

Faire de la Cité de la logistique une réussite totale, tant sur le plan local qu'à l'échelle internationale

Mémoire déposé dans le cadre de la consultation publique portant sur la future Cité de la logistique à valeur ajoutée



5 février 2017

André Cliche, M.Sc.

Twitter : @acliche

LinkedIn : www.linkedin.com/in/acliche

Table des matières

Préambule	1
1. Introduction	2
2. Vision cohérente, concrète et mobilisatrice	2
2.1. Quoi faire pour se doter d'une vision cohérente	4
2.2. Quoi faire pour rendre la vision plus concrète et mesurable.....	6
2.3. Quoi faire pour se doter d'une vision commune et mobilisatrice.....	6
3. Feuille de route	10
3.1. Phase A – Rétablissement de la confiance et mobilisation autour d'une vision commune	10
3.2. Phase B – Dispositifs requis pour assurer le succès de la mise en œuvre de la Cité	11
3.3. Phase C – Maximisation des bénéfices économiques, sociaux et environnementaux.....	12
4. Conclusion	13

Préambule

Je soumetts ce mémoire d'abord à titre de citoyen engagé dans ma communauté. J'habite l'arrondissement MHM depuis plusieurs années et j'appui bénévolement des organismes communautaires, comme membre de conseil d'administration ou dans le cadre d'activités de financement.

Je soumetts ce mémoire également à titre d'économiste indépendant, d'expert en administration publique et en développement de projets structurants. Mes 25 années d'expérience dans ces domaines se résument comme suit :

- 16 ans d'expérience dans la fonction publique fédérale où j'ai assumé plusieurs postes de cadre supérieur dans différents ministères et été à l'origine de plusieurs projets de réformes de grande envergure à l'échelle pangouvernementale et départementale, et où j'ai notamment assumé le poste de Directeur général du rendement ministériel à l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec où j'étais responsable de la mesure des résultats et de l'évaluation des programmes, initiatives et projets de développement économique (environ 800 projets par année d'une valeur de 1 milliard sur 5 ans), de contribuer à identifier les meilleurs projets structurants de concert avec le secteur privé et les collectivités, de comparer la performance de l'Agence avec celle d'autres organisations similaires à travers le monde, de recommander des ajustements aux stratégies, et de rendre compte au Parlement.
- 10 ans d'expérience comme consultant, pendant lesquels j'ai réalisé d'importants mandats en matière de développement économique, au Canada et à l'étranger, tels que la conception de programmes économiques et de plans d'affaires liés à des projets d'investissement publics.
- Enseignant depuis 2013 à l'École nationale d'administration publique, pendant lesquels j'ai formé de nombreux cadres de la ville de Montréal en gestion stratégique et en gestion organisationnelle.

Tous mes mandats sont centrés sur une approche participative avec les acteurs du milieu (secteur privé, société civile, partenaires financiers, ministères, etc.).

Certains aspects de ce mémoire ont d'ailleurs fait l'objet de consultations auprès de représentants de commerçants locaux, d'organismes communautaires, de citoyens ainsi que d'élus de différents partis politiques et paliers gouvernementaux.

1. Introduction

Ce document présente des éléments essentiels de vision durable pour le succès d'un projet de future Cité de la logistique, à intégrer dans des instruments règlementaires (PIIA, PPU, etc.) et propose ensuite une feuille de route à suivre pour assurer le succès d'un projet de cet envergure. Le document se termine par une conclusion qui met l'accent sur les changements critiques à opérer par rapport aux façons de faire actuelles.

2. Vision cohérente, concrète et mobilisatrice

Il convient avant toute chose de distinguer la vision (les fins), de la stratégie de mise en œuvre (les moyens).

- **La vision du projet** de la future Cité de la logistique – Explique le « pourquoi » du projet, sa portée, ses objectifs, ses retombées. Elle peut prendre 10 ans avant d'être pleinement réalisée. Elle doit expliquer, simplement et concrètement, à quoi ressemblera la Cité lorsqu'elle sera entièrement mise en place :
 - En terme urbanistique : les investissements publics, les tracés routiers, les équipements et mobiliers urbains, les aménagements facilitant le transport actif, l'intégration avec les zones mixtes et résidentielles à proximité, etc.
 - En terme économique : sa valeur ajoutée au niveau de la compétitivité du secteur de la logistique, de la création d'entreprises, d'emplois et de richesse locale, etc.; les créneaux ciblés à valeur ajoutée¹, les compétences requises à développer, les avantages fiscaux et financiers envisagés, etc.
 - En terme social et environnemental : aménagements et mesures prises pour améliorer la qualité de l'air, réduire le transport routier et le trafic, améliorer la sécurité, la propreté, etc.
- **La stratégie de mise en œuvre** – Elle doit montrer comment et quand cette vision sera réalisée : les grandes phases du projet, les investissements requis, la gouvernance, etc. La stratégie permet de gérer les attentes et de préciser quels aspects de la vision seront mis de l'avant en premier.

Pour un projet de cette envergure et de cette complexité, il est nécessaire de prendre le temps de très bien définir la vision du projet, le plus rapidement possible. Depuis plusieurs années déjà, des annonces sont faites², des changements à la réglementation sont votés, des projets d'investissement de plusieurs millions sont en développement, privé (ex. Raymond Logistique) et public (prolongement des boulevards Souigny et de l'Assomption), tout cela en l'**absence d'une vision claire** de ce que l'on veut réaliser d'ici 10 ans dans cette zone. Pas étonnant aujourd'hui que de plus en plus d'entreprises

¹ Conformément au rapport d'analyse réalisé par le cabinet d'étude CAI, recommandant à CargoM et au Service du développement économique de la Ville de Montréal, de se concentrer sur les sous-secteurs à valeur ajoutée (contrairement par exemple au transbordement, à l'entreposage et à la distribution) et en particulier la gestion spécialisée des marchandises qui concerne par exemple des services liés à la création de logiciels en logistique, en gestion des interfaces, en gestion de la sécurité (enjeu majeur de la logistique), la manutention, l'assemblage, etc.

² En juin 2015, le maire de Montréal, M. Denis Coderre, annonçait à la tribune de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain son intention de créer un pôle de logistique et de transport sur les terrains limitrophes au secteur du boulevard de l'Assomption.

privées, de citoyens, et d'organismes communautaires manifestent leurs préoccupations et même leur opposition face à ce projet.

Sur le plan macroéconomique, le projet de Cité de la logistique représente certainement une opportunité de première importance, qui devrait aider Montréal à consolider sa position stratégique en tant que porte d'entrée continentale et à générer de retombées intéressantes pour l'industrie de la logistique.

La vision ne doit cependant pas s'arrêter là. Pour qu'elle soit réellement durable (conformément aux principes fondamentaux de la stratégie maritime), il est nécessaire de développer la vision du projet d'une manière plus rigoureuse. Un travail bien fait consisterait à élaborer une vision qui rencontre les critères suivants :

- Une vision cohérente avec les documents d'orientations stratégiques des différents acteurs;
- Une vision spécifique au projet, c'est-à-dire qui tient compte des spécificités du quartier dans lequel elle sera réalisée;
- Une vision mesurable, c'est-à-dire que les retombées anticipées puissent être démontrées.
- Une vision commune, c'est-à-dire à vision issue d'un processus participatif, au cours duquel l'ensemble des parties prenantes a contribué;
- Une vision mobilisatrice, c'est-à-dire à vision concrète et stimulante, dans laquelle les parties prenantes comprennent le rôle qu'ils peuvent jouer pour contribuer à sa réussite.

Orientations stratégiques du Plan d'action 2015-2020 de la stratégie maritime du Québec

Deux principes fondamentaux

Le gouvernement veut s'assurer que la Stratégie maritime contribue au progrès et au développement de l'ensemble des régions du Québec. Il lui importe que ce développement soit socialement acceptable et qu'il se réalise avec l'implication des communautés concernées. Il tient également à ce que cela s'inscrive dans une démarche de développement durable exemplaire, qui contribue au mieux-être de la population et qui préserve les richesses et le potentiel d'usage du territoire maritime pour les générations futures.

C'est pourquoi le gouvernement établit les deux principes fondamentaux suivants, qui vont baliser son action, soit:

- Une approche **planifiée et intégrée** qui interpelle les divers ordres de gouvernement ainsi que l'ensemble de la société civile, ce qui inclut notamment les investisseurs, les entrepreneurs, les chercheurs et les communautés, dont les Autochtones;
- Une perspective de **développement durable**, c'est-à-dire une cohabitation harmonieuse des dimensions économique, environnementale et sociale.

Trois orientations stratégiques

Le gouvernement retient trois orientations stratégiques afin de définir ses priorités d'action. Ces orientations le guideront, ainsi que ses partenaires, dans la mise en œuvre de la Stratégie maritime et du plan d'action 2015-2020. Ainsi, sur la base de la vision à long terme qu'il s'est donnée et des principes fondamentaux qu'il a définis, le gouvernement priorise les trois orientations stratégiques suivantes:



Développer l'économie maritime de manière durable



Protéger le territoire maritime et ses écosystèmes



Améliorer la qualité de vie des citoyens et des citoyennes

Ces grandes orientations vont encadrer le choix des axes d'intervention que le gouvernement entend mettre en place pour atteindre les objectifs de la Stratégie maritime en matière économique, environnementale et sociale.

2.1. Quoi faire pour se doter d'une vision cohérente

Ce projet de Cité de la logistique s'inscrit dans le **Plan d'action 2015-2020 de la Stratégie maritime du gouvernement du Québec**, ainsi que dans le **Plan d'action 2015-2017 du Service du développement économique de la ville de Montréal**. En examinant de plus près ces deux documents de première importance, il devient beaucoup plus facile de déterminer les aspects stratégiques à intégrer dans le projet de Cité de la logistique.

Figure 1 : Contributions stratégiques du projet de la Cité logistique

Plan d'action 2015-2020 de la Stratégie maritime		Contributions du projet de la Cité logistique	
Orientation stratégique 1 : Développer l'économie maritime de manière durable		Budget	
Axe 1	Investir dans les infrastructures	<input checked="" type="checkbox"/>	500\$ M
Axe 2	Créer des pôles logistiques	<input checked="" type="checkbox"/>	400\$ M
Axe 3	Développer des zones industrialo- portuaires	<input checked="" type="checkbox"/>	300\$ M
Axe 4	Soutenir les chantiers maritimes québécois		
Axe 5	Développer le transport maritime courte distance		
Axe 6	Développer et moderniser le tourisme maritime		
Axe 7	Moderniser et assurer la pérennité de l'industrie des pêches et de l'aquaculture		
Axe 8	Former une main-d'œuvre qualifiée et développer ses compétences	<input checked="" type="checkbox"/>	15\$ M
Axe 9	Favoriser le développement des connaissances dans le domaine maritime	<input checked="" type="checkbox"/>	1\$ M
Axe 10	Faire la promotion internationale des industries maritimes du Québec		
Orientation stratégique 2 : Protéger le territoire maritime et ses écosystèmes			
Axe 1	Protéger la biodiversité des écosystèmes d'eau douce et d'eau marine		
Axe 2	Améliorer la gestion des risques liés au transport maritime		
Axe 3	Contribuer à la lutte contre les changements climatiques		
Orientation stratégique 3 : Améliorer la qualité de vie des citoyens et des citoyennes			
Axe 1	Favoriser les retombées économiques locales	<input checked="" type="checkbox"/>	
Axe 2	Améliorer l'offre de traversiers et désenclavement des communautés	<input checked="" type="checkbox"/>	
Axe 3	Viser l'acceptabilité sociale et l'implication des collectivités		
Axe 4	Favoriser l'attraction et la rétention des jeunes en région		
Axe 5	Lutter contre l'érosion côtière et soutenir les communautés concernées		
Plan d'action 2015-2017 du SDÉ de la ville de Montréal		Contributions du projet de la Cité logistique	
Cible stratégique 1 : Indice entrepreneurial			
Obj. 1	Favoriser l'entrepreneuriat comme choix de carrière	<input checked="" type="checkbox"/>	
Obj. 2	Accroître le reprenariat	<input checked="" type="checkbox"/>	
Obj. 3	Simplifier l'environnement d'affaires à Montréal	<input checked="" type="checkbox"/>	
Obj. 4	Encourager la qualité, l'innovation et l'écon. sociale dans politiques de la ville	<input checked="" type="checkbox"/>	
Cible stratégique 2 : Zones industrielles			
Obj. 1	Identifier la vocation de chaque parc industriel	<input checked="" type="checkbox"/>	
Obj. 2	Évaluer le potentiel industriel de la métropole	<input checked="" type="checkbox"/>	
Obj. 3	Redynamiser les zones industrielles	<input checked="" type="checkbox"/>	
Cible stratégique 3 : Noyaux industriels			
Obj. 1	Miser sur les territoires rendus disponibles dans l'Est de Montréal;	<input checked="" type="checkbox"/>	
Obj. 2	S'inscrire dans une optique de développement durable;	<input checked="" type="checkbox"/>	
Obj. 3	Être des pionniers du numérique et des technologies propres;	<input checked="" type="checkbox"/>	
Obj. 4	Consolider le secteur de la logistique avancée afin de conserver l'avantage comme corridor de commerce pour les Amériques et l'Europe.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Cible stratégique 4 : Pôles de compétitivité			
Obj. 1	Accroître le rythme de croissance des entreprises championnes;	<input checked="" type="checkbox"/>	
Obj. 2	Se doter d'outils fiscaux et financiers pour soutenir ces entreprises.		
Cible stratégique 5 : Universités			
Obj. 1	Système ser le processus collaboration entre entreprises et universités;		
Obj. 2	Stimuler la commercialisation des innovations		
Obj. 3	Favoriser les lieux d'échange entre l'offre et la demande de solutions		

Le projet de Cité de la logitique contribue à réaliser 7 composantes de la stratégie maritime.

Le projet de Cité de la logitique contribue à réaliser 9 composantes du plan d'action du SDE de la ville de Montréal.

Il importe d'intégrer ces aspects dans la vision du projet.

En plus de ces aspects fondamentaux à intégrer dans la vision du projet de future Cité de la logistique, il serait nécessaire d'examiner les documents stratégiques du Port de Montréal, de CargoM et des autres joueurs clés dans le domaine de la logistique et des activités portuaires.

Il est essentiel de tenir aussi en compte que cette même zone fera à moyen terme l'objet de travaux routiers majeurs, tel que le prolongement des boulevards Souigny et de l'Assomption. La zone industrielle (d'emplois diversifiés) définie comme étant la Cité de la logistique fait également partie d'une zone industrialo-portuaire (ZIP), qui fera potentiellement l'objet d'investissements publics importants dans les 5 à 10 prochaines années.

Il y a donc beaucoup de travail à faire pour expliquer plus spécifiquement en quoi le projet de Cité de la logistique peut contribuer aux 16 composantes stratégiques du plan d'action 2020 de la stratégie maritime et du plan d'action du SDE de la ville de Montréal; et qui plus est, ce projet peut potentiellement avoir accès à divers fonds d'environ 1,2 milliards de dollars prévus au budget du gouvernement du Québec d'ici 2020.

La bonne nouvelle c'est que l'analyse stratégique partielle faite précédemment met en lumière l'importance capitale de ce projet pour le Québec, la ville et l'arrondissement, tant sur le plan du renforcement de la position concurrentielle du secteur de la logistique, que de la création d'emplois, que des retombées économiques locales et du développement durable. **Le projet à tout pour devenir un levier majeur de revitalisation pour le quartier et de croissance économique pour la ville et la province.**

La moins bonne nouvelle, c'est que divers acteurs privés et publics sont déjà en marche pour réaliser des projets et des investissements dans le secteur de la Cité de la logistique alors que la vision n'est pas développée. Cette situation d'incertitude affecte autant les contribuables, les citoyens et le secteur privé, car nous sommes actuellement face à un très grand risque : celui de réaliser des projets et des investissements publics et privés qui ne contribuent pas à la vision.

Le travail d'élaborer une vision doit commencer dès maintenant. Il devrait être initié par les fonctionnaires municipaux et validé par les parties prenantes dans le cadre d'un processus de planification concerté du projet (ex. : un programme particulier d'urbanisme³).

³ Selon le Ministère des affaires municipales, le PPU permet d'apporter plus de précisions quant à la planification de certains secteurs qui suscitent une attention toute particulière de la part du conseil municipal. Il peut s'agir, par exemple, du développement d'un nouveau secteur résidentiel, industriel ou d'un centre-ville. Parmi les raisons évoquées par le ministère, on peut citer : "L'identification par le conseil, les citoyens, les gens d'affaires ou par d'autres intervenants d'une préoccupation particulière concernant l'avenir d'un secteur de la municipalité, de problèmes ou de possibilités de mise en valeur peut démontrer la nécessité, pour la municipalité, d'assumer un leadership à l'égard d'un secteur afin d'influencer le processus de développement et de coordonner les actions des divers intervenants intéressés".

<http://www.mamot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/planification/programme-particulier-durbanisme/>

2.2. Quoi faire pour rendre la vision plus concrète et mesurable

Une fois que les principales composantes de la vision seront développées, il conviendra d'encadrer le plus concrètement possible les différents sous-projets et investissements qui viendront se greffer au projet de Cité de la logistique, tel que les prolongements des boulevards Souigny et de l'Assomption et l'éventuel projet de Ray-Mont Logistique.

Les critères du PIIA à venir devraient pouvoir traduire le plus spécifiquement possible les retombées attendues afin que les projets déposés au CCU puissent être évalués en fonction de leur niveau de contribution aux attentes. Il devrait y avoir des seuils minimaux imposés, en dessous desquels les projets d'investissement ne devraient même pas être admissibles.

Des outils devraient être développés pour aider les membres du CCU à formuler des recommandations concernant ce genre de projets complexes, tels que : des critères pondérés, une grille de cotation et un tableau permettant de cartographier les projets les plus méritoires.

2.3. Quoi faire pour se doter d'une vision commune et mobilisatrice

L'analyse stratégique réalisée dans la section 2.1 a permis de relever que les diverses composantes stratégiques de la future Cité de la logistique fournissent **tout ce qu'il faut pour constituer un puissant argumentaire pour mobiliser les diverses parties prenantes**. Encore faut-il que les acteurs centraux à la réalisation de la Cité prennent le temps d'articuler ces idées maitresses dans un énoncé de vision engageant et que toutes les parties prenantes puissent contribuer à l'établissement de cette vision commune.

C'est certainement plus d'effort en amont, mais le fait de prendre le temps de démystifier le projet et de s'entendre sur une compréhension commune de ses finalités permettra ensuite d'accélérer la mise en oeuvre et surtout d'éviter de coûteux dérapages, comme ce serait le cas par exemple avec des projets qui ne créent pas d'emploi, qui s'harmonisent mal avec le cadre bâti actuel, qui ne prévoient aucune mesure de mitigation pour réduire la pollution, le bruit, la circulation, etc.

Ce projet à donc **tout ce qu'il faut en théorie pour qu'il devienne un réel projet de revitalisation et une véritable source de mobilisation citoyenne**, à condition de poser rapidement des gestes concrets pour faire valoir ses mérites et de **montrer que le pouvoir public est à l'écoute et est prêt à concevoir la vision du projet de manière à répondre aux grandes préoccupations du milieu**.

Étant donné que le Pôle Assomption Sud est situé au cœur d'un des quartiers les plus défavorisés de l'île de Montréal, ayant connu de nombreuses pertes d'emplois au cours des dernières décennies, et subissant les contrecoups sociaux et environnementaux d'un développement économique qui n'a pas toujours été réfléchi (pollution, bruit, laideur du cadre bâti, absence d'accès aux berges d'un fleuve magnifique, etc.), les représentants du milieu que j'ai consulté⁴ s'entendent pour résumer leurs préoccupations en trois grands enjeux.

1. Enjeu de création de richesses locale – Ce secteur identifié par l'arrondissement comme « Secteur d'emplois diversifié » a le potentiel de devenir un pilier important de la revitalisation du quartier. Bien que l'arrondissement MHM soit l'un des plus importants quartiers de l'île de Montréal, avec une population de plus de 135 000 personnes, il est malheureusement l'un des plus pauvres, et un des rares qui continue de s'appauvrir. Selon des données fournies par la Table de quartier, le pourcentage de la population de Hochelaga-Maisonneuve gagnant moins de 20 000 atteignait en 2011 près de 30%. Notons également que les revenus moyen et médian ont diminué significativement de 2006 à 2011 (-20%). Le revenu médian d'HM était en 2011 inférieur de 20 000 à celui de la CUM (34 000 vs 54 000).

Le plan d'urbanisme de la Ville de Montréal reconnaît le potentiel d'intensification de l'emploi et de densification du futur cadre bâti pouvant éventuellement s'ériger sur le site. La mise en place des conditions favorisant l'établissement d'entreprises créatrices d'emplois dans ce secteur fait aussi partie des priorités de l'arrondissement (action I.I de l'objectif I du chapitre 14.3.1 concernant les orientations locales d'aménagement du chapitre d'arrondissement joint au Plan d'urbanisme de Montréal).

Extrait du plan de développement de MHM 2005-2008 :
« Mercier-Hochelaga-Maisonneuve est très bien placé pour devenir le centre de gestion de la logistique, sinon du Québec, au moins de l'agglomération de Montréal. Sa proximité du centre-ville, la proximité du port, son rayonnement routier et la disponibilité de bâtiments industriels et d'espaces à bureaux en font un site idéal pour des entreprises à **forte densité de main-d'œuvre** dans la création de logiciels en logistique, en gestion des interfaces et en gestion de la sécurité (enjeu majeur de la logistique). »

Les investissements réalisés dans la grappe de la logistique et tous projets structurants de cette nature réalisés dans le Pôle Assomption Sud doivent entraîner une création de richesses au niveau local, que ce soit par la création de nouvelles entreprises ou par des investissements directs dans des projets locaux. Des mesures concrètes de revitalisation doivent être prises pour s'assurer que tout nouvel investissement sur ce site génère de nouveaux emplois locaux de qualité et d'autres retombées économiques intéressantes pour les commerçants et organismes communautaires du quartier.

2. Enjeux environnementaux - La population est confrontée à plusieurs enjeux environnementaux importants qui ne s'amenuisent pas avec le temps : qualité de l'air, pollution, îlot de chaleur, circulation dense en bordure de zones résidentielles, problèmes majeurs causés en grande partie par les activités industrielles et portuaires et le transport routier. L'étalement d'activités liées au transport en bordure d'une zone résidentielle, où sont situés une coopérative

⁴ J'ai en effet consulté directement des représentants des commerçants locaux, d'organismes communautaires, des citoyens ainsi que des élus de différents partis politiques et paliers gouvernementaux.

d'habitation et un CHSLD, augmentera considérablement les problèmes de bruit, de pollution et de circulation. Et qui plus est, le type de marchandise ciblée par Ray-Mont Logistique (les légumineuses, céréales, lentilles et grains variés) va également entraîner des problèmes de vermine.

De plus, l'absence d'information et d'une réelle consultation quant aux futurs tracés des prolongements éventuels de l'avenue Souigny et de l'Assomption (la plus importante composante de la mise en valeur du Pôles Assomption en terme d'investissement public) représente une préoccupation de première importance, tant pour les commerçants que pour les résidents. De l'avis des personnes rencontrées, rien n'est fait en ce moment pour rassurer la population et l'inclure dans la réflexion. Il est grand temps que ces inquiétudes justifiées soient adressées et que des solutions durables pour contrer ces problèmes graves soient mises en place.

Projet de prolongement Souigny – Assomption

(conjointement mené par la Ville de Montréal et le Ministère des Transports du Québec)



Source :

http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=8957,110745570&_dad=portal&_schema=PORTAL

3. Enjeux de fierté et de sentiment d'appartenance de la population à son quartier. De l'avis de plusieurs personnes rencontrées, ce projet va à contrecourant des meilleures pratiques dans le monde en matière de conciliation port-ville, puisqu'aucun investissement n'est prévu pour redorer le cadre bâti, embellir l'environnement urbain et susciter un plus fort sentiment d'appartenance de la population au quartier. Il existe de nombreuses autres villes au monde qui ont su innover et réussir la cohabitation d'activités portuaires en milieu urbain. Il conviendrait de faire preuve d'audace et de leadership et de s'inspirer de ces exemples (Barcelone, Bruxelles, Valparaiso, etc.)⁵.

Faire la Ville avec le Port : Pas de mixité durable sans une vision stratégique partagée

“De nos jours, la relation entre ports et villes est quelque peu particulière : d'un côté il faut que les ports soient compétitifs si les villes veulent en bénéficier ; mais par ailleurs, alors que ces bénéfices sont générés à un niveau supra-régional ou national, les impacts négatifs générés par le port – bruit, pollution de l'air, congestion du trafic – sont eux locaux. Il y a trois champs d'actions possibles et complémentaires :

- réduire les nuisances et favoriser l'utilisation de modes de transport et de production « propres » (port citoyen),
- renforcer le lien entre entreprises et habitants (port urbain) et
- veiller à une meilleure adéquation entre les activités portuaires et le tissu économique local (port entrepreneur).”

Philippe Matthis

Président de l'AIVP, Directeur Général Adjoint du Port de Bruxelles

Port de Barcelone



⁵ Source : <http://www.aivp.org>

3. Feuille de route

Voici les principales étapes suggérées pour mettre en place le plus rapidement possible les conditions assurant le succès du projet de Cité de la logistique.

Étapes	2016	2017		2018	
	Juil-Déc	Jan-Juin	Juil-Déc	Jan-Juin	Juil-Déc
Phase A - Rétablissement de la confiance et mobilisation					
1. Compléter la modification au règlement d'urbanisme					
2. Consultation MTQ concernant les projets routiers					
3. Consultation publique sur la vision détaillée du projet					
4. Réalisation d'un Programme particulier d'urbanisme					
Phase B - Dispositifs pour assurer une mise en œuvre réussie					
5. Mise en place d'une Société de développement					
6. Plan d'affaires et de financement de la Société					
7. Plan de promotion de la Cité de la logistique					
8. Programme de formation de la main-d'œuvre					
9. Programme d'appui aux entreprises					
Phase C - Maximisation des bénéfices économiques, sociaux et environnementaux					
10. Suivi des progrès et ajustement des stratégies					
11. Reddition de comptes annuelle aux parties prenantes					

3.1. Phase A – Rétablissement de la confiance et mobilisation autour d'une vision commune

La phase A consiste à apporter des changements dans les façons de faire actuelles afin de rétablir la confiance et d'amener l'ensemble des acteurs à s'entendre sur une vision commune pour ce projet. C'est l'étape la plus difficile, mais la plus payante. Elle se doit d'être très bien préparée et orchestrée avec soin. Cette phase pourrait être constituée de 4 grandes occasions à ne pas manquer pour construire la rétablir la confiance et mobiliser l'ensemble des parties prenantes.

Étape 1 – Compléter la modification au règlement d'urbanisme

Le projet de modification au règlement d'urbanisme a fait l'objet de beaucoup trop de reports depuis le mois de mai 2016. Le PIIA aurait dû être adopté depuis plusieurs mois. Il serait irresponsable de permettre qu'un nouveau projet soit déposé sans qu'il puisse être assujéti à des critères et à des normes liés aux emplois, à l'harmonisation, à l'environnement, etc.

Étape 2 – Consultation du MTQ concernant les projets routiers

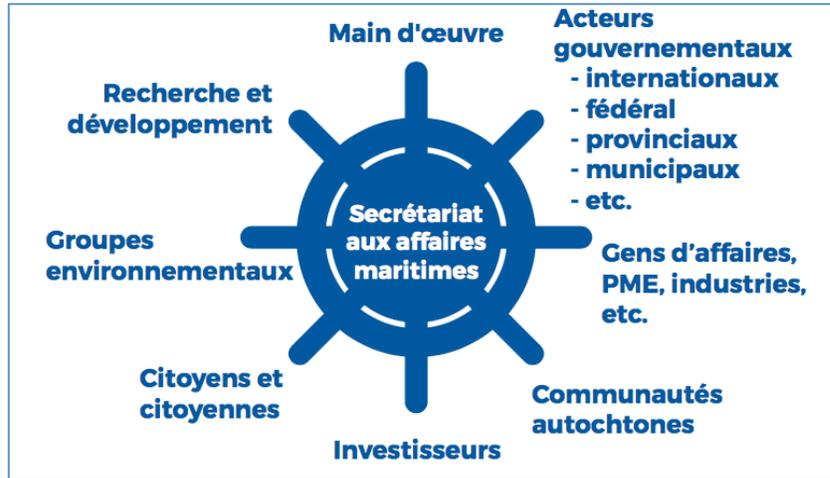
Il importe d'organiser avec le MTQ une consultation approfondie portant sur les options de tracés et d'aménagements reliés aux projets de prolongements des boulevards Souigny et de l'Assomption.

Étape 3 – Consultation publique sur la vision détaillée du projet de future Cité de la logistique

Une annonce devrait être faite très rapidement afin de communiquer l'intention de travailler avec l'ensemble des parties prenantes pour l'établissement d'une vision commune, idéalement avec le soutien du Secrétariat aux affaires maritimes.

Ce qui permettrait de répondre aux préoccupations de nombreux citoyens, de secteurs privé et communautaire et de rétablir la confiance avec les signataires de la pétition demandant une consultation publique tenue par l’OCPM.

Acteurs identifiés par le Secrétariat aux affaires maritimes



Étape 4 – Réalisation d’un Programme particulier d’urbanisme

Instrument nécessaire pour concrétiser la vision, mieux cerner les projets et les programmes qui aideront à maximiser les bénéfices attendus de cette zone, notamment pour stimuler l’activité économique, améliorer la qualité de l’environnement urbain et susciter un plus fort sentiment d’appartenance de la population locale au quartier.

Rappelons que selon le Ministère des affaires municipales, le PPU permet d'apporter plus de précisions quant à la planification de certains secteurs qui suscitent une attention toute particulière de la part du conseil municipal, par exemple, le développement d'un nouveau secteur industriel. Parmi les raisons évoquées par le ministère, on peut citer : “L'identification par le conseil, les citoyens, les gens d'affaires ou par d'autres intervenants d'une préoccupation particulière concernant l'avenir d'un secteur de la municipalité, de problèmes ou de possibilités de mise en valeur peut démontrer la nécessité, pour la municipalité, d'assumer un leadership à l'égard d'un secteur afin d'influencer le processus de développement et de coordonner les actions des divers intervenants intéressés”⁶.

3.2. Phase B – Dispositifs requis pour assurer le succès de la mise en œuvre de la Cité

Étape 5 – Mise en place d’une Société de développement de la Cité de la logistique

Il est urgent de mettre en place d’une Société de développement de la Cité de la logistique (tel que recommandé dans l’étude réalisée par CAI), qui soit :

- régie par un conseil d’administration constitué notamment de représentants du milieu (citoyens, commerçants, organismes communautaires) et d’experts en logistique de transport à valeur ajoutée

⁶ Source : <http://www.mamot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/planification/programme-particulier-durbanisme/>

- guidée par un plan d'affaires robuste, aligné au PPU et aux meilleures pratiques internationales en matière d'intégration réussie d'activités portuaires et de transport en milieu urbain.

Étape 6 – Plan d'affaires et de financement de la Société

Il s'agit de s'assurer que la Société se dote d'un plan d'affaires robuste, lui permettant de s'auto-financer et de centrer ses actions sur la réalisation de la vision commune et d'exploiter les leviers prévus au PPU.

Étape 7 – Plan de promotion international de la Cité de la logistique

Il conviendrait d'investir dans la promotion de la Cité de la logistique (en collaboration avec CargoM et d'autres partenaires) afin d'attirer les meilleures entreprises à valeur ajoutée à venir installer leurs opérations, centres de recherche et sièges sociaux.

Étape 8 – Programme de formation de la main-d'oeuvre

En parallèle au déploiement d'efforts pour attirer des entreprises en logistique à valeur ajoutée, il sera essentiel d'établir des partenariats avec des institutions d'enseignement et un programme de développement de la main-d'oeuvre, peut-être même une école de la logistique, afin que les entreprises puissent disposer d'un bassin de main-d'oeuvre compétente, ce qui faciliterait la création d'emplois pour les travailleurs du quartier.

Étape 9 – Programme d'appui aux entreprises

Il s'agit d'établir un programme de soutien aux entreprises afin de les inciter à s'établir dans la Cité, incluant potentiellement des avantages financiers et fiscaux sur le plan de la délocalisation, de l'intégration de la main-d'oeuvre locale, de la recherche et développement, etc.

3.3. Phase C – Maximisation des bénéfices économiques, sociaux et environnementaux

Cette dernière phase qui s'entend sur 10 ans pourrait débuter avec les étapes suivantes :

Étape 10 - Suivi des progrès et ajustement des stratégies

Il s'agit de mettre en place des mécanismes de suivi et des incitatifs pour amener les acteurs à ajuster leurs façons de faire afin d'assurer le respect de la réglementation et la réalisation des bénéfices attendus.

Étape 11 – Reddition de compte annuelle aux parties prenantes

La Société de développement de la logistique devra assurer une reddition de compte annuelle, mettant l'accent sur les progrès réalisés dans la poursuite des résultats attendus spécifiés dans la vision commune. Ce qui permettra de maintenir la confiance et de garder les parties prenantes engagées dans ce projet qui prendra plusieurs années avant d'être bien lancé sur la voie du succès.

4. Conclusion

Le projet de future Cité de la logistique a très mal démarré. Les façons de faire et le manque de planification expliquent en grande partie pourquoi l'opposition au projet prend de l'ampleur, pourquoi la confiance face au pouvoir public s'effrite, tant de la part des citoyens, du secteur privé que du milieu communautaire et pourquoi malheureusement, les incompréhensions entre la population locale et les grands acteurs de la grappe ne cessent de s'accroître.

Il est urgent de commencer à agir différemment. Le premier objectif d'élus responsables et redevables à ses électeurs doit être celui de ramener la confiance qui est en chute libre dans ce dossier. C'est dans cet esprit que ce mémoire propose de miser sur une approche structurée et réfléchie pour garder le cap sur les grands objectifs du projet, et sur une façon de faire souple et adaptée pour favoriser la mobilisation des parties prenantes.

La bonne nouvelle c'est que ce projet peut potentiellement contribuer à 16 objectifs fondamentaux du Plan d'action 2015-2020 de la Stratégie maritime du gouvernement du Québec, et du Plan d'action 2015-2017 du Service du développement économique de la ville de Montréal. Ce qui signifie aussi que des fonds sont disponibles. Pour une fois, nous avons les moyens de nos ambitions, à condition de montrer en détail comment ce projet des plus méritoires peut effectivement contribuer aux différents objectifs ciblés qui touchent autant la compétitivité de l'industrie, le développement de la main-d'œuvre, la promotion internationale, le développement durable, les retombées économiques locales et l'implication des collectivités.

La moins bonne nouvelle, c'est que divers acteurs privés et publics (ex. : le MTQ) sont déjà en marche pour réaliser des projets et des investissements dans le secteur de la Cité de la logistique alors que la vision n'est pas développée et que les parties prenantes ne sont pas mobilisées. Cette situation d'incertitude affecte autant les contribuables, les citoyens et le secteur privé, car nous sommes actuellement face à un très grand risque : celui de réaliser des projets et des investissements publics et privés qui ne contribuent à aucune vision arrêtée, et qui viendront transformer (et possiblement défigurer) le quartier pour très longtemps. Le travail d'élaborer une vision doit commencer dès maintenant. Il devrait être initié par les fonctionnaires municipaux et validé par les parties prenantes dans le cadre d'un processus de planification concerté du projet (ex. : un programme particulier d'urbanisme). La manière de réaliser cette vision commune sera l'occasion de montrer un changement d'attitude et de façon de faire requis pour rétablir la confiance. Compte tenu de l'ampleur, de la complexité et du nombre d'acteurs impliqués, une façon de faire rigoureuse, cohérente et très bien orchestrée doit prévaloir, à trois niveaux :

- A. Des efforts nécessaires de mobilisation des acteurs pour l'établissement d'une vision commune;
- B. Des dispositifs requis pour assurer le succès de la mise en œuvre (gouvernance, capitaux, marketing, entreprises et main-d'œuvre);
- C. Un suivi axé sur l'amélioration continue et une reddition de compte rigoureuse nécessaires à la réalisation des bénéfices attendus.

Vous remerciant d'avance du sérieux que vous allez apporter aux propositions énoncées dans ce document.

