

Transport Canada

Étude des autres intervenants- Gestionnaires de gares et terminaux, autorités portuaires et lignes maritimes

Préparé pour l'examen des services canadiens de
transport ferroviaire des marchandises

Préparé par:



NRG Research Group

En collaboration avec l'Institut du Transport de l'Université du Manitoba

Transport Institute



Andrew Enns

204-989-8986

18 janvier, 2010

Nadia Papineau-Couture

514-278-5699

Table des matières

FAITS SAILLANTS	2
CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	7
Objectifs de l'étude	7
MÉTHODOLOGIE	8
Lecture du rapport	9
RÉSULTATS DÉTAILLÉS	10
Caractéristiques de l'échantillon	10
Étendue des contacts entre les intervenants	14
Résumé global des résultats relatifs à l'ensemble des intervenants	14
Satisfaction envers les chemins de fer	19
Résumé global des résultats relatifs à l'ensemble des intervenants	19
Facteurs importants qui contribuent à la satisfaction envers le service ferroviaire	20
Performance des chemins de fer sur les facteurs importants	23
Améliorations du service ferroviaire suggérées	33
Améliorations suggérées par les divers intervenants	35
Ce que "Nous " pourrions faire pour améliorer le système	37
Incidence de mauvais service ferroviaire et imputabilité	37
Frais de surestarie	39
Derniers commentaires	40

Faits Saillants

NRG Research Group, en collaboration avec l'Institut du Transport de l'Université du Manitoba, a conçu une série de sondages et de guides d'entrevue pour recueillir les opinions des gestionnaires de gares et terminaux, des expéditeurs, des autorités portuaires ainsi que des lignes maritimes. Cette étude s'insère dans le volet recherche de l'examen des services canadiens de transport ferroviaire des marchandises effectué par le gouvernement du Canada. Ces guides d'entrevues étaient centrés sur la satisfaction de ces intervenants au sujet de la performance du système logistique du transport ferroviaire des marchandises et, plus particulièrement sur la performance des chemins de fer canadiens. Ce rapport présente les résultats d'une série de consultations individuelles, réalisées auprès de cadres supérieurs, recrutés à partir d'un échantillon de gares et terminaux, ports et lignes maritimes faisant affaire au Canada¹.

NRG Research Group, avec la participation d'Opinion-Impact pour la réalisation des entrevues francophones, a contacté les compagnies inscrites sur la liste de l'échantillon fourni par Transport Canada et a déterminé qui, dans l'organisation, était la personne la plus adéquate pour discuter des expériences de la compagnie en matière de transport ferroviaire. Toutes les entrevues qui servent de base à ce rapport ont été réalisées par Andrew Enns (en anglais) ou Nadia Papineau-Couture (en français). Les entrevues ont été réalisées de la fin septembre au début de décembre.

Dans plusieurs cas, plus d'une personne de la compagnie était présente pour réaliser chaque entrevue de cette étude. Ces personnes étaient des cadres supérieurs, membres de l'équipe de direction et responsables des divers aspects du transport des marchandises de leur entreprise. Plus spécifiquement, leurs responsabilités comprenaient la gestion des relations de leur entreprise avec les chemins de fer. Dans plusieurs des entrevues, le répondant était le directeur des opérations, il était parfois accompagné d'une personne de niveau vice-président ou président.

Satisfaction envers la performance des chemins de fer

Le niveau de satisfaction face aux services ferroviaires varie beaucoup entre les divers groupes d'intervenants et même à l'intérieur de chacun de ces groupes.

Les gestionnaires de gares et de terminaux ainsi que les lignes maritimes ont exprimé certaines des opinions les plus fortes, qu'elles soient positives ou négatives, à propos de leur niveau de satisfaction à l'endroit des services ferroviaires. Bon nombre de gestionnaires de gares ont émis des réserves au sujet de leur relation avec leur fournisseur de services ferroviaires alors qu'au contraire d'autres ont exprimé un très haut niveau de satisfaction. Pour situer ces niveaux de

¹ Le rapport complet de la recherche effectuée auprès des expéditeurs est accessible en ligne, sur le site de l'Examen des services de transport ferroviaire des marchandises à www.tc.gc.ca/politique/acg/examen-sfm-rfs-review/rvw-fra.htm en suivant les liens vers les Études d'experts-conseils.

satisfaction dans le contexte, les gestionnaires de gares et terminaux ont donné des cotes de satisfaction (sur une échelle de 1 à 7 où 1 correspondait à très insatisfait et 7 à très satisfait) qui se regroupaient de façon prédominante autour de 3 à 5; le représentant d'une gare a même donné une cote de 7.

Chez les lignes maritimes, on constate une grande division à propos du niveau de satisfaction globale au sujet du service reçu des transporteurs ferroviaires de marchandise canadiens. Environ la moitié d'entre eux sont satisfaits du service (cotes de 6 sur 7) tandis que les autres sont notoirement moins satisfaits (cotes de 3-4 sur 7).

Par comparaison, les autorités portuaires sont, globalement, les moins insatisfaites du groupe d'intervenants interrogés avec des cotes de satisfaction variant de 4 à 6 sur l'échelle en 7 points. Une seule autorité portuaire a donné une cote inférieure à 4 sur 7. Ceci est largement attribuable au fait que les ports ont moins de contacts quotidiens avec les chemins de fer.

On ne discerne pas de différence de niveau de satisfaction entre les principaux groupes d'utilisateurs du CN et ceux du CP. Cependant, on constate de plus faibles taux de satisfaction chez les gestionnaires de gares et les autorités portuaires qui sont desservis par un seul transporteur ferroviaire, à l'exception de Prince Rupert, qui se dit très satisfait du service fourni par le CN.

Facteurs clefs porteurs de la satisfaction des intervenants

Les trois domaines cités fréquemment durant toutes les entrevues, comme étant des facteurs qui contribuent de façon très importante à créer une perception positive des chemins de fer sont:

- la livraison des wagons à temps
- la fourniture du bon nombre de wagons
- un interlocuteur bien informé et serviable chez le transporteur ferroviaire

Dans les ports et les gares qui opèrent en deçà de leur capacité, l'enjeu de la tarification des marchandises est aussi une préoccupation de premier plan.

Plusieurs intervenants ont indiqué que, lorsque le système fonctionne bien, le mouvement des marchandises est « fluide ». Afin de maintenir un mouvement de marchandises constant, l'accès à un nombre de wagons adéquat à temps est crucial. Il est important de noter que ceci s'applique autant aux marchandises destinées à l'exportation qu'à celles, qui arrivent au Canada principalement par conteneurs.

La présence d'un interlocuteur très au courant et serviable chez le transporteur ferroviaire constitue un autre élément que tous les groupes d'intervenants ont identifié comme contribuant à une expérience positive avec les chemins de fer. Cette personne n'est pas uniquement capable de fournir de l'information exacte à d'autres intervenants, de faire le point concernant la situation du service ferroviaire mais semble sincèrement intéressée à fournir de l'aide. Cependant, lors de conversations avec les intervenants, ce type de relation n'était

généralement pas mentionné comme étant le cas. Outre ces trois principaux facteurs de satisfaction, dans l'est et le centre du Canada, une quatrième inquiétude a été soulevée par les intervenants : la fourniture d'équipements/de wagons qui correspondent aux besoins des clients. Il y a une inquiétude majeure concernant le type de wagons fournis et plusieurs intervenants veulent que les wagons soient modernisés et améliorés parce qu'ils doivent pouvoir supporter des conteneurs plus lourds et avoir la capacité d'empiler deux conteneurs de haut.

Enjeux relatifs à la performance des chemins de fer

La plupart des gestionnaires de gares ont indiqué que les chemins de fer ont rencontré leurs attentes en matière de service. Cependant, il est remarquable de constater que plusieurs de ces gestionnaires disent qu'ils sont insatisfaits du service reçu, donc leur réponse en ce qui a trait à la rencontre de leurs attentes ne peut pas toujours être interprétée comme une réponse suffisamment positive. Les gestionnaires de gares sont d'avis que les chemins de fer sont généralement très capables de transporter la marchandise et que le volume global des marchandises qui circulent dans le système augmente. Le principal problème, pour les gestionnaires de gares, est l'uniformité du mouvement des marchandises et les difficultés opérationnelles causées par l'inconstance de ces mouvements.

La plupart des autorités portuaires ont dit que les transporteurs ferroviaires n'ont pas rencontré leurs attentes de service. La raison invoquée pour expliquer ce point de vue n'avait pas trait à une fonction de service spécifique (comme dans le cas des gestionnaires de gares), mais relevait de l'attitude des chemins de fer lorsqu'il s'agit de desservir les ports. On percevait que les chemins de fer sont trop centrés seulement sur l'aspect ferroviaire du système de transport et qu'ils ne tiennent pas compte des exigences opérationnelles des autres intervenants d'un système logistique plus vaste. Une autorité portuaire a ainsi résumé ce point de vue en disant : « le modèle d'utilisation des actifs ferroviaires correspond de moins en moins aux plans d'utilisation des actifs des ports et c'est un problème ».

On doit noter que les opinions exprimées par l'autorité portuaire de Prince Rupert ainsi que par les gestionnaires des gares situées dans ce port sont notoirement plus positives que les opinions exprimées par les intervenants d'ailleurs dans le pays. La raison fondamentale de cette opinion positive provient du fait que « le CN est très impliqué dans la planification et la mise en marché du port – il y a beaucoup de dialogue et d'objectifs synchronisés avec ceux des terminaux en ce qui a trait à la croissance et au service ».

Imputabilité des chemins de fer

Il y a un consensus assez fort chez les gestionnaires de gares et les lignes maritimes: lorsque le service ferroviaire est mauvais, ils peuvent subir de sérieuses pertes financières. La plupart des représentants des terminaux et des lignes maritimes interrogés ont subi de lourdes pertes financières comme conséquence du mauvais service des chemins de fer. Qu'il s'agisse de retards dans l'arrivée de la marchandise qui force les gares à embaucher un deuxième quart de

travail a un tarif de surtemps, de longs temps d'arrêt pour la marchandise ou de longs délais dans le retour des conteneurs vides au port, presque tous les intervenants des terminaux et lignes maritimes ont indiqué que les problèmes reliés aux chemins de fer entraînent des coûts financiers. Les gestionnaires de gares ont quasi unanimement identifié les chemins de fer comme étant l'intervenant dont les actions (ou inactions) sont les plus perturbatrices sur les plans opérationnel et financier. Les lignes maritimes se distinguent généralement en disant que les chemins de fer représentent un problème secondaire comparativement aux conditions climatiques qui constituent leur plus grande inquiétude.

En plus de l'impression que les problèmes de chemins de fer peuvent avoir de sérieuses conséquences financières, on constate une conviction très répandue chez les intervenants de tous les groupes qu'il n'y a présentement aucun mécanisme en place pour s'assurer que les chemins de fer soient imputables envers leurs clients.

Améliorations relatives aux opérations ferroviaires suggérées

Les répondants des trois groupes d'intervenants ont suggéré que, dans un premier temps, les chemins de fer et les intervenants du système de transport des marchandises travaillent pour améliorer de façon significative la fiabilité et la quantité d'information qui circule au sujet des opérations du système ferroviaire. Plusieurs gestionnaires de gares ont indiqué qu'ils ont une conférence téléphonique quotidienne avec les chemins de fer, ce qui suggère qu'il y a communication. Cependant, trop souvent, cet appel ne se traduit pas par de l'information exacte et fiable, ce qui rend la prise de décisions opérationnelles bien informées difficile pour les intervenants clef.

De façon corollaire, on constate que les intervenants (qu'il s'agisse des gares, des lignes maritimes ou des ports) expriment le besoin de plus de transparence dans la relation entre les chemins de fer et les autres intervenants clef. De plus, ils sont d'avis que des ententes opérationnelles doivent être mises en place entre les principaux intervenants afin d'encadrer une relation mutuellement bénéfique. En d'autres termes, pour que le système puisse fonctionner avec une efficacité maximale, une relation formelle doit être établie entre les principales parties en cause. Les gestionnaires de gares ont souvent indiqué qu'ils n'ont pas de contrats avec les chemins de fer. Il est important de souligner que cette situation suscite des commentaires tels : « cela ne se produira jamais. Les chemins de fer veulent se retirer des ententes pour s'orienter vers des protocoles parce que c'est moins rigide et que cela ne comporte pas de pénalités ». L'absence de transparence et d'ententes équitables créés des défis en ce qui a trait à la gestion des problèmes opérationnels auxquels les intervenants sont confrontés comme conséquence du mauvais service ferroviaire.

Quelques autorités portuaires et gestionnaires de gares ont indiqué que les avantages reliés à plus de transparence et de collaboration entre tous les intervenants constituent, à leur avis, une considération importante lorsqu'il s'agit de progresser dans la stratégie de « porte d'entrée » nationale. À plusieurs occasions, on a noté que les chemins de fer fonctionnent parfois de façon inconséquente par rapport à leur rôle de composante clef dans le système

global de transport. On a suggéré que les chemins de fer devraient agir comme composante clef du système logistique de transport des marchandises plutôt que d'agir de façon isolée, dans leur propre coquille, sans tenir compte du rôle et des besoins de tous les autres acteurs du système.

Améliorations suggérées par les autres intervenants

Quelques gestionnaires de gares et de lignes maritimes ont suggéré que les mouvements de marchandises dans les ports soient considérés comme un service public : ceci permettrait l'établissement de corridors ferroviaires dédiés dans les ports et assurerait la livraison de la marchandise plus à temps. Ils ont cité le Corridor ferroviaire Alameda en Californie à titre d'exemple.

Un représentant d'une ligne maritime a également cité l'exemple du Corridor Alameda pour illustrer l'idée de la création d'un complexe intermodal qui serait situé à proximité tout en étant suffisamment retiré de la congestion de la région métropolitaine de Vancouver. Toute la marchandise qui entre ou qui sort serait acheminée ou recueillie à ce centre par le CN ou le CP. Une tierce partie (le chemin de fer d'une gare) y transporterait la marchandise directement, à partir du port ou vers le port. Ce fournisseur de tierce partie assurerait un approvisionnement en wagons adéquat pour transporter les conteneurs lorsque requis. Ceci enlèverait la livraison et le déchargement des conteneurs des mains des fournisseurs de services ferroviaires de Classe 1.

Plusieurs gestionnaires de gares et de lignes maritimes ont suggéré que les mouvements de marchandises à l'intérieur du port soient gérés par une gare ferroviaire contrôlée par le port lui-même, comme c'est le cas à Montréal, où l'autorité portuaire est à la fois propriétaire et gestionnaire de 80 km de voies ferrées. C'est le port qui coordonne la circulation des marchandises/l'accès aux gares et aux lignes maritimes. Les deux chemins de fer de Classe 1 utilisent les installations du port de Montréal. Tous les intervenants sont des partenaires d'affaires puisque les gares sont locataires des installations du port de Montréal. Le port de Montréal gère aussi la circulation des camions sur son terrain, il est l'organisme central en matière de logistique et de gestion pour l'ensemble du transport des marchandises dans le port. On pense que cette approche permettrait une utilisation plus efficace des infrastructures ferroviaires existantes dans le port et on espère qu'un service ferroviaire portuaire interne dédié serait plus flexible et conciliant pour rencontrer les exigences des gares portuaires. Il a été reconnu que les ententes de coproduction constituent des étapes dans cette direction, mais qu'on doit en faire davantage dans cette optique. De plus, les chemins de fer ne sont pas présentement perçus comme ayant une orientation « conviviale ».

Contexte et Objectifs de l'étude

L'examen des services de transport ferroviaire des marchandises est une initiative du gouvernement du Canada en réponse à des plaintes d'expéditeurs et autres intervenants au sujet du service ferroviaire au cours des dernières années. L'examen porte sur la performance du système logistique ferroviaire, incluant les chemins de fer, les expéditeurs, les exploitants de gares, les lignes maritimes et les autorités portuaires. L'examen vise à améliorer l'efficacité, l'efficacités et la fiabilité du système global afin d'aider les expéditeurs canadiens à être concurrentiels sur les marchés nationaux, continentaux et internationaux.

Afin de rencontrer cet objectif, il était important de bien comprendre la perspective des intervenants qui ont une compréhension de première main des opérations du système logistique ferroviaire. NRG Research Group, en collaboration avec l'Institut du Transport de l'Université du Manitoba a développé une série de sondages pour recueillir les opinions des expéditeurs, des exploitants de gares, des autorités portuaires et de lignes maritimes en ce qui a trait à leur satisfaction au sujet de la performance du système logistique ferroviaire et, plus particulièrement, de la performance des chemins de fer canadiens. Ce rapport présente le détail des résultats d'entrevues individuelles en profondeur réalisées auprès de cadres supérieurs recrutés à partir d'un échantillon de gares ou terminaux de conteneurs, de ports et de lignes maritimes faisant affaire au Canada².

Objectifs de l'étude

« L'objectif global de cette étude consistait à sonder des expéditeurs, des gestionnaires de gares et de terminaux de conteneurs, des autorités portuaires et des lignes maritimes au sujet de leurs points de vue sur le service ferroviaire et sur la performance du système logistique ferroviaire³ ». Le but ultime de cette recherche est d'évaluer la performance du réseau de transport ferroviaire des marchandises en se centrant sur l'identification des lacunes en matière de performance et des améliorations qui pourraient être apportées. Ce rapport présente le détail des résultats en ce qui a trait aux observations et recommandations formulées par les gestionnaires de gares et de terminaux de conteneurs, par les autorités portuaires ainsi que par les lignes maritimes.

² Le rapport intégral de l'étude effectuée auprès des expéditeurs est disponible dans le cadre de l'Examen des services de transport ferroviaire des marchandises sur le site Internet www.tc.gc.ca/politique/acg/examen-sfm-rfs-review/rvw-fra.htm en suivant les liens vers les Études d'experts-conseils.

³ Étude des intervenants RFP #T8080-08-0532 page 14

Méthodologie

La liste d'intervenants à sonder dans le cadre de ce projet a été fournie par Transport Canada. NRG Research Group, avec la participation d'Opinion-Impact pour la réalisation des entrevues francophones, a contacté les compagnies inscrites sur la liste de l'échantillon fourni par Transport Canada et a déterminé qui, dans l'organisation, était la personne la plus adéquate pour discuter de l'expérience de la compagnie en matière de transport ferroviaire. Toutes les entrevues qui servent de base à ce rapport ont été réalisées par Andrew Enns (en anglais) ou Nadia Papineau-Couture (en français).

Dans plusieurs cas, plus d'une personne de la compagnie a participé à l'entrevue. Ces personnes étaient des cadres supérieurs, membres de l'équipe de gestion, responsables des divers aspects du transport des marchandises de leur entreprise. Plus spécifiquement, leurs responsabilités comprenaient la gestion des relations de leur entreprise avec les chemins de fer. Dans plusieurs des entrevues, le répondant était le directeur des opérations parfois accompagné d'une personne de niveau vice-président ou président.

Pour chaque groupe d'intervenants, les entrevues ont été réalisées à l'aide de guides d'entrevue adaptés pour refléter le caractère spécifique de chaque type d'opération. Les guides, qui se trouvent dans un document séparé intitulé « Étude des autres intervenants : questionnaires d'entrevues »⁴, incorporent à la fois des questions fermées et ouvertes pour susciter la discussion. Bien que les guides aient été conçus individuellement, afin de refléter le mieux possible la spécificité des opérations et la nature propre des interactions de chaque groupe d'intervenants, il y a également plusieurs thèmes communs que l'on retrouve dans chacun des guides d'entrevues, ce sont :

- les interactions entre les intervenants du système de transport ferroviaire des marchandises
- les impressions et expériences relatives aux chemins de fer
- les aspects importants dans la performance des chemins de fer
- les suggestions d'améliorations à apporter au système.

Les entrevues ont soit été réalisées en personne ou par téléphone selon le moment qui convenait le mieux aux intervenants pour les réaliser. En moyenne, chaque entrevue durait une heure.

⁴ Situé à l'adresse Internet www.nrgresearchgroup.com sous Newsroom/Publications

Lecture du rapport

Tel qu'indiqué au préalable, ce document présente les résultats des entrevues réalisées auprès de trois types d'intervenants distincts du système de transport ferroviaire des marchandises : les gestionnaires de gares et de terminaux de conteneurs, les lignes maritimes ainsi que les autorités portuaires. Les outils de recherche, pour chacune de ces trois populations, ont été conçus principalement pour permettre des réponses ouvertes et pour susciter de la discussion de la part des répondants. En tant que tel, ils ont pris la forme de guides de discussion plutôt que de questionnaires rigoureux. L'objectif global de chacun de ces outils était identique; cependant, la façon d'aborder ces objectifs variait un peu d'un groupe à l'autre.

Chaque section du rapport débutera par un bref résumé global des principaux résultats relatifs à l'ensemble des trois groupes d'intervenants. Ce résumé sera suivi d'une revue plus détaillée des résultats, pour chaque groupe d'intervenants visés.

Il est important de noter que, puisque la taille des échantillons fournis pour chacune des diverses catégories d'intervenants était assez petite, on ne peut pas considérer que les résultats sont statistiquement fiables et qu'ils peuvent s'appliquer à l'ensemble de la population d'intervenants de façon plus large. Dans le cadre des entrevues, nous avons parfois utilisé des échelles de 1 à 7 comme façon de fournir un contexte pour situer les opinions des participants sur une question particulière. Le rapport présentera périodiquement les résultats obtenus; cependant, ils ne doivent pas être extrapolés à une population d'intervenants plus large. Ces échelles doivent plutôt être interprétées dans le contexte des résultats basés sur le contenu des discussions qu'elles illustrent.

On doit aussi noter que ce rapport comprend des citations directes de propos formulés par des participants. Ils sont présentés entre guillemets et en caractère italique. Par exemple, comme l'a dit un gestionnaire de gare, « *tel et tel* ».

Résultats détaillés

Caractéristiques de l'échantillon

Au total, 28 personnes provenant des autres groupes d'intervenants ont été interviewées dans le cadre de cette phase du projet. Le tableau ci-dessous fournit des détails relatifs à l'endroit et une description générale des divers intervenants interrogés. Dans certains cas, les intervenants font partie de plusieurs catégories ce qui est reflété ci-dessous.

Tableau 1: Caractéristiques de l'échantillon

	Gestionnaires de gares et terminaux (n=14)	Autorités portuaires (n = 8)	Lignes maritimes (n=6)
Localisation			
Côte ouest	10	2	6
Centre	3	4	4
Côte est	1	2	2
Type de marchandise			
Conteneurs	6	NA	5
Vrac regroupé	5	NA	1
Vrac	6	NA	
Principal chemin de fer			
CN	12	3	1
CP	2		1
Les deux		5	4

Gestionnaires de gares et terminaux de conteneurs

NRG a interviewé 14 gestionnaires de gares et terminaux de conteneurs à travers le Canada. Tel qu'indiqué dans le tableau ci-haut, il y avait une bonne répartition des gares entre celles qui manipulent des conteneurs, du vrac regroupé ou du vrac. La majorité de ces gares sont situées sur la côte ouest (Vancouver – 8 et Prince Rupert – 2). Les autres gares sont réparties entre le centre du Canada (incluant les Grands Lacs et Montréal) et la côte est.

Quatre des gares incluses dans l'étude étaient entièrement ou partiellement la propriété d'expéditeurs. Dans une des gares, un des transporteurs ferroviaires de Classe 1, avait fait un investissement financier pour améliorer les infrastructures de la gare.

Dans toutes les gares, les répondants ont indiqué que le niveau de leurs opérations d'affaire fluctue tout au long de l'année. Pour certains types de marchandises, les conteneurs par exemple, on constate des fluctuations de circulation saisonnières. Plus spécifiquement, les mouvements de conteneurs peuvent augmenter durant la période d'août à octobre avec des augmentations d'importations de biens pour la période de Noël. Du côté du vrac et du vrac regroupé, les fluctuations reflètent une combinaison de demande saisonnière, par exemple pour les céréales après la période des récoltes, ou de fluctuations de prix pour une marchandise spécifique. Si le prix des matières premières telles que pulpe, potasse ou charbon change, cela peut être associé à un changement dans le niveau d'activités d'expédition. La signature de nouvelles commandes outremer constitue également un facteur influençant les opérations des gares. Pour certains types de marchandises, comme la pulpe, ceci peut causer des augmentations d'activités d'expédition relativement rapides. Toutes les gares ont rapporté des fluctuations de leurs activités d'expédition.

De façon prévisible, les gares de vrac et de vrac regroupé qui ont participé à cette étude sont presque exclusivement centrées sur des opérations d'exportation. Quelques unes faisaient occasionnellement de l'importation mais cela ne correspondait pas à un aspect significatif de leur modèle d'affaires. Par contraste, les terminaux de conteneurs ont des opérations beaucoup plus équilibrées entre l'exportation et l'importation. La plupart des terminaux de conteneurs importent habituellement un plus gros volume qu'ils n'en exportent. Cette année cependant, à cause du ralentissement économique, les volumes d'importation et d'exportation s'équivalent presque et, dans quelques cas, penchaient du côté des exportations.

Le service ferroviaire fourni aux gares étudiées variait un peu. La majorité des gares recevaient de la marchandise transportée par les deux chemins de fer de Classe 1; cependant, il y a typiquement une seule ligne ferroviaire qui entre physiquement dans la cour de triage des gares. À Montréal, les gares sont toutes situées sur le terrain du Port de Montréal et les cours de triage qui appartiennent au port sont desservies par les deux chemins de fer de Classe 1 jusqu'à l'entrée du port. Bien que plusieurs gares aient indiqué qu'elles ont des contacts avec les deux compagnies ferroviaires, il y a toujours un transporteur dominant ou régulier. De plus, quelques gares sont reliées (par coproduction ou par des ententes d'échanges) avec le transporteur ferroviaire américain Burlington Northern Santa Fe Railways.

Tel qu'indiqué au tableau 1 de la page précédente, le CN est le principal fournisseur de services ferroviaires de 12 des 14 gares citées dans l'étude. Le CP est le principal transporteur de deux d'entre elles. Il est important de souligner le fait que toutes les gares desservies par le CP manipulent des marchandises en vrac, et desservent des gares à Deltaport et à l'intérieur du port de Vancouver.

Plusieurs gares sont reliées physiquement à un chemin de fer de Classe 1 par une plus petite ligne de chemin de fer. Par exemple, Deltaport est desservi par une filiale qui est la propriété conjointe du CN et du CP et dont les opérations s'effectuent sur des lignes qui appartiennent à BC Rail (BCR). Ce service transporte de la marchandise sur une distance de 24 miles à partir des lignes principales jusqu'aux gares situées sur la péninsule de Roberts Bank. BCR Ports

subdivision effectue l'entretien des voies et gère toutes les opérations ferroviaires, récupérant ses coûts en se basant sur la part de circulation respective des trois usagers de ces services ferroviaires. BCR Port subdivision est réglementé provincialement sous l'autorité de la Sécurité de Colombie-Britannique (BC Safety Authority).

Six des gares et terminaux de conteneurs avaient leur propre équipe pour assurer la circulation et organiser les convois dans leur cour de triage. Cependant, les huit autres gares et terminaux de conteneurs avaient des ententes avec un des chemins de fer de Classe 1 (typiquement avec le CN) pour assurer le déplacement des wagons à l'intérieur de leur gare. La plupart des gares qui géraient elles-mêmes la circulation des wagons manipulaient du vrac ou du vrac regroupé. Seulement deux des six gares qui disposent de leurs propres équipes de triage manipulent principalement des conteneurs. Une des gares de vrac a une situation particulière : les équipes d'un des transporteurs ferroviaires de Classe 1 y assure la responsabilité du triage d'une marchandise (le charbon), alors que ses propres équipes gèrent le triage d'une autre marchandise (la potasse). On nous a rapporté que cette situation reflète des préoccupations relatives à la sécurité dans le cas des convois de charbon. Dans toutes les gares, on constate des différences en ce qui a trait à la responsabilité de la circulation et de la gestion des wagons à l'intérieur de la cour de triage.

Lignes maritimes

Les six lignes maritimes étudiées transportent toutes des conteneurs à l'importation comme à l'exportation. On importe généralement des produits manufacturés, expédiés par conteneurs, tandis que les marchandises exportées sont souvent du vrac regroupé, dans des conteneurs (de la pulpe ou des produits agricoles). Toutes ces lignes maritimes expédiaient leurs produits à partir de la côte ouest (généralement à partir de Vancouver) et d'un autre port, situé dans l'est du Canada – Montréal ou Halifax. Une seule de ces lignes maritimes effectuait ses activités d'exportation et d'importation à partir d'un seul port canadien. La majorité du volume de marchandises de chacune de ces lignes transitait par le port de Vancouver. L'Asie est la principale source d'importations vers la côte Ouest et le principal récipiendaire d'exportations en provenance de cette région du Canada. Dans le cas de Montréal et d'Halifax, l'Europe est la principale source et la principale destination des marchandises. Toutes les lignes maritimes ont indiqué qu'elles font à la fois de l'importation et de l'exportation de marchandises.

Comme nous l'avons vu dans le cas des gares et terminaux de conteneurs, il y a également des fluctuations saisonnières dans le cas des activités des lignes maritimes. On constate habituellement un volume d'activité accru durant l'été jusqu'au début de l'automne alors que les inventaires de marchandises canadiennes sont augmentés en prévision de la période de Noël. Une ligne maritime a souligné que la période des fêtes asiatiques peut aussi parfois créer une pointe d'activité lorsque les clients tentent de « *devancer les fêtes ou qu'ils sont anxieux de redémarrer après l'arrêt de la période des fêtes en Chine* ».

Le choix du chemin de fer de Classe 1 par les lignes maritimes est largement tributaire des ports qu'ils desservent. Par exemple, les lignes maritimes qui font affaire à Prince Rupert et à Halifax

n'ont pas le choix d'utiliser le CN pour le transport ferroviaire des marchandises puisque le CP n'offre pas de service dans ces ports. Plusieurs lignes maritimes utilisent principalement le CP pour transporter leur marchandise dans les ports de Vancouver et de Montréal. Deux lignes maritimes utilisent exclusivement un seul chemin de fer de Classe 1; les autres utilisent les deux chemins de fer de Classe 1. On doit noter que les lignes maritimes ont des ententes contractuelles avec les transporteurs ferroviaires. Ces contrats établissent certains paramètres de service, mais ils constituent essentiellement des ententes de tarifs.

Les autorités portuaires

Au total, 8 autorités portuaires ont participé à l'étude : Prince Rupert, Vancouver, Thunder Bay, Hamilton, Montréal, Québec, St-John et Halifax. Tous ces ports manipulent divers types de marchandises (vrac, vrac regroupé et conteneurs) et quelques uns d'entre eux sont davantage centrés sur le vrac et le vrac regroupé que les autres (Thunder Bay, Hamilton et St-John).

Le service ferroviaire dans ces ports varie considérablement. Plusieurs ports sont ce que l'on pourrait qualifier de « captifs » d'un chemin de fer. Il s'agit de Prince Rupert et d'Halifax qui ne sont desservis que par le CN. Plusieurs autres ports sont « indirectement » desservis par les deux chemins de fer de Classe 1 par l'entremise d'une petite ligne reliée à un des transporteurs ferroviaires de Classe 1. C'est aussi le cas de Hamilton et de St-John qui sont respectivement desservis par Southern Ontario et par New Brunswick Southern. St-John peut aussi avoir accès au réseau ferroviaire de Classe 1 par l'entremise de Montréal-Maine Atlantic Railway (MMA)⁵ qui peut utiliser la ligne New Brunswick Southern jusqu'au port. Ceci fait du port de St-John le seul, à l'est de la ville de Québec, à ne pas être « captif » d'un seul réseau ferroviaire de Classe 1. Les autres ports soit Vancouver, Thunder Bay, Québec et Montréal (via une ligne portuaire) sont desservis directement par les deux chemins de fer de Classe 1.

Le modèle d'opération de Montréal semble assez distinct puisque ce port est aussi un opérateur de chemin de fer. Ceci permet au port lui-même de s'insérer dans le processus de transport ferroviaire beaucoup plus que les autres autorités portuaires. Le Port de Montréal assure l'interconnexion du trafic intermodal et assure une « circulation ininterrompue » des marchandises en servant de plaque tournante pour le transfert des marchandises d'une barrière à l'autre. Il doit coordonner la circulation des marchandises pour s'assurer que les produits sont au bon endroit au bon moment. Il doit aussi gérer toutes les questions de sécurité. Le Port de Montréal est très impliqué dans le développement des affaires du Corridor Québec/Ontario pour maintenir sa compétitivité dans ce marché.

Globalement, il y a des différences significatives en ce qui a trait aux services ferroviaires des différents ports inclus dans l'étude.

⁵ Au moment de l'étude, le MMA opérait encore un réseau canadien bien qu'il y ait des indications que cette situation changera en 2010 alors que le MMA cessera les opérations de ses lignes canadiennes.

Étendue des contacts entre les intervenants

Cette section présente les différentes relations d'affaire que les divers groupes d'intervenants entretiennent avec les autres entités qui constituent le système logistique ferroviaire. Ces autres entités comprennent les expéditeurs de marchandises, les gestionnaires de gares et terminaux de conteneurs, les lignes maritimes ainsi que les chemins de fer. Nous avons initialement demandé aux participants d'évaluer leur niveau de contacts avec chacun des autres types d'intervenants, sur une échelle de 1 à 7. Cette évaluation était suivie d'une discussion sur les aspects spécifiques de ces relations d'affaire.

Résumé global des résultats relatifs à l'ensemble des intervenants

Les interactions les plus régulières dans le système logistique ferroviaire ont lieu entre les gares, les chemins de fer et les lignes maritimes. Il est intéressant que certains gestionnaires de gare et de lignes maritimes aient dit qu'ils se perçoivent comme agissant souvent comme pivot ou courroie de transmission d'information à l'intérieur de ce groupe de trois intervenants. Presque toutes les gares ont indiqué qu'elles sont en contact quotidien avec les chemins de fer, habituellement dans le cadre d'une conférence téléphonique prévue à l'horaire tous les matins. Les gares ont également des contacts très réguliers, bien que moins fréquents, avec les lignes maritimes.

Le Port de Montréal constitue l'exception à cette règle puisque les gares et terminaux de conteneurs transigent principalement avec l'autorité portuaire qui agit comme interface ou inter-changeur entre toutes les parties/intervenants impliqués. Le Port de Montréal gère les contacts avec les chemins de fer et les gares de façon quotidienne. De plus, il y a énormément de contacts entre le port et les gares en ce qui a trait à l'arrivée et au départ de la marchandise.

Il est intéressant de noter qu'en plus de leurs contacts avec l'autorité portuaire, les deux terminaux de conteneurs de Montréal ont maintenu un haut niveau de contacts quotidiens avec les deux transporteurs ferroviaires. Il semble que cette situation reflète le fait que les deux gestionnaires de ces terminaux étaient en poste depuis très longtemps et avaient établi des contacts de longue date avec des interlocuteurs qu'ils étaient encore capables de rejoindre chez le transporteur ferroviaire. On doit cependant noter que, pour sa part, la gare de vrac ne communiquait pas avec les chemins de fer sur une base quotidienne puisque ses transactions étaient effectués par l'entremise de l'autorité portuaire. En fait, le Port de Montréal est le canal qui maintient les communications entre les intervenants et qui gère les appels conférence d'information quotidiens.

Parmi les intervenants rencontrés, la plupart des lignes maritimes ont les niveaux de contacts les plus étendus et les plus réguliers avec tous les intervenants du système.

Gestionnaires de gares et de terminaux de conteneurs

Les gestionnaires de gares et de terminaux de conteneurs entretiennent un haut niveau d'interaction avec les chemins de fer. Sur une échelle de 1 à 7 où 7 indique un très haut niveau de contacts, presque tous les gestionnaires ont octroyé une cote de 7. Dans le cadre de la discussion, ils ont indiqué que la communication avec les chemins de fer est la plus structurée de toutes les relations qu'ils entretiennent avec les principaux groupes d'intervenants du système de transport des marchandises. Ils ont tendance à avoir des appels conférence fixés d'avance, généralement le matin, avec les transporteurs ferroviaires qui desservent leurs installations. L'objectif de ces appels est d'examiner l'horaire de la journée en ce qui a trait aux arrivées et départs ainsi qu'à prévoir le trafic ferroviaire d'avance, sur un horizon de 3 à 5 jours. Selon la compagnie de chemin de fer qui dessert la gare, il n'est pas rare que les deux chemins de fer de Classe 1, et même une petite ligne, soient représentés lors de cet appel. À Montréal, une gare de vrac avait très peu de contacts avec les chemins de fer compte tenu du fait que les contacts étaient gérés directement par le Port de Montréal.

Quelques gestionnaires de gares ont indiqué qu'ils ont organisé un accès avec le CN pour suivre l'évolution de leurs expéditions directement par l'entremise du système de retraçage interne du CN. Bien qu'ils aient indiqué que l'information n'est pas toujours précise, ils estiment que cela fournit « un autre niveau de connaissance au sujet de ce qui se produit dans le système et, parfois, la possibilité de vérifier les projections faites par les chemins de fer ».

La plupart des gares et terminaux qui ont participé à l'étude ont indiqué qu'ils obtiennent du service tous les jours, du lundi au vendredi. Certaines gares reçoivent des convois ferroviaires 6 ou 7 jours par semaine mais la norme semble être de 5 jours. Quelques gestionnaires de gares disent qu'ils aimeraient avoir du service ferroviaire 7 jours par semaine mais qu'il y a encore des pourparlers à ce sujet avec leur fournisseur ferroviaire.

La plupart des gares reçoivent un train (ou aiguillage) par jour et le reste, avec un horaire plus fréquent de deux trains qui entrent et sortent de leur gare sur une base quotidienne. Il n'y a pas de forte corrélation entre le type de marchandise (vrac ou conteneurs) et la fréquence du service ferroviaire. Ici, le facteur déterminant est généralement fondé sur la fréquence du service maritime et les commandes des clients. Les quelques gares qui manipulent de la pulpe de bois ont tendance à avoir une circulation un peu plus fréquente de trains dans leurs cours compte tenu de la nature de la fabrication de pulpe et des coûts associés à l'interruption des opérations dans ces usines. On note que les expéditeurs de pulpe ont besoin que leur produit soit constamment en mouvement.

Les gestionnaires de gares indiquent qu'il y a habituellement un horaire préétabli selon lequel les trains arrivent chargés à une heure régulière puis retournent également à l'heure habituelle, pour ramasser les wagons vides. Dans plusieurs cas, l'arrivée d'un train chargé coïncide avec la cueillette de wagons vides. Sur l'horaire ferroviaire quotidien, il y a généralement une fenêtre de 12 heures entre les arrivées.

Le niveau de contacts entre les gestionnaires de gares et les lignes maritimes est aussi assez fréquent. Comme dans le cas des chemins de fer, il y a habituellement des contacts quotidiens, mais pas toujours dans le cadre d'un appel conférence préétabli. Un courriel suffit souvent à fournir une mise à jour de la ligne maritime au sujet de l'arrivée en suspens d'un navire, ou de la part du terminal concernant l'état du chargement destiné à un navire. Sur une échelle de 1 à 7, la plupart des réponses se situaient autour de 5 à 7. Les contacts avec les lignes maritimes étaient uniformément très élevés chez tous les gestionnaires des gares et terminaux du Port de Montréal.

Le niveau de contacts entre les gestionnaires de gares/terminaux de conteneurs et les lignes maritimes était beaucoup plus variable pour l'ensemble des autres organisations étudiées. Sans surprise, les gares qui sont, en tout ou en partie, la propriété d'expéditeurs ont des contacts assez réguliers avec les lignes maritimes. Cependant, les autres gares ou terminaux, et de façon plus évidente lorsqu'il s'agit de terminaux de conteneurs, ont indiqué qu'ils ont relativement moins de contacts avec les lignes maritimes.

Les contacts entre gares et expéditeurs varient beaucoup selon le type d'opérations. Il y a les gares, très souvent celles qui appartiennent aux expéditeurs, qui ont des contacts très réguliers et fréquents avec les expéditeurs (cotes de 7 sur 7 pour la fréquence des contacts). Cependant, on note un nombre équivalent de gares qui ont très peu de contacts avec les expéditeurs (cotes de 1 ou 2 sur 7). Naturellement, le fait d'appartenir à un expéditeur a une influence sur la proximité de la relation. De plus, le niveau de contacts entre les gestionnaires de gares et les expéditeurs de marchandises est relativement faible comparé à ceux qu'ils entretiennent avec les autres intervenants. Il ressort que les contacts des gestionnaires de gares avec les expéditeurs sont très variables selon le type d'opérations effectuées par les personnes rencontrées dans le cadre de cette étude.

Ligne maritimes

Il est très probable que les lignes maritimes aient des contacts réguliers et fréquents avec les principaux intervenants du système de transport des marchandises. Presque toutes les lignes maritimes interrogées ont dit qu'elles avaient un haut niveau de communications avec les chemins de fer, les gares et terminaux de conteneurs, les expéditeurs ainsi qu'avec les expéditeurs (cote de 7 sur 7 en termes de fréquence des contacts).

Quelques lignes maritimes ont souligné que, lorsque le système fonctionne sans difficultés, il est probable qu'il y ait moins de contacts avec les clients qu'avec les gares et les fournisseurs de services ferroviaires. Il est toujours nécessaire d'être en contact avec ces deux types d'intervenants. Certains répondants sont d'avis que les lignes maritimes servent parfois de courroie de transmission d'information entre les gares et les chemins de fer. Ceci reconnaissait d'une certaine manière le fait qu'il n'y a pas de relation contractuelle entre la gare et le transporteur ferroviaire en matière de service.

Les contacts des lignes maritimes avec les chemins de fer se font généralement pour commander des wagons (en plus de prévoir la demande d'entrées et de sorties), obtenir des mises à jour sur les convois et sur la circulation des conteneurs vides vers leur port d'origine.

Autorités portuaires

Par la nature même de leur position, les autorités portuaires ont un assez haut degré de contacts avec les principaux intervenants du système de transport des marchandises et ce, à plusieurs niveaux. Les activités des autorités portuaires s'organisent autour de trois secteurs distincts : la planification à long terme, la mise en marché et les opérations au jour le jour. Toutes les autorités portuaires ont indiqué qu'elles ont des contacts réguliers avec les différents autres intervenants durant ces étapes de leurs activités, bien qu'à des niveaux de fréquence variables.

En matière de planification à long terme, les ports disent tous qu'ils impliquent les autres intervenants du système (gares, lignes maritimes, expéditeurs et chemins de fer) dans le processus. Ces discussions impliquent habituellement la planification de l'utilisation du terrain, la préparation des prévisions de volume de circulation à long terme et les améliorations majeures aux infrastructures. Plusieurs ports ont indiqué qu'ils ont des plans d'affaire échelonnés sur plusieurs années qu'ils révisent régulièrement (habituellement tous les ans) avec les principaux intervenants. Plusieurs des ports interrogés ont indiqué qu'ils envisageraient des travaux d'infrastructure assez significatifs au cours des prochaines années, incluant des activités affectant l'accès ferroviaire.

La mise en marché ou promotion est une activité continue pour les autorités portuaires. Toutes les personnes que nous avons interviewées ont dit que la circulation des marchandises est un service très compétitif et qu'ils font des efforts constants pour attirer du trafic dans leurs ports. Pour certains ports, tels Thunder Bay, Hamilton et Halifax, qui subissent présentement un déclin de trafic, on met une emphase particulière pour ouvrir le port à de nouveaux marchés et clients. Par exemple, le port de Thunder Bay a indiqué qu'il travaille pour agrandir ses services afin de rencontrer les besoins matériels des champs de pétrole de l'Alberta. Ces activités se subdivisent entre les marchés domestiques, nord américains et d'outre-mer. D'autres ports plus achalandés, tels Vancouver et Prince Rupert, cherchent agressivement à attirer des nouveaux marchés outremer. À Vancouver, on a noté que la concurrence pour attirer le trafic de conteneurs dans le port est particulièrement féroce. Toutes les autorités portuaires sont impliquées dans des activités permanentes de mise en marché et de promotion. Tel qu'indiqué précédemment, le Port de Montréal travaille agressivement au développement du Corridor Québec/Ontario.

L'implication des autres intervenants dans les activités de planification des ports est très variée à travers le Canada. À Vancouver, il y a généralement une bonne implication de tous les intervenants dans les activités marketing de l'autorité portuaire. Il y a des discussions entre le port et les autres intervenants au sujet des services et de façons potentielles de communiquer des éléments de valeur ajoutée aux clients. Les lignes maritimes, particulièrement celles qui

transportent des conteneurs et du vrac regroupé, ont travaillé assez activement avec les autorités du port pour trouver des clients qui feront transiter leur marchandise par le port de Vancouver. On a souligné que les chemins de fer ne sont pas directement impliqués dans les efforts promotionnels du port; cependant, les autorités portuaires les informent de leurs activités.

Le port de Prince Rupert est assez distinct sur le plan de ses relations avec les autres intervenants en matière de promotion. Plusieurs des intervenants situés dans le port – certaines gares et un chemin de fer (le CN) qui dessert le port – sont partenaires au niveau des opérations. Ceci constitue clairement un facteur de motivation à travailler de concert pour toutes ces entités afin de faire croître les affaires du port. Par exemple, le CN a été remarqué pour sa quête vigoureuse de nouveaux marchés à desservir à partir de Prince Rupert.

Les autres ports étudiés avaient des contacts moins bien définis et moins constants avec les autres intervenants dans la conduite de leurs activités de marketing. Les gares dans les différents ports sont engagées de façon plus constante dans les efforts de marketing des ports. La coordination avec les transbordeurs à ce sujet était un peu moins fréquente. Dans le cadre des entrevues, on a souvent indiqué que les expéditeurs sont la cible d'activités de marketing plutôt que d'être partenaires dans la promotion du port auprès de clients d'import-export outre mer.

Dans les ports qui ne sont pas situés sur la côte ouest, il y a considérablement moins d'engagement des chemins de fer dans la promotion des ports qu'ils desservent. En fait, plusieurs personnes interviewées ont suggéré que les chemins de fer entravent la croissance du trafic dans les ports à cause de leur manque d'action et de soutien des efforts promotionnels de ceux-ci.

Les activités quotidiennes du port sont souvent dominées par la relation propriétaire-locataire que les autorités portuaires entretiennent avec les gestionnaires de gares et terminaux de conteneurs. De plus, il y a les interactions requises avec la capitainerie du port au sujet du chargement et du déchargement des marchandises. À Vancouver, on a également signalé que les relations avec la communauté et l'impact de la circulation portuaire dans les quartiers situés près des installations portuaires constituent aussi un secteur d'activité continue.

La plupart des ports, sauf Montréal, ont indiqué qu'ils n'ont pas beaucoup d'interactions quotidiennes avec les chemins de fer. Lorsqu'il y a des contacts, ils sont généralement initiés par les gares, suite à un problème ou conflit entre gares et chemins de fer qui requerrait l'attention des autorités portuaires. La décision des fournisseurs ferroviaires de construire des trains plus longs, ce qui a mis de la pression sur les gares pour qu'elles augmentent leur capacité de manutention, est un exemple de ce genre de problématique. Cette question a été soulevée à Vancouver.

Satisfaction envers les chemins de fer

Résumé global des résultats relatifs à l'ensemble des intervenants

Le niveau de satisfaction envers les services ferroviaires varie beaucoup selon les divers groupes d'intervenants et même à l'intérieur de chacun de ces groupes.

Les gestionnaires de gares et les lignes maritimes ont exprimé certaines des opinions les plus fortes, qu'elles soient positives ou négatives. Plusieurs gestionnaires de gares ont émis des réserves au sujet de leurs relations avec leurs fournisseurs ferroviaires, alors que d'autres ont exprimé un très haut niveau de satisfaction. Pour situer ces résultats dans le contexte, les cotes de satisfaction des gestionnaires de gares (sur une échelle de 1 à 7 où 7 signifie très satisfait) se regroupaient de façon prédominante autour de 3 à 5, un seul gestionnaire a donné une cote de 7. Parmi les représentants des lignes maritimes auxquels nous avons parlé, il y avait une forte polarisation des niveaux globaux de satisfaction au sujet du service qu'ils recevaient des chemins de fer canadiens. Environ la moitié d'entre eux sont assez satisfaits du service (cotes de 6 sur 7) tandis que les autres sont beaucoup moins satisfaits (cotes de 3 ou 4 sur 7).

Par comparaison, parmi les autres intervenants interviewés, les autorités portuaires sont les plus satisfaites avec des cotes qui se situent de 4 à 6 sur une échelle en sept points. Un seul port a fourni une cote inférieure à 4 sur 7.

On ne note aucune différence perceptible quant aux niveaux de satisfaction exprimés envers le CN ou le CP. Cependant, on constate un taux de satisfaction plus faible dans le cas des gestionnaires des gares et des ports qui sont desservis par un seul fournisseur ferroviaire. Ici, Prince Rupert faisait exception en étant très satisfait du service reçu du CN. Il est intéressant de noter que la plupart des intervenants « captifs » sont incertains du résultat qu'ils obtiendraient lorsqu'on leur demande si le service s'améliorerait s'ils étaient aussi desservis par l'autre transporteur ferroviaire de Classe 1. Ces répondants ont indiqué qu'ils aimeraient avoir le choix d'un second fournisseur ferroviaire (même les répondants de Prince Rupert) mais qu'ils ne sont pas certains que le niveau global de service serait bien meilleur. Alors que certains gestionnaires de gares n'ont exprimé « aucun amour » envers le CN, ils étaient assez prompts à indiquer que le CP est souvent un transporteur « moi aussi » c'est-à-dire que le CP suit habituellement le leadership du CN.

En ce qui a trait au niveau de satisfaction actuel, comparativement à il y a trois ans, les gestionnaires de gares de vrac et de vrac regroupé étaient les plus susceptibles de dire que leurs opinions au sujet des chemins de fer s'étaient empirées durant cette période. Ces gares et terminaux de conteneurs ont indiqué que leur niveau de satisfaction avait diminué un peu par rapport à ce qu'il était il y a trois ans.

Quelques gestionnaires de terminaux de conteneurs étaient d'avis contraire et ont indiqué que leurs impressions s'étaient un peu améliorées par rapport à il y a trois ans. Plusieurs, plus

particulièrement dans le centre et l'est du Canada, ont cependant dit que leur niveau de satisfaction au sujet du service ferroviaire avait diminué au cours des dernières années.

La plupart des autorités portuaires ont indiqué que leur niveau de satisfaction envers les chemins de fer s'était amélioré un peu ou n'avait pas changé par rapport à il y a trois ans. On constate la même perception chez la plupart des lignes maritimes.

On doit noter que la plupart des répondants, dans chacun des trois groupes d'intervenants, ont fourni des explications contextuelles pour expliquer leurs réponses au sujet des modifications de leur niveau de satisfaction. Ils ont souvent indiqué qu'il y a environ trois ans, le système de transport des marchandises vivait une période particulièrement achalandée et congestionnée, ce qui occasionnait plusieurs délais (longs temps d'arrêt) et des mouvements de marchandises qui étaient lents. La situation actuelle, bien que non-optimale aux yeux de plusieurs personnes interviewées, est meilleure qu'elle ne l'était durant cette période particulièrement difficile.

Facteurs importants qui contribuent à la satisfaction envers le service ferroviaire

Résumé global des résultats relatifs à l'ensemble des intervenants

Il y a un éventail de facteurs dont les divers intervenants tiennent compte lorsqu'ils évaluent leur niveau de satisfaction face au service ferroviaire. Certains facteurs sont constants dans tous les groupes d'intervenants tandis que d'autres aspects s'appliquent spécifiquement à un groupe d'intervenants en particulier. Trois éléments ont été soulevés fréquemment, dans toutes les entrevues, comme étant des facteurs très importants pour l'image positive des chemins de fer. Ce sont :

- la livraison des wagons à temps
- la fourniture du bon nombre de wagons
- un interlocuteur bien informé et serviable chez le transporteur ferroviaire

Plusieurs intervenants ont indiqué que, lorsque le système fonctionne bien, le mouvement des marchandises est « fluide ». À ce moment-là, les cargaisons sont constamment en mouvement et, pour que ceci se produise à temps, il est essentiel d'avoir le bon nombre de wagons de chemin de fer. On doit noter que ceci s'applique autant aux cargaisons destinées à l'exportation qu'aux cargaisons, principalement des conteneurs, qui arrivent au Canada.

Dans tous les groupes d'intervenants, la présence d'un interlocuteur bien informé et serviable chez le transporteur ferroviaire est identifié comme élément qui contribue à une expérience positive avec les transporteurs ferroviaires. Cependant, selon les intervenants, ceci n'est pas la norme. Lorsque les intervenants ont indiqué qu'ils disposaient d'un très bon interlocuteur à la compagnie de chemin de fer, ceci se fondait davantage sur la personnalité de cet individu que sur sa fonction, la description de son emploi ou les exigences de son poste. Un gestionnaire

de gare a indiqué qu'il a une bonne relation avec son contact chez le transporteur ferroviaire, mais que cette personne prendra bientôt sa retraite et qu'il est inquiet au sujet de la personne qui le remplacera. Il a indiqué que son interlocuteur n'était pas seulement capable de fournir de l'information précise aux autres intervenants au sujet de l'état du service ferroviaire, mais qu'il semblait réellement intéressé à le faire.

Gestionnaires de gares et de terminaux de conteneurs

Les autres aspects identifiés par les gestionnaires de gares et de terminaux de conteneurs comme étant des aspects du service particulièrement importants incluent :

- la réponse des chemins de fer aux prévisions de volume à moyen et long-terme
- la disponibilité d'équipes de triage lorsque les trains arrivent
- la disponibilité d'équipes pour réparer les équipements endommagés
- la fréquence du service ferroviaire (Gares de la côte Est) — La désignation de journées spécifiques pour le chargement vers des destinations spécifiques, le manque de flexibilité dans les horaires.
- la capacité des wagons (wagons de conteneurs). Certains peuvent transporter deux étages de conteneurs alors que d'autres ne peuvent supporter qu'un seul conteneur de haut. Ceci limite aussi le poids global que les wagons peuvent supporter.

Lignes maritimes

Le temps d'arrêt est une très importante mesure de service pour les lignes maritimes — la durée pendant laquelle un conteneur est immobilisé dans une gare de conteneurs — et la performance du transporteur ferroviaire est vitale à ce sujet. Les lignes maritimes veulent généralement un temps d'arrêt plus court, en moyenne deux ou trois jours, plutôt que ce qui est perçu comme étant la norme actuelle soit de 4 à 5 jours à Vancouver. Les temps d'arrêt sont plus courts dans d'autres ports qui sont moins achalandés.

Une ligne maritime a souligné que le temps d'arrêt peut parfois constituer une mesure de performance trompeuse puisque ce ne sont pas tous les bateaux qui transportent de la marchandise qui doivent quitter le port dans une période de 2 à 3 jours suivant leur arrivée. Il peut y avoir des cargaisons qui ne sont pas requises immédiatement et, par conséquent, qui peuvent demeurer dans la gare pendant quelques jours supplémentaires pendant que d'autres marchandises prioritaires sont expédiées. Cette personne a indiqué que le repérage du pourcentage de cargaisons d'un bateau qui circule durant une certaine période de temps constituerait une évaluation qui refléterait mieux la performance du système. Par exemple, si 80% des marchandises contenues dans un bateau quittent le terminal en dedans de trois jours, la question devrait être : quel est l'état du 20% de marchandises qui restent? Et, est-ce que ce temps d'arrêt résulte de l'expédition de marchandises prioritaires ou reflète une mauvaise gestion? Cette personne tentait de démontrer qu'en examinant le pourcentage de cargo déplacé pendant une période de temps donnée, on aurait une compréhension plus précise de la performance globale et de la capacité du système.

Les lignes maritimes ont souligné la nécessité que toutes les composantes du système de transport des marchandises travaillent bien ensemble afin d'assurer une circulation fluide et constante des marchandises. Comme l'a dit un répondant, « cela devrait fonctionner comme une courroie de convoyeur qui alterne les entrées et sorties ». Les conteneurs en provenance de l'extérieur doivent arriver à l'heure et être déchargés efficacement. Les wagons de chemins de fer doivent être disponibles, en nombre adéquat pour les expédier en dehors de la gare. L'approvisionnement de wagons vides devrait arriver à la gare à intervalles réguliers. Plusieurs lignes maritimes ont souligné la nécessité que les gares et chemins de fer travaillent particulièrement bien ensemble puisqu'ils représentent le maillon clef du système selon eux. Un autre élément mentionné au sujet de la circulation de marchandises par chemin de fer est l'habileté des transporteurs ferroviaires à répondre aux interruptions de service non anticipées. Ces interruptions peuvent résulter de conditions climatiques ou de déraillements mais l'habileté du chemin de fer à gérer ses opérations, lorsque ce genre de situation se produit, et de fournir la capacité additionnelle pour compenser les arrérages sont importants.

Un autre important facteur de service soulevé par quelques lignes maritimes est la nécessité que, globalement, le système soit stable. Ceci s'appliquait spécifiquement aux chemins de fer, mais pouvait aussi s'appliquer aux autres intervenants du système. Les lignes maritimes semblaient conscientes des coûts reliés aux interruptions de service relatives aux grèves ou à des problématiques d'infrastructure de façon plus aiguë. Dans plusieurs entrevues, on a souligné le fait que les affaires sont très concurrentielles entre les ports d'accès en Amérique du Nord qui se concurrencent entre eux et auprès de leurs clients. Un gestionnaire de ligne maritime a dit que même la rumeur de perturbations de travail peut susciter la décision d'un client ou d'une ligne maritime de rediriger ses cargaisons vers un port alternatif.

Les autorités portuaires

Tel qu'indiqué précédemment, les ports et les gares entretiennent généralement une relation de type propriétaire-locataire. Jusqu'à un certain point, ce que les autorités portuaires perçoivent comme étant important reflète souvent le point de vue des gestionnaires de terminaux. Plusieurs ports ont mentionné la nécessité d'un service ferroviaire constant pour ce qui est de la livraison à temps du bon nombre de wagons. À Montréal, il y avait des inquiétudes face à l'exécution des plans car le port voulait que les chemins de fer fassent *“ce qu'ils s'étaient engagés à faire et pas autre chose”*.

Plusieurs des ports ont insisté sur la nécessité que les chemins de fer s'engagent activement dans la planification à long terme des ports en ce qui a trait à l'expansion et aux nouvelles opportunités de marché. En général, le service ferroviaire est une composante clef du succès éventuel de n'importe quel port.

Plusieurs représentants de ports ont aussi soulevé la question des tarifs de marchandises comme important facteur de satisfaction. Les tarifs de marchandises ont été soulevés plus souvent par les autorités portuaires que par les autres groupes d'intervenants, et en particulier plus que par les gestionnaires de gares. Ces commentaires étaient généralement faits dans le

contexte de la compétitivité du port par rapport aux autres ports. Il est peut-être important de noter que plusieurs des ports qui ont des inquiétudes face aux tarifs des marchandises sont desservis par de petites lignes et non pas par un des principaux chemins de fer de Classe 1. En particulier, St-John a soulevé des inquiétudes au sujet des tarifs des petites lignes et de leur impact sur la capacité du port à attirer de nouvelles affaires.

Performance des chemins de fer sur les facteurs importants

Résumé global des résultats relatifs à l'ensemble des intervenants

Les intervenants ont fourni un éventail d'opinions au sujet de la façon dont les chemins de fer performant lorsqu'il s'agit des attributs de service importants. En général, les gestionnaires de gares sont d'avis qu'on peut se fier au CN et au CP pour transporter les marchandises et que le volume global de marchandises qui transitent dans le système est croissant. Cependant, l'enjeu est la constance du mouvement des marchandises et les difficultés opérationnelles créées par l'inconstance du service.

La plupart des gestionnaires de gares dissent que les chemins de fer ont rencontré leurs attentes en matière de service, néanmoins, on doit souligner le fait que plusieurs d'entre eux ont indiqué qu'ils sont insatisfaits du service reçu. Donc, dans le cadre des entrevues effectuées, « rencontrer les attentes » n'était pas toujours une réponse suffisamment positive.

La plupart des autorités portuaires interviewées ont dit que les chemins de fer n'avaient pas rencontré leurs attentes de service. La raison expliquant cette opinion n'était pas liée à un attribut de service en particulier (ce qui était le cas pour les gestionnaires de gares), mais relevait plutôt de la perception de l'attitude générale des chemins de fer lorsqu'il s'agit de desservir les ports. Plusieurs personnes ont dit que les chemins de fer sont trop centrés strictement sur l'aspect ferroviaire du système de transport et ne tiennent pas compte des exigences des autres intervenants du système de transport de façon plus large. Une autorité portuaire a ainsi résumée ce point de vue " *le modèle d'utilisation des actifs ferroviaires correspond de moins en moins aux plans d'utilisation des actifs des ports et c'est le problème* ".

Un autre représentant de ports a exprimé de sérieuses inquiétudes au sujet du manque de communication d'un chemin de fer de Classe 1 lorsqu'il a envisagé des changements dans les horaires de service. Cette personne a fait remarquer que, dans certains cas, la communication était inexistante lorsqu'il s'est agi de frais de service ferroviaire en suspens. Il était d'avis que les chemins de fer sont « directifs » au lieu de « consulter » — ils ne considèrent que leurs propres impératifs et ignorent totalement les besoins des autres partenaires. Ils opèrent « en vase clos ».

On doit noter que les opinions de l'autorité portuaire et des gares situées dans le port de Prince Rupert sont notoirement plus positives que la plupart des points de vue des répondants d'ailleurs au pays. Ils ont une perception beaucoup plus positive de leur relation avec le CN (le seul transporteur ferroviaire qui dessert le port) comparativement aux perceptions des autres

ports et gares par rapport aux chemins de fer qui les desservent. La principale raison de cette impression positive est attribuable au fait que « *le CN est très impliqué dans la planification et le marketing du port — il y a beaucoup de dialogue en synchronisme avec les objectifs de croissance et de service des gares* ».

Nous n'avons pas demandé aux lignes maritimes si les chemins de fer rencontraient leurs attentes de performance. Cependant, la discussion au sujet de la satisfaction et de la performance des chemins de fer dans certains domaines spécifiques de service a révélé une attitude qui indique que, présentement, la performance des chemins de fer rencontre la plupart du temps les attentes. La marchandise est retirée des quais de façon relativement acceptable (dans les délais) bien que la situation puisse être améliorée.

Gestionnaires de gares et terminaux de conteneurs – Domaines où les chemins de fer performant bien

Tous les gestionnaires de gares ont indiqué que la performance des chemins de fer s'est améliorée en termes de vitesse d'expédition – « les trains se rendent du point A au point B dans un délai acceptable ». Il y avait généralement consensus pour dire que les lignes qui traversent les montagnes sont en bonne état et semblent moins sujettes à de longs délais. Quelques gestionnaires de gares, qui sont relativement insatisfaits du service qu'ils reçoivent de la part des chemins de fer, ont admis « à contre cœur » qu'il y a « une efficacité brutale dans l'approche du chemin de fer [le CN dans ce cas-ci]. Ce n'est tout simplement pas très convivial ». Bon nombre de gestionnaires de gares ont dit qu'ils pourraient travailler avec le soi-disant « chemin de fer à l'efficacité brutale », cependant lorsque ce même chemin de fer n'arrive pas à temps de façon imprévue ou arrive avec le mauvais nombre de wagons, cela cause des problèmes. Cette inconstance du service est difficile à gérer pour ces personnes.

Certaines personnes ont indiqué que les mois d'hiver représentent encore des défis mais un certain nombre de gestionnaires de gares ont fait des commentaires positifs face aux plans de contingence d'hiver qu'ils ont décrits comme aidant à mitiger les interruptions causées par le temps où la fermeture de lignes. La pratique des chemins de fer qui consiste à maintenir des wagons additionnels du côté ouest des montagnes est appréciée par quelques gestionnaires de gares.

Plusieurs gestionnaires de gares ont admis que les chemins de fer commencent à faire plus d'efforts pour communiquer les changements d'horaires ou autres problèmes qui peuvent avoir un impact sur les opérations des gares. Ce point de vue était plus souvent associé au CP qu'au CN bien que quelques commentaires ont suggéré que le changement de direction au CN pourrait susciter des améliorations dans ce domaine.

Gestionnaires de gares et terminaux de conteneurs – Domaines où les chemins de fer performant en dessous des attentes

Presque tous les gestionnaires de gares ont dit que l'arrivée des trains à l'heure est vitale pour leurs opérations. On a répété à plusieurs reprises que les retards et parfois les arrivées aléatoires constituaient un défi et souvent une dépense importante lorsqu'il s'agit de planifier les équipes de déchargement. Les gestionnaires de gares ont fréquemment fait des commentaires au sujet de l'inexactitude des heures d'arrivée prévues par les chemins de fer. Ceci se produisait malgré le fait que presque tous les gestionnaires de gares soient en contact quotidien avec quelqu'un au chemin de fer dans le cadre de l'appel conférence de chaque matin. Dans la plupart des cas, ces conférences du matin ont été qualifiées de pas très utiles pour signaler des changements d'heure d'arrivée aux gestionnaires de gares. Plusieurs répondants estimaient que ceci reflétait le fait que les représentants des chemins de fer à cette appel conférence ne sont pas suffisamment senior ou expérimentés pour fournir une prévision d'heure d'arrivée précise ou que l'information n'est pas mise à jour de façon efficace lorsqu'un délai survient après l'appel conférence.

Les chemins de fer disposent d'une fenêtre de 8 heures lorsqu'il s'agit de déterminer que la livraison est faite à temps. Il n'est pas rare de trouver une fenêtre de livraison de 8 heures dans le système logistique de transport des marchandises (les lignes maritimes fonctionnent selon un principe similaire). Cependant, l'absence de toute communication proactive de la part des chemins de fer pour faire des mises à jour, même la veille de l'arrivée, fait que le travail d'établissement d'horaires devient un exercice parfois frustrant pour les gares. Quelques terminaux ont dit que les problèmes de retards de trains semblent plus susceptibles d'arriver davantage vers la fin de la semaine — *“C'est généralement assez bien le lundi mais les choses commencent à faire boule de neige et à empirer progressivement, au fur et à mesure que la semaine se déroule”*.

Plusieurs gestionnaires de gares ont indiqué, dans le cadre de la discussion sur les arrivées tardives des trains, que les trains partent presque toujours à l'heure prévue du terminal. Très souvent, les trains quittent la gare à l'heure, bien qu'ils aient pu y arriver avec 7 ou 8 heures de retard. On nous a dit que ceci se produisait même lorsque le train arrive près de 8 heures en retard puisqu'il est réputé « être à l'heure » par le chemin de fer et, qu'en conséquence, la gare doit s'assurer que le train est prêt à repartir comme prévu originalement. Si le train quitte la gare en retard, (même s'il est arrivé avec plusieurs heures de retard), l'opérateur sera pénalisé par le chemin de fer. De plus, un gestionnaire de gare a indiqué que : *« habituellement tout retard à quitter la gare crée une réaction en chaîne qui nous revient puisque l'arrivée des trains à la gare s'en trouve retardée plus tard durant la semaine »*. Il en résulte que les gares subissent ultimement les conséquences des départs retardés à leur gare.

L'approvisionnement du bon nombre de wagons constituait une autre source d'inquiétude commune aux gestionnaires de gares. Un gestionnaire a ainsi décrit la situation : *« on commande les wagons qu'on veut et le chemin de fer livre ceux qu'il veut »*. De la même manière que dans le cas des arrivées de train tardives, les fluctuations du nombre de wagons

créent des défis opérationnels pour les gares. Selon le type de marchandise, l'arrivée d'un plus grand nombre de wagons que prévu peut susciter des pressions sur les employés pour décharger la marchandise. Si un moins grand nombre de wagons arrive, les bateaux peuvent être soit forcés d'attendre un train additionnel pour compléter leur chargement, ce qui crée des problèmes d'horaires aux lignes maritimes, ou partir avec moins de marchandise que prévu.

Plusieurs gares de vrac ou de vrac regroupé ont soulevé la problématique du bon nombre de wagons en indiquant que cela crée de nombreux défis. Ces gares recevraient moins de wagons que prévu sans avis préalable adéquat ou sans être informées qu'elles recevront des wagons additionnels. Cette situation relève en partie du système où les chemins de fer s'engagent à acheminer un volume mensuel préétabli mais ne répartit pas ce volume de façon égale durant le mois.

Le fait que l'approvisionnement en wagons soit imprévisible constitue un irritant particulier pour quelques unes des gares de céréales. On a indiqué que les céréales ne sont pas le produit le plus profitable à transporter pour les chemins de fer, alors on change parfois l'horaire pour accommoder d'autres types de marchandises —*“les céréales sont le pain et le beurre du système ferroviaire...pas son steak”*.

Les terminaux de conteneurs ont aussi soulevé des inquiétudes au sujet de l'approvisionnement en wagons. Leur problème est presque exclusivement relié au fait de ne pas recevoir assez de wagons pour déplacer adéquatement les conteneurs du quai après leur déchargement. Plusieurs gestionnaires de terminaux ont exprimé de la frustration au sujet de ce problème parce qu'ils estiment qu'ils fournissent au chemin de fer de l'information précise au sujet du volume et des horaires de trafic maritime et que, malgré tout, ceci ne semble pas se traduire par le nombre adéquat de wagons qui arrive au moment requis. Les conteneurs sont laissés dans le terminal ce qui crée des problèmes de temps d'arrêt lorsque le nombre de wagons requis n'est pas disponible.

La capacité des chemins de fer à gérer les pointes, lorsqu'il y a une augmentation soudaine de la demande ou des perturbations imprévues, constitue un autre domaine problématique pour plusieurs gestionnaires de terminaux. On a généralement dit que les chemins de fer réagissent avec lenteur aux pointes et ne sont pas capables (ou ne veulent pas) augmenter l'approvisionnement en wagons pour rencontrer les augmentations du volume d'expéditions. Quelques gestionnaires de terminaux ont dit qu'ils pensent qu'il s'agit d'un problème de coûts pour les chemins de fer lorsqu'ils mettent des wagons additionnels en service.

Plusieurs des terminaux de conteneurs ont soulevé le problème du regroupement de lots pour les bateaux. Ils demandent souvent aux chemins de fer d'augmenter le nombre de wagons ou de trains acheminés à leur gare pour aider à réduire les accumulations. Les chemins de fer répondent parfois favorablement à ce genre de requête, mais souvent ce n'est pas le cas.

L'approvisionnement inadéquat en wagons à deux étages pour les conteneurs est un enjeu et un problème pour les terminaux de conteneurs situés dans le centre et l'est du Canada. Ce

problème cause de l'inquiétude, particulièrement dans la perspective d'un rebond économique et d'une augmentation du trafic de marchandises.

Quelques gares ont indiqué qu'à l'intérieur des lots de wagons fournis par le chemin de fer, il y a souvent un certain nombre de wagons qui ne sont pas en bonne état et qui sont donc subséquemment rejetés par les inspecteurs de Transport Canada. Ce problème s'aggrave lorsque le nombre de wagons fournis n'est pas suffisant par rapport aux attentes ce qui diminue encore davantage le nombre de wagons disponibles à cause du retrait des wagons inaptes à l'utilisation. Ceci crée des délais dans la circulation des marchandises.

Le problème de capacité en période de pointe est aussi une inquiétude majeure pour les gares de vrac (particulièrement pour celles qui sont la propriété d'un expéditeur). Ceci s'explique par le fait que, si on ne peut augmenter le volume des marchandises pour rencontrer une demande additionnelle provenant habituellement de nouvelles commandes d'outre-mer, les gares risquent de perdre ces affaires. On a souligné que la capacité de rencontrer ces commandes est vitale puisque le client peut transiger avec d'autres fournisseurs de produits en vrac pour remplir cette demande.

En plus des communications relatives à l'heure estimée d'arrivée des trains, les personnes interviewées ont fréquemment soulevé des préoccupations à propos des communications entre les chemins de fer et les gestionnaires de gares. Plusieurs gestionnaires de gares ont mentionné la récente décision du CN d'éliminer le service ferroviaire sur la Rive-Sud du Port de Vancouver. Ceci a été fait, selon un gestionnaire de gare affecté, sans avis préalable et, de surcroît, un vendredi. D'autres exemples ont été cités au sujet du fait que les chemins de fer, et plus particulièrement le CN, ne participent pas souvent aux réunions périodiques des intervenants lorsqu'ils discutent des enjeux reliés aux ports tels la circulation des marchandises ou les préoccupations des communautés avoisinantes — problématiques ou les chemins de fer ont une part de responsabilité.

Plusieurs gares ont indiqué qu'elles souhaiteraient un service d'arrivées et de départs ferroviaires plus fréquents pour leur gare. À Montréal, il y a du service une seule fois par semaine vers d'importantes destinations : par exemple, les trains du CN vers Edmonton quittent Montréal seulement le lundi, ceux à destination de Détroit le mardi, et ceux qui vont à Vancouver le mercredi. Pendant ce temps, il y a un service quotidien vers Toronto et Chicago. Les problèmes surgissent cependant lorsque des délais se produisent (fort souvent reliés aux chemins de fer) et que les wagons n'arrivent pas à temps pour effectuer la correspondance avec un de ces départs hebdomadaires puisqu'il n'y a pas de « service de compensation ou de rattrapage ». Ceci peut signifier qu'une gare *“manque sa journée et, même s'il s'agit d'une erreur du CN, elle devra attendre jusqu'à la semaine suivante pour expédier sa marchandise à cette destination”*.

On a indiqué que le fait d'avoir plusieurs trains par jour assurerait une plus grande fluidité au mouvement des marchandises et des wagons vides à l'intérieur du système. La principale inquiétude exprimée par les gestionnaires de gares est le mépris apparent des chemins de fer

face au niveau de service qu'ils désirent. Ils sont d'avis que les chemins de fer sont seuls à déterminer la fréquence du service.

Quelques gares, particulièrement sur la côte nord du port de Vancouver, ont exprimé des inquiétudes au sujet du passage à des trains plus longs. Le problème, pour ces gares, est l'espace physique requis pour accueillir ces trains dans leur cour de triage. Plusieurs de ces gares ont entrepris des plans d'expansion avec le port afin de pouvoir accueillir des trains plus longs; cependant, l'expansion du port de Vancouver n'est pas une entreprise aussi simple.

Lignes maritimes et performance ferroviaire

Les lignes maritimes citent constamment quatre sphères de service. Ce sont:

- le mouvement des marchandises hors des terminaux
- le mouvement des marchandises pour le chargement sur les bateaux
- le mouvement de retour des wagons vides au port
- la capacité de compenser les volumes après une perturbation de service

L'évaluation de la performance des chemins de fer, en matière de mouvement des marchandises hors des terminaux, était variable. Les lignes maritimes qui transigent de façon significative par l'entremise du port de Vancouver ont dit qu'il s'agissait d'un domaine où il y avait place à améliorations. Les trains arrivent souvent en retard et, ce qui est plus problématique, a court du nombre de wagons requis par rapport au nombre de conteneurs à bord du bateau. Quelques lignes maritimes ont dit qu'elles ne comprennent pas pourquoi c'est le cas. Les lignes maritimes sont capables de fournir des prévisions exactes, plusieurs semaines à l'avance, en ce qui a trait à l'heure d'arrivée des bateaux au port ainsi qu'au volume de marchandise (nombre de conteneurs) à bord. Comme l'a indiqué une ligne maritime, *“les lignes maritimes sont de bons clients pour les chemins de fer. On peut fournir des prévisions précises sur un horizon de deux semaines, incluant les arrivées et les chargements de marchandises.”*

Un autre aspect relié au mouvement des marchandises hors des installations portuaires concerne la disponibilité du bon type de wagons pour déplacer la marchandise efficacement. Les lignes ont indiqué que les wagons qui peuvent contenir des conteneurs superposés ne sont pas disponibles en quantité suffisante pour les convois en partance des ports de Montréal et d'Halifax. Ceci entraîne des temps d'arrêt plus longs dans ces ports.

Les lignes maritimes ont indiqué que les mouvements de marchandises pour le chargement des bateaux est moins problématique; néanmoins, lorsque des problèmes surgissent, ils sont généralement très sérieux. Plusieurs lignes maritimes ont pointé du doigt les cours de triage de Coquitlam comme zone de problèmes pour les expéditions en partance du port de Vancouver — une ligne maritime l'a surnommée « le trou noir de Coquitlam ». On a souligné que les trains arrivent parfois avec beaucoup de temps d'avance à Coquitlam pour se rendre à la gare et y

être chargés, mais que, pour une raison ou une autre (les lignes maritimes estiment que les délais sont causés par la congestion dans la cour), ils sont retardés.

Le retard des trains causent parfois des problèmes aux bateaux qui doivent décider soit de retarder leur départ, ce qui peut causer des problèmes d'horaires dans d'autres ports, ou de partir à temps et de « naviguer léger » parce que les marchandises prévues ne sont pas arrivées à temps pour le chargement. On a également indiqué que les conséquences d'une livraison manquée ne s'arrêtent pas avec le départ en mer du bateau. Habituellement, le produit arrive quand même à la gare (en retard) et doit être entreposé sur le quai ou dans la cour jusqu'à l'arrivée d'un autre bateau. Ceci peut causer de la congestion dans la gare et des frais additionnels pour les expéditeurs.

Quelques lignes maritimes ont noté, qu'à leur avis, les produits agricoles semblent plus susceptibles de subir des délais d'expédition à l'intérieur du port. Dans certains cas, le problème est dû au manque d'un type de wagons particulier et, dans d'autres cas, il est relié aux problèmes de la cour de triage de Coquitlam.

Le retour des wagons vides vers leur port d'origine est aussi une cause de problèmes pour les lignes maritimes. Leurs préoccupations sont centrées sur le retour à temps des wagons vides au port et sur les coûts associés à ce service.

Plusieurs répondants ont dit qu'idéalement, la circulation des wagons vides retournés au port devraient se faire relativement régulièrement. Quelques lignes ont indiqué qu'un conteneur vide devrait généralement reprendre la mer, environ deux mois après son entrée au pays. Les lignes maritimes paient pour le retour des conteneurs vides à leur port d'origine dans le cadre de leur contrat avec les chemins de fer. Cependant, ce qui se produit souvent, c'est que les wagons vides s'entassent dans les cours de triage des chemins de fer à Edmonton et à Toronto. Les chemins de fer n'aiment pas transporter des conteneurs vides. Ils tentent de leur trouver un usage domestique pour les ramener de l'est à l'ouest du Canada. Cependant, ce n'est pas toujours possible, un inventaire de wagons vides se crée donc dans plusieurs cours de triage. Les chemins de fer finissent par les retourner aux ports mais, au lieu de les expédier de façon uniforme ou constante, ils arrivent souvent en groupe. Lorsque les bateaux sont incapables d'accueillir un gros volume de conteneurs vides, ce qui se produit souvent présentement, les conteneurs demeurent dans les terminaux aux frais des lignes maritimes.

Une ligne maritime a également fait remarquer qu'il semble parfois que les chemins de fer transportent exclusivement les conteneurs vides d'une compagnie et ce, aux dépens des conteneurs vides des autres transporteurs. Il a ainsi spéculé que cela pouvait résulter du fait que la ligne maritime en question aurait indiqué qu'elle avait besoin d'un grand nombre de conteneurs vides au port pour les retourner outremer. On estimait que cette situation pourrait être évitée si le mouvement des wagons vides vers le port s'effectuait de façon plus régulière chez tous les transporteurs ferroviaires.

La capacité des chemins de fer à gérer les pointes de demande ou à compenser les interruptions de service constitue un enjeu important pour les lignes maritimes. On perçoit cependant que les chemins de fer font des progrès dans ce domaine. Le plan de contingence d'hiver a été souligné par quelques répondants comme ayant contribué à des développements positifs dans ce domaine. Le maintien d'un approvisionnement en wagons, à l'ouest des Rocheuses, a été qualifié de bonne politique qui aide à éviter les accumulations importantes dans les ports.

Il y a encore des inquiétudes au sujet de la vitesse à laquelle les chemins de fer peuvent régler les arrérages causés par une interruption de service ou régler les situations où les bateaux ont été regroupés à cause de délais causés par le climat. Lorsque ces situations se produisent, on est d'avis que les chemins de fer prennent trop de temps pour régler les retards accumulés. Une ligne maritime a indiqué que chaque journée d'arrêt d'un convoi ferroviaire requiert approximativement quatre jours pour revenir à la normale. Il estimait que l'on pourrait raccourcir cette période de rattrapage.

Quelques lignes maritimes, en lien avec ce point, ont exprimé le désir de recevoir une meilleure information de la part des chemins de fer au sujet de la durée de l'interruption de service. Une ligne maritime a raconté un incident où elle avait été à même d'obtenir une meilleure information au sujet de l'interruption par l'entremise des médias locaux comparativement à l'information fournie par le chemin de fer. De l'information plus à temps serait utile aux lignes maritimes pour rassurer leurs clients qui ont des inquiétudes au sujet de la livraison de leur marchandise à sa destination finale.

Il y a aussi des préoccupations relatives au besoin de faire circuler des trains plus courts durant la période hivernale à cause des conditions climatiques. Ceci réduit évidemment le volume de marchandise tandis que les chemins de fer ne changent pas habituellement la fréquence du service pour compenser cette réduction de capacité. Ceci se traduit parfois par une fréquence des temps d'arrêt plus élevée pendant les mois d'hiver.

Autres problèmes des lignes maritimes reliés spécifiquement aux conteneurs

Nous avons posé quelques questions additionnelles aux représentants des lignes maritimes plus spécifiquement en ce qui a trait à la circulation des conteneurs.

L'expérience des lignes maritimes lorsqu'il s'agit de régler les problèmes de conteneurs endommagés varie beaucoup. Plusieurs lignes maritimes ont indiqué qu'il s'agit d'un problème qui se produit rarement. Ces personnes ont noté qu'il y a des normes assez strictes en ce qui a trait au blocage des marchandises pour le transport ce qui réduit les problèmes de conteneurs qui s'ouvrent durant le transit.

Par contre, deux lignes maritimes ont indiqué qu'elles avaient expérimenté plus fréquemment qu'elles ne le jugeaient acceptable des situations où les conteneurs avaient été endommagés ou s'étaient ouverts durant le transport ferroviaire. Ces deux lignes maritimes ont relié ces

incidents à « des opérations de transport et d'aiguillage brutales » dans les cours de triage de Coquitlam. Il est intéressant de souligner que, dans les deux cas, ils ont identifié le CP comme responsable de la plupart des dommages et de l'ouverture des conteneurs.

Autorités portuaires – Domaines dans lesquels les chemins de fer ont une bonne performance

Plusieurs des autorités portuaires interviewées ont dit que les chemins de fer avaient amélioré l'efficacité globale de la circulation des marchandises. Pour eux, il semble y avoir moins d'interruptions et le volume de marchandises expédiées augmente. Ceci reflète plus particulièrement le point de vue des ports de la côte ouest.

On a aussi noté que les chemins de fer, particulièrement le CN, sont très habiles à faire de l'argent—“ *le Chef de la Direction (du CN) a dit publiquement que son objectif prioritaire consistait à maximiser les profits des actionnaires*” Le CN est perçu comme une compagnie canadienne très forte et bien gérée.

Autorités portuaires – Domaines où les chemins de fer performant en dessous des attentes

Plusieurs ports indiquent que le manque de service à la clientèle est un domaine qui devrait être amélioré. Quelques répondants ont indiqué qu'il s'agissait d'une “*attitude monopolistique*” où “*le client semble hors sujet ou sans rapport*”. Les ports ont cité comme exemple de cette attitude les réductions de service ferroviaire au port sans avis ni consultation, ou le refus de répondre à des demandes d'augmentation de service comme ce fut le cas récemment dans le port de Vancouver.

Tel qu'indiqué plus tôt, plusieurs des ports interrogés fonctionnent en dessous de leur pleine capacité et, en tant que tel, recherchent agressivement de nouvelles opportunités de développement des affaires. Ces ports se disent fréquemment frustrés de la réticence des services ferroviaires à s'engager à les servir.

Les autres problèmes soulevés par les autorités portuaires ressemblaient à ceux soulevés par les gestionnaires de gares et de terminaux de conteneurs et comportaient :

- la livraison des wagons à temps
- le bon nombre de wagons
- la capacité de rencontrer une demande non prévue ou de compenser les interruptions de service —“*les chemins de fer pourraient répondre aux pointes de demande de façon plus expéditive mais ils maintiennent délibérément une capacité qui laisse très peu de marge de manœuvre.*”

De plus, quelques ports ont été très critiques envers le régime de tarification des marchandises des chemins de fer. Il s'agissait principalement de ports de la côte est.

Quelques ports, notamment ceux de Vancouver et d'Halifax, ont déclaré que la performance des chemins de fer et le service fourni à leurs ports pourraient potentiellement ternir la réputation internationale de leurs installations. Ces personnes ont souligné que l'efficacité et la fiabilité du service ferroviaire est un aspect important des activités du port et un aspect que les clients d'outremer et les lignes maritimes considèrent sérieusement lorsqu'ils décident où ils feront affaire. De plus, ces ports ont aussi soulevé des problèmes relatifs aux coûts de transport des marchandises en provenance et à destination de leurs ports. Ils sont d'avis que ces coûts sont trop élevés, qu'ils créent et qu'ils les mettent dans une situation où ils ne sont plus concurrentiels.

Note au sujet de Prince Rupert

Le port de Prince Rupert requière des commentaires spécifiques. Tel qu'indiqué précédemment, les opinions et expériences des gestionnaires de gares et de l'autorité portuaire à Prince Rupert sont très distinctes de celles des autres intervenants. En fait, les intervenants avaient tous un niveau de satisfaction beaucoup plus élevé et ont relevé moins d'exemples d'interruptions de service ferroviaire. Quelques inquiétudes ont été soulevées par un des gestionnaires de gare à Prince Rupert. Comme d'autres gestionnaires de gares, la gare de céréales de Prince Rupert a fait écho à quelques uns des problèmes relatifs à la constance de livraison mais l'intensité de ses préoccupations était considérablement moins forte.

La raison de ce niveau de satisfaction plus élevé était presque toujours fonction du niveau d'engagement du CN à travailler avec les gestionnaires de gares et les autorités portuaires pour assurer une opération sans heurts. Comme une personne l'a dit : *“nous avons une relation assez complexe avec le CN. Le CN est très motivé à bien faire fonctionner le port dans son propre intérêt puisqu'il jouit de droits exclusifs sur le réseau ferroviaire qui conduit à Prince Rupert.”*

Différences de niveau de performance entre les fournisseurs ferroviaires de Classe 1

Les divers intervenants du système percevaient très peu de différences significatives entre le CN et le CP. Le CP était parfois décrit comme un fournisseur « plus ouvert et agréable » et celui qui était le plus susceptible d'entamer une discussion en cas de problèmes de service.

Une autorité portuaire a indiqué qu'il y a un meilleur rapport avec le CP et trouve qu'il s'implique davantage dans les affaires du port que le CN. Le CP assiste habituellement aux rencontres périodiques des intervenants du port alors que le CN n'y participe pas. La réaction du port de Montréal différait selon le fournisseur de services ferroviaires. Les autorités portuaires de Montréal estimaient que les équipements du CN étaient adéquats tandis que les wagons du CP (pas de possibilité d'empiler deux conteneurs de haut), leurs installations d'aiguillage et leurs infrastructures étaient déficients. Le ratio de 1.5/1.4 wagons requis pour que les wagons du CP soient équivalents à ceux du CN est perçu comme un problème sérieux tandis que le tunnel entre Détroit et Windsor est décrit comme une source d'irritation sérieuse.

On a loué les bonnes réactions du CP, dans la limite de ses équipements tandis, qu'au contraire, l'attitude du CN et son manque total d'intérêt et de communication dans son processus de prise de décision au sujet de ses opérations et de son service est jugé comme étant un problème sérieux.

D'un point de vue purement opérationnel, les répondants ont donné très peu d'information qui permette de faire des distinctions entre les niveaux de service des deux fournisseurs ferroviaires. Quelques lignes maritimes ont indiqué que le CP semble moins bien organisé que le CN lorsqu'il s'agit du retour des wagons vides au port. Ceci dit, on a noté que le CP envoie des factures moins élevées et est plus conciliant que le CN lorsqu'il s'agit d'entreposage et de retour des wagons vides.

Améliorations du service ferroviaire suggérées

Résumé global des résultats relatifs à l'ensemble des intervenants

Les répondants des trois groupes d'intervenants ont suggéré que, dans un premier temps, les chemins de fer et les intervenants du système de transport des marchandises travaillent à améliorer la précision et la circulation de l'information au sujet des opérations du système de façon significative. Plusieurs gestionnaires de gares ont souligné qu'ils ont une conférence téléphonique quotidienne — ce qui suggère qu'il y a de la communication — mais qu'en fait, il y a un manque d'information précise et fiable. Les intervenants ont besoin de cette information pour prendre des décisions opérationnelles mieux renseignées.

Comme corollaire du point précédant, les répondants (gares, lignes maritimes et ports) ont exprimé le désir d'un plus grand degré de transparence et d'ententes opérationnelles entre les chemins de fer et les autres intervenants clefs. Les gestionnaires de gares et autres répondants ont noté que, pour que le système fonctionne, il doit y avoir une relation bien établie entre les principales parties. Les gestionnaires de gares ont souvent indiqué qu'ils n'ont pas de contrat avec les chemins de fer. L'absence de ce type d'entente créé des défis en ce qui a trait à l'habileté des intervenants à résoudre les problèmes opérationnels. Il faut remarquer que cette discussion a aussi suscité des commentaires tels : *“...ceci ne se produira jamais. Les chemins de fer veulent se débarrasser des accords et passer à des protocoles parce qu'ils sont moins rigides et ne comportent pas de pénalités.”*

Les avantages d'une plus grande transparence et d'une meilleure collaboration entre les intervenants ont été cités par quelques ports et quelques gestionnaires de gares comme étant, à leur avis, une considération très importante lorsqu'on s'oriente vers une stratégie de « porte d'entrée nationale ». On a indiqué à plusieurs reprises que les chemins de fer agissent parfois de façon inconséquente par rapport au rôle qu'ils jouent à l'intérieur d'un système de transport plus large.

On a également suggéré, dans tous les groupes d'intervenants, des améliorations aux infrastructures. Ces suggestions comprenaient des améliorations aux passages à niveaux ainsi

qu'une augmentation de la capacité du réseau ferroviaire et des installations de triage. Plusieurs de ces commentaires pointaient le port de Vancouver comme zone où des améliorations aux infrastructures ferroviaires étaient requises.

Autres suggestions des gestionnaires de gares

Les autres suggestions formulées par les gestionnaires de gares comprenaient :

- plus de plans d'urgence (en cas d'interruption non prévue) et la communication de la nature de ces plans aux gares
- des prévisions à plus long terme *“L'idéal serait 7 jours, si c'est précis.”*
- plus d'ententes de coproduction pour augmenter la circulation des convois. À Vancouver, quelques personnes ont suggéré qu'une ligne ferroviaire portuaire responsable de la circulation à l'intérieur du port soit considérée.
- la disponibilité de wagons vides pour servir de tampon ou comme réserve flexible
- la façon d'aménager les convois de conteneurs. *“Il serait avantageux si, pendant les transferts, la marchandise destinée à un bateau pouvait être regroupée. Aussi, établir l'ordre de priorité des marchandises en se fondant sur le moment où elles doivent être chargées.”*

Nous avons sondé l'opinion des gestionnaires de gares à propos des zones dans lesquelles les chemins de fer pourraient investir dans l'amélioration de leurs opérations.

Tel qu'indiqué plus haut, les gestionnaires de gares étaient les intervenants les plus susceptibles de penser que les investissements dans les travaux d'infrastructures bénéficieraient à l'ensemble du système de transport ferroviaire des marchandises. Plusieurs répondants ont indiqué que les chemins de fer s'orientent vers des trains plus longs, ce qui met de la pression sur certaines infrastructures ferroviaires portuaires et que ceci devrait être étudié. Plusieurs ont suggéré l'installation de corridors ferroviaires dédiés pour servir les ports de façon efficace, et, du point de vue des communautés avoisinantes, de façon plus discrète.

Les gestionnaires de gares ne croyaient pas qu'il était très nécessaire d'investir dans des locomotives ou des équipements additionnels comme des wagons de chemin de fer. La suggestion d'investir dans des wagons de chemins de fer a souvent suscité des commentaires sarcastiques tels : *“ils n'utilisent pas présentement les wagons qu'ils ont entreposés lorsqu'on en a besoin. Donc, pourquoi en acheter davantage.”*

Certains appuyaient la suggestion que des équipes additionnelles puissent être requises — particulièrement les gestionnaires de gares de Vancouver. On associait habituellement ceci à Coquitlam et à des activités de triage à l'intérieur des gares alors qu'on signalait que les chemins de fer semblent parfois à cours de personnel.

Autres suggestions des lignes maritimes

Les lignes maritimes avaient peu d'autres suggestions d'améliorations spécifiques à ajouter à celles déjà faites dans le cadre du résumé fait au début de cette section.

Autres suggestions des autorités portuaires

En plus des suggestions formulées dans le résumé, les personnes rencontrées dans les différents ports ont suggéré les améliorations suivantes:

- améliorer la capacité de récupérer les interruptions de service
- voies d'évitement additionnelles pour permettre des trains plus longs
- passages à niveau et cours de triage additionnels

En ce qui a trait aux domaines spécifiques où les chemins de fer pourraient investir et contribuer de façon positive au système de transport, on note le plus souvent des améliorations aux infrastructures, bien que ce ne soit pas universellement le cas pour tous les ports. Vancouver, St-John et Hamilton ont indiqué que ces activités amélioreraient le service ferroviaire global dans leur port.

Plusieurs ports ont également indiqué qu'une augmentation des investissements en main d'œuvre (embauche) était requise.

Améliorations suggérées par les divers intervenants

Résumé global des résultats relatifs à l'ensemble des intervenants

Lorsqu'on leur pose la question, plusieurs répondants ont saisi l'opportunité de fournir une vue d'ensemble du système logistique de transport des marchandises et ont suggéré certains changements d'envergure au sujet de l'approche et de la structure actuelle. Il est intéressant de constater les similarités de certains de ces commentaires à travers les divers groupes d'intervenants. On doit cependant noter que plusieurs des points soulignés ci-dessous furent soulevés en référence aux activités qui touchaient spécifiquement le port de Vancouver.

Certains gestionnaires de gares et une ligne maritime ont suggéré d'envisager la circulation des marchandises dans les ports comme un bien commun ou un bien public. Ceci permettrait l'instauration de corridors ferroviaires dédiés dans les ports ce qui entraînerait une livraison plus rapide des marchandises à l'intérieur du port. On a cité le corridor ferroviaire Alameda en Californie à titre d'exemple. Les répondants qui ont soulevé ce point estimaient que cela constituait un exemple de situation où le gouvernement décidait que le transport des marchandises constitue un bien public et non une entreprise qu'il vaut mieux laisser entre les mains des intérêts commerciaux des chemins de fer.

L'exemple du corridor Alameda a aussi été soulevé par le représentant d'une ligne maritime dans la perspective de la création d'un complexe intermodal qui serait situé à une certaine distance de la congestion de la grande région de Vancouver. Tous les convois seraient acheminés à cette porte d'entrée par le CN et le CP mais, à partir de cet endroit, une tierce partie fournirait le service de transport ferroviaire des marchandises directement à l'intérieur du port. Cette tierce partie assurerait également un inventaire adéquat de wagons pour assurer le déplacement des conteneurs tel que requis. Ceci retirerait la livraison et le déchargement des conteneurs des mains des fournisseurs ferroviaires de Classe 1 (et retirerait la cour de triage de Coquitlam de l'équation).

Plusieurs ont aussi suggéré que le transport des marchandises à l'intérieur du port soit géré par un fournisseur ferroviaire contrôlé par le port lui-même, de façon similaire au système qui prévaut à Montréal où les communications et les services de transport sont gérés par le port lui-même et, où tous les intervenants sont interreliés par un espace commun où la circulation des marchandises est gérée par l'autorité portuaire. Les deux chemins de fer utilisent les infrastructures du port et tous deux paient des droits — ils sont des partenaires d'affaire plutôt que des simples fournisseurs de service. On pense que cette approche permettrait une utilisation plus efficace des infrastructures ferroviaires qui existent déjà dans le port. On espère qu'un service ferroviaire portuaire interne et dédié serait plus flexible et accommoderait les exigences des gares situées dans le port. On a reconnu que les ententes de coproduction constituent des étapes dans cette direction mais qu'on doit en faire plus à ce sujet. De plus, les chemins de fer de Classe 1 ne sont pas présentement très centrés sur « un service convivial pour leurs clients » et on est d'avis qu'un chemin de fer opéré par les autorités portuaires serait plus centré sur les clients du port.

De façon similaire, une des compagnies maritimes a suggéré que le port de Vancouver envisage la possibilité de tirer avantage des nombreuses voies navigables qui se trouvent à l'intérieur du port et incorpore un système de barges pour déplacer les conteneurs de l'intérieur du port vers les gares situées plus loin du centre-ville. Ceci allègerait la circulation des camions à Vancouver et constituerait une façon plus efficace de déplacer les conteneurs — *“transporter les conteneurs par barge de la gare maritime à une gare plus propice au camionnage.”*

Plusieurs intervenants, dans chacun des trois groupes, ont fait diverses suggestions au sujet de la nécessité de rationaliser et d'harmoniser les conditions de travail (les syndicats) dans les ports (on pointe encore Vancouver du doigt). On a suggéré de rationaliser le processus de négociation pour éviter les négociations continues et les menaces potentielles d'interruptions de service.

Une ligne maritime a fait remarquer que certains grands ports aux États-Unis ont structuré leurs accords de travail sur une plus longue période de temps. De plus, les contrats de travail doivent tous être renégociés grosso modo au même moment. Quelques ports ont ajouté que les contrats de travail dans les gares doivent être structurés de façon plus flexible afin de rencontrer les besoins des expéditeurs et les horaires des chemins de fer.

Il n'est peut-être pas surprenant de constater que l'autorité portuaire de Prince Rupert a suggéré que la circulation ferroviaire des marchandises sur la côte ouest puisse se faire par l'entremise de ses installations, plutôt qu'à travers les opérations relativement chargées du port de Vancouver. Cette personne estimait que le gouvernement devrait centrer ses politiques et ses décisions d'investissements en dirigeant les volumes de marchandises là où il y a clairement la capacité pour manipuler des volumes plus considérables — "investir là où ça produira le meilleur résultat." Cette personne a mis de l'avant la possibilité de considérer « une seule autorité portuaire pour la côte ouest » ce qui permettrait de prendre des décisions stratégiques pour utiliser efficacement l'ensemble de la capacité portuaire de la région.

Ce que "Nous" pourrions faire pour améliorer le système

On a demandé aux divers intervenants ce qu'ils pourraient faire eux-mêmes pour améliorer globalement les opérations du système de transport des marchandises.

Presque tous les gestionnaires de gares ont indiqué qu'ils considèrent constamment des mises-à-niveau et de l'expansion lorsque c'est justifié. Quelques gestionnaires de gares ont soulevé la possibilité d'accueillir des trains plus longs, ce qui requerra une reconfiguration de leur cour de triage. Plusieurs des gares de céréales auxquelles nous avons parlé ont indiqué qu'elles désireraient améliorer leurs installations de chargement des navires.

Il y avait clairement beaucoup d'activités d'investissements potentielles dans certaines des gares. Néanmoins, les gares sont aussi assez prudentes au sujet de leurs investissements sans engagement ferme de la part des chemins de fer quant à la fréquence du service. Tout investissement doit comporter une période de temps raisonnable pour se rentabiliser. Un gestionnaire de terminal de conteneurs a indiqué : *"nous avons augmenté la capacité de tonnage et pouvons manipuler plus de marchandise mais, pour ce faire, il faut augmenter la capacité ferroviaire. On pourrait peut-être commencer à recevoir des trains complets; cependant ceci requière un engagement de la part des chemins de fer."*

Incidence de mauvais service ferroviaire et imputabilité

Résumé global des résultats relatifs à l'ensemble des intervenants

Il y avait un consensus assez fort chez les gestionnaires de gares et les lignes maritimes : lorsqu'ils reçoivent un service médiocre de la part des chemins de fer, il peut s'en suivre des pertes financières très sérieuses. Plusieurs ont indiqué que ceci se produit souvent dans les faits.

Qu'il s'agisse de l'arrivée tardive des marchandises, des longs temps d'arrêt ou de longs délais pour retourner les conteneurs vides aux ports ce qui force les gares à embaucher un deuxième quart de travail à tarif de surtemps, presque tous les gestionnaires de gares et de lignes maritimes ont dit que les problèmes ferroviaires entraînaient une augmentation de leurs coûts financiers. Les intervenants du système ont presque unanimement identifié les chemins de fer

comme ayant les actions (ou inactions) qui sont les plus perturbatrices pour les gestionnaires de gares, que ce soit sur le plan opérationnel ou financier. Les lignes maritimes font généralement exception à cette « règle » et déclarent que les chemins de fer se classent deuxièmes, derrière les conditions climatiques qui constituent leur plus gros problème.

La conviction unanime des intervenants de tous les groupes qu'il n'y a pas présentement de mécanisme en place pour rendre les chemins de fer imputables auprès de leurs clients aggrave également la situation. Cette observation presque universelle de l'absence d'imputabilité des chemins de fer comporte des implications pour le système de transport ferroviaire des marchandises dans son entier et constitue possiblement la cause à l'origine des difficultés qui ont suscité l'examen des services canadiens de transport ferroviaire des marchandises.

Les répondants ont généralement dit que les lignes maritimes sont imputables de leur service en se basant principalement sur le fait que ce secteur d'activité est perçu comme étant très concurrentiel. Si un client obtient un mauvais service, il relocalise ses affaires auprès d'une autre ligne maritime. De plus, les lignes maritimes ont souvent des contrats qui stipulent certaines exigences de performance avec les chemins de fer.

Les gestionnaires de gare constituent aussi un groupe d'intervenants que plusieurs répondants des autres types d'opération percevaient comme imputables. Ici encore, la concurrence était perçue comme validant le niveau de service des gares. Plusieurs expéditeurs peuvent expédier leurs marchandises à d'autres ports et, conséquemment, à une autre gare. De plus, on a noté qu'il y a souvent une entente formelle qui lie l'expéditeur et la gare ce qui fournit des lignes directrices au sujet du niveau de service.

On a signalé que les expéditeurs doivent rendre des comptes à leurs clients ce qui implique un haut niveau d'imputabilité.

Les chemins de fer constituent le seul groupe d'intervention du système que plusieurs ont déclaré ne pas être vraiment imputable de ses actions en matière de service à la clientèle. Selon certaines personnes ceci résulte de :

- l'absence de contrats avec plusieurs intervenants (les gares et plusieurs expéditeurs)
- l'absence de pénalités relatives au niveau de service, même lorsqu'il y a des contrats
- la position de monopole ou, au mieux, de duopole dans le marché
- la lourdeur et les coûts d'utilisation de la Loi sur le Transport au Canada
- l'exposition à des représailles "subtiles" de la part des chemins de fer lorsqu'il y a plainte.

Comment doit-on rendre les chemins de fer imputables?

La question de l'introduction de plus d'imputabilité de la part des chemins de fer dans le système s'est avérée une question beaucoup plus difficile à résoudre pour les divers intervenants. Les lignes maritimes et les autorités portuaires avaient très peu de suggestions à

proposer. Quelques ports ont suggéré d’instaurer une forme de mécanisme de résolution de conflits commerciaux jumelée au développement de normes de performance qui serviraient à mesurer le niveau de service.

La notion de développement de normes de service ou mesures de performance a été soulevée par plusieurs gestionnaires de gares comme étant un départ vers une solution qui les habiliterait à rendre les chemins de fer imputables. La question se pose cependant au sujet des recours qu’on pourrait avoir dans le cas d’une rupture de service de la part des chemins de fer. Comme l’a souligné un gestionnaire de gare : *“la question de quatre millions de dollars, c’est comment donner du mordant à ce régime. Ce sont les chemins de fer qui ont le pouvoir.”*

Certaines gares ont suggéré qu’il était nécessaire qu’il y ait des contrats qui lient les gares et les chemins de fer et que ces contrats établissent les attentes de base en matière de service et les pénalités si ces attentes ne sont pas rencontrées. Les contrats de ce genre transformeraient ce que les gares ont qualifié de *«pénalités à sens unique pour elles et rien pour les chemins de fer»* en un système de type « rue à double sens ». La plupart des gestionnaires de gares ne sont pas particulièrement optimistes face à la possibilité que les chemins de fer veuillent éventuellement s’engager par contrat avec les gestionnaires de gares.

Tous les gestionnaires de gare n’appuyaient pas l’idée de signer des contrats avec les chemins de fer. Un représentant de gare de la côte est estimait qu’il y avait des avantages à ce que les gares maintiennent une certaine distance par rapport aux chemins de fer et qu’elles ne soient pas liées de trop près par un contrat.

Ré-Réglementation

Les intervenants ont exprimé peu d’enthousiasme face à la perspective que le gouvernement fasse une nouvelle réglementation pour les chemins de fer. Les personnes qui étaient ouvertes à l’idée d’une ré-réglementation des chemins de fer sont inquiètes de l’ampleur que cette ré-réglementation pourrait avoir et des impacts qu’elle pourrait avoir sur d’autres aspects du service ferroviaire. Lorsque la ré-réglementation était considérée, les répondants ont généralement indiqué qu’elle devrait être centrée principalement sur les normes de service.

Frais de surestarie

L’enjeu des frais de surestarie⁶ a été soulevé sporadiquement dans plusieurs des entrevues mais la discussion au sujet de l’imputabilité des chemins de fer a eu tendance à susciter certains commentaires particuliers sur le sujet. La plupart des questions relatives aux frais de surestarie ont été posées seulement aux gestionnaires de gares.

Les gestionnaires de gares ont indiqué que ce sont généralement les expéditeurs qui sont ciblés par les frais de surestarie. Quelques gestionnaires de gares ont indiqué que, dans certains cas, ils avaient été facturés mais que, la plupart du temps, ce sont les expéditeurs qui sont

⁶ Coût des marchandises en souffrance sur les quais.

ultimement responsables. Plusieurs gestionnaires de gares sont activement impliqués dans le processus de surestaries alors qu'ils interviennent au nom de leurs clients expéditeurs. Ils ont souligné que, très souvent, les données requises pour vérifier les frais de surestaries demeurent dans les gares.

Les gestionnaires de gares avaient généralement une très mauvaise opinion du « caractère raisonnable » des frais de surestaries. Sur une échelle de 1 à 7 où 1 signifiait très déraisonnable et 7 très raisonnable, la majorité des gestionnaires de gares ont donné une cote de 1 ou 2.

Le principal enjeu, et il a généralement suscité une discussion assez animée de la part des gestionnaires de gares, ne concerne pas le montant réel des frais de surestaries mais plutôt l'inexactitude constante de ces frais. Plusieurs gestionnaires de gares ont fourni des exemples de situations où les chemins de fer avaient envoyé des factures de surestaries qui, lorsqu'elles ont été examinées puis ultimement contestées, se sont avérées très inexactes. Ces gestionnaires étaient également prompts à indiquer que ces erreurs de frais de surestaries ne constituaient pas des situations rares. Les factures inexactes de la part des chemins de fer constituent un problème courant, au point que plusieurs gares ont dit qu'elles ont assigné du personnel exclusivement à l'examen et, très souvent à la contestation, des factures de surestaries des chemins de fer. Comme l'a souligné un gestionnaire de gare : *“les frais additionnels tels la surestaries constituent une plus grande source de revenus pour les chemins de fer et une moins grande incitation à des pratiques exemplaires”*. Un gestionnaire a suggéré que la situation actuelle de la facturation *« force les gares à contester chaque facture afin d'être sûres que les frais sont exacts »*. On a indiqué que la contestation des factures n'est pas une tâche facile : les chemins de fer exigent quantité de renseignements avant de consentir à réviser les frais et sont d'un commerce difficile.

Pour quelques gares, le problème va plus loin que l'aspect financier et le temps alloué à contester les factures de surestaries. Le fait que, lorsque des erreurs de facturation sont dévoilées et qu'on émet une nouvelle facture au bon montant, les chemins de fer reconnaissent peu ou pas qu'ils ont commis une erreur, représente un autre irritant. Pour ces personnes, le problème relève de la nature de la relation qu'ils entretiennent, en tant que gares, avec les chemins de fer. On a remarqué que, idéalement, la relation devrait être davantage empreinte de collaboration puisqu'elle fait partie d'un système de transport plus large. Néanmoins, les erreurs courantes de surestaries incitent à avoir l'impression que la relation avec les chemins de fer tient davantage de la confrontation.

Derniers commentaires

Habituellement, après une discussion relativement longue, la possibilité d'émettre quelques derniers propos génère rarement beaucoup de commentaires additionnels. Dans ce cas-ci, la possibilité d'émettre des commentaires à la fin de l'entrevue a souvent entraîné des commentaires plus larges et une évaluation de haut niveau du système de transport ferroviaire des marchandises et du rôle que les chemins de fer y jouent.

Plusieurs gestionnaires de gares et autorités portuaires ont fourni des commentaires semblables au sujet de la nécessité de rééquilibrer le rôle des chemins de fer à l'intérieur du système logistique de transport des marchandises d'une façon ou d'une autre. Certaines personnes ont noté qu'une bonne part des dernières 45 minutes de l'entrevue avait été consacrée à discuter d'un éventail de divers problèmes opérationnels reliés à la circulation des marchandises au Canada, et que bon nombre de ces problèmes étaient directement reliés au service ferroviaire. On avait l'impression que les chemins de fer avaient adopté un modèle d'affaire spécifique en se préoccupant peu du reste du système. Comme l'a souligné une autorité portuaire, *“compte tenu de l'augmentation de près de mille pourcent des cours boursiers durant les dix dernières années et d'un ratio d'opération de 55% ils (les chemins de fer) ont très bien réussi.”* Par contre, la même personne a aussi demandé *“jusqu'où peut-on pousser l'avidité avant de devenir avare?”*

Une autre autorité portuaire percevait l'approche actuelle des chemins de fer comme la cause de ruptures de service. Cette personne était inquiète du fait que cela prend peut de choses pour ternir la réputation d'un port au sujet de sa capacité d'effectuer le transport des marchandises. Lorsque ceci se produit, les bateaux vont ailleurs. Ceci n'est pas le cas pour les chemins de fer de la même manière que pour les autres intervenants. Ceci reflète essentiellement le point de vue de bon nombre de gestionnaires de gares et d'autorités portuaires : il est nécessaire de rééquilibrer le rôle des chemins de fer par rapport à celui des autres intervenants du système logistique de transport ferroviaire des marchandises.

Une des autorités portuaires a suggéré *“qu'on devrait peut-être se demander qui paie la facture dans le système de transport des marchandises— les expéditeurs. Les chemins de fer représentent 15 milliards de revenus alors que les expéditeurs représentent 75 milliards.”* Cette personne a poursuivi en suggérant que les chemins de fer sont présentement l'intervenant qui entraîne certains changements, ce qui n'est pas nécessairement une mauvaise chose. Cependant, on doit accorder un rôle important à l'intervenant qui génère principalement les revenus — les expéditeurs — afin de déterminer de quelle façon on devrait impliquer les chemins de fer.

Quelques gestionnaires de gares ont fait écho au sentiment exprimé ci-haut alors qu'une personne a dit : *“les chemins de fer ne nous considèrent pas comme faisant partie intégrale de leurs affaires. Cependant, si les expéditeurs, les chemins de fer et les gares ne peuvent comprendre qu'il est nécessaire de travailler ensemble —en respectant mutuellement nos modèles d'affaires — alors tout tombera ultimement en morceaux.”* Il est intéressant de constater que cette même personne a aussi noté qu'il n'y a pas que les chemins de fer qui ne respectent pas les autres intervenants du système. Les expéditeurs, probablement à cause de leurs problèmes avec les chemins de fer, ont commencé à ne plus tenir compte de la pratique qui voulait qu'on tente de répartir les expéditions tout au long de l'année, bien qu'elles sachent que les chemins de fer aimeraient une approche de circulation plus constante. En d'autres termes, les autres intervenants, nommément les expéditeurs, contribuent aussi au déséquilibre du système logistique de transport ferroviaire des marchandises.

Plusieurs gestionnaires de gares ont soulevé quelques inquiétudes spécifiques à l'endroit du CN. Ce chemin de fer est perçu comme étant particulièrement « froid » et non communicatif. On a remarqué que le CN envoie rarement des représentants aux rencontres d'intervenants locaux ou communautaires organisées par les ports et qui ont lieu périodiquement. Lorsque le CN envoie des représentants pour rencontrer des gestionnaires de gares ou les expéditeurs, ils « n'envoient jamais quelqu'un de senior, ils envoient des clowns ». Un gestionnaire de gare était inquiet de l'absence du CN à ces rencontres lorsqu'il a dit : *“c'est un joueur majeur et je serais très intéressé de savoir ce qu'il aurait à dire au sujet de la porte d'entrée sur le Pacifique par exemple, mais on ne sait jamais ça.”* Ces répondants interprétaient cette attitude comme un signe d'irrespect. Quelques commentaires ont été formulés au sujet du « changement de garde » à la direction du CN et comment ceci pourrait peut-être entraîner un changement d'attitude.

Une des lignes maritimes a terminé son entrevue en remarquant que les transporteurs ferroviaires de marchandises canadiens ne jouissent pas de la meilleure réputation outremer — *“il y a des questions au sujet de leur fiabilité.”* Cette ligne maritime a également rapporté l'incident qui s'est produit lors de la visite du ministre Day à Singapour l'an dernier, alors qu'il avait rencontré le directeur de la ligne maritime asiatique et avait écouté ses préoccupations de première main. Cette personne a suggéré que le Canada devrait s'assurer que la réputation du système logistique de transport ferroviaire des marchandises du Canada soit positive.