capacité de plus en plus grande. Cependant, les ports ne peuvent

laisser de côté le mouvement des autres marchandises des secteurs du vrac et du divers – qui constituent encore 78 p. 100 du marché mondial.

Pour profiter d'économies d'échelle, les lignes maritimes mettent en service des navires de plus en plus gros. Les mégas porte-conteneurs d'un proche avenir trouveront probablement qu'il existe peu de super-ports pouvant les accueillir. La chaîne d'approvisionnement sera vulnérable en raison de la congestion portuaire, routière et ferroviaire et des aspects de gestion des ressources humaines et de la sécurité.

Les mégas porte-conteneurs transportent des mégas cargaisons. Transporter ce volume de conteneurs en provenance et à destination des ports est un défi de taille qui entraînera des pressions croissantes sur les réseaux ferroviaires et routiers reliant les ports aux destinations intérieures. Certains experts en transport craignent que les ports américains n'atteignent leur capacité limite d'ici à 10 ans vu la croissance prévue. La saturation portuaire aurait des conséquences dévastatrices sur l'industrie des transports et aurait une vaste réaction en chaîne.

En 2004, 78 p. 100 des échanges commerciaux entre l'Asie et les États-Unis passaient par les ports de la côte ouest, et la Colombie-Britannique se débat avec tous ces défis. Les ports de la côte est, qui offrent un autre point d'entrée en Amérique du Nord en provenance d'Asie et ce, via le canal de Suez et la Méditerranée, ont présentement 22 p. 100 du marché et connaissent aussi une croissance importante.

Halifax est en voie de devenir un port-pivot pour les mégas porte-conteneurs et l'expérience de la Colombie-Britannique doit nous servir. Nous devons voir comment notre région et ses divers réseaux de transports – incluant les services-créneaux portuaires, routiers et ferroviaires ainsi que d'autres composantes de la chaîne d'approvisionnement – peuvent demeurer concurrentiels et travailler ensemble afin d'accueillir la progression des échanges commerciaux devant les changements soutenus de notre paysage commercial.

Les ports doivent pouvoir composer avec les forces du marché qui évoluent rapidement, et la création d'alliances stratégiques et d'un réseau de partenaires constitue une façon novatrice d'y arriver. Au lieu de satisfaire aux besoins de tous, les ports peuvent se concentrer sur leurs points forts et maximiser leurs atouts – et se tailler une part du gâteau et laisser le reste aux nombreux partenaires régionaux, petits et grands.

Dans notre région, il suffit de regarder le segment du marché des croisières pour voir cette recette du succès à l'oeuvre. Les croisières deviennent de plus en plus importantes pour notre port, ici à Saint John. Depuis dix ans, nous avons accueilli près de 700 000 passagers dans notre ville. Dans l'ensemble, ils auront dépensé plus de 58 millions \$ dans notre collectivité. À ce chiffre s'ajoutent les quelque 22 millions \$ dépensés par les membres d'équipage. Cela représente 12 millions \$ en taxe de vente et en TVH pour le gouvernement.

Le segment du marché des croisières représente 9 p. 100 de nos activités portuaires – et nous sommes maintenant la porte d'entrée des croisières au Nouveau-Brunswick et le deuxième port d'escale en importance au Canada atlantique. Notre objectif est de continuer à accroître ce marché. Nous espérons accueillir dans un proche avenir 200 000 passagers par année en 75 escales de navires. À cette fin, nous avons formé un partenariat avec le secteur privé et avec les organismes gouvernementaux locaux et provinciaux, et nous nous concentrons sur la promotion de la baie de Fundy comme destination de croisière par excellence.

Toutefois, il ne suffit pas de faire valoir son propre port d'escale comme destination touristique pour attirer les activités de croisières. La meilleure façon d'attirer les navires de croisière dans vos eaux est de mettre en valeur l'ensemble de votre région. Les organisateurs de croisières seront plus enclins à diriger leurs activités vers un ensemble de ports d'escale attrayants que vers une seule destination isolée. À cette fin, le Port de Saint John, en tant que membre actif de l'Atlantic Canada Cruise Association, travaille avec d'autres ports et avec des partenaires du Canada atlantique et de la Nouvelle-

Angleterre à promouvoir la région du Canada /Nouvelle-Angleterre comme destination de croisière.

Les ports de cette région ainsi que les membres de l'Association des croisières du Saint-Laurent tirent profit de ce travail en groupe et ils ont réussi à attirer des activités de croisière dans l'ensemble de la région. Nous partageons tous un même intérêt dans le marché et nous vendons essentiellement le même produit, mais ensemble, nous offrons aux croisiéristes un menu d'options, la stabilité de la diversité et un dévouement au service.

Cela fonctionne bien et c'est un modèle qui peut s'appliquer au transport maritime international et à tous ses marchés verticaux. Pour former Atlantica et en tirer profit en tant que groupe, nous devons commencer à zéro et collaborer afin d'obtenir des économies, de coordonner l'investissement et de maximiser les revenus de toutes ses composantes.

Saint John est connue comme étant la « ville portuaire » du Nouveau-Brunswick. Notre port fait partie intégrante de l'histoire de la ville et nous croyons qu'il jouera un rôle important dans son avenir. Nous avons aussi un rôle à jouer dans Atlantica, étant situés au centre de la région et à une heure à peine du poste frontalier Canada-États-Unis le plus près. Nous avons un accès direct à l'autoroute et d'excellentes connexions ferroviaires qui permettent un accès rapide au reste des provinces Maritimes et qui nous relie à l'ouest au Québec et à l'Ontario et au-delà, et au sud à la Nouvelle-Angleterre puis au reste des États-Unis.

Grâce à notre avantage commercial nord-sud, nous jouissons d'une excellente position en terme de services d'apport et de possibilités de transport maritime à courte distance. Les services d'apport sont ceux qui acheminent les cargaisons entre les ports-créneaux et le port d'escale des principales lignes maritimes. Portland vers Halifax constitue un bon exemple d'un service d'apport. Le transport maritime à courte distance est une option qui

peut alléger la congestion routière croissante et atténuer les préoccupations environnementales concernant les émissions de diesel du transport routier et ferroviaire.

En 2005, 27,5 millions de tonnes de marchandises ont été manutentionnées au Port de Saint John, faisant de nous le troisième port en importance au chapitre du tonnage. Le secteur du vrac et du divers représente notre créneau. Nous pouvons aussi manutentionner les conteneurs, mais notre vision n'est pas de devenir un super-port à conteneurs. Les marchandises en vrac et diverses constituent 84 p. 100 de nos activités au plan des revenus. Nous tirons aussi des revenus du marché des croisières, qui constitue 9 p. 100 de nos activités, et du transport maritime des conteneurs, qui représente 7 p. 100.

Notre stratégie est de faire fond sur nos forces et d'aider notre port à générer un rendement maximum de l'investissement en :

- offrant une souplesse réelle aux chargeurs de vrac;
- augmentant nos activités de conteneurs en fonction de notre capacité actuelle et en attirant divers clients de moindre importance et en
- trouvant, à prix abordable, une nouvelle vocation aux installations sous-utilisées grâce à des stratégies créatives de marketing et de résolution de problèmes.

Notre but est de faire en sorte que notre port demeure un moteur économique pour la région. L'une des façons d'y arriver est de nous tailler une place dans la création d'Atlantica, où le Port de Saint John et tous les autres ports de la région d'Atlantica peuvent se rassembler en vue de former une collection variée de fournisseurs de services qui collaborent afin de desservir de manière rentable chaque facette du marché international du transport maritime, maintenant et à l'avenir.

La première étape ici à Saint John est de créer le Conseil de la porte d'entrée de Saint John, qui regroupe tous les intervenants du réseau des transports – routier, ferroviaire, maritime et aérien. Ensuite, nous pourrions passer à l'étape suivante : la création de la Porte d'entrée de l'Atlantique puis la transformer en un couloir commercial international nord-est en Amérique du Nord. Une Porte d'entrée de l'Atlantique relierait les provinces

atlantiques canadiennes qui partageraient les mêmes règlements, procédures de sûreté, structures de coûts et processus de marketing.

Il faudra des partenariats spécialisés afin de gérer la planification et le développement de l'infrastructure de la chaîne d'approvisionnement, d'identifier et de poursuivre ensemble les créneaux commerciaux durables, de créer des partenariats multiniveaux conçus pour déterminer les possibilités d'investissement et miser sur celles-ci, d'établir les assises économiques de toute la région et d'obtenir l'harmonisation des lois et des règlements des gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux en vue de réaliser ces objectifs.

Les décideurs d'Ottawa ont identifié six éléments pour la création d'une porte d'entrée, à savoir :

- Le commerce international et la compétitivité des échanges commerciaux
- Les chaînes d'approvisionnement mondiales
- L'intégration des politiques
- Les partenariats multiniveaux
- Le gain de productivité et
- Les collectivités et les régions

Le gouvernement fédéral est en train de créer un modèle de Porte d'entrée du Pacifique, conjointement avec le Greater Vancouver Gateway Council et la BC Ports Strategy – efforts concertés qui abordent la question de la croissance massive des cargaisons conteneurisées en provenance et à destination de l'Extrême-Orient.

Une Porte d'entrée de l'Atlantique s'efforcera de créer un couloir de transport complet qui consolidera la région et la reliera au reste de l'Amérique du Nord. Elle créera une marque de commerce et sera exploitée comme outil de vente, en maximisant la compétitivité de tous les éléments de la chaîne d'approvisionnement régionale. Elle devrait promouvoir activement son menu de services et former des partenariats en participant à des missions commerciales dans des marchés de débouchés comme l'Europe

et l'Extrême-Orient. Elle favorisera l'intégration des politiques en matière de sécurité, d'utilisation des terres, d'imposition et de planification des ressources humaines.

Les quatre administrations portuaires canadiennes désignées au Canada atlantique sont : Halifax, Saint John, St. John's et Belledune. Chacun de ces ports a un créneau qui diffère considérablement des autres et aura la possibilité de piloter le concept de la Porte d'entrée de l'Atlantique et d'établir des assises pour l'élargir et la transformer en un Couloir commercial international nord-est. Pour ce faire, tous les intervenants devront adopter une approche coopérative. Un exercice de planification stratégique identifierait les synergies, se concentrerait sur l'investissement et préciserait la position de chaque port au sein de la Porte. Citons comme réussite de cet exercice, la British Columbia Ports Strategy (Stratégie des ports de la Colombie-Britannique), annoncée en mars 2005.

Une stratégie régionale harmonisée permettra d'accomplir quantité de choses. Elle maximisera la rentabilité de nos ports en procédant à une analyse détaillée de leurs forces, de leurs faiblesses, de leurs possibilités et des menaces qui les entourent. Elle améliorera les liens avec les organismes gouvernementaux locaux, provinciaux et fédéraux. Elle permettra aussi la coordination d'initiatives de recherche comme le repérage du trafic et mettra l'accent sur les entreprises de coopération.

Notre réseau intermodal de partenaires de transport intérieur constitue une partie de cette équation. Décharger des marchandises d'un navire est une chose, mais il faut aussi les acheminer à leur destination finale et vice-versa. Pour y arriver, il faut une transition rapide et décloisonnée entre le port et le marché. Le réseau routier du Canada atlantique est vaste et nous avons accès à plusieurs transporteurs ferroviaires. Ce réseau peut générer des économies si nous établissons, avec les partenaires ferroviaires, des stratégies complémentaires d'exploitation et de marketing qui permettront d'offrir aux clients des taux concurrentiels et un produit de transport de qualité et constamment entretenu.

Les énormes augmentations du trafic conteneurs entraînent de très lourds volumes pour le transport routier et ferroviaire et exigent des terminaux de plus en plus vastes pour

assembler et distribuer les marchandises de plus en plus nombreuses, avant ou après leur expédition par train ou par camion. Ce réseau a déjà dépassé sa capacité partout au pays, ce qui inquiète vraiment l'industrie portuaire et du transport maritime.

Cette couche de la structure d'Atlantica nécessite un dialogue soutenu. Il est indispensable d'adopter une approche coordonnée afin de maintenir et de développer notre réseau intermodal. Une coupure entre les ports et les partenaires de transport intérieur entraînerait inévitablement une surutilisation ou une sous-utilisation de l'infrastructure, des possibilités manquées et le risque d'une duplication des investissements. Et maintenant l'étape finale : élargir ce modèle et créer Atlantica, un couloir commercial international nord-est

Nous savons que l'émergence de régions transfrontières contribue aux échanges commerciaux. Au cours des dix années qui ont précédé la création de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), la croissance composée des échanges commerciaux annuels moyens du Canada atlantique avec ses voisins transfrontières était de 12 p. 100. Au cours des années qui ont suivi l'établissement de l'ALENA, ce taux de croissance est passé à 17,4 p. 100.

Atlantica nécessitera un partenariat transfrontière qui permettra de former des alliances internationales avec tous les liens de la chaîne d'approvisionnement. Ces liens lui permettront d'offrir un menu varié de services, d'éviter la congestion et de contrôler les faiblesses opérationnelles. Atlantica créera des alliances politiques entre les pays et favorisera l'harmonisation des règlements qui offriront des options rentables de transport maritime à courte distance, ce qui allègera la congestion intermodale.

Elle établira des plans et des objectifs stratégiques de marketing et agira en tant que marque de commerce très importante pour la région, et nous sommes déjà sur cette voie.

Les États-Unis sont sur le point d'effectuer une étude d'un million de dollars sur le transport multimodal d'un couloir partant du Canada atlantique passant par le Maine, le

New Hampshire, le Vermont et le nord de l'état de New York vers la frontière de l'Ontario. Le Congrès a également affecté des sommes importantes à la création d'une autoroute est-ouest hautement prioritaire reliant St. Stephen/Calais à Watertown, NY, qui rejoindrait éventuellement l'important couloir nord-sud passant par Buffalo.

La première priorité d'Atlantica est d'établir un dialogue international entre les organismes gouvernementaux qui favorisera une véritable collaboration politique. Cette discussion multidisciplinaire permanente est indispensable à la réussite d'Atlantica et aura d'importantes répercussions sur chacune de ses composantes.

La coopération internationale, par exemple, aura un impact direct sur l'aptitude d'Atlantica à harmoniser les règlements entre les pays. La *Jones Act*, aux États-Unis, et le règlement sur le cabotage au Canada, entravent l'introduction du transport maritime à courte distance le long de la côte d'Atlantica. L'atténuation de ces règlements permettra à ce mode de transport maritime de devenir une arme puissante pour la lutte contre les émissions de diesel et la congestion routière.

La sécurité internationale exigera aussi une étroite collaboration du gouvernement. Les ports qui évoluent dans le contexte international de l'après-11 septembre ont besoin d'une stratégie détaillée qui assure la sécurité des gens et des cargaisons sans nuire indûment au transport par la chaîne d'approvisionnement. Atlantica permettra à ses partenaires de travailler ensemble à l'élaboration d'un ensemble complet de normes de sécurité pouvant être appliquées à l'échelle de la région et qui permettront des économies d'échelle en terme d'investissement et d'approvisionnement de technologie d'information. Une norme uniformément élevée en matière de sécurité aidera les composantes d'Atlantica à attirer et à conserver les clients.

Il va sans dire que ce sera un défi qui nécessitera un engagement de la part de tous les intervenants, mais je crois que le tout sera plus important que la somme de ses parties. Tout comme un fonds mutuel protège ses investisseurs contre les risques grâce à la diversité de ses avoirs, Atlantica offre à ses composantes une force en nombre. Le

concept d'Atlantica peut aisément s'adapter aux changements du paysage commercial, comme le passage à la conteneurisation, en réorganisant son jeu de fournisseurs de services et en permettant à un groupe de fournisseurs bien positionnés ou spécialisés de répondre aux besoins d'un nouveau modèle commercial et en laissant les autres desservir les segments de marchés plus traditionnels. Il peut également absorber les afflux d'activités, comme les échanges commerciaux avec l'Asie, en répartissant la charge entre ses diverses composantes, ce qui réduira le risque pour ses clients tout en permettant à ses membres de partager cette richesse.

Nous devons poursuivre le dialogue et continuer d'avancer vers ce but, dès maintenant.