

**Le Saint-Laurent,  
une préoccupation commune,  
des défis collectifs**

NOTES D'ALLOCUTION DE MME SYLVIE VACHON  
Au déjeuner conférence de la SODES

Le 29 novembre 2012

LA VERSION PRONONCÉE FAIT FOI

Mesdames, messieurs, bonjour,

Il me fait extrêmement plaisir d'être des vôtres ce midi et je vous remercie de votre invitation que j'apprécie particulièrement...

... parce que d'une part, elle me donne l'occasion d'échanger avec vous diverses idées relativement au développement de notre industrie et, d'autre part, vous me donnez l'occasion de partager certaines initiatives que nous avons mises de l'avant au Port de Montréal... des initiatives qui marquent un renouveau, une façon différente d'aborder les défis auxquels nous sommes confrontés.

Comme plusieurs, je suis témoin, dans cet environnement maritime, d'actions qui connaissent du succès et je suis aussi à même d'observer d'autres qui, malheureusement, ne rencontrent pas les effets escomptés.

Comme beaucoup, je me demande si je pourrais répéter chez nous, les succès d'ailleurs.

Personnellement, je tiens d'abord à assurer la viabilité de nos installations au Port de Montréal.

Mais comme tous, je réalise aussi que nous devons nous assurer collectivement et solidairement de la viabilité de chacune de nos activités portuaires. Nous partageons une chaîne composée de 20 maillons portuaires et de plusieurs entreprises et organismes maritimes et nous devons toujours en tenir compte.

Ce midi, j'aimerais, à partir de réalisations que nous avons effectuées au Port de Montréal, poursuivre une réflexion sur l'avenir du Saint-Laurent et la croissance de nos installations.

Une question s'impose au préalable.

Avons-nous ce qu'il faut ?

Je répondrai oui, sans hésitation, mais j'ajouterai, est-ce que nous sommes - optimal - dans nos efforts ?

Par contre, si nous répondons par la négative, c'est-à-dire que nous ne croyons pas avoir ce qu'il faut, on doit alors se demander, qu'est-ce qui nous manque pour maximiser le levier extraordinaire que représente ce fleuve ?

Je n'ai pas toutes les réponses, mais une réalité s'impose ; il faut perpétuellement nous adapter et nous avons donc l'obligation de continuellement nous réinventer!

Cette obligation nous incombe individuellement, mais aussi collectivement où nous devons toujours questionner notre industrie pour maximiser notre offre globale aux lignes maritimes d'ici et du monde entier.

Permettez-moi de partager avec vous trois exemples, majeurs pour l'Administration portuaire de Montréal, qui témoignent de notre volonté de nous réinventer :

- le dossier de nos relations renouvelées avec la Ville de Montréal
- le dossier du transfert d'une de nos activités à une firme privée ;

et finalement,

- une offensive qui nous a permis d'enregistrer une augmentation très significative d'un de nos volumes d'activité.

Trois dossiers cruciaux, épineux, qui illustrent bien l'importance et la nouvelle nécessité de faire dorénavant les choses différemment.

Avant de regarder de plus près ces trois dossiers, je vous dirai simplement que nous les avons réussis pour une seule et unique raison : toutes les parties impliquées souhaitaient travailler ensemble pour trouver une solution, même si elles n'avaient pas l'habitude de le faire.

### **La Ville de Montréal.**

Au cours des 12 dernières années, plusieurs dossiers litigieux liés à la taxation ont existé entre la Ville de Montréal et l'Administration portuaire de Montréal. Ces dossiers ont été abondamment judiciairisés.

Entre 2002 et 2012, une dizaine de jugements ont été rendus. Tous en notre faveur, sauf le dernier, par la Cour suprême qui nous était défavorable, même dévastateur.

Suite à ce jugement de la Cour suprême, nous avons été obligés de payer plus de 20 millions dollars pour les années en cause, mais il a aussi jeté les bases pour

une augmentation significative de nos taxes annuelles... sans compter l'impact conséquent sur nos relations avec la Ville de Montréal.

Il aurait été facile, et certains diront même normal, de nous braquer et poursuivre pour un autre 15 ans, un climat de tension entre la Ville et l'APM. Nous avons choisi une autre voie.

Nous nous sommes dit que pour le bien de la communauté portuaire et pour tous ceux qui en dépendent, nous devons nous rapprocher de la Ville, développer avec elle des synergies, travailler de manière complémentaire, mais intégrée.

C'est ce que nous avons fait.

Nous avons effectué un énorme virage et avons réinventé notre relation avec l'administration municipale et, de façon surprenante, ceci s'est réalisé très vite.

Rapidement, nous avons, chacun de notre côté, choisi de travailler ensemble, la Ville adoptant même une résolution unanime des élus pour intégrer le Port de Montréal dans ses plans.

À titre de partenaires, le mot est juste puisqu'il s'est installé entre nous un véritable travail de partenariat, nous avons signé un protocole d'entente pour régler tous les litiges de taxes encore en suspens à la suite de la décision de la Cour suprême et nous travaillons à nous doter d'un plan stratégique commun.

Nous sommes très heureux du résultat puisque non seulement nous avons mis un terme à des années de litiges, mais surtout parce que nous nous sommes mutuellement ouverts à un dialogue prometteur qui commence déjà à porté fruit.

Aujourd'hui, nous travaillons avec la Ville sur divers projets. Mentionnons, les nouveaux accès à nos installations dans le secteur l'Assomption - de Souigny, la réfection de la rue de Boucherville – notre entrée principale pour les camions - et l'intégration du Port dans le plan de transport de la Ville, pour ne nommer que ceux-ci.

### **La Grappe**

Encore plus important, cet esprit de collaboration a permis de concrétiser nos efforts pour faire connaître l'industrie portuaire.

En effet, la *Communauté métropolitaine de Montréal* a reconnu l'importance de nos activités en nous proposant de créer la *Grappe métropolitaine de la logistique et du transport de Montréal*, une des huit grappes industrielles soutenues par la CMM.

J'ai l'honneur de présider le conseil d'administration de cette *Grappe*. Son objectif est de réunir les acteurs de l'industrie de la région de Montréal pour non seulement intensifier la concertation entre les parties prenantes et maximiser le développement de notre secteur d'activités, mais pour permettre la mise en œuvre de solutions qui répondent aux enjeux sectoriels métropolitains.

Les membres la *Grappe* se pencheront notamment sur les grands enjeux, soit :

- le développement et la compétitivité à long terme du Grand Montréal en logistique et en transport de marchandises ;

- l'amélioration de la connaissance de nos activités par tous ceux qui ne gravitent pas nécessairement dans notre industrie ;
- l'amélioration des accès et de la fluidité du transport par camion ;
- l'adoption de meilleures pratiques et des techniques de pointe ;
- l'harmonisation et la simplification de la réglementation ;
- l'attraction et la rétention de la main d'œuvre.

L'implication du Port de Montréal dans cette *Grappe* démontre clairement que les activités portuaires sont maintenant mieux reconnues par les autorités dirigeantes des divers paliers gouvernementaux qui, il ne faut pas l'oublier, financent les activités de la *Grappe*, avec le secteur privé.

Montréal s'organise. La *Grappe* s'est dotée d'un plan d'action sur 3 ans. Dès 2013, nous mettrons de l'avant trois chantiers importants liés 1) aux opportunités de développement sectoriel, 2) aux communications et au rayonnement de notre secteur d'activités et 3) sur la question de l'accès et la fluidité du transport par camion.

La *Grappe métropolitaine de la logistique et du transport de Montréal* est une plaque tournante pour le développement de Montréal et de surcroît, celui de notre industrie. C'est là, autour de sa table que sont réunis tous les acteurs de l'industrie du transport de marchandises de la grande région métropolitaine.

Nous travaillons tous pour que la *Grappe* contribue à réinventer le transport de marchandises dans la grande région de Montréal.

Je voudrais souhaiter la bienvenue à Mathieu Charbonneau. J'en profite pour remercier nos bailleurs de fonds, la CMM, le MAMROT et le ministère des

Finances et de l'Économie. Je désire également remercier toutes les entreprises qui ont accepté de joindre la *Grappe* et de partager notre défi ainsi que tous ceux qui ont accepté de se joindre à notre conseil d'administration. Restez aux aguets, le lancement officiel de la Grappe se fera sous peu !

### **Le terminal céréalier**

Le deuxième exemple est celui de la cession de nos activités de manutention à notre terminal céréalier à un opérateur privé, la firme Viterra.

Conséquence directe de la décision de la Cour Suprême dans le dossier de taxes, cette décision de céder le terminal s'imposait puisqu'il nous était dorénavant impossible de soutenir financièrement cette activité sans compromettre l'ensemble de nos activités.

Nous avons compris que tenter de tirer nos marrons du feu dans une industrie où les joueurs sont intégrés, constituait une opération extrêmement difficile à réaliser surtout si vous ne représentiez qu'un seul maillon de cette chaîne d'approvisionnement du grain.

Nous avons donc pris la décision de changer nos façons de faire et de nous départir de la responsabilité directe des opérations de grains tout en renforçant notre lien avec cette industrie. Nous avons entrepris un processus pour confier l'exploitation de nos installations à une firme externe spécialisée.

Nous avons donc sollicité des propositions dans le but d'attirer à Montréal, un partenaire privé, expérimenté, dédié et surtout, disposant des ressources et de l'expertise pour optimiser les installations existantes au bénéfice de tous les agriculteurs de notre région.



À la suite d'un long et rigoureux processus de sélection, notre choix s'est arrêté sur la firme Viterra avec qui nous avons conclu une entente.

Dans ce cas-ci, notre objectif était clair, mais il nous a fallu déployer des efforts importants pour que ce projet voit le jour... sans heurts. Une grande partie de notre défi a porté sur notre capacité à nous entendre avec les syndicats impliqués dans cette transaction et avec les employés dont les pères et grands-pères avaient aussi travaillé dans le grain.

Le transfert à Viterra a été caractérisé par quatre mots clés : ouverture, écoute, collaboration et détermination.

Aujourd'hui, sous la gestion de Viterra, l'élévateur connaît une croissance d'activités de 130 % par rapport à 2011 et tout le monde en bénéficie.

Dans la foulée de cette décision, nous avons dû conduire de profonds changements au sein de notre Administration. Ainsi, en 2011, nous avons procédé à une réorganisation complète de nos activités forçant le départ du tiers de tous nos employés.

C'est énorme... surtout dans un contexte où la sécurité d'emploi était un acquis. Je dois vraiment souligner la compréhension des employés touchés, mais aussi la collaboration des syndicats, que je remercie, sans qui ce dossier n'aurait pu se réaliser.

Je tiens aussi à remercier les employés actuels qui, tout en maintenant notre navire dans le chenal, ont été les artisans de cette réinvention... parce que oui, il s'agit d'un exemple où nous avons dû travailler ensemble pour un intérêt plus grand que celui individuel, soit celui de l'industrie.

Est-ce que ce fut facile ? Non aucunement et ce n'est pas ce que je dis. Je vous dirai cependant que ce fut un processus stimulant, inspirant... une nouvelle approche dans nos façons de faire.

### **Les croisières**

My third example of the Montreal Port Authority's willingness to reinvent itself has to do with collective thinking, and working together in order to meet our objectives.

While continuing our work with the St. Lawrence Cruise Association to develop the cruise sector, we have enhanced our strategy to promote Montreal as a destination. Thanks to the concerted efforts of many, we welcomed 56 per cent more international passengers through our terminal in 2012 than we did the previous year.

This increase did not occur by accident. Rather, it shows the joint efforts to develop a common approach among all of the players in Montreal who benefit from an increase in the number of cruise passengers visiting our port.

Fostering business relationships with partners who are not directly involved in our industry is new ground for us.

The players whose names you see on the screen have joined forces to create the Montreal Cruise Committee. Its objective is to develop strategies to boost cruise activity. These external partners have also financed cruise committee activities.

Working towards this common goal means economic spin-offs not only for Montreal, of course, but also for cruising on the whole St. Lawrence River.

This type of effort clearly illustrates that planning a cohesive strategy, and a coordinated deployment of this strategy, will provide concrete results.

We hope to develop more of these types of relationships in the coming years. The approach has proven to be successful and the synergies that we have brought to the table will go a long way toward creating a promising future for cruising. It will bring substantial economic benefits to the community as a whole.

It was Henry Ford who said, "Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success."

The three projects I have just described are a testament to the last part of that statement: "Working together is success."

I cannot help but think of our industry's development in the very same way.

This same spirit prevails in our electronic navigation project where, with the Canadian Coast Guard, the Laurentian Pilotage Authority and the Central St. Lawrence River pilots, we are innovating to respond to the needs of market requirements.

We will provide pilots with a new navigation tool to make optimum use of the channel between Montreal and Quebec. This allows shipping lines to load more cargo onto their vessels. I hope this announcement will be made official in 2013!

Improving navigation on the river is a challenge in itself, but in reinventing the way we work, we believe this project will have major economic benefits for all companies that depend on maritime transportation.

This electronic navigation project is the result of the determination of all parties to identify a set of common denominators within their respective roles. In essence, they are committed to finding a solution for the benefit of all.

110 millions de tonnes de marchandises, en moyenne, sont transbordées annuellement sur le Saint-Laurent dont les 3/4 sont des marchandises internationales.

Notre existence est donc conditionnée par des marchés situés à l'extérieur de nos frontières. Vous le savez, notre terrain d'intervention est mondial. Nous nous mesurons depuis plusieurs années aux plus grands. Notre concurrence est à l'extérieur de notre territoire.

Mes propos aujourd'hui se veulent être un regard vers le futur. Le Saint-Laurent constitue un tremplin pour nos exportateurs et une desserte indispensable pour les importateurs. Il doit continuer d'être un accès privilégié aux marchés locaux et nord-américains. Nous avons une responsabilité partagée pour qu'il le demeure.

Le potentiel du Saint-Laurent est connu. Notre industrie doit trouver les façons de maximiser ce potentiel. Pouvons-nous décupler nos forces, par exemple, en mettant en commun nos ressources, nos projets, nos visions, en partageant des services ?

Nous devons soutenir toutes les initiatives qui visent le développement en continu de notre industrie comme celles de la SODES qui défend nos intérêts économiques.

La SODES est à mettre à jour l'étude réalisée par la firme IBI en 2008 qui porte sur la contribution du secteur privé pour le développement du corridor de commerce dans l'axe Saint-Laurent–Grands Lacs.

Cette étude avait établi un certain nombre d'enjeux qui sont, en cette fin 2012, toujours d'actualité. Je vous en cite quelques-uns :

- La qualité des infrastructures maritimes
- Les liaisons intermodales maritimes, ferroviaires et routières;
- La navigation sur le fleuve et les coûts qui y sont associés.
  
- La capacité accrue des navires;
  
- La perception publique et gouvernementale de l'industrie du transport.
- La main-d'œuvre tant le recrutement, la rétention que sa formation.
- Les nouvelles tendances en matière de commerce international, les nouveaux centres de production et la consolidation des marchés.

Un travail formidable a déjà été fait, il nous incombe de trouver les moyens de poursuivre nos actions et de mettre en place les moyens qui nous permettront d'aller plus loin, de relever le défi que je crois pertinemment être collectif !

Nous devons ensemble, porter ce message sur l'importance que revêt le développement définitif de ce Gateway qu'est le fleuve Saint-Laurent et être encadré par des politiques de transport appropriées à nos réalités commerciales.

Et porte Continentale ou pas, nous devons trouver le moyen de travailler ensemble sur ces enjeux !

Le Saint-Laurent représente plus de 600 millions \$ en revenus fiscaux. Il génère 27 000 emplois et contribue au PIB québécois pour 2,6 milliards \$. Il doit occuper un espace économique plus important !

Je terminerai en disant que nous tous, qui avons à cœur notre industrie et qui manifestons un profond intérêt envers le Saint-Laurent, devons trouver un modèle commun d'intervention qui lui permettra d'obtenir la reconnaissance et l'activité qu'il est en droit de recevoir.

Il faut orchestrer nos ressources et coordonner nos efforts pour optimiser nos interventions et offrir aux lignes maritimes, aux exportateurs, aux importateurs, bref, à nos clients, un nouveau modèle du trafic maritime sur le Saint-Laurent... un modèle en amélioration continue!

Et je souhaite que ce modèle novateur puisse être un jour connu sous la désignation de prestige, le Modèle Saint-Laurent.

J'y crois, j'espère que vous aussi.

Je vous remercie de votre attention.