

**ÉTUDE SUR LE RÔLE DE  
LA COMMISSION CANADIENNE DU BLÉ  
DANS LE TRANSPORT DU GRAIN**

Réalisée à contrat pour  
Agriculture et Agroalimentaire Canada et Transports Canada  
par  
le département d'économie et de gestion agricoles  
de l'Université du Manitoba

Edward Tyrchniewicz, Richard Gray, Daryl Kraft, Cameron Dahl et Brenda Chorney

avec la collaboration de  
Terry Chabluk, Heather Gregory, John Groenewegen, Bob Martinelli,  
Barry Prentice, Clarence Roth, et Ray Snitynsky

Novembre 1998

# ÉTUDE SUR LE RÔLE DE LA COMMISSION CANADIENNE DU BLÉ EN MATIÈRE DE TRANSPORT DU GRAIN

## RÉSUMÉ

### Objectif et portée de l'étude

En raison du rôle qu'elle joue dans l'attribution des wagons et la planification des circuits ferroviaires, la Commission canadienne du blé (CCB) est l'un des principaux acteurs du réseau de manutention et de transport du grain au Canada. Au fil des ans, ce rôle a été le thème principal d'importantes discussions au sein du secteur. Dans quelle mesure la CCB devait-elle intervenir dans le transport des céréales? Les opinions varient : un groupe d'intervenants estime que la CCB devrait davantage prendre part aux activités logistiques quotidiennes d'acheminement du grain, certains préconisent son retrait complet et d'autres proposent l'apport de modifications mineures à l'actuel réseau.

L'objectif global de l'étude est d'évaluer de façon préliminaire les diverses solutions s'offrant quant au rôle actuel de la CCB en matière de transport et de permettre une discussion pondérée sur ce sujet. L'étude expose en détail le rôle actuel de la Commission concernant le transport et décrit un éventail d'options, avec leur incidence potentielle, mais ne comporte pas de recommandations.

L'étude s'articule sur une prémisse simple et fondamentale, à savoir que le réseau de transport et de manutention du grain des Prairies doit permettre l'acheminement du bon grain au bon endroit et au moment indiqué. Le réseau doit donc répondre aux besoins en pleine évolution d'une clientèle également en pleine évolution.

### Options

Trois options fondamentales sont examinées.

1. La CCB en tant qu'acheteur au port — La CCB prendrait possession du grain au port et solliciterait des services de manutention du grain depuis le silo de collecte jusqu'au navire auprès de sociétés céréalières. La CCB ne participerait plus au positionnement des approvisionnements, à la collecte à partir des milieux ruraux, au transport, à la manutention aux silos portuaires et à l'entreposage.

2. La CCB en tant qu'acheteur à la ferme. La CCB achèterait le grain directement du producteur, prendrait possession des stocks à la ferme et conclurait des ententes contractuelles avec des sociétés céréalières pour transporter le grain de la ferme au point de vente.
3. Attribution de zones. La CCB attribuerait des wagons aux sociétés céréalières en fonction de zones d'approvisionnement plus importantes, au lieu de se baser sur les circuits ferroviaires actuels. Le nombre de zones prévu est de 12, comparativement aux 220 circuits ferroviaires actuels. Cette modification doit entrer en vigueur en octobre 1998.

En élaborant des solutions, il faut examiner le rôle de chaque intervenant, de la ferme à la destination finale. Il faut notamment décrire les types d'obligations contractuelles applicables à chaque intervenant, y compris les cas où il faudra imposer des pénalités advenant un non-respect des obligations. En examinant les diverses approches, il faut également définir les principaux changements à apporter aux activités quotidiennes des divers intervenants et décrire sommairement les problèmes d'exploitation (et les solutions possibles) qui peuvent survenir à la suite d'un changement du rôle de la CCB en matière de logistique.

Le réseau actuel et les solutions proposées sont évalués en fonction des objectifs de chaque intervenant. Les objectifs clés des intervenants peuvent parfois être conflictuels, ce qui amène des vues contradictoires quant à la configuration optimale du réseau et aux solutions examinées. Aussi, la présente étude examine-t-elle, d'une manière qualitative, l'incidence de chaque option sur les coûts et les avantages pour chaque intervenant; du même coup, on examine l'incidence des solutions proposées sur la capacité de la CCB à atteindre ses principaux objectifs.

L'examen des changements qualitatifs apportés aux coûts et aux avantages pour chaque groupe d'intervenants permet de déterminer quels sont ceux qui profiteront véritablement d'un changement du rôle de la CCB en matière de transport et de manutention des grains et ceux qui seront désavantagés par ces changements.

### **Critères d'évaluation**

L'évaluation des options est fondée sur les quatre critères que l'on décrit sommairement ci-après.

**Efficacité** — Incidence sur les coûts d'exploitation, la gestion des actifs et les mesures incitatives pour l'investissement de capitaux. Se rapporte directement au coût des transactions d'affaires.

**Responsabilisation** — Incidence sur les besoins en information entourant la conclusion d'ententes, la passation de contrats et l'imputation d'une responsabilité à chaque partie signataire d'une entente quant au respect des engagements contractuels.

**Relations concurrentielles** — Incidence sur la capacité de chaque intervenant du réseau à profiter des occasions offertes sur les marchés et détermination de la façon dont leur pouvoir en matière de négociations pourrait changer advenant un changement du rôle de la CCB quant à la logistique de transport du grain. Influent sur la mesure dans laquelle les gains réalisés au chapitre de l'efficacité profitent aux autres intervenants.

**Possibilités de livraison équitables** — Incidence sur le principe de l'offre de possibilités de livraison équitables aux producteurs de grains de la CCB et sur le régime de mise en commun des prix de la CCB pour ces grains. Aux fins de la présente étude, l'expression « possibilités de livraison équitables » désigne la capacité des producteurs à vendre leur grain de la CCB au cours d'une campagne agricole et de recevoir un même prix commun pour un grade de grain similaire, peu importe le moment où le grain est livré pendant cette même campagne agricole.

## **Méthodologie de l'étude**

La présente étude comporte quatre composants majeurs.

### ***Examen du contexte historique / actuel***

Cette partie de l'étude passe en revue l'actuel réseau de manutention et de transport du grain, c'est-à-dire qu'elle se penche sur la façon dont la planification et les activités logistiques sont menées aujourd'hui et les raisons d'être de ce mode de fonctionnement. Le rapport traite également, dans plusieurs sections, des raisons pour lesquelles le réseau actuel ne correspond plus aux objectifs de certains intervenants et que des pressions sont exercées en faveur d'un changement.

Un survol des changements relatifs au cadre législatif figure dans la section sur le contexte; il est notamment question de l'abrogation de la *Loi sur le transport des grains de l'Ouest* (LTGO), de l'ajout de dispositions sur le grain à la *Loi sur les transports au Canada* (LTC) et de l'apport de modifications à la *Loi sur la Commission canadienne du blé* (projet de loi C-4).

### ***Entrevues avec les intervenants clés***

Dans le cadre de l'étude, on a distribué un questionnaire détaillé à des intervenants clés du réseau de transport et de manutention du grain et interrogé ceux-ci dans le cadres d'entrevues. Les entrevues avaient pour but : 1) de permettre une compréhension de la responsabilisation au sein du réseau actuel et de tout changement à la responsabilisation pour les diverses options; 2) d'obtenir le point de vue des intervenants relativement aux conséquences qu'aurait, sur leurs coûts et avantages, la modification du rôle de la CCB en matière de transport; 3) de permettre aux intervenants de donner leur avis sur les options. Les intervenants clés visés par l'étude sont, entre autres, les producteurs, les sociétés céréalères, les compagnies de chemin de fer et la CCB. En

tout, 22 organismes et personnes, dont des membres du groupe des cadres supérieurs et plusieurs associations agricoles, ont participé.

### *Analyse économique*

Un modèle économique fondé sur les concepts du coût des transactions et du pouvoir sur le marché a servi à analyser la mesure dans laquelle les trois rôles possibles de la CCB au chapitre de la logistique de transport du grain peuvent influencer sur le degré de concurrence dans la manutention et le transport des grains et l'incidence qu'ils peuvent avoir sur les frais de base imputés aux producteurs.

### *Synthèse des solutions*

On a procédé à la synthèse des constatations faites à l'égard des trois premiers composants de l'étude afin de disposer d'une évaluation des effets probables de chaque option en matière d'efficacité, de responsabilisation, de relations concurrentielles et de possibilités de livraison équitables, comparativement au réseau actuel. Les principales constatations ont été résumées et sont accompagnées de quelques suggestions concernant d'autres options.

## **Observations, constatations et conclusions**

Voici le résumé d'un certain nombre d'observations générales et de conclusions issues de l'étude.

### **Observations générales**

1. En passant en revue le rôle de la CCB en matière de transport du grain, il importe de dissocier les questions de principes associées au rôle de la CCB concernant la commercialisation des grains des questions relatives à son rôle en matière de transport. C'est sur ce dernier qu'est axé le rapport.
2. L'évolution de la demande et de la nature des consommateurs du grain des Prairies exige et exigera qu'une attention accrue soit accordée à l'obtention d'un réseau de transport permettant au bon grain d'être au bon endroit au moment indiqué. Il faudra qu'il règne un meilleur esprit de coordination et de compréhension entre les intervenants.
3. Les propriétaires de silos de collecte ainsi que plusieurs nouveaux intervenants procèdent présentement au renouvellement de leurs installations. On remplace notamment les silos actuels par un nombre inférieur de silos plus gros, plus efficaces et munis de dispositifs de nettoyage et de mélange. Les sociétés céréalières investissent présentement des millions de dollars dans de telles installations et, par conséquent, veulent exercer un contrôle accru sur leurs actifs afin d'optimiser l'efficacité et le rendement du réseau de collecte et d'expédition de tout le grain, y compris celui de la CCB.

4. Bien qu'il existe un vaste éventail de pouvoirs législatifs ayant trait à la manutention et au transport du grain en vertu de la *Loi sur les grains du Canada*, de la *Loi sur la Commission canadienne du blé* et de la *Loi sur les transports au Canada*, certaines dispositions de ces lois ne sont pas utilisées. Cette situation a une incidence majeure sur le degré de confiance ressenti par les intervenants au moment de prendre des décisions d'affaires et d'investissement. Nombre des aspects du processus d'attribution des wagons ont été modifiés par des ententes et conventions générales du secteur, au lieu de l'être par voie réglementaire ou contractuelle. Il en résulte un climat d'incertitude qui ne contribue pas à l'harmonie au sein du réseau.
5. Une question majeure, du point de vue des producteurs, est le partage des avantages découlant des gains en efficacité. Étant donné que le producteur assume les coûts de production, de commercialisation et de transport du grain, il serait équitable qu'il puisse également profiter des baisses de coûts découlant de l'amélioration du réseau. Bien que ce principe soit généralement accepté par les intervenants, on se demande jusqu'à quel point il est mis en pratique.
6. Les options d'achat au port et à la ferme reposent toutes deux sur la prémisse que toutes les parties sont désireuses de passer des contrats de service. Or, il n'est pas certain que les compagnies de chemin de fer souhaitent conclure de telles ententes en vertu de l'actuelle structure tarifaire réglementée. Par conséquent, on se demande si le degré de responsabilisation des compagnies de chemin de fer augmenterait de façon sensible.
7. Deux facteurs importants doivent être pris en considération concernant le pouvoir de négociation de la CCB si l'option choisie devait exclure de la chaîne du transport. Premièrement, si certaines sociétés céréalières étaient en mesure de réserver une grande partie des ressources ferroviaires, la CCB serait alors en position de faiblesse, tant pour l'option d'achat à la ferme que pour l'option d'achat au port. Si l'importance des ressources ne constitue pas un problème, l'inverse serait vrai et la CCB aurait l'avantage dans les négociations. Deuxièmement, si la CCB essayait, pour l'option d'achat à la ferme, de transporter son grain depuis une zone desservie par une seule société, sa position de négociation pour des services de manutention serait une fois de plus affaiblie.

### **Constatations clés et conclusions**

Les préoccupations soulevées à l'égard de l'actuel réseau, selon les critères utilisés dans la présente étude, sont résumées au tableau ES1 (à la fin du résumé). Le processus d'évaluation de l'actuel réseau et des trois options donne un aperçu intéressant des moyens à prendre pour améliorer le fonctionnement du réseau. En voici un résumé, selon chacun des critères utilisés dans l'étude.

## ***Efficacité***

1. Le grain livré aux silos primaires et portuaires et pour lequel aucun débouché n'est trouvé accapare les installations de manutention. D'un point de vue logistique, le grain devrait rester à la ferme jusqu'à ce qu'une vente soit prévue au port. La planification à l'avance de la fonction logistique et l'attribution des wagons souffrent de l'absence d'information sur la qualité du produit à la ferme et du manque d'engagement des producteurs à livrer leur produit à une installation particulière. Les producteurs devraient peut-être passer des contrats avec les sociétés céréalères bien avant les dates de livraison. S'il en était ainsi, il serait possible d'attribuer des wagons aux sociétés céréalères en fonction des contrats de livraison au lieu de se baser sur les livraisons antérieures.
2. La gestion des risques liés au prix, à la quantité et à la qualité est une activité importante, quoique coûteuse. Les prix mis en commun et les acomptes à la livraison protègent les sociétés céréalères des fluctuations des prix entre le moment où le grain est acheté du producteur et le moment où elles livrent le produit aux installations portuaires. L'implantation d'un processus d'achat au port où les sociétés céréalères feraient des offres pour acheter le grain de la CCB entraînerait une variation des prix au port. Un accroissement de l'efficacité du réseau compenserait certains pour ne pas dire l'ensemble des risques liés au prix, à condition que les gains en efficacité soient partagés. Le risque associé à la variation des prix accroîtrait les coûts pour les sociétés céréalères; ces coûts seraient sans doute transférés aux producteurs par le biais de frais de base plus élevés.
3. Chaque option examinée, particulièrement celle de l'achat au port, confère aux sociétés céréalères un plus grand contrôle sur l'utilisation de leurs actifs. En ce qui a trait à l'attribution des wagons, la flexibilité accrue amenée par les trois options devrait se traduire par une réduction des frais d'exploitation des silos primaires du fait que de plus forts volumes seront acheminés par des installations au rendement supérieur. La consolidation du réseau de manutention du grain devrait également permettre une baisse des frais d'exploitation des compagnies de chemin de fer. Cependant, les frais de livraison des producteurs de même que les coûts imputés au réseau routier auront tendance à s'accroître en raison de la baisse du nombre de points de livraison.

## ***Responsabilisation***

4. Tous les intervenants ont soulevé la question de l'inadéquation de la responsabilisation. Un recours accru à des contrats bilatéraux jumelé à des sanctions pécuniaires améliorerait la responsabilisation. Si le respect de contrats doit être imposé, il faudra veiller à ce que la résolution des différends se fasse de façon opportune. Des organismes publics comme la Commission canadienne des grains jouent un rôle important dans la résolution des différends contractuels. Le fait de se servir du nombre de wagons attribués en tant que mesure incitative ou dissuasive peut se révéler moins efficace que l'imposition de sanctions pécuniaires si l'on veut atteindre le degré de responsabilisation recherché.

5. Compte tenu des plafonds visant leurs tarifs, les compagnies de chemin de fer peuvent se montrer réticentes à passer des contrats comportant des sanctions en cas de rendement insuffisant. Ainsi, si des sanctions pécuniaires pour un mauvais service ferroviaire doivent être imposées, elles doivent l'être par voie réglementaire.
6. Il existe un compromis entre la responsabilisation et l'efficacité. Si une responsabilisation accrue provoque une hausse du risque financier d'un intervenant, ce risque se traduira par des frais de service accrus. Certains des coûts inhérents au risque financier peuvent être compensés par une efficacité accrue du réseau, à condition que les gains en efficacité soient partagés.

### *Relations concurrentielles*

7. Les compagnies de chemin de fer disposent d'un important pouvoir sur le marché. Si les tarifs de transport cessaient de faire l'objet d'une réglementation, l'exercice de ce pouvoir pourrait entraîner une hausse des tarifs et ce, au détriment des producteurs et des sociétés céréalières.
8. En raison des plafonds en vigueur actuellement, les économies des compagnies de chemin de fer ne se traduisent pas et risquent peu de se traduire dans l'avenir par une réduction des tarifs ferroviaires.
9. Par rapport aux autres options, un processus d'achat au port obéirait davantage aux règles commerciales sans toutefois constituer un marché concurrentiel. La CCB serait le seul acheteur de grain. Les vendeurs seraient un petit nombre de sociétés céréalières qui, parfois, détiendraient un très fort pourcentage des stocks ou des ressources d'expédition disponibles pour certaines catégories de grains. Les prix seraient difficiles à prévoir, ce qui engendrerait un risque inhérent aux prix pour les intervenants.
10. L'accroissement de la marge de manoeuvre accordée aux sociétés céréalières pour attribuer les wagons augmente le degré de concurrence entre les installations primaires et portuaires. Cela est vrai pour chacune des solutions envisagées, mais il existe des variations entre celles-ci.
11. Le processus actuel d'attribution des wagons est fondé sur les livraisons antérieures et sur les stocks commerciaux actuels et ne tient pas compte des quantités disponibles à la ferme. Cette approche pour l'attribution des wagons réduit le degré de concurrence entre les sociétés céréalières en rendant les parts de marché plus rigides.



### *Possibilités de livraison équitables*

12. Les possibilités de livraison équitables entrent souvent en conflit avec d'autres caractéristiques du rendement du réseau. La mise en commun annuelle des prix réduit le risque financier associé à l'incertitude des dates de livraison. Un réseau où les producteurs sont indemnisés pour l'entreposage de grain produit à contrat, comme c'est le cas dans le secteur de l'orge brassicole, réduirait davantage le risque financier associé à l'incertitude des dates de livraison.

### *Observations générales sur les options*

Étant donné la nature qualitative de l'évaluation des options en fonction des quatre critères utilisés, il est difficile de tirer une conclusion globale quant à la meilleure option. Selon la pondération faite pour chaque critère, les conclusions peuvent varier grandement. Le tableau ES2 résume la capacité de chaque participant à atteindre ses objectifs selon chacune des options. L'interprétation du tableau ne peut être faite qu'après une lecture attentive de la section 7.2 du rapport principal.

L'éventail des points de vue des intervenants du secteur à l'égard du réseau actuel et des options varie grandement. Lorsque les avis sont jumelés aux résultats de l'analyse économique, il n'est pas surprenant de constater que l'on pourrait facilement conclure que le réseau ne fonctionne pas, et qu'il n'existe aucune solution satisfaisante! En fait, chaque option présente ses avantages et inconvénients, bien qu'il n'y ait pas d'unanimité sur ceux-ci.

**L'option de l'achat au port** est perçue par nombre d'intervenants comme une solution amenant un réseau de transport et de manutention des grains plus efficace et plus souple, offrant une responsabilisation contractuelle accrue et permettant un meilleur contrôle de la part des sociétés céréalières et des compagnies de chemin de fer sur leurs actifs et activités. Les préoccupations relatives à cette option sont centrées sur les risques d'une augmentation des frais de base ainsi que d'autres prix pour les producteurs, particulièrement la mise en service d'un processus de fixation de prix initial et la baisse de la concurrence dans le réseau de transport et de manutention des grains.

**L'option de l'achat à la ferme** donne au producteur un pouvoir accru sur le marché lorsqu'il transige avec les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer et assure un meilleur réseau d'information à la CCB pour la gestion de l'acheminement des grains en fonction des exigences du marché. Cependant, l'ensemble des sociétés céréalières et des compagnies de chemin de fer et la plupart des producteurs croient fermement que cette option mènera à un « borbier bureaucratique » entraînant des frais d'administration accrus qui surpasseront largement les avantages économiques. La perte de l'interface entre le producteur et les sociétés céréalières peut se révéler un inconvénient majeur sur le plan des affaires.

**L'option de l'attribution de zones** offre une plus grande flexibilité aux sociétés céréalières et aux compagnies de chemin de fer, tout en ne désavantageant pas les producteurs. Cependant, la plupart des intervenants estiment que cette option ne va pas assez loin.

La présente étude n'avait pas pour objet de déterminer quelle option est la meilleure; on cherchait plutôt à donner une évaluation préliminaire des options et à indiquer certaines des conséquences possibles. Comme toutes les options évaluées dans le rapport affichent une faiblesse manifeste lorsqu'on les évalue à l'aide des critères de l'efficacité, de la responsabilisation, de la compétitivité et de l'équité, trois versions modifiées de l'option de l'achat au port sont présentées et évaluées sommairement à la section 7.4 du rapport.

La prochaine étape logique à franchir consiste à utiliser les résultats de l'étude (et d'autres études similaires) comme base pour poursuivre la discussion et les négociations entre les intervenants. Il est évident qu'une discussion en profondeur sur les conséquences opérationnelles des options présentées dépasse la portée de l'étude. Les intervenants du réseau de transport et de manutention des grains ont relevé des enjeux dans le passé; nous sommes convaincus qu'ils pourront faire de même dans l'avenir.

**Tableau ES1 : Principales préoccupations concernant la responsabilisation, l'efficacité, les relations concurrentielles et les possibilités de livraison équitables au sein de l'actuel réseau de transport et de manutention**

Critères et préoccupations	Conséquence	Groupes d'intervenants les plus touchés
<b>Préoccupations relatives à la responsabilisation</b>		
Planification reposant sur des estimations de la capacité des expéditeurs, des responsables de la mise en marché et des transporteurs. Aucune responsabilité contractuelle en cas de surestimation.	La précision de la planification de la capacité est réduite.	Tous les intervenants.
Les procédures d'attribution de la Politique sectorielle d'attribution de wagons (PSAW) et le présent système de sanction n'empêchent pas efficacement le chargement de wagons avec le mauvais grain ou dans un ordre erroné.	Le mauvais grain arrive au port.	CCB et producteurs.
Le manque de responsabilisation contractuelle de la part des expéditeurs et de la CCB pour le transfert du grain de la CCB depuis les silos primaires et portuaires.	L'utilisation des installations primaires et terminales est inefficace.	Sociétés céréalières et exploitants de silos.
La mise en place des wagons aux silos ruraux par les compagnies de chemin de fer.	Les wagons ne sont pas mis en place au moment opportun.	Sociétés céréalières et CCB.
L'acheminement des wagons remplis jusqu'aux ports par les compagnies de chemin de fer.	Le grain n'arrive pas au port au moment opportun.	Sociétés céréalières et CCB.
La mise en commun des wagons aux ports complique la détermination de la responsabilité pour chaque wagon.	Il est difficile de déterminer le responsable des retards de déchargement ou de faire en sorte que les sociétés céréalières fassent respecter des ententes de manutention avec des exploitants d'installations terminales.	Tous les intervenants.
La non-application, par la CCB, des sanctions prévues aux contrats lorsque des producteurs ne livrent pas les quantités stipulées au contrat.	La CCB peut ne pas avoir suffisamment de grain pour répondre aux besoins de ses clients.	CCB et producteurs.
<b>Préoccupations relatives à l'efficacité</b>		
Les possibilités de livraisons équitables et les procédures d'attribution des wagons de la PSAW empêchent une utilisation efficace des installations.	La limitation de la capacité des entreprises de gérer les actifs d'une manière réduisant les coûts au maximum.	Sociétés céréalières, compagnies de chemin de fer et quelques producteurs.

**Tableau ES1, suite**

Critères et préoccupations	Conséquence	Groupes d'intervenants les plus touchés
Le processus décisionnel par consensus du Groupe de la politique d'attribution des wagons (GPAW).	Le processus d'attribution est lent à réagir lorsque des changements s'imposent.	Tous les intervenants.
La politique des négociations concernant la séparation du grain CCB/hors-CCB) avant les programmes d'expédition peut se révéler trop lente pour permettre une réaction rapide aux changements du marché.	Certains grains pourront subir des limites, tandis que d'autres disposeront d'une surcapacité.	CCB et sociétés céréalières.
La présence d'une période étendue pour : 1) les livraisons contractuelles des producteurs;  2) l'arrivée des navires au port.	1) Les sociétés céréalières doivent synchroniser les livraisons et les exigences des clients. 2) Les silos portuaires peuvent être engorgés de grain ou en pénurie lorsque les navires arrivent.	Sociétés céréalières, exploitants de silos portuaires, CCB.
La pratique de la CCB consistant à faire des ventes FAB laisse le contrôle de l'arrivée du navire à l'acheteur.	Les coûts de gestion des stocks sont accrus pour le réseau canadien de transport et de manutention des grains.	Tous les intervenants.
<b>Préoccupations relatives aux relations concurrentielles</b>		
Le manque de responsabilisation et l'inefficacité au sein du réseau.	Cela nuit à la capacité de combler les besoins des clients et réduit la compétitivité.	Tous les intervenants.
Les possibilités de livraisons équitables et la mise en commun des prix empêchent les producteurs de se faire concurrence quant aux possibilités de livraisons et aux prix.	Certains producteurs croient que cette situation se traduit par une hausse de leurs frais de transport et de manutention et une baisse de leurs revenus.	Producteurs.
La procédure d'attribution de la PSAW fondée sur les antécédents signifie qu'il peut s'écouler une longue période avant qu'une société puisse accroître sa part du marché de la manutention des grains.	Cette situation ne favorise pas la concurrence entre les sociétés céréalières.	Sociétés céréalières.
<b>Possibilités de livraisons équitables</b>		
Les possibilités de livraisons équitables et la mise en commun des prix sont considérées comme étant des pratiques inéquitables par certains producteurs.	Cela empêche les producteurs de livrer leur produit où et quand ils le veulent et d'obtenir le prix qu'ils désirent. Les producteurs n'ont pas accès aux outils de gestion des prix et du risque disponibles pour les cultures hors-CCB.	Producteurs.

## Tableau ES2 : Capacité des groupes d'intervenants de respecter les quatre critères de base dans le cadre de l'actuel réseau et des trois options

Critères	Existe-t-il des facteurs majeurs dans l'actuel réseau qui empêchent les intervenants d'atteindre leurs objectifs dans chacune des catégories?				
	Producteurs	CCB	Petites sociétés céréalières	Grandes sociétés céréalières	Compagnies de chemin de fer
Responsabilisation	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Efficacité <sup>1</sup>	Oui/Non	Non	Oui	Oui	Oui
Relations concurrentielles	Oui/Non	Oui/Non	Oui/Non	Oui	Oui
Possibilités de livraisons équitables	Non	Non	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Attribution de zone</b>	<b>Capacité des intervenants à atteindre leurs objectifs dans chacune des catégories — orientation du changement par rapport au réseau actuel</b>				
Responsabilisation	0	0	0	0	0
Efficacité <sup>1</sup>	- / +	-	+	++	+
Relations concurrentielles	- / +	0	-	+	+
Possibilités de livraisons équitables	-	-	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Achat au port</b>					
Responsabilisation	+	+	+	+	+
Efficacité <sup>1</sup>	+ / -	-	+	++	++
Relations concurrentielles	+ / -	+ / -	--	++	++
Possibilités de livraisons équitables	--	--	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Achat à la ferme</b>					
Responsabilisation	+	+	+	+	+
Efficacité <sup>1</sup>	+ / -	+ / -	+	+	+
Relations concurrentielles	- / 0	+ / -	-	+	+
Possibilités de livraisons équitables	0	0	s.o.	s.o.	s.o.

+, -, ou 0 indiquent respectivement une augmentation, une baisse ou aucun changement par rapport au réseau actuel.  
s.o. - sans objet

<sup>1</sup>Le coût de la gestion des risques n'a pas été pris en considération. Voir la section 7.3 du rapport pour de plus amples renseignements.

# Table des matières - Volume 1

RÉSUMÉ .....	i
1 INTRODUCTION .....	1
1.1 Objectifs et portée de l'étude .....	1
1.2 Méthodologie de l'étude .....	3
1.2.1 Examen du contexte historique / actuel .....	3
1.2.2 Entrevues avec les intervenants clés .....	3
1.2.3 Analyse économique .....	3
1.2.4 Synthèse des solutions .....	4
1.3 Équipe chargée de l'étude .....	4
1.4 Structure du rapport .....	4
2 CONTEXTE .....	7
2.1 Tendances observées dans le secteur céréalier .....	7
2.2 Lois régissant la manutention et le transport du grain .....	12
2.2.1 Loi sur les grains du Canada .....	12
2.2.2 La loi sur la Commission canadienne du blé .....	14
2.2.3 La Loi sur les transports au Canada .....	15
2.2.4 Remarques finales concernant la législation actuelle .....	17
2.3 Facteurs/questions qui constituent l'élément moteur du réseau .....	17
2.3.1 Questions soulevées dans le rapport Estey .....	17
2.3.2 Autres facteurs et questions .....	18
3 CONTEXTE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE .....	19
3.1 Frais de transaction et logistique du transport et de la manutention .....	19
3.1.1 Concepts relatifs aux frais de transaction .....	19
3.1.2 Institutions de commercialisation et coûts de transaction dans le réseau de transport du grain .....	21
3.1.3 Remarques finales sur les frais de transaction .....	26
3.2 Critères d'analyse .....	28
3.2.1 Points de vue des intervenants sur les critères utilisés .....	29
3.3 Objectifs des intervenants du réseau .....	29
3.3.1 CCB .....	30
3.3.2 Producteurs .....	31
3.3.3 Sociétés de manutention du grain .....	31
3.3.4 Compagnies de chemin de fer .....	32
4 RÉSEAU DE TRANSPORT ET DE MANUTENTION ACTUEL ET OPTIONS .....	35
4.1 Description du réseau actuel .....	35
4.1.1 Planification de la capacité .....	38

4.1.2	Stocks entreposés à la ferme .....	39
4.1.3	Positionnement des approvisionnements .....	39
4.1.4	Collecte .....	40
4.1.5	Transport .....	40
4.1.6	Silos terminaux .....	45
4.1.7	Chargement des navires .....	45
4.2	Attribution de zones .....	46
4.3	Achat au port .....	47
4.3.1	Approvisionnement .....	48
4.3.2	Collecte .....	50
4.3.3	Transport, silos terminaux et chargement des navires .....	50
4.4	Option d'achat à la ferme .....	51
4.4.1	Stocks agricoles .....	51
4.4.2	Approvisionnement et collecte .....	53
4.4.3	Transport, silos terminaux et chargement des navires .....	53
5	POINTS DE VUE DES INTERVENANTS DU RÉSEAU .....	55
5.1	Organisations agricoles et producteurs membres du groupe de cadres supérieurs . . . .	56
5.1.1	Commentaires d'ordre général .....	56
5.1.2	Attribution de zones .....	57
5.1.3	Option d'achat au port .....	57
5.1.4	Achat à la ferme .....	58
5.2	Petites sociétés céréalières .....	59
5.2.1	Commentaires d'ordre général .....	59
5.2.2	Attribution de zones .....	60
5.2.3	Achat au port .....	60
5.2.4	Achat à la ferme .....	61
5.3	Grandes sociétés céréalières .....	61
5.3.1	Commentaires d'ordre général .....	61
5.3.2	Attribution de zones .....	63
5.3.3	Achat au port .....	63
5.3.4	Achat à la ferme .....	64
5.4.	Compagnies de chemin de fer .....	65
5.4.1	Commentaires d'ordre général .....	65
5.4.2	Attribution de zones .....	66
5.4.3	Achat au port .....	66
5.4.4	Achat à la ferme .....	66
5.5	Organismes .....	66
5.5.1	Commentaires d'ordre général .....	66
5.5.2	Attribution de zones .....	67
5.5.3	Achat au port .....	68
5.5.4	Achat à la ferme .....	69
5.6	Résumé global .....	70

6	ANALYSE ÉCONOMIQUE DU RÔLE DE LA CCB DANS LE DOMAINE DU TRANSPORT	71
6.1	Responsabilisation et liens contractuels entre les intervenants	71
6.1.1	La responsabilisation dans la chaîne d'approvisionnement	72
6.1.2	Contrats dans le réseau actuel	75
6.1.3	Les contrats dans le contexte de l'attribution de zones	76
6.1.4	Les contrats dans le contexte de l'option d'achat au port	77
6.1.5	Les contrats dans le contexte de l'achat à la ferme	78
6.2	Établissement de modèles pour le marché des services de transport	80
6.2.1	Le marché des services offerts par les silos de collecte	80
6.2.2	Le marché des services de transport ferroviaire	82
6.2.3	Le marché des services offerts par les silos terminaux	83
6.3	Organiser les composants du marché du transport en une structure verticale	84
6.4	Résultats de la simulation	85
6.4.1	Attribution de zones -- la logique	87
6.4.2	Achat au port	87
6.4.3	Achat à la ferme	88
6.4.4	Sommaire et qualifications	88
6.5	Analyse de sensibilité	89
6.5.1	Concurrence accrue entre les silos de collecte	89
6.5.2	Concurrence réduite entre les silos de collecte	89
6.5.3	Concurrence accrue entre les silos terminaux	92
6.5.4	Réduction des droits de stockage sur la côte Ouest	92
6.5.5	Agrandissement des zones	93
6.5.6	Tarifs ferroviaires non réglementés	93
6.6	Sommaire	94
7	ÉVALUATION DU RÉGIME ACTUEL ET DES OPTIONS	95
7.1	Évaluation du régime actuel à partir des quatre critères de base	95
7.2	Évaluation des options	101
7.2.1	Attribution des zones	102
7.2.2	Option d'achat au port	104
7.2.3	Option d'achat à la ferme	106
7.3	Observations finales sur les critères	108
7.3.1	Efficacité des options	108
7.3.2	Responsabilisation	112
7.3.3	Relations concurrentielles	113
7.3.4	Possibilités de livraison équitables	116
7.3.5	Commentaires généraux sur les critères	117
7.4	Variantes de l'achat au port	117
7.4.1	Achat au port à prix fixe	118
7.4.2	Achat au port, après fixation d'un prix initial	120



7.4.3	Achat au port selon l'offre de frais de base .....	121
8	CONCLUSION .....	125
8.1	Observations générales .....	125
8.2	Constatations clés et conclusions .....	126
8.2.1	Efficacité .....	126
8.2.2	Responsabilisation .....	127
8.2.3	Relations concurrentielles .....	128
8.2.4	Possibilités de livraison équitables .....	128
8.3	Observations générales sur les options .....	128
	Glossaire .....	131
	Documents et lois consultés .....	137

## Liste des Annexes - Volume 2

### ANNEXE 1

Description détaillée des procédures utilisées pour acheminer le grain

### ANNEXE 2

Description détaillée des options d'achat à la ferme et au port

### ANNEXE 3

Questionnaire sur l'industrie de la manutention  
et du transport du grain de l'Ouest canadien

### ANNEXE 4

Compte rendu des réponses au questionnaire et aux entrevues

### ANNEXE 5

Le rôle de la Commission canadienne du blé dans le domaine  
du transport - Élaboration d'un modèle

# 1 INTRODUCTION

## 1.1 Objectifs et portée de l'étude

En raison du rôle qu'elle joue dans l'attribution des wagons et la planification des circuits ferroviaires, la Commission canadienne du blé (CCB) est l'un des principaux acteurs du réseau de manutention et de transport du grain au Canada. Au fil des ans, ce rôle a été le thème principal d'importantes discussions au sein du secteur. Dans quelle mesure la CCB devait-elle intervenir dans le transport des céréales? Les opinions varient : un groupe d'intervenants estime que la CCB devrait davantage prendre part aux activités logistiques quotidiennes d'acheminement du grain, certains préconisent son retrait complet et d'autres proposent l'apport de modifications mineures à l'actuel réseau.

L'objectif global de l'étude est d'évaluer de façon préliminaire les diverses solutions s'offrant quant au rôle actuel de la CCB en matière de transport et de permettre une discussion pondérée sur ce sujet. L'étude expose en détail le rôle actuel de la Commission concernant le transport et décrit un éventail d'options, avec leur incidence potentielle, mais ne comporte pas de recommandations.

L'étude s'articule sur une prémisse simple et fondamentale, à savoir que le réseau de transport et de manutention du grain des Prairies doit permettre l'acheminement du bon grain au bon endroit et au moment indiqué. Le réseau doit donc répondre aux besoins en pleine évolution d'une clientèle également en pleine évolution.

Trois options fondamentales sont examinées.

1. La CCB en tant qu'acheteur au port — La CCB prendrait possession du grain au port et solliciterait des services de manutention du grain depuis le silo de collecte jusqu'au navire auprès de sociétés céréalières. La CCB ne participerait plus au positionnement des approvisionnements, à la collecte à partir des milieux ruraux, au transport, à la manutention aux silos portuaires et à l'entreposage.
2. La CCB en tant qu'acheteur à la ferme. La CCB achèterait le grain directement du producteur, prendrait possession des stocks à la ferme et conclurait des ententes contractuelles avec des sociétés céréalières pour transporter le grain de la ferme au point de vente.
3. Attribution de zones. La CCB attribuerait des wagons aux sociétés céréalières en fonction de zones d'approvisionnement plus importantes, au lieu de se baser sur les circuits ferroviaires

actuels. Le nombre de zones prévu est de 12, comparativement aux 220 circuits ferroviaires actuels. Cette modification doit entrer en vigueur en octobre 1998.

En élaborant des solutions, il faut examiner le rôle de chaque intervenant, de la ferme à la destination finale. Il faut notamment décrire les types d'obligations contractuelles applicables à chaque intervenant, y compris les cas où il faudra imposer des pénalités advenant un non-respect des obligations. En examinant les diverses approches, il faut également définir les principaux changements à apporter aux activités quotidiennes des divers intervenants et décrire sommairement les problèmes d'exploitation (et les solutions possibles) qui peuvent survenir à la suite d'un changement du rôle de la CCB en matière de logistique.

Le réseau actuel et les solutions proposées sont évalués en fonction des objectifs de chaque intervenant. Les objectifs clés des intervenants peuvent parfois être conflictuels, ce qui amène des vues contradictoires quant à la configuration optimale du réseau et aux solutions examinées. Aussi, la présente étude examine-t-elle, d'une manière qualitative, l'incidence de chaque option sur les coûts et les avantages pour chaque intervenant; du même coup, on examine l'incidence des solutions proposées sur la capacité de la CCB à atteindre ses principaux objectifs, notamment celui qui consiste à maximiser les recettes des producteurs pour les grains de la Commission en veillant à l'uniformité du produit, en garantissant des possibilités de livraisons équitables, en positionnant des produits spécifiques, en maintenant le système de mise en commun des prix et en réagissant aux événements et aux occasions non anticipés.

L'examen des changements qualitatifs apportés aux coûts et aux avantages pour chaque groupe d'intervenants permet de déterminer quels sont ceux qui profiteront véritablement d'un changement du rôle de la CCB en matière de transport et de manutention des grains et ceux qui seront désavantagés par ces changements.

L'évaluation des options est fondée sur les quatre critères que l'on décrit sommairement ci-après.

**Efficacité** — Incidence sur les coûts d'exploitation, la gestion des actifs et les mesures incitatives pour l'investissement de capitaux. Se rapporte directement au coût des transactions d'affaires.

**Responsabilisation** — Incidence sur les besoins en information entourant la conclusion d'ententes, la passation de contrats et l'imputation d'une responsabilité à chaque partie signataire d'une entente quant au respect des engagements contractuels.

**Relations concurrentielles** — Incidence sur la capacité de chaque intervenant du réseau à profiter des occasions offertes sur les marchés et détermination de la façon dont leur pouvoir en matière de négociations pourrait changer advenant un changement du rôle de la CCB quant à la logistique de transport du grain. Influent sur la mesure dans laquelle les gains réalisés au chapitre de l'efficacité profitent aux autres intervenants.

**Possibilités de livraison équitables** — Incidence sur le principe de l'offre de possibilités de livraison équitables aux producteurs de grains de la CCB et sur le régime de mise en commun des prix de la CCB pour ces grains. Aux fins de la présente étude, l'expression « possibilités de livraison équitables » désigne la capacité des producteurs à vendre leur grain de la CCB au cours d'une campagne agricole et de recevoir un même prix commun pour un grade de grain similaire, peu importe le moment où le grain est livré pendant cette même campagne agricole.

## **1.2 Méthodologie de l'étude**

La présente étude comporte quatre composants majeurs.

### ***1.2.1 Examen du contexte historique / actuel***

Cette partie de l'étude passe en revue l'actuel réseau de manutention et de transport du grain, c'est-à-dire qu'elle se penche sur la façon dont la planification et les activités logistiques sont menées aujourd'hui et les raisons d'être de ce mode de fonctionnement. Le rapport traite également, dans plusieurs sections, des raisons pour lesquelles le réseau actuel ne correspond plus aux objectifs de certains intervenants et que des pressions sont exercées en faveur d'un changement.

Un survol des changements relatifs au cadre législatif figure dans la section sur le contexte; il est notamment question de l'abrogation de la *Loi sur le transport des grains de l'Ouest* (LTGO), de l'ajout de dispositions sur le grain à la *Loi sur les transports au Canada* (LTC) et de l'apport de modifications à la *Loi sur la Commission canadienne du blé* (projet de loi C-4).

### ***1.2.2 Entrevues avec les intervenants clés***

Dans le cadre de l'étude, on a distribué un questionnaire détaillé à des intervenants clés du réseau de transport et de manutention du grain et interrogé ceux-ci dans le cadre d'entrevues. Les entrevues avaient pour but : 1) de permettre une compréhension de la responsabilisation au sein du réseau actuel et de tout changement à la responsabilisation pour les diverses options; 2) d'obtenir le point de vue des intervenants relativement aux conséquences qu'aurait, sur leurs coûts et avantages, la modification du rôle de la CCB en matière de transport; 3) de permettre aux intervenants de donner leur avis sur les options. Les intervenants clés visés par l'étude sont, entre autres, les producteurs, les sociétés céréalières, les compagnies de chemin de fer et la CCB. En tout, 22 organismes et personnes, dont des membres du groupe des cadres supérieurs et plusieurs associations agricoles, ont participé.

### ***1.2.3 Analyse économique***

Un modèle économique fondé sur les concepts du coût des transactions et du pouvoir sur le marché a servi à analyser la mesure dans laquelle les trois rôles possibles de la CCB au chapitre de la logistique de transport du grain peuvent influencer sur le degré de concurrence dans la manutention et le transport des grains et l'incidence qu'ils peuvent avoir sur les frais de base imputés aux producteurs.

#### **1.2.4 Synthèse des solutions**

On a procédé à la synthèse des constatations faites à l'égard des trois premiers composants de l'étude afin de disposer d'une évaluation des effets probables de chaque option en matière d'efficacité, de responsabilisation, de relations concurrentielles et de possibilités de livraison équitables, comparativement au réseau actuel. Les principales constatations ont été résumées et sont accompagnées de quelques suggestions concernant d'autres options.

#### **1.3 Équipe chargée de l'étude**

L'équipe chargée de l'étude était composée d'universitaires chevronnés et de professionnels du secteur. L'étude a été réalisée au département d'économie agricole de l'Université du Manitoba sous l'égide de Daryl Kraft, chef d'équipe, et d'Ed Tyrchniewicz, directeur. Parmi les autres membres provenant de l'Université du Manitoba, mentionnons Cam Dahl, ex-secrétaire du Groupe sur la politique d'attribution des wagons; Barry Prentice, directeur de l'Institut des transports de l'Université du Manitoba; et Brenda Chorney, assistante de recherche. Richard Gray, de l'Université de la Saskatchewan, complétait l'élément universitaire de l'équipe. Le groupe de représentants du secteur comprenait les personnes suivantes : Clarence Roth, expert-conseil et ancien président-directeur général de la Prince Rupert Grain Ltd.; Heather Gregory, de la Pivotal Plus Consulting Ltd.; Ray Snitynsky, agriculteur et ex-chef des services ruraux de la United Grain Growers Ltd.; Bob Martinelli, employé de CP Rail à la retraite; Terry Chabluk, du bureau d'attribution, grain hors-Commission, et John Groenewegen, du JRG Consulting Group. Toutes ces personnes, et plusieurs autres, ont apporté une contribution précieuse à l'étude. C'est le directeur de l'équipe qui est responsable du contenu de l'étude.

#### **1.4 Structure du rapport**

Le rapport de l'étude est divisé en deux volumes : le premier est constitué du rapport comme tel et le second, des annexes.

La deuxième partie du rapport donne des renseignements généraux sur les tendances observées dans le secteur céréalier, le cadre législatif régissant la logistique de transport du grain et les forces/questions qui constituent l'élément moteur du réseau de manutention et de transport du grain. La troisième partie porte sur le cadre conceptuel de l'étude et explique notamment les concepts de coûts de transaction, les critères utilisés pour l'analyse et les objectifs des intervenants du réseau. La quatrième section décrit le réseau actuel et les options analysées. La cinquième fournit une synthèse des points de vue des intervenants sur le réseau actuel et sur les options étudiées. La sixième partie décrit le modèle d'analyse économique utilisé et présente quelques-uns des résultats du modèle. La septième partie résume l'information contenue dans les sections précédentes afin de fournir une évaluation des options, et elle offre un examen très préliminaire de certaines variations de l'option d'achat au port. Finalement, la huitième partie résume un certain nombre d'observations

générales et de résultats clés avant de présenter quelques conclusions. Un glossaire des termes utilisés est fourni à la fin du rapport.

Le volume 2, soit la série d'annexes, comprend : des descriptions détaillées du réseau de manutention et de transport actuel (annexe 1) et des options d'achat à la ferme et d'achat au port (annexe 2); un résumé du questionnaire rempli par les intervenants (annexe 3); un résumé des réponses fournies sur les questionnaires et données pendant les entrevues (annexe 4); le modèle d'analyse économique (annexe 5). L'annexe 2 ne décrit pas en détail l'option d'attribution de zones comme elle le fait pour les options d'achat au port et d'achat à la ferme vu sa grande similarité au réseau actuellement en place.



## 2 CONTEXTE

Afin de mettre en perspective le rôle de la CCB au chapitre du transport du grain, il est important de décrire certaines tendances observées dans le secteur céréalier, le cadre législatif régissant la logistique de transport et de manutention du grain et quelques-unes des forces/questions qui constituent l'élément moteur du réseau de manutention et de transport du grain. C'est ce que nous ferons dans la présente partie.

### 2.1 Tendances observées dans le secteur céréalier

Pour comprendre certains des défis concrets que doit relever le réseau de manutention et de transport du grain, examinons quelques statistiques sur la production céréalière dans l'Ouest du Canada ainsi que sur la commercialisation et l'exportation de ces céréales. Le tableau 2.1 fournit des renseignements globaux sur la campagne agricole 1996-1997 et sur la moyenne des dix années précédentes. On y trouve également des données semblables pour la campagne 1976-1977 afin d'illustrer certains des changements qui sont survenus dans le secteur céréalier.

Au cours de la campagne agricole 1996-1997, près de 110 000 carnets de livraison de la CCB étaient en vigueur dans l'Ouest du Canada, ce qui représentait des emblavures totales de 40 millions d'hectares. En 1996, au Canada, la production des six cultures principales (blé, avoine, orge, seigle, lin et canola) avoisinait 57 millions de tonnes, dont la moitié fut exportée. Des 57 millions de tonnes de grains principaux produits au Canada, 53,6 millions de tonnes avaient été produites dans l'Ouest du Canada. De ce volume, 37,7 millions de tonnes avaient été acheminées par le réseau de manutention du grain. La plus grande partie du volume de grain livré par les producteurs de l'Ouest (36 millions de tonnes) avait été livrée aux silos de collecte.

Des 26,6 millions de tonnes des six principaux grains exportées en 1996-1997, 56 % ont été acheminées vers l'Ouest, et 29 % par Thunder Bay. En 1976, 40 % des exportations avaient été expédiées depuis la côte Ouest, et 51 % depuis Thunder Bay. Le blé (y compris le blé dur) constituait l'essentiel du grain exporté en 1996-1997, soit 72 % des 26,6 millions de tonnes. Ensemble, le blé et l'orge représentaient 84 p. 100 des exportations en vrac en 1996-1997, comparativement à 89 % en 1976-1977. La majeure partie du grain avait été exportée outre-mer, puisque seulement 4,2 millions de tonnes (16 p. 100 du volume exporté) ont été expédiées aux États-Unis en 1996-1997. Ce volume constituait cependant une augmentation considérable par rapport à 1976-1977 puisque, au cours de cette campagne, on n'avait exporté que 282 000 tonnes de céréales aux États-Unis.

La production agricole a augmenté de façon importante dans l'Ouest du Canada puisqu'elle a atteint 72 millions de tonnes en 1996-1997 comparativement à 52 millions de tonnes en 1976-1977 et 63 millions de tonnes (moyenne) pour la décennie 1986 à 1995. Les exportations en vrac ont également augmenté entre 1976 et 1996 : elles ont connu une hausse de 45 p. 100. Les exportations

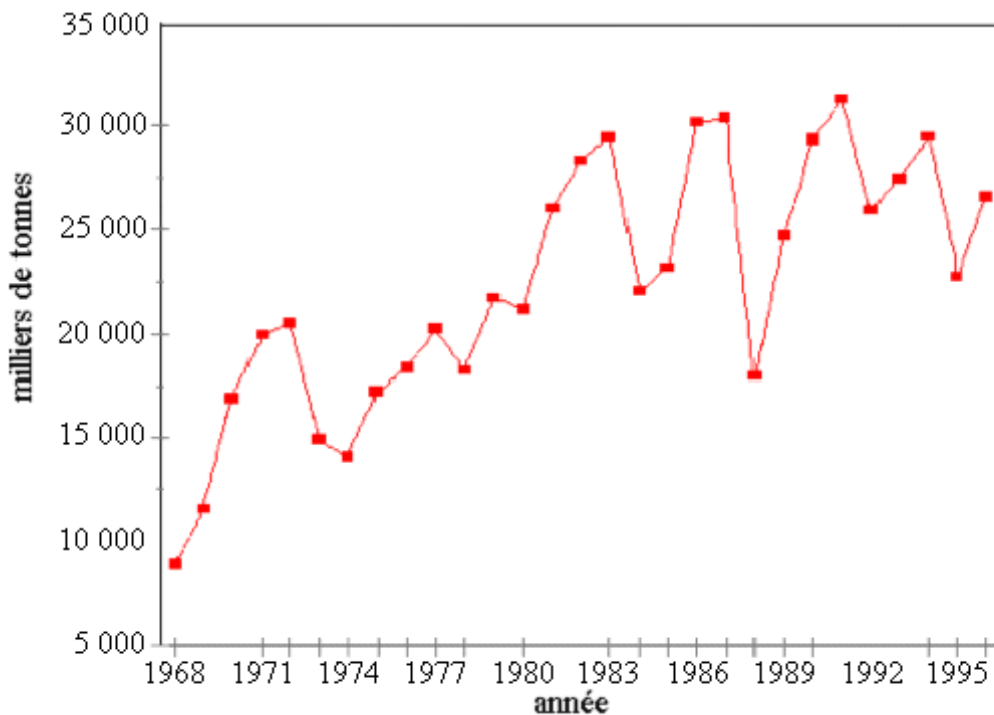


des six principales cultures ont augmenté au fil des ans comme on peut le constater en étudiant la figure 2.1, qui illustre la période s'étendant de 1968 à 1996.

**Tableau 2.1 : Production et exportation des six principaux grains canadiens, 1996 et 1976**

	Moyenne décennale 1986 à 1995	1996-1997	1976-1977	Variation (%) 1996-1976
Détenteurs de carnets de livraison de la CCB	129 735	109 465	153 589	-28,7
Milliers d'hectares ensemencés par les détenteurs	43 522	39 996	33 882	18,0
<b>Données pour les six principales cultures</b> (milliers de tonnes)				
Livraisons des producteurs aux silos autorisés				
Canada	34 044	38 198	23 753	60,8
Ouest du Canada	33 391	37 708	23 179	62,7
Livraisons des producteurs aux silos de collecte				
Ouest du Canada	31 468	36 047	22 638	59,2
Production des six principaux grains				
Canada	47 813	56 846	40 486	40,4
Ouest du Canada	44 873	53 592	38 453	39,4
Production de l'Ouest du Canada				
Blé (tous types)	25 499	28 792	22 812	26,2
Orge	11 257	14 623	10 088	45,0
Avoine	2 530	4 049	4 053	-0,1
Canola/Colza	4 495	5 011	837	498,7
Seigle	386	266	387	-31,1
Lin	707	851	277	207,3
Total partiel	44 873	53 592	38 453	39,4
Autres	18 374	18 722	13 964	34,1
Total	63 247	72 314	52 417	38,0
Exportations en vrac par point d'expédition - Canada				
Vancouver/Prince Rupert	16 554	15 441	7 348	110,1
Thunder Bay - Saint-Laurent	7 128	5 734	8 163	-29,8
Port d'embarquement de l'Atlantique	220	94	792	-88,1
Churchill	310	336	735	-54,3
Thunder Bay	1 488	1 956	1 269	54,1
Silos des Prairies	1 209	3 016	44	6754,3
Total	26 910	26 577	18 351	44,8
Exportations en vrac par culture - Canada				
Blé (tous types)	19 538	19 123	12 709	50,5
Orge	3 745	3 220	3 609	-10,8
Avoine	561	1 221	491	148,7
Canola/Colza	2 332	2 358	1 018	131,6
Seigle	182	113	168	-32,7
Lin	552	541	356	52,0
Total	26 910	26 576	18 351	44,8
Exportations de grain/produits céréaliers aux É.-U.				
Blé (tous types)	951	1 815	35	5085,7
Orge	569	913	168	443,5
Avoine	530	1 184	20	5820,0
Canola/Colza	79	105	-	
Seigle	28	64	4	1500,0
Lin	101	146	55	165,5
Total	2 258	4 227	282	1398,9

Source: Conseil des grains du Canada, *Canadian Grains Industry Statistical Handbook*, diverses éditions.



**Figure 2.1 : Exportations canadiennes des six principaux grains entre 1968 et 1996**

Source: Conseil des grains du Canada, *Canadian Grains Industry Statistical Handbook*, diverses éditions.

L'entreposage des céréales des Prairies s'effectue principalement à la ferme. Le volume de grain pouvant être conservé de cette façon s'élève à 62 millions de tonnes (Roth et Demmans, 1998). La capacité d'entreposage des 1 153 silos de collecte de l'Ouest du Canada totalise 6,6 millions de tonnes, tandis que celle des 14 silos portuaires du Canada atteint 2,6 millions de tonnes (Conseil des grains du Canada, 1997). Cette situation contraste avec ce qui se passe dans d'autres importants pays exportateurs de grain tels que l'Australie et l'Argentine. En effet, dans bon nombre de ces pays, notamment dans ceux qui jouissent d'un climat chaud propice à la détérioration de la qualité du grain entreposé à la ferme, une plus grande place est faite à l'entreposage commercial. Les États-Unis possèdent une capacité d'entreposage à la ferme de 382 millions de tonnes et une capacité d'entreposage commercial de 220 millions de tonnes (Roth et Demmans, 1998).

Au Canada, malgré l'augmentation de la production et des exportations, on assiste à une diminution de la capacité d'entreposage commerciale. La rationalisation du réseau de silos de collecte par les sociétés céréalières a mené au remplacement des nombreux silos de petite taille par un nombre inférieur de silos plus grands à haute capacité. Malgré la tendance à l'établissement de grands silos, la capacité totale du réseau de silos de collecte a subi une baisse. Le tableau 2.2 illustre la variation du nombre de silos de collecte des sociétés céréalières présentes dans les Prairies et de leur capacité d'entreposage entre 1975 et 1997. L'annonce récente de projets de construction de

silos à haut rendement par les sociétés céréalières existantes et des nouvelles venues pourrait avoir des répercussions sur la diminution de l'espace d'entreposage commercial.

**Tableau 2.2 : Propriétaires, nombre et capacité des silos de collecte de l'Ouest du Canada, 1975 et 1997.**

Société	1997		1975		Variation (%)	
	Nombre	Capacité d'entrep. (tonnes)	Nombre	Capacité d'entrep. (tonnes)	Nombre	Capacité d'entrep. (tonnes)
Alberta Wheat Pool	179	1 018 190	818	2 045 752	-78,1	-50,2
Cargill Ltd.	66	521 300	267	557 778	-75,3	-6,5
Manitoba Pool Elevators	120	504 260	298	718 306	-59,7	-29,8
Parrish and Heimbecker	27	239 780	69	249 053	-60,9	-3,7
N.M. Paterson & Sons	47	208 510	90	237 124	-47,8	-12,1
Pioneer Grain	135	674 660	444	1 131 679	-69,6	-40,4
Saskatchewan Wheat Pool	374	1 717 970	1 436	2 966 680	-74,0	-42,1
United Grain Growers	170	931 760	720	1 706 439	-76,4	-45,4
Autres	35	788 260	23	61 357	52,2	1 184,7
<b>Total<sup>1</sup></b>	<b>1 153</b>	<b>6 604 690</b>	<b>4 165</b>	<b>9 674 169</b>	<b>-72,3</b>	<b>-31,7</b>

Source : Conseil des grains du Canada, *Statistical Handbook 1997* et *Statistical Handbook 1975*.

<sup>1</sup> Une modification de la méthode utilisée pour compter les silos de collecte a réduit le nombre total de silos d'environ 700. Cette modification, entrée en vigueur 1<sup>er</sup> août 1984, a mis fin à la pratique consistant à compter comme des silos autorisés distincts des silos adjacents ayant le même exploitant.

Entre 1975 et 1997, le nombre total de silos a diminué de 72 % (lire la note à laquelle renvoie le tableau 2.2) et la capacité d'entreposage a baissé de 32 %. La capacité d'entreposage des trois plus grosses sociétés qui en 1975, contrôlaient à elles seules 70 % de la capacité totale, a diminué de 42 à 50 % entre 1975 et 1997. En 1997, leur capacité combinée ne représentait plus que 55 % de la capacité totale.

La ségrégation accrue des céréales, conséquence du changement de la demande des clients, a ajouté aux défis posés au réseau, notamment dans le contexte de la rationalisation du secteur céréalier. Le grain est non seulement séparé en fonction du type et du grade, mais aussi selon des critères de tri qui n'ont pas rapport au grade, tels que la teneur en protéines ou certaines autres caractéristiques spécifiées par les clients. Le nombre de catégories a augmenté au fil des ans en raison de la diversification des produits (ex : apparition de cultures spéciales, augmentation du nombre de classes de blé) et de l'augmentation du nombre de caractéristiques non liées aux grades stipulées pour ces produits. Les pays exportateurs ont dû suivre le courant par suite des pressions exercées par les clients exigeant des produits plus spécialisés pour satisfaire à leurs besoins.

Cette ségrégation accrue exerce des pressions sur le réseau de manutention et de transport du grain pour les raisons suivantes :

- il faut disposer d'un plus grand nombre de cellules alors que, inversement, la rationalisation pousse les sociétés à diminuer le nombre de cellules;
- le nombre accru de catégories de ségrégation nécessite souvent l'utilisation de nombreuses cellules mais en-deçà de leur capacité, ce qui donne lieu à une utilisation inefficace des ressources des silos;
- les tâches relatives à l'attribution et au chargement des wagons ainsi qu'à la constitution de trains à destination unique se sont complexifiées.

Bref, il existe un certain nombre de contraintes physiques contribuant à compliquer l'acheminement du grain au point d'exportation, notamment les suivantes :

- La zone de production céréalière des Prairies s'étend sur un vaste territoire. De plus, au moins la moitié du produit est exporté à l'étranger, et l'essentiel des exportations de cette région sans littoral sont expédiées outre-mer à partir des silos de transbordement de Vancouver, de Prince Rupert, de Thunder Bay ou du fleuve Saint-Laurent.
- À cause des grandes distances en jeu, le moyen le plus économique de transporter les céréales produites dans l'Ouest du Canada aux ports de la côte Ouest et à Thunder Bay est le transport ferroviaire; le transport routier ne peut constituer une solution de rechange pratique pour déplacer des quantités importantes de grain vers les ports.

- En raison de la faible capacité d'entreposage qu'offrent les silos commerciaux, l'entreposage se fait surtout à la ferme, ce qui signifie que les livraisons par chemin de fer aux points d'exportation doivent se produire au moment adéquat. Cette situation constitue un défi de taille : il faut solliciter du grain de points d'origine dispersés, l'acheminer du réseau de silos de collecte aux wagons, le transporter par chemin de fer au port, le faire charger dans les vaisseaux au moment qui convient, tout cela sans engorger le réseau à quelque endroit que ce soit de la chaîne. À cela s'ajoute la nécessité de s'occuper de nombreux types de grain, d'effectuer des ségrégations, de partager les ressources de transport et de manutention avec d'autres produits et de faire face à la période de pointe au chapitre de l'expédition, soit normalement entre octobre et décembre ou janvier.

Ces contraintes physiques illustrent le caractère unique de la manutention et du transport du grain par rapport à d'autres produits de l'Ouest du Canada, comme le charbon ou la potasse. Parce que leur nature est relativement homogène, ces produits exigent peu de ségrégation et leur production, de même que leurs points d'origine, ne sont pas dispersés sur un vaste territoire, comme c'est le cas pour le grain.

En plus de ces contraintes physiques, il faut faire face aux contraintes posées à chacun des intervenants. Nombreux sont les intervenants dans le réseau de manutention et de transport du grain, et chacun d'eux a ses propres objectifs. Les politiques et les méthodes continuent d'évoluer afin que le grain puisse arriver au port en temps opportun et que les objectifs de tous les intervenants puissent être atteints. Les préoccupations des intervenants découlent de ce qu'ils considèrent comme l'inaptitude des méthodes actuelles et en mutation à répondre de façon satisfaisante à leurs besoins.

## **2.2 Lois régissant la manutention et le transport du grain**

Trois lois du Parlement influent de façon importante sur la manutention et le transport du grain. La première est la *Loi sur les grains du Canada*, qui régit l'exploitation des silos de collecte et des silos portuaires. Cette loi comprend également des dispositions qui permettent au gouvernement d'intervenir dans le processus d'attribution des wagons. La deuxième loi qui agit sur le réseau de manutention et de transport du grain est la *Loi sur la Commission canadienne du blé*, qui définit les activités de la Commission canadienne du blé, notamment ses pouvoirs en matière d'attribution des wagons et les relations de la Commission avec ses mandataires. La dernière loi examinée dans la présente étude est la *Loi sur les transports au Canada* (LTC). La LTC décrit le rôle de l'Office des transports du Canada, réglemente les tarifs applicables au transport du grain de l'Ouest du Canada, définit les obligations des compagnies ferroviaires en matière de service et stipule les procédures relatives à la cessation d'exploitation de lignes de chemin de fer.

### **2.2.1 *Loi sur les grains du Canada***

La *Loi sur les grains du Canada* (LGC) définit, dans une large mesure, la manière dont le secteur céréalier de l'Ouest du Canada fonctionne. La LGC est administrée par la Commission canadienne des grains (CCG). La LGC n'est pas directement reliée au rôle de la CCB en matière de

transport; par conséquent aux fins de la présente étude, on considère qu'elle ne changera pas. Toutefois, un survol des parties pertinentes de la LGC semble justifié du fait qu'elle joue un rôle déterminant dans le secteur céréalier de l'Ouest du Canada.

La partie II de la LGC confère le pouvoir d'établir (chaque année) les normes pour l'agrèage du grain. Le nombre de grades et de catégories de ségrégation constitue un élément clé qu'il est important de considérer lorsque l'on cherche à déterminer l'efficacité du réseau de manutention et de transport du grain. L'établissement annuel des grades et des teneurs en protéines est coordonné étroitement avec les programmes d'exportation et de développement des marchés de la CCB. La qualité et l'uniformité des normes d'exportation du grain canadien constituent des facteurs clés de la commercialisation du grain canadien en tant que produit à valeur élevée. Toutefois, plus le nombre de catégories de ségrégation augmente, plus il est difficile de coordonner le mouvement du grain avec les programmes de vente.

Deux articles de la LGC, soit les articles 115 et 118, portent directement sur l'attribution de la capacité de transport ferroviaire :

- L'alinéa 115(a) permet au gouverneur en conseil d'ordonner (si l'intérêt du public l'exige) à une compagnie de chemin de fer de fournir des wagons pour le transport du grain à n'importe quel point desservi par la compagnie. Aucun décret n'a été émis en vertu de cet article.
- L'alinéa 115(b) donne au gouverneur en conseil le pouvoir de nommer un ministre ou un organisme fédéral ayant le pouvoir d'administrer l'attribution de la capacité de transport ferroviaire jusqu'aux silos portuaires et aux silos de transbordement et aux points d'expédition de n'importe quelle ligne de chemin de fer. C'est un décret relevant de l'article 115(b) qui a conféré au ministre des Transports le pouvoir d'attribuer les wagons. Ce pouvoir était exercé par l'Office des transports du Canada au nom du ministre. Le décret a été annulé suite à l'adoption de la *Loi d'exécution du budget 1995*. L'article 115(b) de la LRC n'est plus utilisé à l'heure actuelle.
- L'article 118(a) donne à la Commission le pouvoir d'attribuer des wagons disponibles aux silos portuaires et de transbordement et aux points d'expédition de n'importe quelle ligne de chemin de fer si ce pouvoir n'est pas conféré à un ministre ou à un organisme en vertu de l'article 115(b). Par conséquent, étant donné que tous les décrets émis en vertu de l'article 115(b) ont été révoqués, la Commission peut présentement attribuer tous les wagons disponibles entre les points d'expédition (note : les pouvoirs conférés en vertu des articles 115 et 118 sont assujettis aux pouvoirs conférés à la CCB dans l'article 28 de la *Loi sur la CCB*). La Commission n'exerce pas le pouvoir que lui confère l'article 118 à l'heure actuelle.

### 2.2.2 *La loi sur la Commission canadienne du blé*

La *Loi sur la Commission canadienne du blé* (révisée en juin 1998) joue un rôle crucial dans le fonctionnement du réseau de manutention et de transport du grain. La présente partie examine les sections de la Loi qui traitent de la manutention et du transport du grain et met en relief les modifications récemment apportées à la Loi qui influent sur les pratiques en matière de manutention et de transport du grain ou qui ont rapport aux solutions de rechange discutées plus loin dans le rapport.

L'accès de la CCB au réseau de manutention du grain est garanti en vertu de l'article 20 de la *Loi sur la CCB*, lequel stipule que «...seuls la Commission et ses mandataires peuvent exploiter des silos...» Cet article de la loi n'a pas été promulgué.

C'est sans doute l'article 28 de la *Loi sur la CCB* qui est le plus pertinent en ce qui concerne la manutention des céréales (avant comme après les récentes modifications). L'article 28 donne à la CCB le pouvoir de contrôler la cadence des livraisons des producteurs et l'attribution des wagons-trémie aux points de livraison (c'est-à-dire l'acheminement du grain du silo de collecte aux installations terminales). Il est important de préciser que le terme « grain » employé dans l'article 28 renvoie à tout le grain produit dans la région de l'Ouest et pas seulement aux types de grains de la CCB. Cette définition de « grain » se trouve dans l'article 23 de la *Loi sur la Commission canadienne du blé*. Au nombre des dispositions clés de l'article, mentionnons les suivantes :

- L'alinéa 28 (f) donne à la CCB le pouvoir de fixer les contingents de livraison (c'est-à-dire de régulariser les livraisons des producteurs). Il s'agit d'un renforcement des articles 24 et 25 de la *Loi sur la CCB* qui stipulent que les producteurs ne peuvent livrer de grain dans le réseau de manutention et de transport du grain sans avoir reçu l'autorisation de la CCB.
- L'alinéa 28 (g) donne à la CCB le pouvoir d'interdire la livraison de tout type de grain.
- L'alinéa 28 (i) donne à la CCB le pouvoir d'exiger de n'importe quel silo (silo autorisé conformément à la *Loi sur les grains du Canada*) qu'il achemine du grain lui ayant été livré.
- L'alinéa 28 (k) permet à la CCB de diviser des wagons de chemin de fer entre des sociétés à un point de livraison donné. Comme c'est le cas pour d'autres sections de l'article 28, cette section n'établit pas de distinction entre le grain de la CCB et le grain hors-CCB. Par conséquent, la CCB a le pouvoir d'attribuer les wagons disponibles pour tous les types de grain et entre toutes les sociétés qui s'occupent de la manutention du grain.
- L'alinéa 28 (k) ne permet pas à la CCB d'attribuer les wagons disponibles entre les points de livraison. Ce pouvoir demeure l'apanage de la Commission canadienne des grains.

Les modifications récemment apportées à la *Loi sur la CCB* ont transformé de façon considérable la structure de la CCB. S'il est vrai que ces modifications risquent d'avoir une incidence

considérable sur le fonctionnement de la Commission, seules celles qui pourraient influencer sur le rôle direct de la CCB en matière de manutention du grain sont mentionnées ici.

- L'établissement d'un conseil d'administration composé majoritairement de directeurs élus pourrait avoir des retombées importantes sur le réseau de manutention et de transport du grain compte tenu des pouvoirs législatifs de la CCB, notamment ceux qui ne sont présentement pas exercés. Avant les modifications, les commissaires nommés par le gouvernement étaient responsables devant le gouvernement qui, de son côté, était soumis aux pressions politiques exercées par les intervenants du secteur céréalier. Selon la composition du conseil élu et la position de ses membres vis-à-vis le rôle de la CCB en matière de manutention et de transport du grain, l'article 28 pourrait être utilisé pour augmenter le pouvoir de la CCB au chapitre de l'attribution des wagons. On pourrait aussi choisir de continuer à ne pas exercer totalement le pouvoir législatif conféré par l'article 28.
- Aux fins de la présente étude, l'un des changements les plus importants à la *Loi sur la CCB* est l'ajout du paragraphe 39.1. Ce paragraphe de la loi de 1998 permet à la CCB d'effectuer des achats de grain au comptant à l'extérieur du système de mise en commun des prix. Ce rajustement pourrait s'avérer nécessaire si on décidait d'adopter l'option d'achat au port ou l'option d'achat à la ferme.

### **2.2.3 La Loi sur les transports au Canada**

La *Loi sur les transports au Canada* définit les droits et les pouvoirs des compagnies de chemin de fer ainsi que leurs obligations envers les expéditeurs. Bien que, aux fins de l'étude, on tienne pour acquis que la LTC (y compris la section VI qui fixe les tarifs maximums pour le grain), ne sera pas modifiée, l'application de cette loi, soit la façon dont les expéditeurs et les transporteurs interagissent les uns avec les autres, pourrait changer selon les différentes options examinées.

L'essentiel de la structure du système d'attribution décrit ci-dessous découle de la réglementation des tarifs de transport ferroviaire. Les tarifs imposés pour acheminer du grain à Thunder Bay (ou Armstrong), à Churchill ou aux ports de la Colombie-Britannique (à l'exception du grain envoyé en C.-B. à des fins d'exportation aux É.-U.) sont imposés par la section VI de la LTC et non déterminés par les forces du marché. La section VI fixe un tarif ferroviaire maximum pour tous les points de livraison à l'intérieur de la division de l'Ouest. Les dispositions clés de la section VI se résument à ceci :

- Les tarifs ferroviaires réglementés sont fondés sur la distance à couvrir jusqu'au port (c'est-à-dire qu'ils ne correspondent pas à ce qu'il en coûte pour amener du grain à cette destination);



- La base qui sert à établir les tarifs maximums a été instituée en 1992 à la suite de l'examen des coûts entrepris dans le cadre de la *Loi sur le transport des grains de l'Ouest*. Cette base a été corrigée en fonction de l'inflation et de l'abandon de lignes de chemin de fer;
- En 1999, le ministre réexaminera la section VI afin de déterminer si l'élimination des dispositions relatives aux tarifs maximums nuirait aux expéditeurs et si cette section devrait être abrogée.

La réglementation des tarifs ferroviaires a eu l'effet suivant : les services de transport du grain ne sont pas fonction des prix. Au contraire, les services de transport sont attribués (au moyen des procédures d'attribution des wagons) par des méthodes administratives.

Le grain transporté par chemin de fer de l'Ouest du Canada à l'intérieur du pays (pas aux ports) ou aux É.-U. n'est pas assujéti à la section VI, c'est-à-dire qu'aucun tarif maximum n'est imposé pour ces déplacements. Les déplacements de grain non visés par les tarifs réglementés sont assujéttis à d'autres dispositions de la LTC, plus précisément des contrats confidentiels qui définissent les conditions relatives aux tarifs et aux services et l'arbitrage des propositions finales.

Certaines parties de la LTC ont rapport à l'acheminement du grain même si elles ne traitent pas spécifiquement du transport du grain. Il s'agit de celles qui définissent les obligations des compagnies de chemin de fer et les droits des expéditeurs. L'article 113 (*Acheminement du trafic* dans la partie IV *Prix, tarif et services*) de la LTC définit les obligations des compagnies en matière de services envers les expéditeurs, notamment les procédures à suivre pour donner suite à toute inquiétude concernant un éventuel abus de pouvoir commercial par les sociétés ferroviaires.

Conformément à l'article 113 de la LTC, les compagnies de chemin de fer ne peuvent exercer de discrimination à l'égard d'un expéditeur, d'une denrée, d'une destination ou d'un point d'origine quelconque. La compagnie doit fournir l'équipement et les installations nécessaires (c'est-à-dire l'équipement normalement utilisé par une compagnie de chemin de fer) pour le transport du grain à partir de tous les points de livraison le long de ses lignes. La compagnie de chemin de fer doit aussi recevoir et acheminer le grain dans des délais raisonnables, et ce à tous ses points de livraison. (partie c). En vertu de l'article 116, les expéditeurs ont le droit de demander à l'Office de déterminer si ces obligations en matière de services ont été respectées par la compagnie de chemin de fer. Lorsqu'un expéditeur porte plainte à l'Office, il doit prouver que le manquement de la compagnie de chemin de fer au chapitre des services lui a fait subir un « préjudice commercial important ». Cependant, peu de plaintes officielles ont été soumises à l'Office des transports du Canada (OTC) par les expéditeurs.

L'article 27 de la LTC stipule qu'il est nécessaire que l'Office « acquiesce à une demande d'un expéditeur s'il estime que celui-ci subirait autrement un préjudice commercial important. »

La LTC régit également la cessation de l'exploitation de lignes de chemin de fer (section V). Cette section de la LTC n'a pas trait au rôle de la CCB en matière de transport. Cependant, bon

nombre d'intervenants considèrent la question de la rationalisation et de la cessation d'exploitation des lignes comme une question cruciale du secteur du transport et de la manutention.

#### **2.2.4 Remarques finales concernant la législation actuelle**

Bien que la gamme des pouvoirs législatifs relatifs à la manutention et au transport du grain conférés en vertu de la *Loi sur les grains du Canada*, la *Loi sur la Commission canadienne du blé* et la *Loi sur les transports au Canada* soit vaste, les dispositions existantes ne sont pas toutes mises en oeuvre. Cette situation a des conséquences importantes sur le degré de confiance ressenti par les intervenants du réseau lorsqu'ils s'occupent de leurs activités et prennent des décisions en matière d'investissements.

Il est important de préciser que le système d'attribution des wagons s'est développé au gré des accords conclus dans le secteur en général. Le système d'attribution en place de nos jours ne correspond pas aux compétences législatives décrites dans la *Loi sur la CCB* et la *Loi sur les grains du Canada*. En effet, la Commission canadienne des grains n'attribue pas les wagons-trémie disponibles entre les points d'origine, et la CCB n'attribue pas tous les wagons-trémie disponibles entre les sociétés à chaque point d'origine. Certains intervenants du secteur se sont dits préoccupés par l'écart qui existe entre le cadre législatif et les pratiques du secteur. Si elles décidaient d'exercer les pouvoirs que leur confère la loi, la Commission canadienne du blé et la Commission canadienne des grains pourraient se dérober à bon nombre des changements que la plupart des intervenants du secteur ont voulu apporter au système d'attribution. Cette possibilité crée un climat d'incertitude qui n'est pas propice au fonctionnement harmonieux du système. Pour répondre à ces inquiétudes, la Commission canadienne des grains et la CCB ont envoyé des lettres au Groupe de la politique d'attribution des wagons (GPAW), indiquant à ses membres qu'elles se conformeraient aux politiques du GPAW.

### **2.3 Facteurs/questions qui constituent l'élément moteur du réseau**

Un grand nombre de facteurs et de questions exercent une influence sur le réseau de manutention et de transport du grain, et les points de vues sur ces facteurs et questions sont nombreux. Le rapport de l'étape initiale de l'examen du réseau de manutention et de transport du grain (rapport du juge Estey) résume ces facteurs et questions. Les principales sont décrites ci-dessous, ainsi que d'autres grandes questions importantes étrangères au réseau de manutention et de transport du grain.

#### **2.3.1 Questions soulevées dans le rapport Estey**

- Le rôle de la CCB en matière de transport. En plus des différences philosophiques marquées qui existent en ce qui concerne le rôle que devrait jouer la CCB, certains ont des réserves importantes concernant l'efficacité de la CCB à mettre en oeuvre les aspects opérationnels de son rôle actuel et de tout autre rôle qu'elle pourrait se voir confier.

- Avantages tirés par les producteurs des gains d'efficacité. Compte tenu du fait que le producteur paie tous les frais associés à la production, à la commercialisation, à la manutention et au transport du grain, il faudrait, par souci d'équité, qu'il profite également des réductions de frais entraînées par l'amélioration du réseau. Bien que la plupart des intervenants du réseau adhèrent à ce principe, on se demande jusqu'à quel point il est mis en pratique. Cette question rend encore plus aiguës les préoccupations vis-à-vis de l'abandon des lignes ferroviaires (y compris les lignes secondaires), l'accès concurrentiel aux lignes et les droits d'exploitation conjointe, le plafonnement des tarifs ferroviaires, l'impact sur le transport routier et la propriété des wagons-trémie.
- Mécanismes de règlement des différends. Dans le contexte de la tendance vers la déréglementation dans le réseau de manutention et de transport du grain, on s'interroge sur l'efficacité du système actuel de règlement des différends (système établi dans la LTC), notamment du point de vue des producteurs céréaliers et d'autres petits expéditeurs.

### **2.3.2 *Autres facteurs et questions***

- Évolution des marchés du grain. On a assisté à un virage dans les marchés du grain : si auparavant les achats étaient surtout effectués par des entreprises d'État dans le cadre de contrats à long terme, on a de plus en plus affaire à diverses entités commerciales. Ce changement exige que la structure du réseau de manutention et de transport du grain soit sensible et réceptif aux demandes des consommateurs de grain canadien. Comme nous l'avons indiqué précédemment, cette situation s'est traduite par une demande accrue de ségrégation selon les grades de grain, phénomène qui s'est lui-même soldé par des pressions accrues sur le réseau.
- Érosion des mesures de protection. Comme bien d'autres nations exportatrices de grain, le Canada n'a plus autant recours aux programmes de protection, d'abord pour des raisons fiscales, mais également à cause de l'entrée en vigueur de l'accord international sur le commerce. Pourtant, les risques associés à la production et aux marchés n'ont pas diminué. C'est pourquoi on met de plus en plus l'accent sur l'efficacité, la responsabilisation et la compétitivité dans le réseau de manutention et de transport du grain, souvent au détriment de l'équité.
- Divergences philosophiques. Les pressions mentionnées ci-dessus et les réponses à ces pressions ont amené une plus grande polarisation des opinions sur le rôle des gouvernements et des organismes relativement à la commercialisation, à la manutention et au transport du grain. Le vieil adage selon lequel le blé est constitué à 13 % de protéines et à 87 % de politique et de philosophie est plus vrai aujourd'hui qu'il ne l'a jamais été.

## 3 CONTEXTE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE

Afin d'évaluer le rôle de la CCB en matière de transport du grain, il importe de préciser le cadre conceptuel d'une telle analyse. La présente section du rapport commence par une explication sommaire des frais de transaction, suivie d'une brève description des critères utilisés pour l'analyse et d'un résumé des objectifs des principaux intervenants du réseau.

### 3.1 Frais de transaction et logistique du transport et de la manutention

#### 3.1.1 *Concepts relatifs aux frais de transaction*

En peu de mots, il y a transaction lorsqu'un bien ou un service est transféré au sein d'une société, d'une société à une autre ou sur un marché. Par ailleurs, toute transaction entraîne des frais. Les frais de transaction se divisent en trois catégories. D'abord, les frais de recherche, soit ce qu'il faut dépenser pour trouver les personnes prêtes à participer à la transaction. Deuxièmement, les frais de négociation, soit les montants à déboursier pour parvenir à une entente sur les conditions de l'échange. Les frais d'exécution constituent la troisième catégorie, et on peut les définir ainsi : les frais encourus pour surveiller le rendement des parties vis-à-vis la transaction. Tous ces frais doivent être pris en considération lorsqu'on évalue un arrangement commercial, y compris la logistique du transport et de la manutention du grain. Les arrangements commerciaux influent sur les motivations des intervenants soit, dans le cas présent, les producteurs, les sociétés céréalières, les compagnies de chemin de fer et la CCB. Ces motivations ont un effet sur la quantité de grain commercialisée et sur les frais que doivent assumer ces intervenants.

Selon les principes d'économie relatifs aux frais de transaction, l'efficacité des mesures de mise en vente dépend des caractéristiques des transactions en cause. Les transactions varient selon trois importants facteurs : l'incertitude, la fréquence et la spécificité du bien. L'incertitude, soit le fait d'ignorer le résultat d'un contrat donné, peut être causée par : des chocs externes, comme le temps ou les fluctuations de prix à l'échelle mondiale, des problèmes de coordination tels que la survente, ou un comportement opportuniste délibéré, comme le fait d'utiliser de façon délibérée une capacité limitée pour acheminer un produit différent. La fréquence constitue le deuxième élément qui distingue les transactions. Des contrats non fréquents exigent des négociations intensives et peuvent varier considérablement d'une transaction à une autre. À l'inverse, les transactions qui se produisent fréquemment sont plus souvent régies par des contrats standardisés. En dernier lieu, les transactions varient selon la spécificité des biens dont il est question. On considère qu'un bien est spécifique à une transaction lorsque la valeur de ce bien est beaucoup plus basse dans toute autre transaction. Par exemple, si un silo de béton constitue un bien précieux dans le secteur céréalière, il a peu de valeur à

l'extérieur de ce secteur. Les caractéristiques des transactions d'acheminement du grain et les coûts qui en découlent sont expliqués ci-dessous.

### **Incertitude d'une transaction**

Les transactions qui ont lieu dans le secteur de la manutention et du transport du grain comportent une part importante d'incertitude. Les intervenants font face à des risques relativement aux prix, à la livraison et à la qualité. Les prix mondiaux du grain changent constamment. Lorsque le prix d'un produit est sujet à changer, un risque financier est associé au fait de le posséder. Lorsque le risque afférent au prix auquel est exposé un intervenant du marché ne peut être contrebalancé de façon efficace, le risque financier auquel fait face l'intervenant se traduira par une majoration des prix qu'il demande pour ses services. Ce surplus est appelé prime de risque.

Le risque associé à la livraison tient à la possibilité que la quantité de grain anticipée ne soit pas livrée au moment prévu. Une partie de ce risque est inhérent en raison de facteurs tels que les conditions météorologiques, qui réduisent physiquement la capacité du réseau. Ce risque inhérent est amplifié par l'existence de contrats qui n'empêchent pas d'autres intervenants du marché d'utiliser les ressources disponibles à d'autres fins malgré leurs obligations contractuelles. Les wagons au port, la mise en commun des wagons pratiquée par le secteur sur la côte Ouest a été citée comme un cas où la responsabilité est insuffisante. Pour améliorer la responsabilité, il faudrait que l'agent concerné soit tenu financièrement responsable des retards au chapitre de la livraison. Bien qu'elle accroisse la motivation et le rendement de l'agent, cette solution crée pour ce dernier un risque financier qui se traduirait par une majoration des tarifs applicables à ses services.

Le risque associé à la qualité survient lorsqu'un contrat exige un grade particulier de grain et que la capacité du réseau est utilisée pour expédier un autre grade. Certains cas d'expédition d'un mauvais grade sont attribuables à des erreurs de mesure ou à des erreurs humaines. Toutefois, une partie de cette incertitude peut être la conséquence de l'absence ou du manque de mesures incitant les agents à expédier le grade spécifié ou les dissuadant d'expédier un autre grade. C'est pour cette raison que certains wagons sont chargés dans le mauvais ordre ou avec du grain dont on n'a pas besoin au port.

À plus long terme, les intervenants du réseau sont menacés par des tarifs excessifs ou par des réductions de services attribuables au pouvoir de marché détenu par certaines sociétés ou à d'éventuelles modifications des règlements.

### **Fréquence des transactions**

Les transactions effectuées dans le secteur céréalier ont tendance à être fréquentes et relativement homogènes. Ces transactions sont habituellement régies par des contrats modifiés périodiquement afin d'améliorer les incitatifs au sein du réseau. Cependant, les transactions ne sont pas toutes identiques : en fait, un grand nombre de transactions peuvent être utilisées pour déplacer un volume déterminé de grain d'un silo de collecte à un silo portuaire. L'organisation des expéditions

pour remplir des objectifs en matière de livraison de la façon la plus efficace qui soit exige une planification logistique et des recherches, lesquelles entraînent des frais. Bon nombre de transactions sont également régies par des règlements gouvernementaux. Ces règlements comportent des mécanismes lourds pour l'apport de changements et de mesures incitatives au sein du réseau.

### **Spécificité du bien**

Afin de compléter une transaction visant un produit destiné à l'exportation, il faut expédier une denrée d'une qualité déterminée à un endroit particulier à un moment donné. Si l'un ou l'autre des intervenants manque à ses obligations au chapitre de la qualité, de la destination ou des délais, la valeur du service de transport peut diminuer de beaucoup, ce qui peut donner lieu à des surestaries et à la congestion du réseau. Le fait que l'expédition du grain soit caractérisée par une spécificité du bien est un fait très important compte tenu du risque inhérent associé aux conditions météorologiques. Le problème est aggravé par la position dominante sur le marché des deux compagnies de chemin de fer et la nature très concentrée du secteur céréalier, situation qui donne à une seule société le pouvoir de perturber tout le réseau.

#### ***3.1.2 Institutions de commercialisation et coûts de transaction dans le réseau de transport du grain***

Bien que la fréquence des transactions devrait réduire les frais de transaction en permettant l'existence de contrats standardisés, l'incertitude et la spécificité du bien laissent deviner que les coûts de transaction sont importants et qu'on devrait en tenir compte dans l'élaboration d'un ensemble de dispositions commerciales au moindre coût. Un réseau de commercialisation à faibles frais de transaction doit agir de façon efficace sur les questions de prix, de livraison, de risque associé à la qualité, de logistique optimale et de pouvoir sur le marché. Le cadre permettant de se pencher sur toutes ces questions est décrit ci-dessous.

### **Institutions commerciales et risque associé au prix, à la livraison et à la qualité**

On s'occupe normalement du risque associé au prix auquel sont exposés les intermédiaires dans la chaîne de commercialisation en négociant un prix pour livraison à une date ultérieure ou en procédant à une opération de couverture sur un marché à terme connexe. Sur le marché hors-Commission, on a recours aux opérations à terme, et aux opérations de couverture pour réduire le risque associé au prix. Malgré ces mesures, ce risque demeure considérable pour bon nombre de grains. On augmente donc le prix pour se protéger contre le risque non couvert. À l'heure actuelle, la CCB atténue le risque en offrant des acomptes à la livraison et un ajustement de fin de campagne. Les producteurs et les sociétés céralières qui vendent du grain de la CCB ne sont pas exposés au risque associé aux fluctuations de prix parce que l'acompte est un prix plancher qui ne peut qu'augmenter. Par conséquent, lorsqu'une société céréalière achète du grain en tant que mandataire de la CCB et le charge dans des wagons, elle ne s'expose à aucun risque associé au prix, ce qui fait que le prix n'est pas majoré en conséquence.

Le risque associé à la livraison constitue un coût économique réel pour tous les intervenants du secteur du transport du grain, y compris les producteurs, les silos de collecte, les compagnies de chemin de fer, la CCB et le consommateur. Afin de planifier ses activités, chaque intervenant doit être capable d'anticiper le volume de grain livré et la date de la livraison. Dans le mode de fonctionnement actuel, l'entreposage à la ferme joue un rôle important en fournissant aux intervenants un flux régulier de marchandises tout au long de la campagne agricole. Afin de planifier les activités relatives à la livraison du grain et faire des plans financiers, le producteur doit avoir une idée du moment où se présentera une possibilité de livraison. De même, le silo de collecte a une capacité d'entreposage limitée et doit utiliser cette capacité pour prendre livraison du grain des producteurs à temps pour charger les wagons demandés par la Commission. Ceci exige une certaine connaissance de la quantité de grain qui sera livrée par les producteurs et du nombre de wagons qui seront placés à des fins de chargement. Le risque associé à la livraison est également important pour les compagnies de chemin de fer, la CCB, les exploitants de silos portuaires et, en définitive, pour l'utilisateur final du grain vendu.

Une partie du risque associé à la livraison est inhérent au fait d'acheminer du grain dans une zone climatique qui connaît du temps froid. Indépendamment de l'efficacité des arrangements commerciaux vis-à-vis le règlement des difficultés, il est important de disposer d'une surcapacité de transport et d'entreposage à certains points clés du réseau. Une partie du risque associé à la livraison tient au fait qu'il est difficile de coordonner toutes les activités, surtout lorsque des intempéries causent des accumulations de stocks à certains points du réseau de transport. Enfin, le risque associé à la livraison peut être attribuable au comportement opportuniste d'un intervenant du réseau qui refuse d'effectuer les livraisons prévues. Les organismes de commercialisation utilisés pour régir les transactions de transport peuvent agir sur les deux derniers types de risques mentionnés. Le réseau actuel ne favorise pas adéquatement la livraison car il n'y a pas suffisamment d'instruments de responsabilisation à de nombreux points de la chaîne logistique, ce qui fait que les risques encourus par les intervenants sont inutilement élevés. Dans le cas du grain de la CCB, le risque associé à la livraison est habituellement assumé par les producteurs au moyen des comptes de mise en commun plutôt que par les sociétés céréalières ou les compagnies de chemin de fer. Ce manque de responsabilisation sera examiné en profondeur dans d'autres sections.

Le risque associé à la qualité fait également partie de tout réseau de manutention du grain. Les intervenants du réseau doivent être capables d'anticiper la qualité du grain livré. Une part du risque associé à la qualité est inévitable. La qualité peut facilement se détériorer si le grain est soumis à une chaleur excessive pendant l'entreposage ou s'il est mélangé à d'autres grades ou sortes de grain au cours du processus de transport. Le grain peut être mélangé au silo de collecte ou au silo portuaire, mais pas pendant le transport. L'essentiel du risque associé à la qualité peut être évité si les intervenants sont suffisamment encouragés à maintenir ou à améliorer la qualité du grain dont ils assurent la manutention. Le risque que les normes de classement changent de temps à autre existe aussi. Certains facteurs d'incitation font partie du réseau actuel. Les sociétés céréalières sont payées en fonction du grade que la Commission canadienne des grains (CGC) attribue au moment du déchargement au silo portuaire. En fait, les sociétés céréalières montrent qu'elles sont entièrement responsables de la qualité du grain en leur possession, d'où le fait que le grade moyen du grain qui

arrive au port est supérieur au grade moyen du grain acheté des producteurs. Cependant, le système incitatif ne suffit pas à éliminer complètement le risque associé à la qualité. Mentionnons en particulier que du grain de grade incorrect est souvent livré aux installations portuaires. Il s'agit parfois de grain ayant intentionnellement été expédié des silos de collecte pour faire de la place à d'autres grades. Lorsque ce grain arrive au port, il doit être entreposé jusqu'à ce qu'il y ait une demande pour ce grade. Entre-temps, les grades requis font peut-être défaut au silo portuaire. Une telle situation ralentit les opérations et augmente le risque associé à la livraison.

### **Institutions de commercialisation et efficacité de la logistique**

Le fait de déterminer quel est le plan d'acheminement du grain le plus efficace est un problème très complexe qui exige une énorme quantité de données et une grande coordination. En 1996, plus de 100 000 producteurs ont livré divers grades et types de grain à plus d'un millier de silos de collecte, lesquels ont chargé de 300 000 à 400 000 wagons qui ont amené ce grain à cinq différents ports, d'où il a été expédié aux quatre coins monde. En présence d'un défi de cette taille, le fait de trouver les modes de transport au moindre coût en mesure d'augmenter la capacité du réseau est un facteur important à considérer au moment d'évaluer les frais associés à une transaction particulière. Il existe deux approches pouvant être utilisées en matière de logistique. La première consiste à tenter de réunir toutes les informations pertinentes en un seul point et d'élaborer un plan logistique global. Jusqu'à un certain point, la CCB et le GPAW jouent ce rôle dans le réseau actuel. La difficulté que l'on rencontre dans un tel réseau est sa capacité à réagir en cas de perturbation. Dans ce cas, l'information et la planification nécessaires pour résoudre le problème excèdent les ressources du réseau, ce qui entraîne des frais et des retards inutiles. Le fait qu'il soit difficile d'obtenir un consensus parmi les intervenants sur la façon de procéder constitue un autre aspect de la lenteur d'un tel mode de fonctionnement en cas de perturbation.

L'autre approche logistique générale consiste à utiliser les contrats et les signaux du marché pour décentraliser la résolution du problème de logistique. Ce mode de fonctionnement exige l'administration de beaucoup moins de données centralisées et est beaucoup plus réceptif aux nouvelles informations. Cette approche présente toutefois l'inconvénient suivant : la possibilité d'interactions stratégiques entre les divers intervenants, lesquelles pourraient déboucher sur une utilisation excessive des ressources communes ou la non-utilisation d'une capacité qu'un autre intervenant aurait pu utiliser. La mesure dans laquelle l'interaction stratégique pourrait constituer un problème dépendra en définitive de la compétitivité du secteur et des mesures incitatives en place.

En ce moment, la CCB contrôle largement la logistique du mouvement des grains relevant de sa compétence grâce à son programme de vente et au processus d'attribution des wagons. Les sociétés céréalières ne participent directement à la logistique que dans la mesure où elles sont responsables de l'attribution à l'intérieur d'un circuit ferroviaire. Indirectement, ces sociétés jouent un rôle dans le processus en fournissant des renseignements et en répondant aux mesures relatives à l'attribution. Les producteurs jouent également un rôle indirect dans le processus de logistique en vendant certaines quantités de grain à la CCB et en choisissant à quel silo de collecte ils le livreront. En recourant à des appels d'offres pour livrer le grain aux installations portuaires, on décentraliserait



la mainmise sur la logistique. Dans un tel système, les sociétés céréalières auraient la responsabilité de trouver le moyen le plus efficace d'amener le grain au port et, fait plus important encore, elles auraient intérêt à le faire.

### **Contraintes relatives à la capacité sur la côte Ouest**

Au cours des quarante dernières années, il y a eu un déplacement des marchés du grain les plus payants de l'Atlantique vers le Pacifique. Ce changement s'explique par de nombreux facteurs, notamment l'accession de l'Europe au rang des exportateurs de blé, la perte des marchés de l'ex-Union soviétique et l'essor des marchés asiatiques. Le résultat de cette tendance a été l'augmentation de la demande d'expéditions à partir des ports de la côte Ouest et une réduction de la demande d'expéditions depuis Thunder Bay et la côte Est. Malgré l'augmentation de la capacité sur la côte Ouest, la demande pour des expéditions depuis cette côte excède régulièrement la capacité des silos portuaires et la capacité des compagnies de chemin de fer à y acheminer du grain.

Il n'est pas facile de déterminer la capacité exacte de la côte Ouest étant donné qu'elle varie en fonction de facteurs tels que les conditions météorologiques, le type et le grade de grain produit et surtout la façon dont le réseau de manutention du grain est organisé. De plus, il est impossible d'attribuer la limite de capacité à un seul facteur. Si la capacité ferroviaire était illimitée, les silos portuaires actuels pourraient expédier plus de grain en une année. De la même façon, si la capacité des silos portuaires était illimitée, les compagnies de chemin de fer pourraient acheminer plus de grain avec leurs ressources actuelles. Au cours des dix dernières années, les exportations annuelles de grain depuis la côte Ouest ont atteint en moyenne 16,6 millions de tonnes sur un total de 26,9 millions de tonnes de grain exportées.

Compte tenu des conditions du marché qui ont dominé au cours des trois dernières années, l'essentiel du blé roux de printemps de l'Ouest canadien (RPOC) produit à l'ouest de Brandon (Manitoba) aurait dû, normalement, avoir été acheminé aux ports de la côte Ouest. Or, la capacité limitée de la côte Ouest a forcé la CCB à expédier la plus grande partie du blé produit dans l'Ouest dans des secteurs aussi éloignés que Sinaluta (Saskatchewan), vers la côte Est et aux États-Unis. Cette situation a eu un effet sur les zones de collecte de la CCB et sur les déductions basées sur la distance utilisées pour déterminer le montant des acomptes à la livraison.

Dans un réseau de transport fondé sur les marchés, la capacité restreinte de la côte Ouest serait distribuée en fonction du prix plutôt qu'en fonction des décisions administratives de la CCB. Cela se traduirait par des frais supplémentaires pour le transport vers la côte Ouest. Ces frais additionnels devaient être suffisamment élevés pour que la demande diminue à un point tel qu'elle soit égale à la capacité maximale. Les frais additionnels seraient perçus par les sociétés ayant accès à la capacité limitée. Si les prix du grain rendu au Saint-Laurent et à la côte Ouest continuent à se situer dans la même fourchette et que les habitudes d'expédition restent les mêmes, ces frais supplémentaires s'élèveraient à 8,50 \$ la tonne, prix qui correspond à l'écart qui existe actuellement entre ce qu'il en coûte pour expédier vers la côte Est plutôt que de vers l'Ouest, depuis Sinaluta. Pour illustrer ce concept autrement, si un producteur de Sinaluta devant expédier du blé opte pour

la côte Est et reçoit ainsi le prix du grain rendu au Saint-Laurent moins les frais de base, le prix (moins les frais de base) qu'il recevrait s'il choisissait la côte Ouest doit être inférieur au prix net obtenu sur la côte Est. Étant donné que, actuellement, on épargne 8,50 \$ la tonne en transportant du grain produit à Sintaluta vers l'Ouest plutôt que vers l'Est, les frais d'engorgement de la côte Ouest doivent être d'au moins 8,50 \$ la tonne pour contrebalancer l'avantage associé à cette destination. Si les frais d'engorgement étaient inférieurs à 8,50 \$ la tonne, les expéditions vers la côte Ouest excéderaient la capacité. Ces frais additionnels pour l'expédition de grain vers la côte Ouest réduiraient du même montant les recettes du producteur pour chaque tonne de grain.

Bien que la capacité de la côte Ouest restera probablement limitée dans l'avenir immédiat, à long terme, de nombreux facteurs devraient atténuer ce problème. D'abord, la capacité devrait augmenter en raison de la rationalisation du réseau de silos de collecte et du fait qu'on soit en train de construire des installations de nettoyage dans les Prairies. Deuxièmement, au fur et à mesure que la consommation et la transformation de grain au pays augmentera, le volume d'exportation diminuera. Finalement, le marché américain, qui n'est pas accessible depuis la côte Ouest, continue de prendre de l'expansion.

### **Institutions de commercialisation et pouvoir sur le marché**

Le secteur de la manutention et du transport du grain est composé d'un nombre très restreint de sociétés. En ce qui concerne les compagnies de chemin de fer canadiennes, le Canadien National (CN) et le Canadien Pacifique (CP) sont les seules sociétés de classe I. Étant donné que le transport ferroviaire coûte moins de trois cents la tonne-mille comparativement à plus du double pour le transport routier, les compagnies de chemin de fer ne subissent pas vraiment la concurrence d'autres modes de transports pour les grands trajets dans l'Ouest canadien. De plus, étant donné que la création d'un nouveau couloir ferroviaire entraînerait des coûts énormes, la possibilité qu'une autre compagnie de chemin de fer arrive sur le marché est nulle, à moins d'une intervention du gouvernement. Par conséquent, les compagnies existantes se partagent une demande pour le transport du grain qui est très peu influencée par les prix. Si une compagnie choisissait d'augmenter modérément ses tarifs pour le transport du grain, le volume de fret diminuerait un peu mais ne chuterait pas. Si les plafonds découlant de la réglementation des tarifs étaient éliminés, les deux compagnies de chemin de fer du Canada pourraient fixer des tarifs leur permettant de maximiser leurs profits. Il serait néanmoins possible de refréner les abus grâce à certaines dispositions de la LTC et à d'éventuelles pressions politiques.

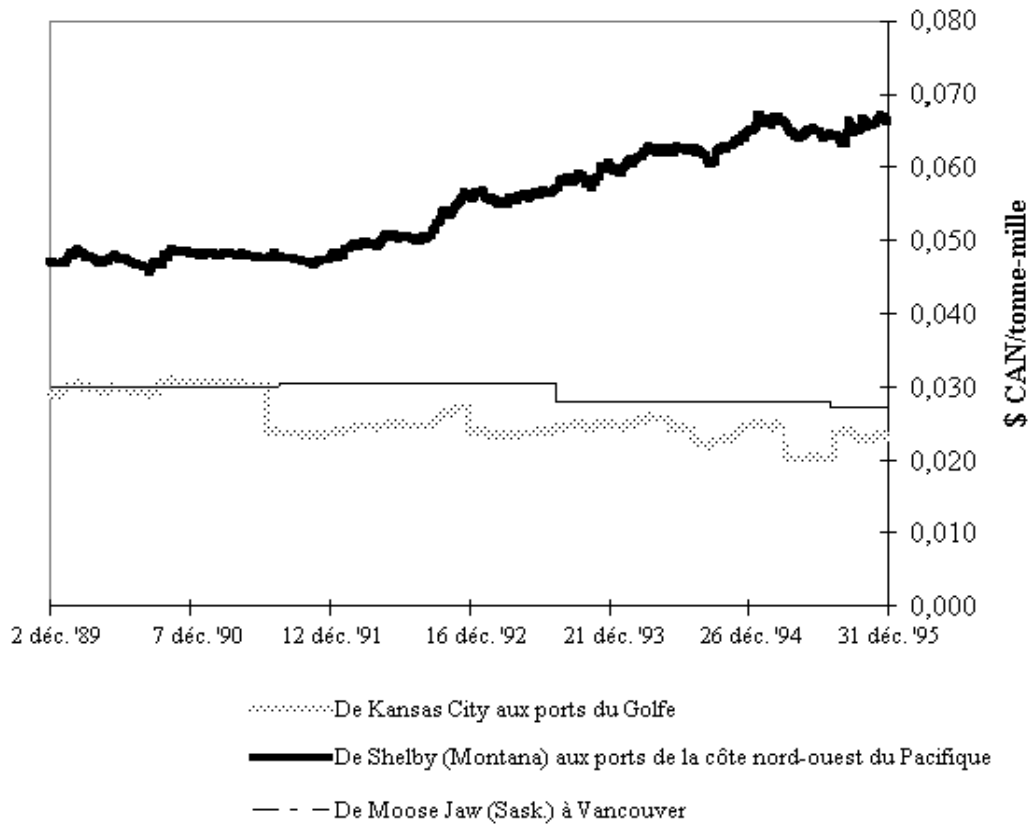
En l'absence de véritable concurrence, les tarifs ferroviaires peuvent grimper bien au-dessus du prix coûtant comme cela s'est produit dans le cas de la Burlington Northern Santa Fe Railway (BNSF) à Shelby (Montana), où il n'y a pas de véritable concurrence. La figure 3.1 donne les tarifs ferroviaires par tonne-mille imposés par la BNSF pour le transport de 52 wagons de blé vers l'ouest et les compare aux tarifs réglementés pour Moose Jaw (ouest) et aux tarifs compétitifs exigés à partir de Kansas City, ville qui fait face à la concurrence du transport par l'eau. Alors que les tarifs compétitifs et les tarifs réglementés se suivent de près, les tarifs de la BNSF sont à peu près deux fois plus élevés que les tarifs ferroviaires, ce qui les rend semblables aux tarifs de transport routier.

Le secteur de la manutention du grain est plus concurrentiel que celui du transport ferroviaire. Il y a plus de sociétés et l'entrée dans le secteur est beaucoup moins limitée. Deux grandes sociétés multinationales ont récemment fait leur entrée dans le secteur céréalier de l'Ouest canadien. Toutefois, il y aura toujours un nombre limité de sociétés dans le secteur de la manutention du grain en raison de l'importance des frais fixes et de l'existence d'économies d'échelle, particulièrement en ce qui concerne les installations terminales. Ces frais fixes et les faibles coûts marginaux ou d'exploitation agissent comme une barrière limitant l'entrée, sauf dans le cas des très grandes sociétés. En gros, les sociétés existantes détiennent un certain pouvoir sur le marché, pouvoir qu'elles utilisent pour établir leurs prix au-delà des coûts marginaux. Si les conditions étaient telles que le secteur devenait anormalement profitable, de nouveaux joueurs y seraient attirés, ce qui ferait baisser les tarifs demandés. Néanmoins, le nombre restreint de sociétés dans le secteur céréalier donne à celui-ci un certain pouvoir sur le marché, particulièrement à court terme. Bien qu'il y ait cinq silos portuaires exploités par six sociétés sur la côte Ouest, le nombre de sociétés avec lesquelles un producteur peut véritablement traiter lorsqu'il veut livrer du grain est moins élevé. La raison est simple : dans certaines régions, il n'y a que deux ou trois sociétés, ce qui donne à chaque exploitant de silo de collecte un certain pouvoir sur le marché. Au niveau local, le pouvoir est beaucoup plus élevé lorsque les frais de livraison des producteurs sont plus élevés.

Le pouvoir commercial des sociétés céréalières peut aussi être influencé par la structure commerciale/réglementaire dans laquelle elles évoluent. Dans l'actuel système d'attribution des wagons, le nombre de wagons alloués dépend en grande partie des expéditions antérieures et du grain entreposé. Cette situation limite la capacité des exploitants de silos de collecte de changer rapidement leur part du marché et peut restreindre le degré de compétitivité dans le secteur.

### ***3.1.3 Remarques finales sur les frais de transaction***

Les frais de transaction, soit ce qu'il faut déboursier pour mener des affaires, doivent être inclus dans toute analyse du rôle de la CCB en matière de transport du grain. Les transactions effectuées dans la logistique d'acheminement du grain comportent une part d'incertitude associée au prix, à la livraison et à la qualité. Les problèmes logistiques sont complexes et exigent une grande coordination et beaucoup d'informations. Bon nombre de transactions mettent en jeu des biens spécifiques contrôlés par un petit nombre de sociétés, d'où leur pouvoir sur le marché. Ces concepts constituent une partie du fondement des critères sur lesquels doit être fondée l'analyse du rôle de la CCB en matière de transport du grain.



**Figure 3.1 : Tarifs pour le transport du blé, points de départ et d'arrivée divers au Canada et aux É.-U.**  
*(Du point de départ au port, minimum de 52 wagons)*

### 3.2 Critères d'analyse

Comme nous l'avons indiqué précédemment, le réseau de manutention et de transport du grain du Canada doit relever une foule de défis pour acheminer le bon grain au bon endroit au bon moment. Pour les entités commerciales présentes dans le réseau existe également le désir de réaliser un profit. De plus, le réseau est assujéti à un cadre réglementaire en changement et à des concepts d'équité profondément ancrés dans les politiques et les institutions, ainsi que l'attitude des habitants des Prairies.

Cette situation met les intervenants du réseau de manutention et de transport du grain en face de demandes contradictoires. En se basant sur ce qui a été dit jusqu'à maintenant dans la présente section et sur le contexte politique dans lequel fonctionne le réseau, il est possible de réduire à quatre le nombre d'objectifs ou de critères, soit : l'efficacité, la responsabilisation, les relations concurrentielles et les possibilités de livraison équitables. On admet que chacun de ces termes peut être interprété d'un grand nombre de façons. Pour les fins de notre analyse, et comme nous l'avons précisé dans le premier chapitre, les définitions suivantes seront utilisées.

- **Efficacité** — Incidence sur les coûts d'exploitation, la gestion des actifs et les mesures incitatives pour l'investissement de capitaux. Se rapporte directement au coût des transactions d'affaires.
- **Responsabilisation** — Incidence sur les besoins en information entourant la conclusion d'ententes, la passation de contrats et l'imputation d'une responsabilité à chaque partie signataire d'une entente quant au respect des engagements contractuels.
- **Relations concurrentielles** — Incidence sur la capacité de chaque intervenant du réseau à profiter des occasions offertes sur les marchés et détermination de la façon dont leur pouvoir en matière de négociations pourrait changer advenant un changement du rôle de la CCB quant à la logistique du transport du grain. Influent sur la mesure dans laquelle les gains réalisés au chapitre de l'efficacité profitent aux autres intervenants.
- **Possibilités de livraisons équitables** — Incidence sur le principe de l'offre de possibilités de livraison équitables aux producteurs de grains de la CCB et sur le régime de mise en commun des prix de la CCB pour ces grains. Aux fins de la présente étude, l'expression « possibilités de livraison équitables » désigne la capacité des producteurs à vendre leur grain de la CCB au cours d'une campagne agricole et de recevoir un même prix commun pour un grade de grain similaire, peu importe le moment où le grain est livré pendant cette même campagne agricole.

### **3.2.1 Points de vue des intervenants sur les critères utilisés**

L'une des questions figurant sur le questionnaire remis aux intervenants avait trait à l'importance relative que les intervenants accordaient à chacun des objectifs/critères. Dans le cas des producteurs et des organisations agricoles qui ont répondu à cette question, les relations concurrentielles et les possibilités de livraison équitables arrivaient à peu près à égalité et étaient jugées un peu plus importantes que l'efficacité et la responsabilisation (jugées à peu près égales). Dans le cas des sociétés céréalieres qui ont répondu à cette question, les relations concurrentielles arrivaient au premier rang, suivies de l'efficacité et de la responsabilisation (à peu près à égalité), les possibilités de livraison équitables se voyant accorder le moins d'importance. Il faudrait préciser que l'ordre des priorités variait beaucoup à l'intérieur de chaque groupe d'intervenants.

La conclusion à tirer est qu'aucun critère ou objectif ne domine au chapitre de l'exploitation du réseau de manutention et de transport du grain. De plus, la variabilité du classement par ordre d'importance au sein des groupes d'intervenants et entre eux laisse croire que toute déviation par rapport au réseau actuel (qui n'est pas parfait) ferait probablement des gagnants et des perdants.

Pour mieux comprendre l'impact des options analysées, nous examinerons, dans la partie qui suit, les objectifs des divers intervenants du réseau.

### **3.3 Objectifs des intervenants du réseau**

Afin d'évaluer le rendement du réseau d'acheminement actuel du grain, ainsi que de tout changement éventuel, il est important de comprendre les objectifs fondamentaux des divers intervenants du réseau. Une telle compréhension permet aussi de mettre en lumière les pressions exercées en faveur du changement. Bien que les intervenants du réseau aient parfois des objectifs semblables, ils sont souvent en désaccord sur la façon dont ces objectifs devraient être atteints.

Avant de faire des observations sur les objectifs des intervenants, mettons en lumière plusieurs éléments clés sur lesquels tous les intervenants s'entendent :

- La logistique d'acheminement du grain a pour but d'amener le bon grain au bon endroit au moment indiqué.
- La diversité croissante des demandes et des utilisateurs finals de grain de l'Ouest canadien force le réseau et les intervenants à être de plus en plus réceptifs aux changements et en mesure de s'y adapter.
- Les différences d'opinions qui existent entre les intervenants quant à la meilleure façon d'améliorer la logistique d'acheminement du grain sont souvent le fruit de divergences philosophiques relativement à ce que devrait être le rôle du gouvernement et de la CCB en matière de commercialisation et de réglementation.

- Tous les intervenants du réseau reconnaissent l'importance de la maximisation des revenus ou profits, mais ils sont souvent en désaccord sur la façon optimale de diviser ces revenus et ces profits.

Ceci dit, examinons maintenant les objectifs de chacun des intervenants du réseau.

### **3.3.1 CCB**

La CCB a pour mandat de maximiser les recettes des producteurs des Prairies en vendant le blé et l'orge que les producteurs lui confient pendant la campagne agricole. Elle dispose de plusieurs moyens pour y arriver.

La CCB fournit un produit uniforme et de haute qualité aux consommateurs de blé et d'orge canadiens. Les efforts que déploient la CCB pour atteindre ses objectifs sont appuyés par le contrôle qu'elle exerce (grâce au système d'attribution) sur les zones de collecte et la cadence du mouvement du grain. Ce contrôle permet à la CCB de mélanger les divers grades retrouvés dans l'ensemble des Prairies de façon à obtenir un produit uniforme et bien défini susceptible de trouver preneur. Elle pourrait également arriver à cette fin au moyen d'un processus d'appels d'offres où seraient spécifiées les régions d'où le grain devrait provenir.

La CCB offre également aux producteurs un outil (à coût modique) de gestion du risque associé au prix, et ce, grâce à son système de mise en commun des prix. En vertu de ce système, on établit une moyenne des prix pour l'ensemble de la campagne agricole en tenant compte des écarts entre les grades. Essentiellement, le système de mise en commun des prix consiste en une diversification sur une période de temps. Dans le cadre du système de mise en commun des prix, les producteurs reçoivent un acompte pour le grain livré au réseau de manutention et de transport du grain. Cet acompte à la livraison correspond à un pourcentage du prix moyen que la CCB pense pouvoir obtenir, frais de transactions estimatifs en moins. À la fin de la campagne agricole, les producteurs reçoivent un autre versement de la CCB. Cet ajustement de fin de campagne est établi en fonction de la différence entre les recettes touchées par la CCB et les dépenses encourues (y compris la somme consacrée aux acomptes). Le programme de mise en commun des prix permet aussi le partage des coûts associés aux événements extraordinaires (p. ex. : surestaries) entre tous les producteurs de grains de la CCB sur toute la campagne agricole.

La CCB fournit un accès équitable au marché à tous les producteurs de grains de la CCB de tout l'Ouest du Canada. Cet état de choses est étroitement lié au système de mise en commun des prix de la CCB et, pour certains, est indissociable de sa situation de vendeur unique. Comme le silo de collecte constitue le point de contact entre la CCB et les producteurs de grains de la CCB, l'accès équitable au marché est garanti par l'accès équitable au réseau de silos de collecte. La CCB se sert de son rôle dans le processus d'attribution des wagons pour atteindre son objectif d'équité. Ce rôle a été quelque peu révisé au fil des ans étant donné que la CCB a accordé aux sociétés céréalières plus de flexibilité pour gérer le positionnement des approvisionnements de grain, telle que la possibilité de dépêcher des wagons dans plus d'une zone de collecte.

### **3.3.2 Producteurs**

En tant qu'entités commerciales, les producteurs veulent maximiser les profits qu'ils tirent de la production de grain à court terme comme à long terme. Étant donné qu'ils assument les coûts de commercialisation, de manutention, de transport et d'entreposage de leur grain, ils seraient en faveur de tout changement ayant pour effet de réduire les coûts, à condition qu'ils profitent eux aussi des avantages.

Une des questions essentielles qui influent sur les objectifs des producteurs est la participation obligatoire au mode de commercialisation à comptoir unique pratiqué par la CCB pour la vente du blé et de l'orge. Mis à part les considérations philosophiques, bon nombre de producteurs croient qu'ils sont capables de s'acquitter des tâches de commercialisation, y compris de la gestion du risque, plus efficacement que la CCB, et que par conséquent ils devraient pouvoir choisir le mode de commercialisation de leur blé et de leur orge. D'autres producteurs préfèrent que la CCB conserve son monopole de vente du blé et de l'orge pour des raisons commerciales. En outre, certains producteurs, surtout les plus petits, ont tendance à se préoccuper davantage des possibilités de livraison équitables. Ces différences d'opinions trouvent un écho dans la vision du rôle de la CCB dans la logistique d'acheminement du grain.

### **3.3.3 Sociétés de manutention du grain**

Le principal objectif des sociétés de manutention du grain est la maximisation des bénéfices des actionnaires. En général, les sociétés de manutention tentent d'atteindre cet objectif en maximisant leurs revenus et en minimisant leurs dépenses.

Habituellement, il est possible d'accroître les revenus en augmentant le volume de grain manutentionné et en faisant une plus large place aux cultures rentables comme le canola. Les sociétés céréalieres de l'Ouest du Canada peuvent difficilement augmenter les revenus qu'ils tirent de la manutention des céréales vendues par la CCB car, dans ce cas, leur marge est connue des producteurs en raison de la mise en commun des prix et du plafonnement des tarifs ferroviaires. Dans ce contexte, les sociétés céréalieres doivent mettre l'accent sur la réduction des frais et la part de marché. La prestation de services, tels que la vente et l'application d'engrais ou l'aide en matière de gestion agricole constituent une importante source de revenus pour bon nombre de sociétés de manutention du grain. Nombreuses sont les sociétés de manutention qui profitent des contacts qu'elles établissent avec les producteurs au silo de collecte pour leur vendre des services additionnels. Les services de manutention sont souvent liés à d'autres services. Par exemple, certaines sociétés ont déjà offert des prêts sans intérêt pour l'achat de produits chimiques aux agriculteurs ayant conclu un contrat de livraison avec elles.

Une grande part des frais associés à la manutention du grain sont fixes (capital et frais généraux). Par conséquent, pour réduire les frais d'exploitation d'une installation, il faut augmenter le volume de grain traité (le coût par unité de grain diminue avec l'augmentation du volume de grain). Cela est encore plus vrai dans le cas des nouvelles installations à haut rendement dont le coût



n'a pas encore été complètement amorti. Étant donné que le volume total de grain à manutentionner est habituellement fixe, une société céréalière ne peut augmenter le volume de grain traité qu'en s'accaparant de la part de marché d'un concurrent ou en consolidant sa propre part de marché au moyen d'une réduction de ses installations.

L'élan vers la consolidation qui découle de l'objectif de réduction des frais va parfois à l'encontre des objectifs de la CCB relatifs au mélange des grains ainsi qu'à l'objectif d'équité en matière d'accès au marché que la CCB vise pour tous les producteurs des grains qui relèvent de sa compétence. Par exemple, pour une société céréalière qui cherche à réaliser des économies, l'idéal peut être d'exploiter un petit nombre d'installations conçues pour la manutention de grands volumes et/ou d'exploiter ses installations comme des «maisons spécialisées» (c'est-à-dire qui ne s'occupent que d'un seul produit ou d'un petit nombre de produits) à différentes périodes de l'année. Cette situation ne favorise pas l'objectif de la CCB d'étendre le positionnement de ses approvisionnements uniformément à l'ensemble de la région où elle va chercher du grain. S'il s'avérait que la consolidation du réseau fasse augmenter les frais de transport routier assumés par les producteurs et que les avantages de cette consolidation ne soient pas étendus à ces derniers, il y aurait un obstacle à l'objectif de maximisation des profits des producteurs.

Les sociétés céréalières peuvent également être en mesure de réduire les frais de transport (tarifs incitatifs) en acheminant d'importantes tranches de wagons provenant d'une même installation vers une destination unique. Il faudrait pour cela que les sociétés concentrent la collecte primaire à quelques endroits. Encore une fois, ce procédé pourrait aller à l'encontre du mode de positionnement des approvisionnements privilégié par la CCB.

Les frais associés à l'incertitude commerciale peuvent en outre être réduits par l'accroissement de l'horizon de planification commerciale soit, par exemple, en s'efforçant de planifier l'utilisation des installations (cadence de passage du grain et des grades dans une installation) des mois d'avance. La capacité à faire une telle planification est amoindrie lorsque les décisions prises par des tierces parties ont un effet déterminant sur la gestion des installations.

### ***3.3.4 Compagnies de chemin de fer***

Comme les sociétés céréalières, les compagnies de chemin de fer ont, comme objectif principal, de maximiser leurs profits. Cet objectif est surtout atteint au moyen de la minimisation des frais.

Les compagnies de chemin de fer qui transportent du grain dans l'Ouest canadien n'ont à peu près pas la possibilité d'augmenter leurs recettes pour deux raisons. Premièrement, elles ont très peu d'influence sur le volume total de grain à transporter au cours d'une campagne agricole. Deuxièmement, la législation actuellement en vigueur a grandement restreint la capacité des sociétés ferroviaires à imposer des droits qui correspondent à ce que le marché peut soutenir. C'est pour ces raisons que les compagnies de chemin de fer ont décidé de privilégier les réductions de coûts comme moyen de maximiser leurs profits.

Comme dans le cas des sociétés qui s'occupent de la manutention du grain, les compagnies de chemin de fer doivent surtout compter sur la minimisation des frais pour maximiser leurs profits. L'un des moyens dont elles disposent pour y arriver est de raccourcir les délais de commutation en acheminant de plus grandes rames de wagons ayant la même destination d'un point de départ donné. Comme dans le cas des sociétés céréalières, l'atteinte de cet objectif peut être facilitée par la consolidation du réseau. Encore une fois, cet objectif peut aller à l'encontre des buts de la CCB et des producteurs, surtout si les gains ne sont pas partagés.

Les frais associés à l'incertitude commerciale peuvent en outre être réduits par l'élargissement de l'horizon de planification. C'est d'ailleurs ce qui explique l'apparition des ententes à long terme (quatre à six mois) pour la mise en place des wagons.

Les organisations peuvent plus facilement réduire leurs frais lorsqu'elles parviennent à stabiliser l'utilisation de leurs biens tout au long de l'année, c'est-à-dire à faire en sorte que l'utilisation ne varie pas selon les saisons et qu'il n'y ait pas de saison haute. Dans le cas des compagnies de chemin de fer transportant du grain dans l'Ouest canadien, cela signifie que les frais pourraient être réduits si le volume de grain acheminé restait inchangé l'automne, l'hiver, l'été et au printemps. Or, la demande relative au transport du grain a tendance à culminer dans la première moitié de la campagne agricole. Par conséquent, les vendeurs de grain souhaitent acheminer autant de grain que possible durant la haute saison. La nature cyclique des commandes de grain va à l'encontre du désir des compagnies de chemin de fer de régulariser le flux de grain tout au long de la campagne agricole.



## **4 RÉSEAU DE TRANSPORT ET DE MANUTENTION ACTUEL ET OPTIONS ENVISAGÉES**

La présente section débute par la description de l'actuel réseau de manutention et de transport du grain, description où l'accent est surtout mis sur le rôle de la CCB dans ce processus logistique. Afin d'étudier les options envisagées et de déterminer leur impact éventuel, il faut bien comprendre le réseau actuel qui servira de point de référence en fonction duquel sera mesuré tout changement.

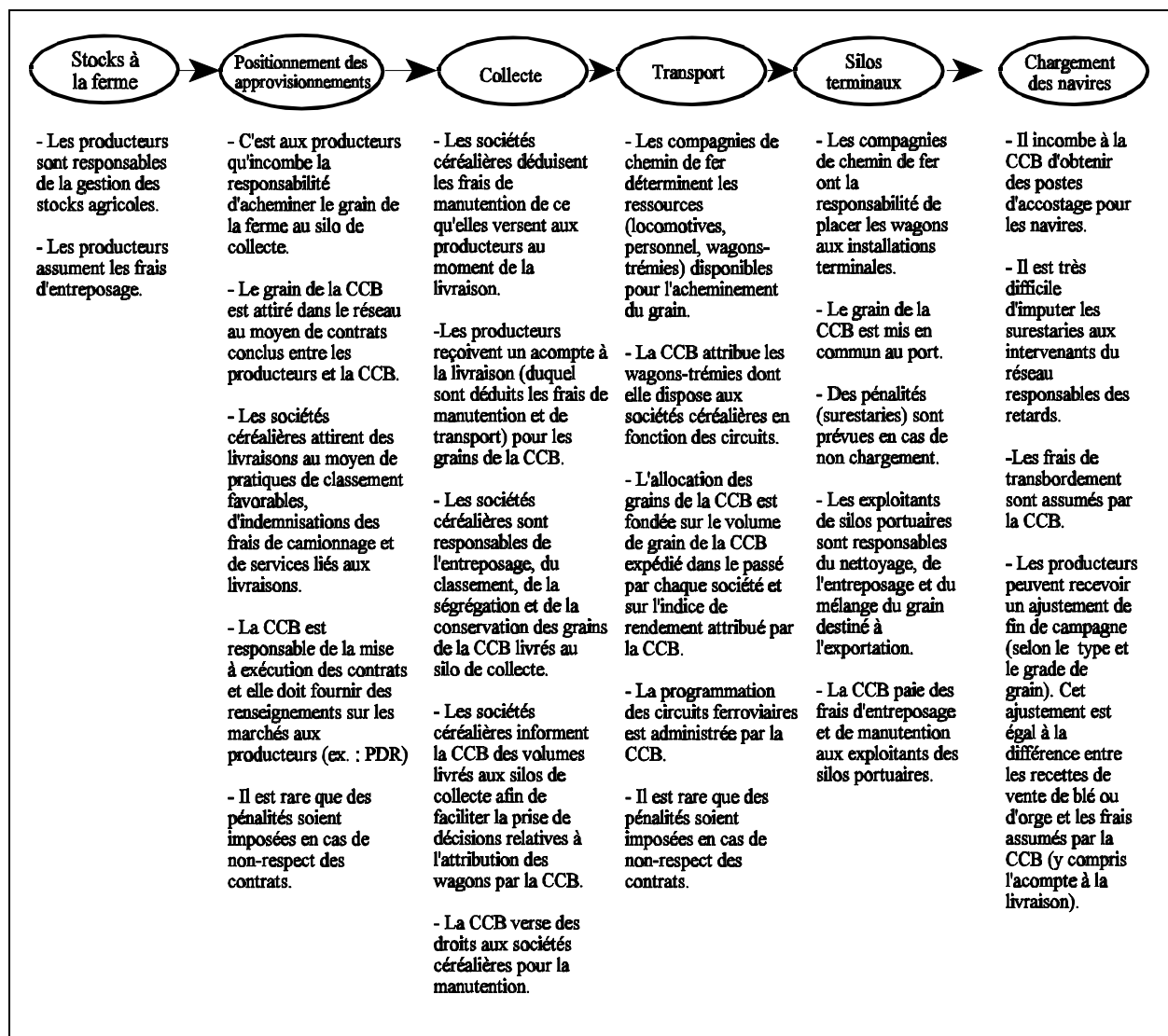
Les options envisagées sont également décrites dans la présente section. Cependant, ce n'est que dans les sections 5 et 7 qui portent, d'une part, sur les opinions des intervenants formulées dans le questionnaire et au cours des entrevues et, d'autre part, sur l'évaluation des options et la synthèse des résultats de l'étude que les options seront discutées.

### **4.1 Description du réseau actuel**

La figure 4.1 schématise les diverses activités composant la chaîne logistique du réseau de manutention et de transport du grain en précisant la valeur ajoutée à chacune des étapes et les responsabilités des divers intervenants. Les activités sont présentées dans un ordre séquentiel. Ce schéma sera utilisé dans la présente section et dans les sections ultérieures pour illustrer les limites des secteurs d'intervention des producteurs, des compagnies de chemin de fer, des sociétés céréalières et de la CCB, ainsi que pour illustrer les structures institutionnelles en place pour acheminer le grain de l'exploitation agricole au port.

Afin qu'il y ait correspondance entre la production de grain et la demande, le grain doit être entreposé après la récolte. Les agriculteurs ajoutent de la valeur au grain en le conservant jusqu'à ce qu'il fasse l'objet d'une commande. Les activités de positionnement des approvisionnements comprennent le transport routier et certaines activités transactionnelles, notamment l'acquisition d'information, la conclusion de contrats et le respect des ententes contractuelles. Les producteurs, les sociétés céréalières et la CCB participent aux activités de positionnement des approvisionnements. Le transport routier est effectué par les producteurs et les sociétés céréalières tandis que la CCB attire du grain aux silos de collecte par le truchement de contrats et de contingents. La CCB est liée aux exploitants de silos par des ententes de manutention qui ajoutent de la valeur au blé et à l'orge grâce au contrôle de la qualité, à la manutention et à l'entreposage. Les ententes contractuelles conclues entre les exploitants de silos, les compagnies de chemin de fer et la CCB sont un peu moins claires dans le cas des services de transport. L'attribution des wagons-trémie et le choix des circuits ferroviaires pour le blé et l'orge sont gérés conjointement par la CCB et les compagnies de chemin de fer par l'intermédiaire du Groupe de la politique d'attribution des wagons (GPAW), tandis que les opérations de circulation des trains sont la responsabilité exclusive des compagnies de chemin de fer.

Quant aux installations terminales portuaires, elles s'occupent de la réception du grain, du contrôle de la qualité, de l'entreposage et des ententes transactionnelles. La CCB et les compagnies de chemin de fer négocient les paramètres contractuels qui ajoutent de la valeur au blé et à l'orge aux installations portuaires. Le chargement des navires exige que le bon type et le bon grade de grain soit chargé afin que les engagements commerciaux de la CCB soient respectés. À chaque activité de commercialisation décrite dans la figure 4.1 correspond une série de transactions qui définissent la responsabilité des parties visées. Les contrats servent à coordonner les activités.



*\*\*Remarque : la planification de la capacité est un élément clé à toutes les étapes de la chaîne logistique\*\**

**Figure 4.1 : Activités de valeur ajoutée et responsabilités des intervenants tout au long de la chaîne logistique des grains de la CCB (réseau actuel)**

En ce moment, comme le montre le tableau 4.1, la CCB intervient directement dans toutes les activités de la chaîne, à l'exception de la gestion des stocks entreposés à la ferme. Les préoccupations relatives à la participation de la CCB dans la chaîne logistique portent essentiellement sur la collecte, le transport et les opérations terminales.

**Tableau 4.1 : Participation des intervenants dans la chaîne logistique actuelle de manutention et de transport du grain.**

Activités	Producteurs	CCB	Soc. cér.	C <sup>ies</sup> de ch. de fer
Gestion des stocks à la ferme	oui	non	non	non
Positionnement des approvisionnements	oui	oui	oui	non
Collecte	non	oui	oui	oui
Transport	non	oui	oui	oui
Port	non	oui	oui	oui
Chargement des navires	non	oui	oui	non

Il est nécessaire de comprendre le rôle actuel de la CCB au chapitre de l'attribution des wagons afin d'évaluer l'impact de tout changement éventuel du rôle de la CCB dans la chaîne logistique. La CCB retient les services de diverses sociétés céréalières actives dans l'Ouest canadien pour acheminer du blé et de l'orge depuis le silo de collecte jusqu'à la destination finale. La CCB ne sollicite pas les services des sociétés céréalières par le truchement d'un processus compétitif d'appels d'offres. Le marché que représente la manutention des céréales vendues par la CCB est plutôt divisé entre les sociétés céréalières selon un ensemble de procédures ayant été approuvées par les sociétés. L'attribution des wagons est le moyen par lequel sont mises en oeuvre ces dispositions de partage du marché.

Vous trouverez ci-dessous une description du processus qui sert actuellement à acheminer du grain de la ferme au point d'exportation, processus constitué de chacune des étapes illustrées à la figure 4.1. Cette description est approfondie dans l'annexe 1, qui explique en détail chaque étape des procédures mises en branle pour acheminer le grain de l'Ouest. Le glossaire qui se trouve à la fin du rapport (Volume 1) donne une description des diverses organisations qui interviennent dans le processus d'attribution des wagons et des modes de classification utilisés pour les diverses denrées et les couloirs ferroviaires.

La description du réseau actuel commence par un exposé sur la planification de la capacité. La nécessité de faire face aux limites de capacité qui existent à certaines périodes de l'année ou à

certain points de la chaîne constitue le trait commun à toutes les activités comprises dans la chaîne logistique.

#### **4.1.1 Planification de la capacité**

L'objectif de la planification de la capacité dans le réseau de manutention et de transport du grain est de fournir aux vendeurs de grain et aux sociétés de manutention ainsi qu'aux transporteurs une estimation des exigences d'expédition (ventes) et de la capacité disponible (silos de collecte, compagnies de chemin de fer, silos portuaires) en vue de satisfaire aux conditions de vente.

Le Groupe de la politique d'attribution des wagons (GPAW), organe créé par les intervenants du secteur céréalier qui regroupe des représentants de ces mêmes intervenants, est chargé d'établir une politique d'attribution des wagons de haut niveau pour l'acheminement du grain assujetti aux tarifs réglementés. Les grains assujettis aux tarifs réglementés sont ceux qui sont expédiés dans des couloirs où s'applique un tarif ferroviaire maximum pour une tonne de marchandises. Les expéditions de grains non assujettis aux tarifs réglementés sont effectuées dans les couloirs où s'appliquent des tarifs commerciaux. Le GPAW est également responsable de deux composantes importantes du processus de planification de la capacité, soit le *Capacity Working Plan* et le *Four Month Handling and Transportation Plan*. Ces deux plans sont fondés sur des estimations du secteur en ce qui a trait aux ventes potentielles et à la capacité disponible.

#### ***Capacity Working Plan***

Le *Capacity Working Plan* (plan de gestion de la capacité) paraît deux fois l'an, au début et à peu près au milieu de la campagne agricole. On y compare les besoins commerciaux hebdomadaires à la capacité hebdomadaire estimative. La détermination de la capacité disponible tient compte de la flotte de wagons-trémie dont les compagnies de chemin pensent pouvoir disposer, des temps de cycles des wagons-trémies estimés par ces mêmes compagnies et de la capacité portuaire (nombre de wagons-trémie pouvant être acheminés au port, mis en place aux terminaux et déchargés en une semaine) telle qu'estimée par le secteur.

Dans le cadre du processus de planification mis en branle au début de la campagne agricole, la CCB et les sociétés cérésières négocient un partage de l'attribution (selon la destination) entre les grains de la CCB et les grains hors-Commission. Par exemple, la CCB et les sociétés cérésières peuvent se mettre d'accord pour que les wagons destinés à la côte Ouest soient chargés à 80 % de grains de la CCB et à 20 % de grains hors-Commission. Ces partages négociés sont fondés sur la production estimative (c'est-à-dire les approvisionnements disponibles) et les exigences commerciales anticipées. On a recours à ces partages négociés au cours du processus d'attribution hebdomadaire lorsqu'il faut rationner les wagons.

Le plan précise aussi les priorités établies par le secteur en ce qui concerne les expéditions assujetties à la réglementation pour l'année à venir. On fixe ces priorités au cours de négociations menées au sein du secteur. Par exemple, on peut déterminer que, en période de rationnement, les

expéditions vers Vancouver viendront en tête de la liste des priorités, tandis que celles vers Thunder Bay et Prince Rupert occuperont respectivement les deuxième et troisième rangs. Si la capacité disponible est en-deçà de la demande, les expéditions vers les ports jugés hautement prioritaires auront le premier choix.

#### ***Four Month Handling and Transportation Plan***

Le *Four Month Plan* (plan de quatre mois) distribué chaque mois, établit des directives concernant les déchargements pour les quatre mois à venir. Le plan donne une estimation de la capacité hebdomadaire disponible pour chaque secteur céréalier (grain de la CCB, grain hors-Commission, grain non administré). La capacité disponible estimée pour la CCB et les expéditeurs de grain hors-Commission est déterminée en fonction des partages négociés entre la CCB et les sociétés cérésières. La capacité attribuée aux expéditeurs de grain non administré est proportionnelle à la capacité disponible pour la CCB et les expéditeurs de grain hors-Commission.

Aux documents de planification de la capacité produits par la GPAW s'ajoutent les plans de huit semaines de la CCB visant le blé et l'orge. Le plan de huit semaines établit le nombre estimatif d'expéditions de la CCB et les sources d'approvisionnement (régions) prévues. L'objectif poursuivi est de donner aux sociétés cérésières et aux compagnies de chemin de fer une indication des besoins de la CCB en matière de positionnement selon les circuits ferroviaires.

#### ***4.1.2 Stocks entreposés à la ferme***

Comme nous l'avons vu dans la section 2, au Canada, l'entreposage du grain se fait surtout à la ferme. Les producteurs ajoutent de la valeur au grain en l'entreposant jusqu'à ce qu'on en ait besoin à des fins commerciales. Ils peuvent également ajouter de la valeur à la ferme en effectuant des tâches telles que le séchage, le nettoyage ou le mélange du grain. Tous les frais d'entreposage encourus (p. ex., intérêts ou assurances) sont assumés par le producteur. Cependant, les producteurs reçoivent des acomptes pour leur grain avant la livraison.

#### ***4.1.3 Positionnement des approvisionnements***

### **Contrats liant la CCB et les producteurs**

La CCB positionne le grain par le truchement de contrats conclus avec les producteurs, contrats qui stipulent le grade, le délai de livraison et le volume de grain. Dans le cadre de son objectif d'accès équitable aux possibilités de livraison, la CCB s'engage à accepter tout le blé et l'orge que les producteurs souhaitent mettre à sa disposition au cours d'une campagne agricole. Le volume de grain cédé à la CCB dans les contrats conclus avec les producteurs donne à cette organisation une indication du volume de grain dont elle disposera à des fins de vente durant la campagne agricole. On complète le système de contrats par un système de contingents durant la période des moissons. Celui-ci permet à chaque détenteur de carnet de livraison de livrer un minimum de 40 tonnes de grain venant juste d'être récolté parallèlement au volume contracté.



La CCB contrôle l'arrivée de grain dans le réseau au moyen d'appels de contrats. Il incombe aux producteurs de livrer le grain faisant l'objet d'un contrat aux silos de collecte. Le contrat précise quelle pénalité sera imposée si le producteur ne livre pas son grain dans les délais convenus. Cependant, la CCB n'infligent que de modestes pénalités aux producteurs qui ne livrent pas leur grain dans les délais prévus.

### **Entente conclue par la CCB avec les silos de collecte**

Étant donné qu'elle ne possède aucune installation de manutention de grain, la CCB doit conclure des ententes avec des silos de collecte, qui deviennent ainsi ses mandataires. Pour devenir mandataire de la CCB, le silo de collecte doit accepter les livraisons de blé et d'orge effectuées par les producteurs et s'occuper de l'achat, de l'entreposage et de l'expédition du grain. L'entente stipule les responsabilités de la société céréalière en tant que mandataire de la CCB pendant la durée de l'entente. Les ententes sont signées une fois l'an. Les sociétés céréalières réussissent à attirer des livraisons de grains de la CCB en offrant des pratiques d'agrégation favorables, des prix compétitifs aux producteurs de grain hors-Commission et divers services.

#### **4.1.4 Collecte**

Lorsqu'ils livrent leur grain à un silo de collecte, les producteurs reçoivent un acompte (paiement partiel) du silo de collecte qui agit comme mandataire de la CCB. Le montant de l'acompte est établi en fonction de deux données estimées par la CCB : la valeur totale des ventes annuelles du produit en question et les coûts annuels de transaction. Les frais de manutention et de transport assumés par les sociétés céréalières sont déduits du paiement. L'exploitant de silo gère le grain en procédant au classement, à la ségrégation et à l'entreposage et en veillant à ce que le grain ne subisse aucune détérioration pendant qu'il est conservé au silo de collecte. Les sociétés céréalières sont capables de tirer profit du grain en mélangeant les stocks de façon à satisfaire aux exigences de la CCB. Une partie de ce profit est souvent partagée avec les producteurs par le truchement de primes pour le grade ou d'indemnités des frais de camionnage. Les sociétés céréalières informe la CCB des stocks reçus, ce qui aide cette dernière à planifier l'attribution des wagons.

#### **4.1.5 Transport**

##### **Offre de wagons**

Le processus d'attribution des wagons est illustré à la figure 4.2. Lorsqu'il est nécessaire de rationner la capacité ferroviaire (notamment à cause d'un engorgement du terminal, du mauvais temps, d'une pénurie de wagons ou de locomotives, d'un volume de grain plus important que prévu, etc.), le processus d'attribution des wagons sert à deux choses : à attribuer et à rationner.

Tous les vendredis, les deux compagnies de chemin de fer de classe un du Canada déterminent le nombre de wagons dont elles disposeront à des fins de chargement au cours de la semaine commençant le dimanche suivant. L'ensemble de wagons disponibles est partagé (par les

compagnies) entre les diverses destinations (côte Ouest, Thunder Bay, et expéditions non assujetties aux tarifs réglementés).

Le partage entre les expéditions assujetties ou non aux tarifs réglementés est le fruit d'une décision prise par les compagnies de chemin de fer. Les compagnies attribuent les wagons disponibles pour les expéditions non assujetties aux tarifs réglementés. Les décisions relatives à l'attribution hors réglementation sont prises à l'interne et ne relèvent pas de la compétence du GPAW. Ces décisions sont fondées sur les obligations contractuelles des compagnies de chemin de fer (p. ex., accords d'échange), les exigences en matière d'expéditions vers d'autres destinations et les obligations communes des compagnies. Chaque client informe les compagnies de chemin de fer du point d'origine souhaité pour leurs wagons. De son côté, la compagnie de chemin de fer fournit à la CCB un résumé des décisions prises en matière d'attribution hors réglementation afin de l'inclure dans le système de programmation des circuits.

Les wagons disponibles pour les expéditions assujetties à la réglementation des tarifs sont divisés en trois groupes : céréales vendues par la CCB, grain hors-Commission (canola, avoine et céréales fourragères hors-Commission) et grain non administré (produits assujettis aux tarifs réglementés de faible volume tels que le seigle, le lin et les cultures spéciales). Cette division en trois catégories est faite selon des lignes directrices élaborées par suite d'une entente sectorielle.

L'écart entre les diverses destinations visées par des tarifs réglementés tient compte des exigences en matière d'expédition des sociétés céréalières et de la CCB, la capacité des divers ports et leur récente performance en matière de déchargement (p. ex. si Vancouver a un arriéré de wagons chargés en raison de la capacité limitée des silos terminaux, les compagnies de chemin de fer pourraient décider d'affecter à d'autres destinations les wagons disponibles pour le transport du grain selon des tarifs réglementés. Lorsqu'elle répartit les wagons disponibles pour le transport du grain selon des tarifs réglementés parmi les diverses destinations (c.-à-d. Vancouver, Prince Rupert, Thunder Bay et Churchill), les compagnies de chemin de fer respectent les priorités négociées par l'industrie (telles que décrites dans le *Capacity Working Plan*).

### **Attribution des grains de la CCB aux diverses sociétés céréalières**

La CCB détermine les types de grains et les grades qu'il lui faut pour remplir ses engagements en matière d'exportation. Elle doit également déterminer l'emplacement du grain requis (selon le type et le grade) ainsi que les régions à partir desquelles elle le puisera. Le choix de la région de collecte est fondé sur l'évaluation faite par la CCB pour déterminer la route d'expédition la moins coûteuse ainsi que sur l'engagement pris par cet organisme pour assurer un accès équitable aux marchés à tous les producteurs de l'Ouest du Canada.

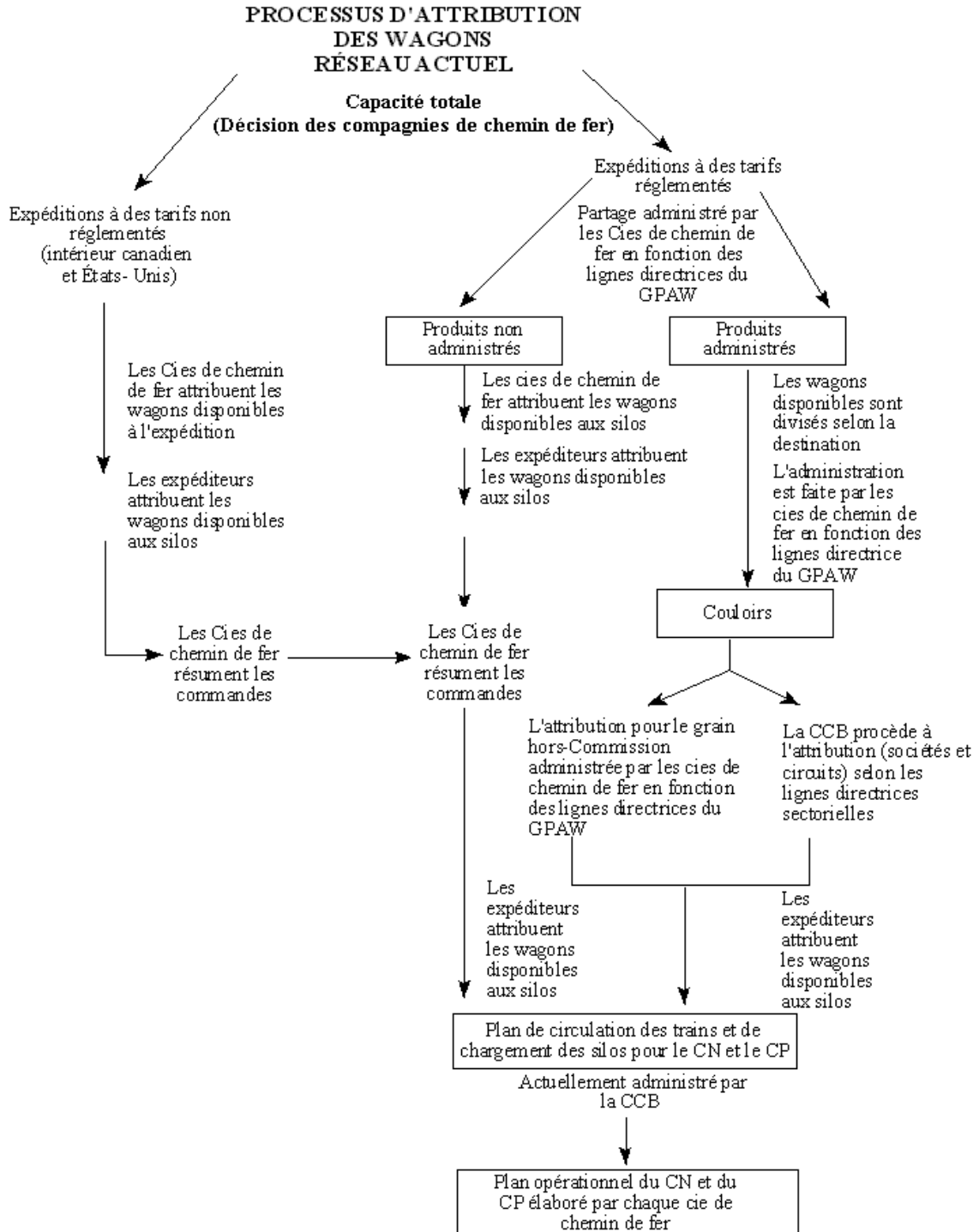


Figure 4.2 : Processus d'attribution des wagons-trémie pour les expéditions de grain

La CCB répartit les wagons disponibles parmi ses agents conformément à la Politique sectorielle d'attribution de wagons (PSAW). Le comité responsable de la mise en application de la PSAW est formé de représentants de la CCB et de ses agents. La PSAW régit la méthode utilisée par la CCB pour répartir les wagons disponibles parmi ses agents. La majorité des wagons sont attribués à des parcours ferroviaires particuliers (un parcours ferroviaire se compose de divers points de livraison situés le long d'une ligne commune) et selon les produits. (Remarque : à compter de la dixième semaine de la campagne agricole 1998-1999, cette étape s'appliquera à des zones plutôt qu'à des parcours ferroviaires). Les mécanismes de base de répartition sont axés sur le rendement ainsi que la moyenne pondérée du pourcentage de grain collecté, et un certain nombre de wagons sont également répartis en fonction de l'espace. Ces méthodes de répartition sont résumées ci-dessous, et on en trouve une description plus détaillée à l'annexe 1.

Jusqu'à 25 % des wagons affectés à un parcours ferroviaire sont considérés comme des « wagons tampons ». Si l'espace prévu pour des livraisons supplémentaires à une installation est beaucoup moindre que l'espace prévu dans d'autres installations situées le long du même parcours ferroviaire, la CCB affectera des wagons à ces silos afin de réduire l'écart en ce qui concerne la capacité disponible.

Pour calculer la moyenne pondérée du pourcentage de grain collecté, on tient compte, pour chacune des sociétés céréalières, de la moyenne pondérée historique du pourcentage des arrivages de grains de la CCB sur un parcours ferroviaire, moins toute pénalité imposée pendant la semaine en cours. On accorde une pondération plus élevée aux semaines les plus récentes qu'aux semaines les plus éloignées.

L'attribution de wagons aux agents selon les parcours ferroviaires en fonction de données historiques est complétée par un système de répartition axé sur le rendement, qui récompense ou pénalise les sociétés céréalières en fonction de leur rendement au cours des semaines antérieures. La CCB répartit 25 % de ses wagons disponibles (soit un minimum de 1 000 wagons par semaine lorsque la CCB en a au moins 3 000 en réserve) selon la formule axée sur le rendement. Les sociétés céréalières prennent leurs propres décisions en ce qui concerne les wagons répartis de cette manière, à condition qu'elles répondent aux critères et aux exigences de la CCB.

Les dispositions de la PSAW permettent une certaine souplesse dans la répartition des wagons. Les sociétés céréalières peuvent affecter une partie des wagons qui leur ont été attribués par la CCB à d'autres parcours de train, à condition qu'un certain nombre de conditions aient été remplies. Notamment, de telles mesures ne doivent pas aller à l'encontre de la politique de la CCB qui vise à assurer des possibilités de livraison équitables ou de la résiliation d'appels de livraison de la CCB. De plus, il importe de respecter les normes minimales et maximales s'appliquant aux parcours ferroviaires. Au cours des périodes de transport de pointe (lorsque les sociétés céréalières pourraient le plus profiter d'une répartition « souple »), il peut être difficile de respecter de telles conditions, bien que les participants ne soient pas tous d'accord à quel point il en est ainsi. Ainsi, seulement une faible proportion de l'ensemble des wagons répartis annuellement (de 5 000 à 6 000) sont affectés à d'autres parcours ferroviaires en vertu de cette politique de répartition « souple ». Mentionnons également

que les wagons tampons ne peuvent être affectés ailleurs (à un autre parcours ferroviaire ou à une autre société).

### **Attribution des wagons pour le grain « hors-Commission »**

La répartition des wagons-trémies disponibles pour le transport de grains « hors-Commission » à Vancouver et à Thunder Bay est administrée par le Bureau de répartition des wagons pour le grain « hors-Commission ») selon une politique d'attribution en fonction des ventes fermes, sous réserve de l'approbation des silos terminaux.

Les sociétés céréalieres indiquent à la CCB les points d'origine souhaités pour les wagons affectés au transport de grains « hors-Commission ». La CCB regroupe ces wagons avec ceux attribués pour les produits qu'elle contrôle pour établir un programme de parcours ferroviaires. Les parcours ferroviaires peuvent exiger de légers changements (c.-à-d. affectation de wagons à d'autres parcours ferroviaires) si le nombre total de wagons alloués à un parcours ferroviaire dépasse le nombre maximal ou minimal de wagons nécessaires au transport hebdomadaire du grain sur le parcours en question. Le nombre minimal et maximal de wagons par parcours ferroviaire est fixé par les compagnies de chemin de fer, principalement en fonction des besoins opérationnels.

### **Mise en place et chargement des wagons-trémie à l'intérieur du pays**

En acceptant le programme de chargement, les compagnies de chemin de fer tiennent compte de nombreux facteurs qui pourraient avoir une incidence sur la disponibilité des wagons, notamment la quantité prévue de marchandises expédiées et le nombre de wagons à décharger, ainsi que le nombre de base de wagons et de locomotives à moteur diesel disponibles pour le transport du grain. Cela est établi en fonction du *Capacity Working Plan* et rajusté selon le *Four Month Handling and Transportation Plan* (plan trimestriel de manutention et de transport).

Le nombre de wagons vides qu'une compagnie de chemin de fer est en mesure de mettre à la disposition des silos de collecte dépend du nombre de wagons ayant été déchargés au cours des semaines antérieures. Les wagons déchargés sont déplacés des silos terminaux aux points de distribution des gares ferroviaires de marchandises, à partir desquels les wagons vides sont déplacés jusqu'aux silos de collecte selon les demandes de wagons émises par les sociétés céréalieres. Pour les compagnies de chemin de fer, la capacité de placer les wagons vides au bon endroit dépend de l'efficacité avec laquelle les silos terminaux peuvent décharger les wagons dans les délais prévus. Le rendement des silos terminaux en matière de déchargement dépend, d'une part, de la réception du grain requis (type et grade) et, d'autre part, de la disponibilité des navires au moment propice.

Une fois que les wagons attribués ont été placés au silo de collecte, il incombe aux sociétés céréalieres d'y charger le type de grain requis (en veillant à l'exactitude des grades) et de les acheminer au bon endroit (c.-à-d. chargement du grain qui leur a été attribué). La CCB peut imposer une pénalité à une société qui ne charge pas le type et le grade de grain appropriés (décrite à l'annexe 1).

À l'heure actuelle, il y a très peu de mouvement direct de trains-blocs du point d'origine jusqu'à destination, qu'il s'agisse de wagons chargés que l'on déplace vers les ports ou de wagons vides effectuant le trajet de retour. Des économies considérables pourront être réalisées si l'on charge un nombre suffisant de wagons à partir d'un seul silo de collecte pour une destination particulière. En pareil cas, le train peut être conduit jusqu'à sa destination finale sans qu'aucune manoeuvre ne soit nécessaire. Cela permettrait aux compagnies de chemin de fer de faire baisser les frais découlant des manoeuvres et de réduire le temps nécessaire pour qu'un wagon effectue un cycle complet. Ainsi, l'industrie du grain pourrait assurer le transport d'un volume plus élevé de grain avec le parc de wagons actuellement à sa disposition. Des mesures facilitant l'évolution du réseau de silos de collecte et de silos terminaux en fonction de cet objectif permettraient de réduire les frais de transport du grain. Grâce à la rationalisation de l'industrie ferroviaire et du réseau de silos à grains, il est donc possible de charger des trains-blocs plus imposants et de les conduire directement des silos de collecte aux silos terminaux.

Il incombe aux compagnies de chemin de fer de déplacer les wagons chargés des silos de collecte jusqu'aux installations portuaires. Actuellement, elles ne risquent pas de se voir imposer des sanctions pécuniaires si les wagons n'arrivent pas aux ports au moment opportun.

#### ***4.1.6 Silos terminaux***

Les wagons transportant du grain de la CCB sont mis en commun à Thunder Bay et à Vancouver. Un wagon chargé de grain de la CCB n'est pas affecté à un silo terminal particulier, mais est plutôt regroupé avec d'autres wagons de la CCB qui peuvent être déchargés à n'importe quel silo disponible. Ce régime de mise en commun des wagons a pour but de réduire les frais et le temps nécessaires au tri des wagons et à leur affectation au bon silo terminal.

Dans le cadre d'ententes (officielles et officieuses) avec l'industrie, les exploitants de silos terminaux ont convenu qu'ils pourraient chacun décharger un volume de grain de la CCB égal au volume de grain fourni par leur société mère ou par les sociétés avec qui ils ont conclu des ententes de manutention.

L'industrie céréalière administre actuellement un régime de paiement de surestaries à Thunder Bay et sur la côte Ouest. Ce régime vise à assurer le déchargement rapide des wagons acheminés aux ports.

#### ***4.1.7 Chargement des navires***

Les chambres de compensation (Lakehead Clearance Association et BC Clearance Association) affectent les navires à un poste d'amarrage particulier. La CCB aide ces organismes à prendre de telles décisions pour les grains relevant de sa compétence. En raison du volume élevé de grain transitant par le port de Vancouver et du fait que celui-ci fonctionne pratiquement à plein régime pendant la majeure partie de l'année, la CCB a établi un bureau dans cette ville pour aider à coordonner la prise de ces décisions.

Les exploitants de silos terminaux doivent s'assurer que le type de grain exigé est chargé à bord des navires en temps opportun, en veillant à l'exactitude du volume et du grade. Un régime contractuel de paiement de surestaries existe pour les navires. Autrement dit, des amendes sont imposées si un navire n'est pas chargé dans les délais impartis. À l'heure actuelle, les frais de surestarie visant les navires à bord desquels on charge du grain de la CCB sont assumés par cette dernière et, en bout de ligne, par les producteurs. De la même façon, la CCB peut également mériter une prime de célérité si un navire quitte le port avant la date convenue; elle en fait ensuite profiter les producteurs grâce au régime de mise en commun des prix.

Une importante partie des ventes de la CCB se font selon le principe « franco à bord » (FAB) à partir de la côte Ouest ou du fleuve Saint-Laurent. Ainsi, le client doit prendre les dispositions relatives au fret (notamment coordonner l'arrivée des navires). On peut également effectuer des ventes CAF (coût, assurance et fret), pour lesquelles le négociant canadien se charge d'affréter des navires et l'acheteur étranger prend livraison du grain dans un port de son propre pays.

Les producteurs reçoivent un paiement final pour le grain qu'ils vendent par l'entremise de la CCB. Le montant du paiement est calculé en fonction de l'écart entre les recettes et les frais de la CCB (en tenant compte du paiement initial). Le paiement final est réparti selon le type de grain et le grade.

## **4.2 Attribution de zones**

La présente section décrit le système d'attribution de zones visant les grains de la CCB. Les intervenants de l'industrie (par l'intermédiaire du comité responsable de la Politique sectorielle d'attribution de wagons) ont convenu de mettre en oeuvre un système d'attribution de zones à compter de la dixième semaine de la campagne agricole 1998-1999. La présente section décrit, de manière générale, les changements apportés. Dans le cadre de cette option, le mode d'attribution de wagons aux sociétés céréalières sera élargi : au lieu de se baser sur les parcours ferroviaires actuels, la CCB attribuerait les wagons en fonction d'aires d'approvisionnement plus importantes, ou de zones. L'industrie céréalière procède actuellement à la mise en oeuvre du système (entrée en vigueur prévue en octobre 1998). Selon l'option d'attribution de zones, les responsabilités de chacun des intervenants du réseau de transport sont semblables à celles qui leur incombent dans le cadre du réseau actuel (voir figure 4.1), sauf en ce qui concerne les changements notés ci-dessous.

Grâce à l'élargissement des zones de collecte, les sociétés céréalières auront plus de souplesse en ce qui concerne l'expédition et l'établissement des sources d'approvisionnement. En effet, elles seront maintenant en mesure d'attribuer leur part de grain de la CCB à n'importe quel de leurs silos situés dans la zone élargie, plutôt que le faire en fonction de petits parcours ferroviaires. On vise ainsi à aider les sociétés céréalières à mieux gérer les opérations de leurs silos de collecte. Sur le plan de la logistique, le fonctionnement du système sera très semblable à celui du système actuel, que l'on a décrit dans la section précédente. La principale différence par rapport au réseau actuel, c'est que la CCB n'attribuera plus sa réserve hebdomadaire de wagons-trémies à des parcours ferroviaires particuliers. Les wagons seront plutôt attribués (par société et produit) en fonction de zones

englobant un certain nombre de parcours ferroviaires. Il y aura douze zones dans l'Ouest du Canada (comparativement aux quelque 220 parcours ferroviaires actuels). Les sociétés céréalières jouiront d'une plus grande souplesse lorsqu'il leur faudra choisir des points d'origine précis. L'un des autres changements par rapport au réseau actuel, c'est que la coordination de la mise en place des wagons, actuellement assurée par la CCB, deviendra la responsabilité des compagnies de chemin de fer et des sociétés céréalières (c.-à.-d., les compagnies de chemin de fer s'occuperont de l'établissement des parcours de train).

### 4.3 Achat au port

Cette option déplace la CCB à l'autre extrémité du réseau de transport et de manutention du grain. La présente section en décrit brièvement les aspects fondamentaux. À l'annexe 2, on trouve une explication plus détaillée de cette option ainsi que celle de la CCB en tant qu'acheteur à la ferme. L'option portant sur la création de zones ne figure pas dans l'annexe 2 compte tenu de ses similarités avec le réseau actuel, que l'on décrit en détail à l'annexe 1.

Dans l'option achat au port, la CCB prendrait possession du grain au port et obtiendrait, par voie d'appel d'offres, des services de manutention auprès des sociétés céréalières pour assurer le transport du grain du silo de collecte jusqu'aux installations portuaires. La CCB ne participerait plus à la collecte, au mouvement du grain à partir des milieux ruraux, au transport, à la manutention aux silos portuaires et à l'entreposage. Le tableau 4.2 souligne le niveau de participation de chaque intervenant pour les divers maillons de la chaîne d'approvisionnement. Quant à la figure 4.3, elle décrit brièvement les responsabilités de chaque intervenant pour chacun des maillons de la chaîne.

**Tableau 4.2 : Participation des intervenants au réseau de transport et de manutention du grain, option d'achat au port**

Activités	Producteurs	CCB	Soc. cér.	Chem. de fer
Gestion des stocks agricoles	oui	non	non	non
Approvisionnement	oui	non	oui	non
Collecte	non	non	oui	oui
Transport	non	non	oui	oui
Silos terminaux	non	non	oui	oui
Chargement des navires	non	oui	oui	non



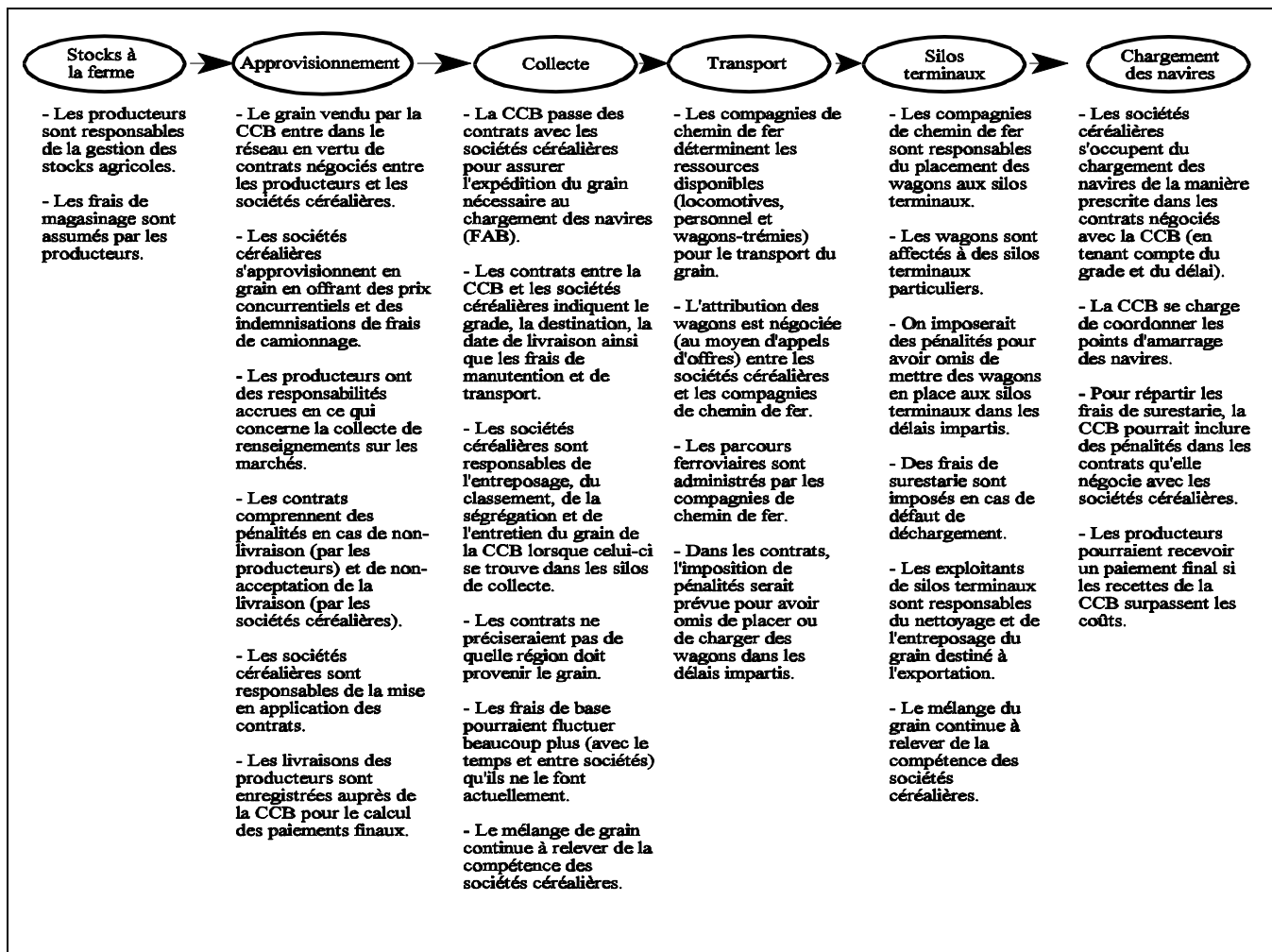
Cette option modifierait considérablement la nature du prix initial payé aux producteurs. Les producteurs recevraient un paiement des sociétés céréalières au moment de la livraison du grain. Le prix offert par la société céréalière pour chacune des transactions deviendrait l'acompte à la livraison du grain. Étant donné que les prix seraient négociés entre les producteurs et les sociétés céréalières et que les prix d'achat au port fluctueraient quotidiennement, les acomptes pourraient varier en fonction du jour, de l'emplacement et du producteur. Le principe voulant que tous les producteurs aient droit au même prix tout au long de l'année ne s'appliquerait plus. Le paiement effectué aux producteurs serait considéré uniquement comme un prix initial, car ces derniers seraient toujours admissibles à un paiement final de la CCB une fois la campagne agricole terminée. La nature variable de ces acomptes initiaux pourrait représenter un changement assez important pour qu'il soit nécessaire de modifier la législation touchant la CCB.

Les sociétés céréalières participeraient à des appels d'offres de la CCB portant sur la livraison d'une quantité et d'un grade précis de grain. L'entreprise retenue aurait à livrer le grain à destination dans les délais impartis. Les sociétés céréalières vendraient du blé et de l'orge à la CCB, mais présenteraient des soumissions afin de pouvoir acheter du grain auprès des producteurs (au prix fixé par les silos). La CCB n'aurait plus à assumer les frais de nettoyage, de séchage et d'entreposage, ainsi que les frais de transport. En plus des paiements qui leur seraient effectués par les sociétés de manutention du grain, les producteurs auraient droit à tout paiement final annoncé par la CCB.

Le retrait de la CCB de la chaîne d'approvisionnement et le placement de cet organisme à la fin de celle-ci auraient une incidence sur l'ensemble du réseau, notamment en ce qui concerne les fonctions et les responsabilités des groupes participants. Les changements auxquels on pourrait s'attendre sont résumés ci-dessous pour chacune des étapes de la chaîne. On ne fait pas état de la gestion des stocks agricoles, qui demeurerait inchangée par rapport au réseau actuel.

#### ***4.3.1 Approvisionnement***

Les sociétés céréalières auraient à trouver des sources d'approvisionnement en grain et coordonner l'entrée de ce dernier dans le réseau. Pour ce faire, elles négocieraient probablement des accords contractuels avec les producteurs. Encore une fois, soulignons que les parties risquent de se voir imposer des pénalités si elles ne remplissent par leurs obligations contractuelles. Les sociétés céréalières pourraient attirer du grain dans leurs silos par divers moyens (p. ex, modification des frais de base, méthodes de classement favorables, remboursement des frais de camionnage et ensembles de services liés à la livraison).



*\*\* Veuillez noter que la planification de la capacité est un aspect important de toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement.*

**Figure 4.3 : Responsabilités des intervenants du réseau de transport et de manutention du grain, la CCB en tant qu'acheteur au port**

### **4.3.2 Collecte**

Les sociétés céréalières tirent des revenus de la vente de blé et d'orge en vertu de contrats passés avec la CCB (FAB). La CCB négocierait des contrats avec les sociétés céréalières pour répondre à la demande des navires. Dans ces contrats, il ne serait pas normalement précisé de quelle région proviendrait le grain; cette décision serait prise par les sociétés céréalières dans le cours de leurs activités.

Plutôt que de recevoir un paiement initial de la CCB, les producteurs se feraient payer directement par les sociétés céréalières au moment de livrer leur grain au silo de collecte. La marge brute d'une société céréalière dépendrait de l'importance des ventes réalisées à la CCB, des possibilités en ce qui concerne le mélange du grain, des prix fixés pour l'achat du grain auprès des agriculteurs, des frais d'exploitation et des tarifs négociés avec les compagnies de chemin de fer. Le paiement des frais de manutention et de transport ne serait plus exigé de manière explicite auprès des agriculteurs. Au lieu, on tiendrait compte de ces frais dans le calcul du paiement qui leur serait effectué par les sociétés céréalières.

Le prix de base représenterait l'écart entre le montant de la soumission présentée par la société céréalière à la CCB et le prix fixé par cette dernière au silo de collecte. Il fluctuerait quotidiennement et ne serait pas le même pour toutes les sociétés céréalières, qui se feraient concurrence afin de remplir leurs obligations contractuelles envers la CCB.

### **4.3.3 Transport, silos terminaux et chargement des navires**

L'attribution des wagons ferait l'objet de négociations (au moyen d'appels d'offres) entre les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer. Dans les contrats qui en résulteraient, on préciserait la date de mise en place des wagons aux silos de collecte, les délais prévus pour le chargement, la collecte et l'expédition à la destination finale, ainsi que ceux visant le déchargement du grain à la destination finale. L'imposition de pénalités serait prévue si une partie ne remplit pas ses obligations contractuelles.

Les wagons seraient expédiés à des silos terminaux particuliers. En raison du processus d'attribution de contrats et du fait que l'on doit être tenu responsable de chacun des wagons, il n'y aurait plus de programmes d'échange et de mise en commun des wagons. La CCB continuerait de prendre les dispositions nécessaires relatives au chargement des navires. Les sociétés céréalières seraient tenues de charger les navires en respectant les critères en matière de quantité et de qualité établis dans leurs contrats avec la CCB. Elles se verraient imposer des pénalités si elles n'assureraient pas le chargement des navires dans les délais fixés, selon le type de grain et le grade exigés. En plus des paiements qui leur seraient effectués par les sociétés de manutention du grain, les producteurs auraient droit à tout paiement final autorisé par la CCB.

#### 4.4 Option d'achat à la ferme

Le rôle de la CCB dans le réseau de transport et de manutention du grain pourrait également être modifié en plaçant l'organisme à l'une ou l'autre des extrémités de la chaîne d'approvisionnement. Si l'option d'achat à la ferme était retenue, la CCB jouerait plutôt un rôle au début de la chaîne. La CCB achèterait du grain directement auprès de producteurs et deviendrait propriétaire des stocks entreposés à la ferme. Elle passerait ensuite des contrats avec les sociétés céréalières pour acheminer le grain de la ferme aux points de vente. Le tableau 4.3 décrit le rôle joué par chacun des intervenants dans le réseau de transport et de manutention dans le cadre de cette option. La figure 4.4, quant à elle, décrit brièvement les responsabilités des intervenants pour chacun des maillons de la chaîne.

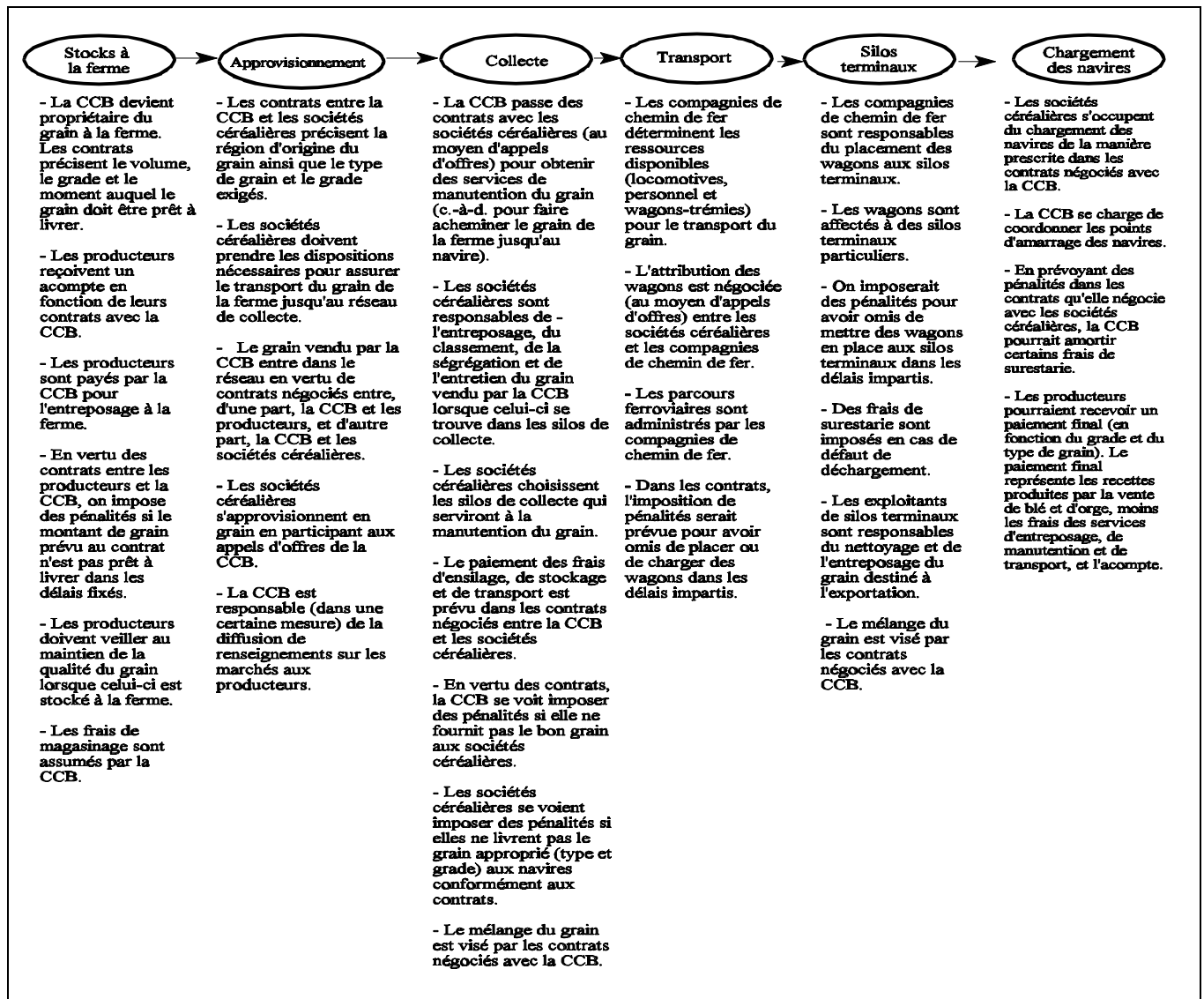
**Tableau 4.3 : Participation des intervenants au réseau de transport et de manutention du grain, option d'achat à la ferme**

Activités	Producteurs	CCB	Soc. cér.	Chem. de fer.
Gestion des stocks agricoles	oui	oui	non	non
Approvisionnement	non	non	oui	non
Collecte	non	non	oui	oui
Transport	non	non	oui	oui
Silos terminaux	non	non	oui	oui
Chargement des navires	non	oui	oui	non

Comme dans le cas de l'option d'achat au port, la CCB ne participerait pas aux opérations de collecte, de transport, de manutention et d'entreposage du grain. Toutefois, une fois le grain acheté à la ferme, la CCB passerait des contrats de services avec divers intervenants tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

##### 4.4.1 Stocks agricoles

Dans les contrats passés avec les producteurs, la CCB définirait la quantité et la qualité du grain pouvant entrer dans le réseau de manutention du grain. Les producteurs se chargeraient de l'entreposage et de l'entretien du grain jusqu'à ce que sa livraison soit nécessaire pour remplir les commandes. Dans ces contrats, la CCB préciserait également le moment auquel le grain doit être prêt à être livré ainsi que les pénalités imposées en cas de non-respect des modalités du contrat. De plus, étant donné que la CCB serait maintenant propriétaire du grain sans que celui-ci ait quitté la ferme, les contrats passés avec les producteurs comprendraient des dispositions visant l'entreposage et les paiements.



*\*\* Veuillez noter que la planification de la capacité est un aspect important de toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement.*

**Figure 4.4 : Responsabilités des intervenants du réseau de transport et de manutention du grain, la CCB étant le propriétaire du grain de la ferme jusqu'à ce qu'il soit confié à l'utilisateur final**

L'option d'achat à la ferme permettrait à la CCB de conserver le système de mise en commun des prix dans sa forme actuelle. Toutefois, il est possible que les retenues effectuées pour couvrir les frais de transport et de manutention soient estimées à l'avance, les fluctuations quotidiennes étant absorbées par la mise en commun des prix. Un paiement final serait effectué si les recettes des ventes surpassaient le paiement initial et tous les frais de commercialisation.

#### ***4.4.2 Approvisionnement et collecte***

La CCB passerait des contrats avec des entreprises de manutention du grain (à la suite d'appels d'offres) pour déplacer le grain de la ferme au port. Les sociétés céréalières prendraient les dispositions nécessaires pour assurer le transport du grain jusqu'au silo, soit par l'entremise du producteur, soit auprès d'une entreprise de camionnage. Dans les contrats en question, on préciserait la quantité et la qualité du grain devant être transporté, ainsi que son origine et sa destination finale. Il incomberait aux sociétés céréalières de choisir les installations de collecte utilisées pour la manutention du grain. Dans les contrats, on indiquerait également les pénalités imposées à toute partie ne respectant pas les modalités. La CCB contrôlerait l'entrée du grain dans le réseau par l'intermédiaire des contrats passés avec les producteurs et les sociétés de manutention du grain.

#### ***4.4.3 Transport, silos terminaux et chargement des navires***

Ces activités et les parties responsables seraient essentiellement les mêmes que dans le cas de l'option d'achat au port. Il existe toutefois une différence : dans le cas de l'option d'achat au port, les sociétés céréalières seraient en mesure de profiter de la valeur ajoutée obtenue en mélangeant le grain, tant au silo terminal qu'au silo de collecte, tandis que dans le cas de l'option d'achat à la ferme, tout mélange effectué à n'importe quel point le long de la chaîne d'approvisionnement serait visé par les modalités du contrat de la CCB.



## **5 POINTS DE VUE DES INTERVENANTS DU RÉSEAU**

Dans le cadre de la présente étude, on a mené des entrevues auprès des intervenants clés de la chaîne logistique et distribué un questionnaire détaillé à leur intention. Il s'agissait de l'un des aspects importants de l'étude. Le questionnaire et les entrevues visaient à permettre une meilleure compréhension des contrats et de l'obligation de rendre compte, ainsi que de l'incidence prévue de la modification du rôle de la CCB dans la chaîne d'approvisionnement sur les frais et la valeur ajoutée pour les divers intervenants. De plus, les intervenants du réseau ont été invités à faire des commentaires sur les trois options.

Le questionnaire et les entrevues s'adressaient aux membres du groupe de cadres supérieurs ainsi qu'aux représentants de quatre autres organisations agricoles. Dans cette phase de l'étude, on a recueilli des renseignements à partir de lettres ou de questionnaires auprès de 22 organisations et personnes, à savoir : trois producteurs (tous membres du groupe de cadres supérieurs), quatre organisations agricoles, la CCB, la Commission canadienne des grains, deux compagnies de chemin de fer et 11 sociétés céréalières. Au cours du sondage et des entrevues, il est devenu évident que le point de vue des sociétés céréalières concernant les options proposées et le réseau actuel variait selon le nombre de silos de collecte qu'elles possédaient dans l'Ouest canadien. À des fins d'analyse, le groupe des sociétés céréalières a été divisé en deux (grandes et petites entreprises), selon le nombre de silos de collecte qu'elles exploitaient dans l'Ouest canadien. Le groupe des petites sociétés comptait six entreprises et celui des grandes, cinq.

L'équipe responsable de l'étude a recueilli de précieux renseignements dans les questionnaires et lors des entrevues, et la collaboration des intervenants ayant participé au processus est grandement appréciée. Pour s'assurer que les observations et les préoccupations des intervenants ont été bien interprétées, on leur a chacun fait parvenir un résumé d'une page à des fins de vérification.

L'objectif du questionnaire et des entrevues était de recueillir le point de vue des intervenants au sujet du fonctionnement du réseau actuel et des trois options. On ne cherchait pas à faire le décompte des réponses obtenues. Par conséquent, dans la synthèse présentée dans cette section, on ne tente aucunement de conclure quelle est l'option « privilégiée » des intervenants.

La synthèse présentée ci-dessous décrit le point de vue de cinq groupes importants : les producteurs et les organisations agricoles, les petites sociétés céréalières, les grandes sociétés céréalières, les compagnies de chemin de fer et les institutions (CCB et CCG). Pour chacun des groupes, des commentaires de nature générale sont suivis par des commentaires sur chacune des options. Dans les annexes 3 et 4, on présente le questionnaire et une analyse plus détaillée des réponses.



## **5.1 Organisations agricoles et producteurs membres du groupe de cadres supérieurs**

### ***5.1.1 Commentaires d'ordre général***

Divers points de vue ont été exprimés au sujet de l'option qu'il convenait de retenir. Certains préféraient l'attribution de zones, car, sur le plan administratif, cette option assurait de la prévisibilité et un accès équitable aux marchés tout en permettant aux sociétés céréalières d'utiliser leurs ressources avec une plus grande souplesse. D'autres privilégiaient l'option d'achat au port parce qu'elle établit un environnement entièrement commercial, les contrats assurant l'obligation de rendre compte et permettant des gains en rendement dans l'ensemble du réseau.

La rationalisation a été jugée comme étant inévitable, quelle que soit l'option choisie. La seule variante parmi les options envisagées est le rythme auquel se produirait la rationalisation. La plupart des répondants étaient d'avis que l'option d'achat à la ferme ralentirait le processus de rationalisation, car la CCB aurait tendance à exercer des pressions pour que l'on continue à exploiter les voies secondaires. Toutefois, on s'est dit préoccupé par le fait que la CCB pourrait faire en sorte que les livraisons se fassent surtout aux silos plus efficaces et ainsi accélérer la rationalisation. Parmi les conséquences naturelles de ce processus, mentionnons les dommages subis par les routes, le transport par camion sur de plus grandes distances et l'utilisation accrue de véhicules commerciaux. De plus, la rationalisation a pour effet de miner les rapports entre les agents et les producteurs, et il faut alors « magasinier » un peu plus pour négocier le grade et le taux d'impuretés.

On a également exprimé des préoccupations au sujet du manque de concurrence dans le secteur ferroviaire. Un groupe a souligné qu'il était nécessaire de rétablir les examens de frais et de maintenir le plafonnement des tarifs marchandises pour faire en sorte que les producteurs profitent d'une part des gains en rendement. Selon les membres de ce groupe, il y aurait de la concurrence si l'on pouvait librement avoir accès au réseau ferroviaire à un tarif réglementé (comme dans le secteur des télécommunications). Certains ont indiqué que le fait de mettre des wagons à la disposition des producteurs favorisait la concurrence.

La hausse du nombre d'activités à valeur ajoutée dans les Prairies pourrait réduire le volume des exportations de produits en vrac et augmenter celui des produits transformés. L'activité ferroviaire pourrait également s'intensifier à l'intérieur du pays. Cela pourrait modifier la capacité de manutention requise dans les ports.

On a recueilli divers points de vue sur le rôle que doit jouer la CCB pour assurer l'équité des possibilités de livraison. Certains étaient d'avis que la CCB avait un rôle essentiel à jouer, tandis que d'autres croyaient que ce principe n'était plus pertinent compte tenu de l'influence exercée par l'exploitant du silo et de l'environnement concurrentiel.

Certains répondants ont indiqué qu'au chapitre des livraisons, le paiement de frais d'entreposage et d'intérêts permettrait de soulager les pressions créées par la politique de mise en

commun des prix de la CCB. D'autres ont indiqué que la mise en commun des prix était un outil essentiel de gestion des risques.

### **5.1.2 Attribution de zones**

Cette option a été jugée comme étant la meilleure par certains répondants, car il s'agit du juste milieu entre la nécessité d'assurer un accès équitable aux marchés et la volonté, de la part des compagnies de chemin de fer et des sociétés céréalières, d'augmenter le niveau de contrôle qu'elles exercent sur leurs biens. On accorderait une plus grande latitude aux sociétés céréalières pour leur permettre de déplacer des wagons d'un endroit à l'autre afin de maximiser le rendement. Il était généralement admis que l'incidence sur les producteurs dépendrait de la distance que ces derniers auraient à parcourir pour se rendre au silo.

D'autres répondants étaient d'avis que cette option favoriserait le transport du grain le long des voies principales et secondaires. Selon eux, a) les producteurs entreposeraient plus de grain à la ferme et auraient à transporter leur grain par camion sur de plus grandes distances afin de le livrer au silo, b) le réseau routier se dégraderait en raison de la circulation accrue de camions et c) les sociétés céréalières seraient les grandes gagnantes car elles pourraient exploiter davantage leurs silos à haut rendement et une zone de collecte plus étendue leur offrirait davantage d'occasions de mélanger le grain.

Certains répondants ont indiqué que cette option ne faisait que ressusciter le système de zonage des expéditions en vigueur au cours des années 1970.

### **5.1.3 Option d'achat au port**

La plupart des répondants étaient d'avis que les ententes contractuelles favoriseraient l'obligation de rendre compte.

Il y avait des divergences d'opinion concernant le niveau de concurrence visant le grain des producteurs. Certains étaient d'avis qu'il pourrait varier en fonction du nombre de sociétés céréalières en concurrence dans la région environnante. Selon d'autres répondants, un nombre moins élevé de silos se traduirait, à long terme, par une concurrence moins vive et par des profits plus élevés pour les sociétés céréalières compte tenu de l'usage accru des silos à haut rendement et des avantages offerts par le classement et le mélange du grain.

On a observé que, dans cette option, on ferait des promesses de vente avant de savoir s'il existait des stocks suffisants pour les remplir et que ce délai entraînerait des pertes d'efficacité. On s'est dit préoccupé par le fait que des sociétés pourraient faire des promesses de vente et découvrir par la suite que le produit n'est pas disponible ou que la marge de base serait insuffisante pour justifier l'entrée du grain dans le réseau. Cette situation pourrait nuire à la réputation du Canada, pays connu pour la fiabilité de ses exportations. Selon d'autres répondants, en confiant de nouveau les pouvoirs en matière de gestion aux propriétaires des biens (compagnies de chemin de fer et

sociétés céréalières), on pourrait augmenter l'efficacité du réseau en évitant l'intervention d'une tierce partie.

Il a été reconnu par tous les répondants que les frais de base refléteraient maintenant tous les frais, y compris les frais de manutention, et qu'ils pourraient changer en fonction des stocks disponibles et de la demande des clients. Certains d'entre eux étaient d'avis que la fourchette des frais de base serait plus large après la récolte et qu'elle se rétrécirait au cours de l'année. La concurrence que se livreraient les sociétés céréalières pour élargir leur part du marché aurait une incidence sur les frais de base. Cette concurrence serait fonction des pratiques de la CCB en matière d'accord de contrats. Étant donné qu'une plus grande quantité de grain serait entreposée à la ferme pendant des périodes plus longues, il y aurait un risque accru de dégradation. La plupart des répondants ont indiqué que les sociétés céréalières mélangeraient le grain plus fréquemment et que les producteurs profiteraient uniquement d'une partie des économies ainsi réalisées.

#### ***5.1.4 Achat à la ferme***

De nombreux répondants ont remis en question la viabilité de cette option. La plupart des commentaires négatifs portaient sur l'existence d'un réseau contrôlé et planifié de manière centrale qui serait un véritable cauchemar sur les plans administratif et logistique. La centralisation du processus de prise de décisions nuirait à l'efficacité du réseau, aux liens de concurrence et à l'obligation de rendre compte. Les producteurs ne profiteraient pas directement du mélange des grains, mais auraient à partager les gains réalisés par l'intermédiaire des comptes de mise en commun. Des répondants se sont dit inquiets du fait que le grade que pense détenir le producteur ne serait peut-être pas celui livré.

Selon d'autres répondants, l'option permettrait d'assurer un accès égal aux marchés pour les producteurs, d'élargir le rôle de la CCB et de rationaliser le transport du grain. Les gains réalisés dans cette option profiteraient principalement aux producteurs. Certains ont indiqué qu'il pourrait être possible de placer une multitude de wagons à un endroit déterminé (transport du grain par train-bloc) et ainsi de court-circuiter les sociétés céréalières.

Selon certains répondants, cette option aurait pour effet de privilégier l'entreposage des stocks à la ferme (option considérée par certains comme étant la moins coûteuse) et de favoriser le nettoyage et le mélange du grain à la ferme. La CCB saurait de manière plus exacte quels sont les stocks disponibles et pourrait recueillir du grain d'une vaste région géographique afin de faire la meilleure utilisation possible des silos locaux et à haut rendement tout en assurant l'existence d'un niveau optimal de stocks tampons. Les gains réalisés grâce au mélange du grain une fois que celui-ci a quitté la ferme profiteraient à tous les producteurs par l'intermédiaire des comptes de mise en commun.

Certains étaient d'avis que l'on aurait des renseignements plus exacts sur les grades et le volume du grain entreposé à la ferme, tandis que d'autres ont indiqué que cela dépendait entièrement de la qualité des échantillons prélevés et n'avait rien à voir avec le rôle de la CCB.

Selon bon nombre de répondants, cette option aurait pour effet de limiter les revenus des sociétés céréalières à ceux découlant des frais de manutention. Il faudrait que ceux-ci augmentent suffisamment pour compenser la perte de revenus découlant de l'entreposage et du mélange du grain, et de tout profit éventuel dont on tient compte dans la marge bénéficiaire.

## **5.2 Petites sociétés céréalières**

### **5.2.1 Commentaires d'ordre général**

En général, ces entreprises considèrent qu'il existe des possibilités d'affaires non seulement dans la manutention de grains de la Commission mais aussi dans la manutention d'autres cultures. Elles tendent à mettre l'accent sur le service en plus des avantages offerts par le classement et le mélange des grains. Elles considèrent que la CCB est un organisme important parce qu'elle sert à la fois les producteurs et les clients.

Le consensus parmi les répondants était que le processus de rationalisation se poursuivra peu importe l'option choisie. Toutefois, il se peut que sa mise en oeuvre aille plus vite dans le cas de l'option achat au port et moins vite dans le cas de l'option achat à la ferme. Les grandes sociétés céréalières qui feront concurrence aux petites entreprises attireront du grain provenant de vastes zones de collecte afin qu'il soit manutentionné dans des silos à haute capacité. Cette concurrence deviendra vive à mesure que les marchés et le réseau de transport et de manutention évoluent.

L'efficacité et la compétitivité étaient importantes pour ces entreprises. La plupart d'entre elles ont indiqué que l'équité sur le plan des livraisons était moins pertinente, étant donné la nécessité de mieux gérer les silos.

Selon certains répondants, les frais de fonctionnement des silos exploités par les petites sociétés céréalières demeureraient inchangés, car ces dernières affectent des ressources humaines à d'autres activités à valeur ajoutée.

L'élimination du tarif plafond pourrait avoir une incidence sur les types de grain transportés et le pourcentage des revenus découlant des grains qui est réinvesti par les compagnies de chemin de fer. Une entreprise favorisait l'élimination du tarif plafond, car, selon elle, celui-ci a tendance à fausser le choix de l'emplacement où seront construites des installations de transformation et de manutention. D'autres se sont dites préoccupées par le fait que les compagnies de chemin de fer pourraient utiliser leur puissance commerciale pour imposer des tarifs et des services. Ces dernières pourraient donner suite aux plaintes des expéditeurs par d'autres moyens, ce qu'elles font déjà.

La plupart des répondants ont indiqué qu'il conviendrait d'examiner de nombreux aspects du système américain de vente de grain dans le cadre de l'examen du réseau de transport et de manutention du grain.

### **5.2.2 Attribution de zones**

Tous les répondants étaient d'avis que le système d'attribution de zones permettrait une meilleure utilisation de l'espace disponible dans les silos, ainsi que des wagons et des locomotives, ce qui profiterait à tous les participants. Au chapitre de l'attribution des wagons, cette option permettrait de traiter toutes les sociétés céréalières de manière équitable, peu importe si elles possèdent un silo terminal ou non.

Toutes les petites sociétés de manutention de grain ont indiqué que les grandes sociétés jouiront d'une plus grande latitude pour déplacer les wagons aux points concurrentiels. Ils profiteront de cette souplesse pour réaffecter aux silos à haute capacité les wagons attribués à l'origine aux petits silos situés le long des voies secondaires. Les petites sociétés céréalières ont moins de souplesse parce qu'elles ont moins d'installations. Certaines entreprises ont souligné que l'attribution des wagons est une préoccupation importante pour les petites sociétés indépendantes, qui doivent avoir accès à des wagons pour utiliser efficacement l'espace disponible dans leurs silos.

Pour certains répondants, la formule actuelle d'attribution des wagons, qui accorde une pondération à la part de marché détenue antérieurement, nuit à l'arrivée de nouveaux joueurs sur le marché. Inversement, d'autres répondants ont indiqué qu'elles privilégient les nouveaux venus étant donné qu'on leur accorde automatiquement des wagons sans qu'ils aient à faire concurrence à quiconque (cela s'accompagne d'une réduction correspondante des wagons attribuées aux sociétés déjà en place).

### **5.2.3 Achat au port**

Certains répondants ont indiqué que l'option d'achat au port permettrait aux sociétés céréalières et aux compagnies de chemin de fer de mieux gérer leurs biens. Pour la plupart des répondants, les gains en rendement réalisés par ces dernières grâce au chargement de plusieurs wagons profiteraient également aux producteurs. La plupart des répondants ont indiqué que cette option favoriserait une meilleure gestion et le transport plus efficace des grains, car on utiliserait l'entreposage à la ferme comme source de stocks tampons. L'un des répondants a indiqué que les sociétés céréalières établies ayant un nombre élevé de silos pourraient avoir de la difficulté à réduire leurs activités, compte tenu des exigences de leurs membres et du nombre élevé d'installations.

Les petites sociétés de manutention du grain ont toutes indiqué que cette option serait avantageuse pour les sociétés céréalières ayant des silos terminaux. Des wagons seraient affectés à des silos terminaux particuliers. Les sociétés céréalières ayant des silos terminaux pourraient accorder un traitement préférentiel à leurs wagons, au détriment de ceux des sociétés indépendantes. Les sociétés céréalières auraient peut-être tendance à « puiser » du grain d'une région géographique donnée.

Certaines petites sociétés céréalières ont indiqué qu'en établissant des liens avec l'industrie de la transformation, elles pourraient voir augmenter leur part de marché à mesure que le secteur des produits à valeur ajoutée prend de l'expansion. D'autres étaient d'avis que les sociétés détenant des

intérêts dans d'importantes opérations internationales de transformation pourront présenter de basses soumissions pour des contrats de manutention de grain en sachant qu'elles pourront effectuer des opérations d'arbitrage sur les marchés étrangers (soumissions plus basses pour refléter le prix d'achat). Elles pourront également choisir le type et la qualité de grain dont elles auront besoin pour le marché américain en attirant des produits dans leurs installations qui répondent à des critères précis.

On s'est dit préoccupé par le fait que les sociétés céréalieres n'auraient pas la puissance commerciale nécessaire pour négocier efficacement avec les compagnies de chemin de fer, car elles auraient à soumissionner à la fois pour les contrats et les wagons de la CCB. Étant donné que les revenus des sociétés céréalieres se limiteraient aux frais de manutention, tout paiement de surestaries serait déduit de cette marge. Les sociétés plus importantes seraient mieux placées pour assumer ce risque.

Certains répondants ont indiqué que la CCB aurait de la difficulté à administrer le système de mise en commun des prix si cette option était retenue.

#### ***5.2.4 Achat à la ferme***

Tous les répondants ont indiqué que cette option était très bureaucratique et qu'elle allait à l'encontre des tendances observées sur les marchés mondiaux, où l'on tente de réduire la participation des gouvernements et la réglementation.

### **5.3 Grandes sociétés céréalieres**

#### ***5.3.1 Commentaires d'ordre général***

Tous les répondants ont indiqué qu'en raison du manque de détails concernant les options (en particulier l'option d'achat à la ferme), il leur fallait faire un certain nombre de suppositions qui se répercutaient sur leur évaluation des conséquences possibles de ces options. L'un des répondants a indiqué qu'il voulait tout simplement que sa société puisse mieux gérer ses biens et qu'il n'aurait pas de préférence pour une option particulière jusqu'à ce qu'il connaisse tous les détails opérationnels. Un autre répondant s'est dit préoccupé par le fait que les conséquences à court terme et à long terme pourraient être très différentes et que, dans le sondage, on ne faisait pas de distinction entre les deux.

La plupart des sociétés ont indiqué que le réseau de transport et de manutention a besoin d'un nombre minimal de participants, chacun d'entre eux participant directement à la gestion du réseau, en tout ou en partie. Une tierce partie ne vient que compliquer le processus et empêche la réalisation de gains de rendement.

Les répondants sont tous d'avis que le réseau doit être souple afin de pouvoir répondre aux besoins changeants de la clientèle. Plusieurs d'entre eux ont souligné que le réseau actuel a été conçu lorsque le nombre d'acheteurs était faible et qu'il fallait assurer la manutention d'un nombre limité de cultures et de grains d'origine connue. À l'avenir, le réseau doit être plus souple afin de pouvoir

s'adapter aux méthodes d'utilisation et de production, qui changent rapidement. Compte tenu de l'évolution de la conjoncture économique mondiale et des pressions exercées pour réduire le niveau d'intervention, on a dit souhaiter une participation moins active du gouvernement dans le réseau de transport et de manutention.

Certaines entreprises ont indiqué que, pour réaliser des gains de rendement plus importants, les normes primaires et d'exportation doivent être les mêmes. D'autres ont souligné que le client devrait être libre de choisir en ce qui concerne le taux d'impuretés et les rabais qui y sont associés.

Selon l'une des entreprises, il importe d'apporter tous les changements en même temps plutôt que d'adopter une approche fragmentaire comme par le passé. Il sera ainsi possible d'éviter toute conséquence imprévue.

Encore une fois, le consensus parmi les répondants était que le processus de rationalisation se poursuivra peu importe l'option choisie. Toutefois, il se peut que sa mise en oeuvre aille plus vite dans le cas de l'option achat au port et moins vite dans le cas de l'option achat à la ferme. La part de marché que détiendront les diverses entreprises dépendra dans quelle mesure ces dernières peuvent établir, entretenir et gérer les rapports avec les clients. Plutôt que l'option retenue, divers facteurs auront une incidence sur l'environnement concurrentiel, tels que le classement préférentiel et les mesures incitatives visant le transport par camion. Les grandes sociétés céréalères qui feront concurrence aux petites entreprises attireront du grain provenant des vastes zones de collecte afin qu'il soit manutentionné dans des silos à haute capacité. Cette concurrence deviendra vive à mesure que les marchés et le réseau de transport et de manutention évoluent.

Pour les grandes sociétés de manutention, l'efficacité et la compétitivité étaient des thèmes importants. La plupart d'entre elles étaient d'avis que l'équité des possibilités de livraison était une question moins pertinente compte tenu de l'importance de bien gérer les silos.

Les avis étaient partagés concernant le maintien ou l'élimination du taux plafond. Pour certains, il doit y avoir plus de concurrence avant que l'on puisse envisager d'abolir ce taux. Pour d'autres, cependant, une telle mesure ferait en sorte que des récompenses ou des pénalités appropriées puissent s'appliquer, en fonction du rendement, et favoriserait l'investissement de ressources dans le réseau ferroviaire, ce qui profiterait à tous les intervenants. Selon l'une des entreprises, si l'on éliminait le taux plafond, les compagnies de chemin de fer devraient avoir l'obligation d'améliorer leurs systèmes d'information concernant le déplacement des wagons et des produits. Cette obligation, selon elle, doit être garantie ou négociée, et ce, avant l'élimination du taux plafond.

La plupart des répondants étaient d'avis que la mise en commun des prix pourrait fonctionner quelle que soit l'option retenue. Toutefois, plusieurs sociétés ont indiqué que la mise en commun des prix masque les signaux du marché et ne permet pas d'attirer le grain dans le réseau au moment opportun.

### **5.3.2 Attribution de zones**

De l'avis des répondants, même s'il ne s'agit que d'un changement minime par rapport au système actuel, le système d'attribution de zones permettrait l'utilisation plus efficace, d'une part, de l'espace disponible dans les silos, et d'autre part, des wagons et des locomotives, ce qui profiterait à tous les intervenants. Les sociétés seraient mieux en mesure de coordonner la fusion des commandes remplies par la CCB et d'autres compagnies céréalières pour des couloirs particuliers et certaines échéances. Toutefois, on a indiqué que les signaux du marché continueront d'être communiqués de manière inefficace aux producteurs en raison de la participation de la CCB en tant que tierce partie.

Tous les répondants ont indiqué que les grandes sociétés céréalières jouiront d'une plus grande souplesse pour déplacer les wagons. Certains ont indiqué que les sociétés céréalières seront tenues par la CCB de desservir certains parcours ferroviaires peu importe si elles sont disposées à exploiter des silos le long de ces derniers.

L'un des répondants a indiqué qu'il s'agissait de la meilleure option à court terme car elle tient compte des répercussions du manque de concurrence dans le secteur ferroviaire. Même s'il existe un certain nombre de mécanismes que peuvent utiliser la CCB et les compagnies de chemin de fer pour imposer l'obligation de rendre compte aux sociétés céréalières, ces dernières ont peu de mécanismes à leur disposition pour imposer cette même obligation à la CCB ou aux compagnies de chemin de fer.

Les répondants ont tous indiqué que la mise en commun des wagons aux silos terminaux nuit à l'obligation de rendre compte parce qu'elle affaiblit le lien entre les opérations de chargement et de déchargement.

### **5.3.3 Achat au port**

La plupart des répondants privilégiaient cette option compte tenu de l'obligation de rendre compte et de l'efficacité opérationnelle découlant d'un milieu plus concurrentiel. Cette option était perçue comme celle permettant le mieux de coordonner le mouvement du grain étant donné que les décisions sont prises par les propriétaires des biens sans aucune intervention d'une tierce partie. On a toutefois souligné que le manque de concurrence dans le secteur ferroviaire est une question qu'il faudra aborder.

Plusieurs répondants ont indiqué que cette option éliminerait le besoin de classer le grain à son arrivée au port et de soumettre celui-ci à des vérifications de la CCG. Il serait donc plus facile pour les silos terminaux de mélanger le grain au port avant le chargement. Les silos terminaux ne seraient plus liés par des formules d'expédition visant les silos de collecte; le mouvement des produits serait plutôt déterminé par la concurrence. En coordonnant le mouvement des grains Commission et hors-Commission, on pourrait mieux faire coïncider l'arrivée des wagons au port avec celle des navires. L'une des sociétés a indiqué qu'elle aimerait avoir l'occasion de vendre du grain CAF pour mieux répondre aux besoins des marchés et profiter davantage des possibilités d'exportation. Elle pourrait ainsi augmenter sa part de marché.



Toutes les sociétés ont indiqué que la marge tiendrait compte des frais de manutention. La concurrence entre les sociétés céréalières se répercuterait sur l'importance de cette marge. L'une des entreprises a indiqué que le pouvoir de négociation des gros producteurs auprès des sociétés céréalières risque d'être plus important. Ainsi, deux producteurs ayant du grain de même qualité pourraient se voir offrir des prix différents. Toutefois, la plupart des répondants étaient d'avis que la concurrence que se livreraient les sociétés céréalières pour acheter les grains Commission et hors-Commission permettrait d'assurer le traitement équitable des producteurs. En effet, ces derniers pourraient faire le tour du marché pour obtenir les meilleurs prix.

Selon une importante société de manutention, il serait préférable qu'il y ait plus d'un acheteur au port (plutôt que juste la CCB). Selon elle, il en résulterait un marché plus robuste.

#### ***5.3.4 Achat à la ferme***

En évaluant cette option, les répondants ont tous indiqué qu'il s'agit d'un système extrêmement bureaucratique axé sur la microgestion et qui va à l'encontre des tendances observées sur les marchés mondiaux (réduction du niveau de participation et de réglementation de la part du gouvernement).

Tous les répondants étaient d'avis que cette option favoriserait l'entreposage à la ferme et qu'il serait nécessaire d'y effectuer un plus grand nombre d'inspections et d'opérations de classement. On hésitait à dire si l'espace d'entreposage à la ferme était suffisant pour assurer l'écoulement constant du grain tout au long de la campagne agricole, et si la qualité du grain pouvait être maintenue. Plusieurs répondants étaient d'avis que le versement de subventions à l'entreposage aurait pour effet de fausser les signaux du marché, en particulier si les producteurs ne tiennent pas compte des frais de renonciation liés à l'entreposage. Le temps consacré à des fins administratives augmenterait tant pour la CCB que pour les producteurs, tout comme les frais qui y sont associés.

Les importantes sociétés de manutention du grain ont indiqué que, si cette option est retenue, il n'y aurait rien qui les inciteraient à aider à rembourser les frais de camionnage étant donné que la CCB dirigerait les livraisons de grain. Certaines d'entre elles ont souligné que l'absence d'interaction entre les sociétés céréalières et les producteurs serait un inconvénient; il y aurait ainsi une communication moins efficace des besoins du marché.

La plupart des répondants étaient d'avis que, si cette option était choisie, la gestion de leurs biens ne leur appartiendrait plus et ils seraient ainsi hésitants à conclure des ententes contractuelles avec les compagnies de chemin de fer. Plusieurs répondants se sont demandés si les compagnies de chemin de fer seraient disposées à garantir le respect des délais de livraison aux ports étant donné que de telles garanties ne sont pas offertes aux États-Unis. Toutes les sociétés ont souligné qu'elles compteraient uniquement sur leurs frais de manutention pour soutenir la concurrence, étant donné que le grade serait précisé dans le contrat du producteur. Il y aurait également moins de possibilités pour les sociétés céréalières de se démarquer en fonction de la qualité de leurs services.

## **5.4. Compagnies de chemin de fer**

### ***5.4.1 Commentaires d'ordre général***

Les deux compagnies de chemin de fer ont indiqué qu'il est nécessaire que le réseau soit axé sur les besoins des clients et qu'il soit en mesure de faire des profits auprès de ces derniers. L'une des compagnies a souligné que l'équité au chapitre des livraisons était uniquement un objectif de la CCB et que celui-ci ne devrait pas être pris en considération. Elle était également d'avis que la mise en commun des prix était une question d'aide sociale et non un outil de gestion des risques.

Les deux compagnies de chemin de fer ont indiqué qu'il est essentiel d'abolir le tarif plafond afin d'inciter les transporteurs à offrir des garanties au chapitre des services. En termes simples, on ne peut discuter de la qualité du service sans tout d'abord parler de prix. La prise de risques doit s'accompagner de récompenses supplémentaires.

Les deux compagnies de chemin de fer ont soulevé des questions au sujet des options présentées. En raison du manque de détails, il leur a été difficile d'en évaluer les répercussions éventuelles.

Le processus de rationalisation se poursuivra peu importe l'option choisie. Toutefois, l'option d'achat à la ferme pourrait le ralentir. Le transport par camion se fera sur de plus grandes distances et la circulation commerciale s'intensifiera. Il reviendra à chacun des producteurs de décider à quelle distance il souhaitera faire transporter sa récolte par camion. L'environnement concurrentiel (notamment les mesures incitatives en matière de classement et de mélange) aura une incidence sur la décision qu'il prendra à cet égard.

Les deux compagnies de chemin de fer ont indiqué que la mise en commun des prix est possible quelle que soit l'option retenue.

L'une des compagnies a indiqué que les rabais offerts pour le chargement de plusieurs wagons se fondent sur les économies de frais variables réalisées à long terme. Bien qu'il soit possible que les paiements à la tonne demeurent les mêmes, le processus de rationalisation fera augmenter le total des décaissements.

L'une des compagnies a indiqué que le temps de rotation et le triage des wagons dépendraient de divers autres facteurs opérationnels, ainsi que sur les tendances observées en ce qui concerne le grade/le type de grain, et la gamme de produits transportés, plutôt que de l'option particulière retenue.

#### **5.4.2 Attribution de zones**

Les deux compagnies de chemin de fer étaient d'avis que si cette option était retenue, il n'y aurait que de légers changements par rapport à la situation actuelle. Il s'agirait d'un système d'approvisionnement automatique qui n'offrirait pas de possibilités accrues en matière de commercialisation.

#### **5.4.3 Achat au port**

Les compagnies de chemin de fer ont toutes deux indiqué qu'elles privilégiaient cette option, car elle permettait la création d'un réseau de transport et de manutention responsable, la concurrence entre les diverses compagnies pour le transport du grain Commission et hors-Commission étant perçue comme une conséquence favorable. On obtiendrait ainsi un système d'approvisionnement automatique efficace sur le plan des coûts et régi par la demande, dans lequel les intervenants doivent assumer la responsabilité de tout piètre rendement. Ce milieu favoriserait les investissements et créerait des possibilités de croissance pour tous les intervenants.

Le système permettrait aux exploitants de silos terminaux de respecter les engagements des expéditeurs en matière de déchargement. Toutefois, des manoeuvres supplémentaires pourraient être nécessaires en raison de l'affectation de wagons à des silos particuliers. Le volume des stocks tampons des silos terminaux dépendra de la stratégie adoptée par la société quant au lieu où il est préférable de conserver ces stocks.

#### **5.4.4 Achat à la ferme**

Les compagnies de chemin de fer étaient toutes deux d'avis qu'il s'agit d'un système d'approvisionnement automatique complexe sur le plan administratif qui favoriserait la hausse du volume des stocks entreposés à la ferme, que celle-ci soit nécessaire ou non. Selon elles, cette option ferait augmenter les frais de tous les intervenants et réduirait les débouchés, étant donné que l'augmentation des tâches administratives nuirait à l'utilisation optimale des biens.

L'une des compagnies a indiqué que l'option ainsi décrite ne permettait pas à la CCB d'exercer un contrôle absolu sur le réseau de transport et de manutention du grain. Elle a dit s'attendre à ce que la CCB souhaite gérer l'ensemble du mouvement du grain dans le réseau, plutôt que de tout simplement participer aux opérations à la ferme et au port.

### **5.5 Organismes**

#### **5.5.1 Commentaires d'ordre général**

Les organismes ont tous les deux indiqué que le processus de rationalisation se poursuivrait quelle que soit l'option retenue. Ainsi, le transport par camion se fera sur de plus grandes distances et la circulation commerciale s'intensifiera. Selon l'un des organismes, à mesure qu'augmentent la taille des silos ainsi que le nombre et la taille des trains-blocs, les silos terminaux seront moins en mesure

de mélanger le grain pour passer des seuils de tolérance primaires aux seuils de tolérance applicables aux exportations. L'un des organismes était d'avis que les grandes sociétés céréalières jouiraient d'une plus grande souplesse peu importe l'option retenue.

L'un des organismes a indiqué qu'il serait difficile d'isoler le rendement des sociétés céréalières et des compagnies de chemin de fer, quelle que soit l'option choisie.

L'un des organismes a affirmé que les tarifs, le volume et la captivité ont une incidence sur les investissements des compagnies de chemin de fer. Selon lui, il faudrait modifier le processus d'attribution des wagons pour inciter l'expéditeur à investir davantage dans l'achat de wagons-trémie.

L'un des organismes a indiqué que l'accès équitable désigne la capacité, pour les producteurs, de livrer du grain de qualité semblable au même prix, peu importe le moment choisi pendant la campagne agricole. D'après cet organisme, ce principe n'empêche pas le réseau et ses intervenants de réaliser davantage de gains en rendement. De plus, il permet d'assurer l'accès, de manière ordonnée et en temps opportun, à un réseau assujéti à des contraintes.

### **5.5.2 Attribution de zones**

Cette option permettrait aux sociétés céréalières de gérer leurs ressources avec plus de souplesse tout en faisant en sorte que la CCB dispose du volume de grain nécessaire pour remplir ses promesses de vente. Plutôt que d'assumer un rôle administratif, la CCB se chargerait de surveiller l'exploitation des parcours ferroviaires.

Il a été noté que des contrats et des ententes négociées avec les compagnies de chemin de fer pourraient exister dans le cadre du réseau actuel. La négociation de telles ententes entre les silos terminaux et la CCB fait présentement l'objet de discussions. Ces ententes pourraient garantir la manutention d'une partie du grain vendu par la CCB moyennant un tarif négocié à l'avance.

L'un des organismes a indiqué que les plans de chargement actuels de 4 et 8 semaines aidaient les sociétés céréalières à mieux gérer leurs ressources.

Selon l'un des organismes, étant donné que les compagnies de chemin de fer exigent actuellement le tarif maximal pour le transport de marchandises, elles sont très peu enclines à augmenter leur rendement ou la qualité de leurs services étant donné qu'elles ne peuvent être récompensées pour de telles mesures.

L'un des organismes s'est interrogé sur la viabilité de la voie maritime, notamment en ce qui concerne le point où le grain ferait l'objet d'une offre d'achat et comment l'on tiendrait compte des frais inhérents à la voie maritime.

Les organismes ont indiqué que les wagons des producteurs se verraient accorder le niveau de priorité le moins élevé. Si cette option est retenue, il pourrait y avoir des retards d'une semaine pour avoir accès à des wagons si la demande est supérieure à l'offre. Des problèmes supplémentaires

pourraient surgir si l'on ne dispose pas du nombre minimal de wagons pour un parcours ferroviaire donné.

Selon les deux organismes, cette option n'aurait aucune incidence sur les activités de classement et d'inspection de la CCG.

L'un des organismes a suggéré que l'on pourrait renforcer le système actuel de répartition des wagons en imposant des sanctions financières.

L'un des répondants a indiqué qu'il privilégiait l'adoption du système d'attribution de zones dans le cadre duquel on négocierait des ententes de manutention avec les silos terminaux. Il a également affirmé que cette option pourrait être appuyée par l'achat de grain à la ferme (par l'entremise d'agents de la CCB), ce qui pourrait produire de meilleurs résultats pour les producteurs.

### **5.5.3 Achat au port**

L'un des répondants a indiqué qu'il n'y aurait pas de wagons de producteurs à moins que les producteurs puissent négocier directement des contrats avec la CCB.

Étant donné que les marges tiennent compte des droits de manutention, la CCG ne pourrait recueillir des données sur ces droits ou traiter les plaintes des producteurs.

Les organismes ont indiqué toutes les deux qu'une importance accrue serait accordée au fait de connaître la qualité et le volume du grain disponible lorsque la CCB planifierait ses activités de vente. L'enquête sur la récolte menée par la CCG jouerait un rôle essentiel à cet égard.

Les inspections menées dans les silos de collecte auraient également plus d'importance en raison de l'existence des contrats. Les droits de classement payés par les producteurs pourraient également augmenter.

En mettant fin à la mise en commun des wagons, il se peut que l'inspection des arrivages aux silos terminaux ne soit plus nécessaire et que l'on mette davantage l'accent sur l'inspection du grain au moment du chargement des navires. Le fait qu'il soit possible de mélanger le grain dans les installations portuaires profiterait aux sociétés céréalières et pas nécessairement aux producteurs. Les répondants ont estimé tous les deux que le contrôle de la qualité serait plus difficile si cette option était retenue.

Les deux répondants étaient d'avis que les droits de manutention exigés par les silos terminaux seraient axés sur la concurrence.

L'un des répondants a indiqué que, si cette option était choisie, l'accès équitable au réseau ne pourrait être assuré et que le principe de la mise en commun des prix s'effriterait compte tenu de l'influence exercée par la fluctuation des frais de base. Il a également indiqué que cette option mettrait fin à la mise en commun des wagons, car les sociétés céréalières seraient réticentes à assumer le

risque inhérent au non-respect d'un contrat, dans l'éventualité où une autre entreprise ne peut se conformer aux exigences d'une offre d'achat. Les délais de rotation des wagons augmenteraient, car la CCB ne coordonnerait pas le transport et la mise en commun des wagons au port.

L'un des organismes était d'avis que le risque de sous-utilisation des ports de Churchill et de Prince Rupert serait accru, car, dans leurs soumissions, les sociétés céréalières établiraient leur prix d'achat en tenant compte des droits de manutention qu'ils auraient perdus, ce qui rendrait l'usage de ces ports moins attrayant.

#### **5.5.4 Achat à la ferme**

Comme dans le cas de l'option d'achat au port, les inspections effectuées aux silos de collecte demeureraient importantes en raison de l'existence de contrats. Les droits de classement payés par les producteurs pourraient également augmenter. En mettant fin à la mise en commun des wagons, il se peut que l'inspection des arrivages aux silos terminaux ne soit plus nécessaire et que l'on mette davantage l'accent sur l'inspection du grain au moment de son expédition. Le fait qu'il soit possible de mélanger le grain dans les installations portuaires profiterait aux sociétés céréalières et pas nécessairement aux producteurs. Les répondants ont estimé tous les deux que le contrôle de la qualité serait plus difficile si cette option était retenue.

Les deux répondants étaient d'avis que les droits de manutention exigés par les silos terminaux seraient axés sur la concurrence.

L'un des organismes était d'avis qu'il n'y aurait pas de wagons de producteurs et que le rôle de la CCG dans le traitement des plaintes des producteurs serait réduit.

Les deux organismes ont indiqué que le volume du grain entreposé à la ferme pourrait augmenter, tout comme le nombre d'inspections effectuées à la ferme ou le nombre d'échantillons soumis par les producteurs. Le recours à des techniques d'échantillonnage appropriées par les producteurs s'imposerait. L'un des répondants a indiqué qu'en raison de la passation de contrats, plus d'inspections pourraient avoir lieu au silo de collecte. Selon les deux organismes, dans l'ensemble, l'on aurait une meilleure connaissance des types de grain et des grades disponibles.

L'un des répondants a indiqué que si la CCB passait des contrats avec les sociétés céréalières pour l'achat du grain à la ferme, cela ferait augmenter le nombre de formalités administratives que devront respecter les producteurs et les sociétés céréalières.

Selon les deux répondants, étant donné que le grade serait précisé dans les contrats passés avec les producteurs, les sociétés pourraient uniquement se faire concurrence au moyen de mesures incitatives touchant les intrants et le transport par camion.

L'un des répondants a indiqué que la mise en commun des prix se poursuivrait, mais que l'abolition de la mise en commun des wagons ferait augmenter le coût des manœuvres.

## 5.6 *Résumé global*

Étant donné que les diverses options n'étaient pas décrites en détail, notamment dans le cas de l'achat au port et à la ferme, on a constaté certaines différences dans la façon dont elles ont été interprétées par les divers intervenants.

En ce qui concerne l'option à retenir, les membres du GCS et les organisations agricoles ont exprimé toute une gamme de points de vue : certains répondants privilégiaient l'option d'attribution de zones pour sa prévisibilité, tandis que d'autres préféraient l'option d'achat au port en raison de son environnement commercial. La réponse fournie par les sociétés céréalières dépendait du nombre de silos qu'elles exploitaient dans l'Ouest canadien et du degré de souplesse que cela représentait. En général, les sociétés céréalières ayant un moins grand nombre de silos préféraient le système d'attribution de zones, car cette formule leur permettait de mieux prévoir leur part de marché. Quant aux sociétés céréalières ayant un grand nombre de silos dans les Prairies, elles ont dit préférer l'option d'achat au port, car celle-ci leur accorderait le plus de souplesse et de contrôle dans la gestion de leurs biens. Les compagnies de chemin de fer appuyaient également l'option d'achat au port. Toutefois, elles n'ont pas hésité à souligner qu'il est essentiel d'éliminer le taux plafond pour le transport de marchandises pour inciter les sociétés à fournir des garanties concernant la qualité des services. En ce qui concerne les organismes, l'un des répondants n'a pas indiqué de préférence, tandis que l'autre a souligné qu'il privilégiait une version modifiée de l'option d'attribution de zones qui permettrait l'achat de grain à la ferme par l'entremise de sociétés céréalières agissant à titre d'agents de la CCB.

La plupart des répondants étaient d'avis que l'option d'achat à la ferme ferait augmenter le volume des stocks entreposés à la ferme et que la CCB en ferait sa principale source de stocks tampons pour remplir les commandes reçues. Les deux compagnies de chemin de fer et la plupart des sociétés céréalières considéraient l'option d'achat à la ferme comme la formule la plus complexe sur le plan administratif et s'y opposaient donc fortement.

En général, tous les répondants s'entendaient pour dire que le processus de rationalisation se poursuivrait peu importe l'option choisie. Cela aurait pour effet d'augmenter les distances sur lesquelles les producteurs auraient à faire transporter leur grain par camion et d'accroître la circulation de véhicules commerciaux. La plupart des répondants étaient d'avis que l'option d'achat à la ferme risquait de ralentir quelque peu le processus de rationalisation.

Selon certains intervenants de l'industrie, le fait que la CCB puisse acheter du grain « à la ferme » ne l'empêche pas de participer à d'autres étapes du réseau de transport et de manutention du grain. Autrement dit, si la CCB prend livraison du grain à la ferme, cela ne veut pas dire qu'elle se retire entièrement de la chaîne d'approvisionnement. Cette structure de rechange ne permet pas de réaliser l'objectif de réduire le rôle de la CCB dans le domaine du transport.

## **6 ANALYSE ÉCONOMIQUE DU RÔLE DE LA CCB DANS LE DOMAINE DU TRANSPORT**

La section 5 décrit le point de vue des intervenants de l'industrie sur le réseau actuel et les trois options proposées. Dans la présente section, on effectue une analyse économique du réseau actuel et des options proposées en examinant ces dernières du point de vue économique en fonction des frais de transaction, et en étudiant les marchés des services de transport. Le contenu de cette section a pour but d'appuyer l'évaluation des options figurant dans la prochaine section, où l'on tient compte à la fois de l'analyse économique et du point de vue des intervenants de l'industrie.

La présente section commence par une brève description et une comparaison des liens contractuels existant entre les intervenants dans le contexte actuel et dans celui proposé par les options. On se penche ainsi sur les questions de l'obligation de rendre compte, du risque et du cheminement de l'information pour chacune des options.

La deuxième partie de la section porte sur les marchés des silos de collecte, du service marchandises ferroviaire et des silos terminaux. À l'aide du modèle économique, on peut examiner comment les rôles envisagés pour la CCB dans le domaine du transport pourraient se répercuter sur les marchés et les frais de base imposés aux producteurs.

### **6.1 Responsabilisation et liens contractuels entre les intervenants**

Comme on l'a indiqué dans la section 3, l'un des concepts fondamentaux dont il faut tenir compte dans l'analyse économique des frais de transaction, c'est que le coût de faire affaire dans un secteur particulier dépend de la façon dont se déroulent les transactions dans l'industrie en question. L'un des aspects clés est le contrat, où figurent les règles visant les échanges, qui existe entre chacun des intervenants. Non seulement ces règles influencent-elles les frais de transaction, mais elles déterminent aussi comment les avantages seront répartis au sein du réseau. Les divers liens contractuels (écrits ou non) qui existent entre les intervenants sont décrits ci-dessous, tant pour le réseau actuel que pour chacune des options.

On peut parler de responsabilisation lorsqu'il existe un contrat bilatéral entre deux parties qui acceptent de faire un échange. L'intégration de parties ou de contrats supplémentaires à l'échange réduit le niveau de responsabilisation. Les liens contractuels qui existent entre les divers intervenants ne correspondent pas nécessairement au niveau de responsabilisation au sein du réseau. Dans un réseau exigeant un niveau d'interaction élevé entre les divers intervenants, où il n'existe pas suffisamment de mécanismes de reddition de comptes pour régir ces liens, le degré d'incertitude visant les transactions est accru, ce qui fait augmenter les risques auxquels s'exposent les intervenants



sur les plans de la qualité et des livraisons. La question de la responsabilisation est prépondérante dans l'ensemble du réseau de manutention et de transport du grain. On a donc choisi de l'étudier en détail avant de se pencher sur le niveau d'interaction entre les intervenants.

### **6.1.1 La responsabilisation dans la chaîne d'approvisionnement**

Lorsqu'on étudie la responsabilisation et le rôle de la CCB dans la chaîne d'approvisionnement, il n'est pas toujours clair quel est le mécanisme de responsabilisation auquel doivent se soumettre les diverses parties le long de cette chaîne ou s'il existe bel et bien un tel mécanisme. Pour faciliter ce processus, le tableau 6.1 décrit les activités qui font partie de la chaîne d'approvisionnement. On y indique notamment l'intervenant responsable de chacune des activités, avec qui l'intervenant a pris des dispositions et le niveau de responsabilisation qui existe actuellement.

Selon le tableau 6.1, il est clair, pour chacune des activités de la chaîne, qui est l'intervenant responsable et à qui il doit rendre des comptes. Toutefois, il n'est pas toujours évident qui, en définitive, est responsable du grain lui-même à chacune des étapes de la chaîne. Dans les ententes de manutention conclues avec la CCB, les sociétés céréalières sont considérées comme l'expéditeur et l'on s'attendrait donc à ce qu'en bout de ligne, elles demeurent responsables du grain à partir de sa livraison au silo jusqu'à son arrivée au port. Toutefois, il est clairement ressorti des entrevues menées auprès des intervenants qu'il n'existe pas de consensus à ce sujet au sein de l'industrie. Il semble y avoir de la confusion quant à l'identité de « l'expéditeur » : est-ce la CCB ou les sociétés céréalières?

Quant au mécanisme de responsabilisation s'appliquant à chacune des activités de la chaîne, il existe des ententes ou des contrats écrits aux étapes d'approvisionnement, qui sont des contrats entre la CCB et les producteurs, ainsi que des ententes de manutention entre la CCB et les silos de collecte.

Les producteurs négocient des contrats de livraison avec la CCB en vertu desquels ils doivent livrer du grain lorsqu'un appel de contrats est lancé. Des sanctions ne sont pas toujours imposées en cas de non-respect du contrat. Lorsque le grain est finalement livré, le producteur doit également conclure une entente (habituellement verbale) avec une société céréalière au sujet notamment de l'heure de livraison, du grade, du taux d'impuretés et des droits d'ensilage. Ainsi, deux contrats régissent la livraison de grain, et le producteur est donc responsable à la fois devant la CCB et la société céréalière. Il en résulte que le producteur n'est pas entièrement comptable à l'une ou l'autre des parties.

Dans les ententes de manutention conclues entre la CCB et les silos de collecte, on décrit les responsabilités des silos comme étant celles incombant à des agents de la CCB. Toutefois, aucune sanction n'est prévue en cas de non-respect des modalités, mis à part le fait que l'entente peut être résiliée par l'une ou l'autre des parties. Des sanctions et des mesures de dissuasion particulières sont visées par la PSAW.

Dans la chaîne d'approvisionnement, c'est à l'étape du transport que l'obligation de rendre compte semble être plus floue. En effet, il n'est pas toujours clair quels mécanismes de responsabilisation s'appliquent aux diverses activités.

Les compagnies de chemin de fer réservent une partie de leur capacité pour transporter les grains vendus par la CCB, ainsi qu'il a été prévu dans la *Loi sur les transports au Canada* et dans le cadre des négociations avec le GPAW (étape 4 du tableau 6.1). L'attribution des wagons aux silos (étape 5) est régie par les ententes conclues aux termes de la PSAW, sans qu'il y ait des ententes contractuelles fermes. Les compagnies de chemin de fer doivent, pour le compte des sociétés céréalières, assurer le placement approprié des wagons aux silos, et ce, en temps opportun. Le seul mécanisme de responsabilisation qui s'applique dans ce cas est la *Loi sur les transports au Canada*, qui comporte des dispositions relatives à l'attribution des wagons. Il n'existe aucun mécanisme de responsabilisation écrit visant le placement de wagons en temps opportun.

Les sociétés céréalières sont comptables à la CCB du chargement adéquat des wagons (étape 6). Le niveau de responsabilisation, dans ce cas-ci, découle des ententes conclues aux termes de la PSAW, qui décrivent les pénalités et les mesures incitatives visant le rendement. Les sociétés céréalières doivent également rendre des comptes aux compagnies de chemin de fer du chargement des wagons en temps opportun; toutefois, cette responsabilité ne fait l'objet d'aucun instrument écrit.

Les compagnies de chemin de fer sont responsables devant les sociétés céréalières de déplacer les wagons chargés jusqu'aux installations portuaires et de les acheminer au bon silo terminal. Le seul instrument de responsabilisation qui s'applique ici est la *Loi sur les transports au Canada*, qui stipule que chaque compagnie de chemin de fer doit recevoir, transporter et livrer les marchandises qui lui sont confiées sans délai et avec le soin et la diligence voulus [ paragraphe 113c) ]. Il n'existe pas actuellement de contrats entre les compagnies de chemin de fer et les sociétés céréalières, pour le placement ou le déplacement des wagons par les compagnies de chemin de fer ou le chargement des wagons par les sociétés céréalières. Cette situation n'est pas attribuable au rôle que joue la CCB dans la chaîne d'approvisionnement, mais plutôt à l'existence de tarifs-marchandises réglementés et à la réticence des compagnies de chemin de fer de signer de tels contrats dans le contexte de la réglementation des tarifs.

Dans les installations portuaires, la mise en commun des wagons, pratique dont on a discuté précédemment, représente également une source de préoccupation. Toutefois, l'échange de wagons entre silos terminaux est une pratique qui ne découle pas nécessairement du rôle que joue la CCB dans la chaîne d'approvisionnement, comme en témoigne le système d'échange de wagons pour le transport du canola à Vancouver.

**Tableau 6.1 : Réseau actuel - Niveau de responsabilisation le long de la chaîne d'approvisionnement**

<b>Activité</b>	<b>Intervenant responsable</b>	<b>Intervenant avec lequel la transaction est effectuée et mécanisme de responsabilisation</b>	
1. Grain stocké à la ferme	Producteur	CCB	- Contrats passés par la CCB avec les producteurs
2. Grain transporté par camion au silo	Producteur	1. CCB 2. Société céréalières	- appels de contrats lancés par la CCB -réception aux silos de collecte
3. Ensilage/entreposage	Société céréalière	CCB	- entente de manutention conclue avec le silo de collecte
4. Capacité de transporter le grain par train	Chemins de fer	CCB et chemins de fer	- LTC/GPAW
5. Attribution des wagons aux silos	CCB - parcours ferroviaires Soc. cér. - silos le long des parcours	CCB/sociétés céréalières/chemins de fer	- PSAW
6. Placement des wagons	Chemins de fer	Société céréalière	- LTC
7. Chargement des wagons	Société céréalière	1. CCB 2. chemin de fer	- PSAW - aucun
8. Acheminement du grain aux installations portuaires	Chemins de fer	Société céréalière	- CTA
9. Déchargement du grain aux silos portuaires	Exploitants des silos	1. Si l'exploitant de silo est l'expéditeur soc. cér./ch. d. fer. 2. Si la soc. expéditrice a conclu une entente de manutention avec l'exploitant de silo expéditeur/ch. de fer exp. de silo/expéditeur	- surestaries visant les wagons - surestaries visant les wagons - entente de manutention
10. Chargement des navires	1. Exploitants des silos 2. Acheteur	1. Silo terminal/CCB 2. Acheteur/CCB	- entente de manutention - contrat de vente

Une fois les wagons chargés de grain arrivés à destination, il incombe aux exploitants des silos terminaux de les décharger, d'effectuer toute opération nécessaire (nettoyage, mélange et ségrégation) et de charger le grain à bord des navires appropriés (étapes 9 et 10). Il y a plusieurs niveaux de responsabilisation à cette étape. Les exploitants de silos terminaux sont responsables du déchargement des wagons aux installations portuaires. À cet égard, ils doivent rendre des comptes aux compagnies de chemin de fer, si la société exploitant le silo et la société céréalière expéditrice relèvent de la même société mère. Tout retard en ce qui concerne le déchargement des wagons entraînerait des frais de surestaries. Si la société céréalière expédiant le grain est distincte de celle exploitant le silo terminal, une entente de manutention serait conclue entre les deux parties. En cas de retard au moment du déchargement, la compagnie de chemin de fer imposerait des frais de surestaries à la société expéditrice, qui, à son tour, pénaliserait l'exploitant du silo terminal pour tout retard, à condition qu'il existe de telles dispositions dans l'entente de manutention.

Les exploitants de silo terminal doivent répondre à la CCB du chargement adéquat des navires en temps opportun. L'acheteur du grain est comptable envers la CCB de l'arrivée du navire au moment convenu. La CCB et, en bout de ligne, le producteur, sont responsables devant l'acheteur de blé et d'orge du Canada du chargement des navires. Il importe notamment que le bon grain soit chargé au bon moment.

Dans le présent document et dans toute discussion portant sur la responsabilisation, il est important de noter ce que les ententes contractuelles représentent un moyen d'imposer des frais en cas d'inexécution de certaines obligations. Toutefois, pour que ces ententes soient efficaces, il importe d'en faire respecter les dispositions, et il doit y avoir un moyen efficace de déterminer la partie responsable de ladite inexécution.

### **6.1.2 Contrats dans le réseau actuel**

Les liens contractuels qui existent dans le réseau actuel sont représentés dans la figure 6.1. Dans ce diagramme, on considère le producteur, les sociétés céréalières, les compagnies de chemin de fer, la CCB, les clients et le gouvernement comme des participants. Les contrats qui régissent les liens entre deux intervenants sont représentés par des flèches et une légende figurant dans une boîte rectangulaire.

La figure 6.1 illustre sept contrats qui existent entre les six groupes d'intervenants dans le réseau actuel. La CCB passe des contrats de livraison avec les producteurs qui régissent le volume de grain que ces derniers se sont engagés à lui livrer. Le producteur finit également par conclure une entente avec l'entreprise de stockage de grain concernant l'heure de livraison, le grade et les frais de base exigés. La société céréalière est tenue de respecter certaines pratiques conformément à la *Loi sur les grains du Canada*, dont l'application est assurée par la Commission canadienne des grains. Les sociétés céréalières signent également des contrats avec les compagnies de chemin de fer qui régissent les conditions de livraison et les tarifs d'encouragement. On élabore ces contrats en tenant compte des limites imposées par la *Loi sur les transports au Canada*, qui régit le service des chemins de fer et les tarifs-marchandises, ainsi que de celles établies par la procédure

d'attribution des wagons de la CCB. Non seulement la CCB administre-t-elle des contrats de livraison avec les producteurs et s'occupe de la répartition des wagons, mais elle négocie des contrats de vente avec des clients achetant du grain canadien.

Compte tenu du nombre élevé de contrats, de nombreuses transactions sont soumises à l'influence de plus d'un contrat et mettent en cause plus d'une partie. Étant donné que les échanges sont régis par plus d'un contrat, le niveau de responsabilisation des intervenants est réduit. Par exemple, la CCB, la CCG, les sociétés céréalières et les producteurs participent tous à la décision que prennent les producteurs d'expédier du grain. De la même façon, les compagnies de chemin de fer, les sociétés céréalières et la CCB participent tous à la prestation des services ferroviaires.

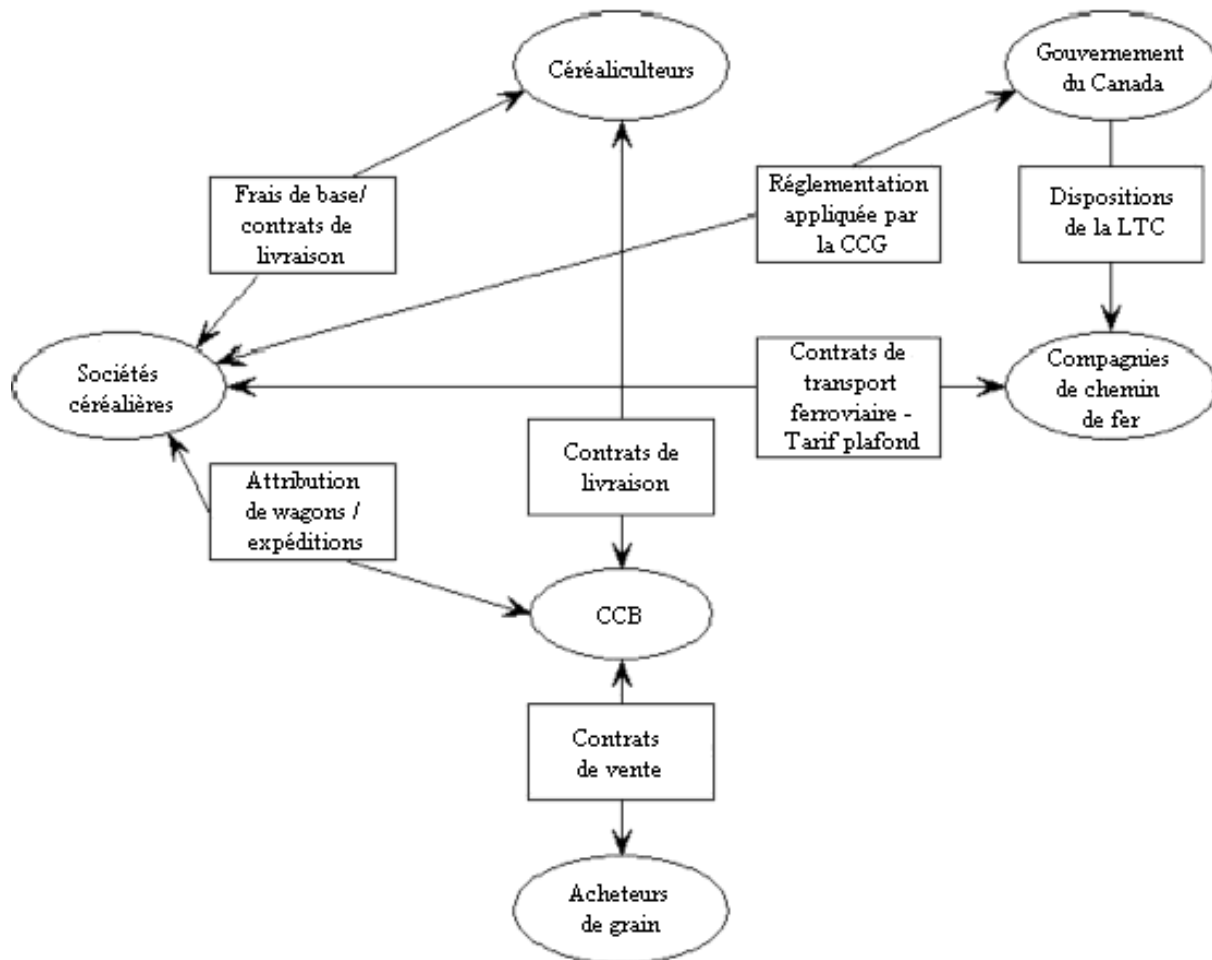
Le degré de complexité de l'ensemble de contrats est frappant. Le prix joue un rôle très mineur dans la passation de contrats. Le seul contrat dans lequel le prix peut être librement utilisé comme outil de négociation est celui conclu entre la CCB et le client. Pour le producteur, la capacité de négocier le volume de grain avec les silos de collecte est limitée par les contrats de livraison de la CCB. La *Loi sur les transports au Canada* établit un plafond pour les tarifs-marchandises, et le prix ne joue actuellement aucun rôle dans l'attribution des wagons. Le processus d'attribution des wagons de la CCB régit les expéditions de grain. L'absence de négociations portant simultanément sur le prix et le volume nuit à l'élaboration de dispositions concernant les frais de surestarie, qui permettraient d'augmenter le degré de responsabilisation.

Le cheminement de l'information est également difficile à gérer dans le réseau actuel. Bien que la CCB recueille des données sur les stocks entreposés à la ferme grâce aux contrats qu'elle passe avec les producteurs, elle ignore à quels silos de collecte le grain sera livré. La CCB affecte les wagons aux parcours ferroviaires, tandis qu'il est possible que les sociétés aient des renseignements plus exacts sur la méthode la moins coûteuse de recueillir le grain.

### ***6.1.3 Les contrats dans le contexte de l'attribution de zones***

Si l'option d'attribution de zones est retenue, le seul changement important concernera la nature des contrats de répartition des wagons négociés entre la CCB et les sociétés céréalières. Dans le réseau actuel, la CCB affecte des wagons à environ 220 parcours ferroviaires, alors que dans le contexte de l'attribution de zones, elle répartirait les wagons parmi les 12 zones qu'englobe l'Ouest canadien. Ainsi, les sociétés céréalières auraient une plus grande latitude pour gérer leurs installations et réagir aux pressions concurrentielles au sein d'une zone. Comme on en discutera plus tard, ce changement devrait accélérer la consolidation des ressources, ce qui devrait mener à une réduction des frais d'ensilage, voire peut-être même des tarifs ferroviaires, et élargir la portée de la concurrence que se livrent les sociétés céréalières.

L'adoption de ce mode d'attribution des wagons permettra aux sociétés céréalières de mieux gérer leurs activités, car elles devraient être mieux renseignées sur l'emplacement des stocks et sur le mode de livraison le moins coûteux.



**Figure 6.1 : Contrats dans le réseau actuel et le contexte de l'attribution de zones**

#### 6.1.4 Les contrats dans le contexte de l'option d'achat au port

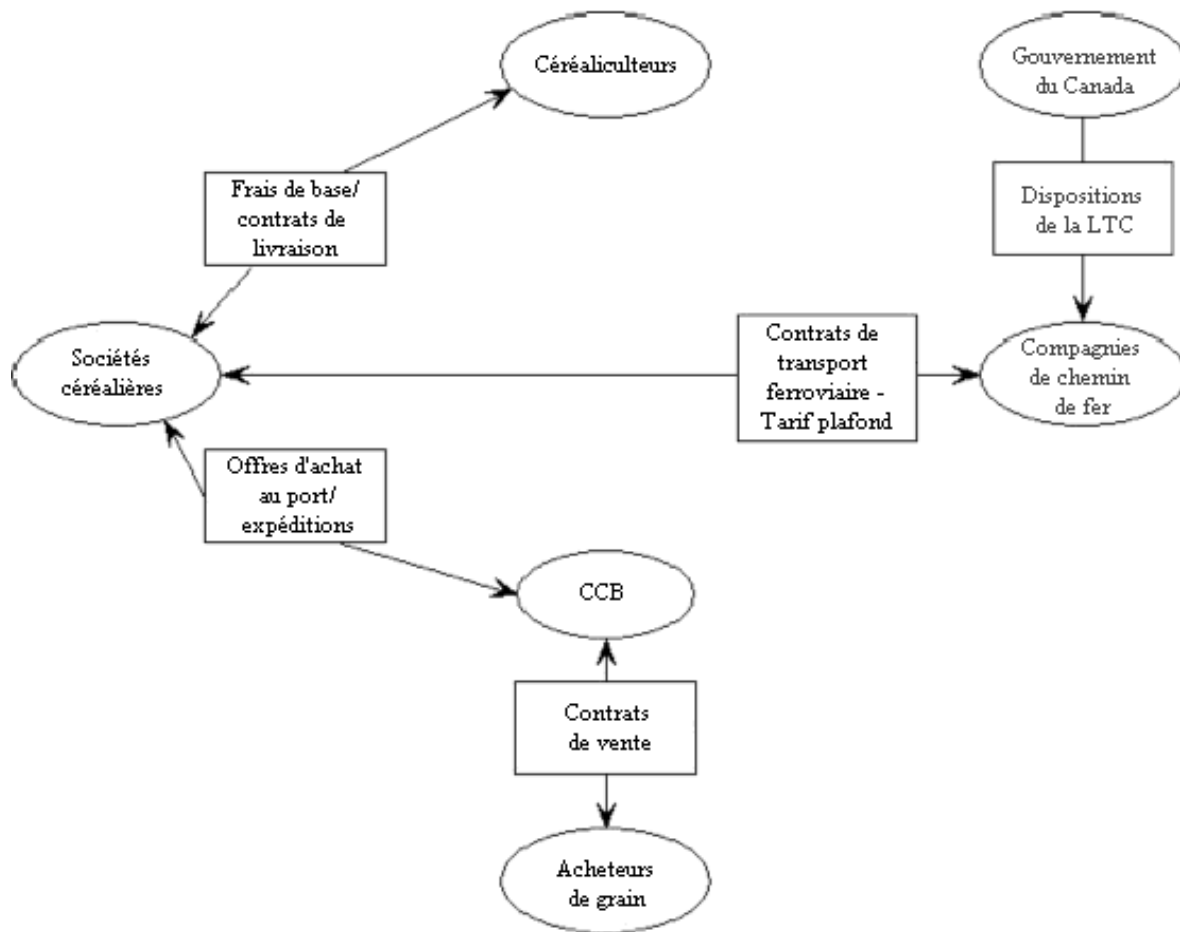
La figure 6.2 décrit les contrats qui existeraient si l'option d'achat au port était retenue. Dans un tel contexte, la CCB ne s'occuperait plus des livraisons des producteurs et du processus d'attribution des wagons. Le rôle de la CCG serait également amoindri, car il ne s'agirait plus d'un établissement ouvert au public et les sociétés céréalières jouiraient d'une plus grande souplesse pour fixer les prix.

Dans un tel réseau, les sociétés céréalières négocieraient le prix et le volume à la fois avec la CCB et les producteurs, mais en raison du plafond établi pour les tarifs-marchandises, leur capacité de négocier les volumes avec les compagnies de chemin de fer serait encore limitée. Ainsi, elles continueraient d'évoluer dans le cadre d'un certain système d'attribution des wagons administré (quoique privé).

Ce réseau rendrait également les sociétés céréalières beaucoup plus responsables devant les producteurs et la CCB. Toutefois, ce niveau de responsabilisation accru s'accompagnerait d'une hausse importante des risques financiers auxquels s'exposeraient les producteurs et les sociétés céréalières.

Si l'option d'achat au port était retenue, la CCB achèterait le grain au port en fonction de critères précis (qualité, volume et dates de livraison). Elle serait le seul acheteur au port et pourrait ainsi utiliser sa position monopolistique pour tenir les sociétés céréalières responsables de leurs engagements en ce qui concerne l'achat de grain auprès des producteurs. De la même façon, dans une situation inverse, les sociétés céréalières seraient en mesure de commercialiser la capacité limitée des installations portuaires à un prix très élevé. Il en résulterait des fluctuations importantes des prix d'achat au port au cours de la campagne agricole. Ce risque lié aux prix serait assumé soit par les sociétés céréalières, qui imposerait une prime de risque aux producteurs, soit par les producteurs eux-mêmes, qui verraient les prix au comptant initiaux fluctuer quotidiennement.

Dans un tel réseau, les sociétés céréalières disposeraient de beaucoup plus de renseignements. Toutefois, les renseignements porteraient uniquement sur leur part du grain stocké à la ferme et la future demande aux ports dans la mesure où l'on utiliserait des contrats à terme.



**Figure 6.2 : Contrats dans contexte de l'achat au port**

### 6.1.5 Les contrats dans le contexte de l'achat à la ferme

La figure 6.3 décrit les contrats qui existeraient si l'option d'achat à la ferme était retenue. Dans un tel contexte, la CCB établit un prix à la ferme pour les producteurs et, en retour, les producteurs acceptent de mettre à leur disposition un volume de grain précis à des fins de livraison. La CCB retient ensuite les services de sociétés céréalières par voie d'appel d'offres pour assurer le transport du grain de l'exploitation agricole au navire.

Non seulement une telle option rendrait les sociétés céréalières plus responsables des livraisons, mais elle n'expose pas ces dernières à des risques liés aux prix. La CCB serait responsable de coordonner le point d'origine des stocks et les sociétés céréalières auraient la souplesse nécessaire pour choisir le moyen le plus efficace de faire expédier le grain d'une exploitation agricole particulière.



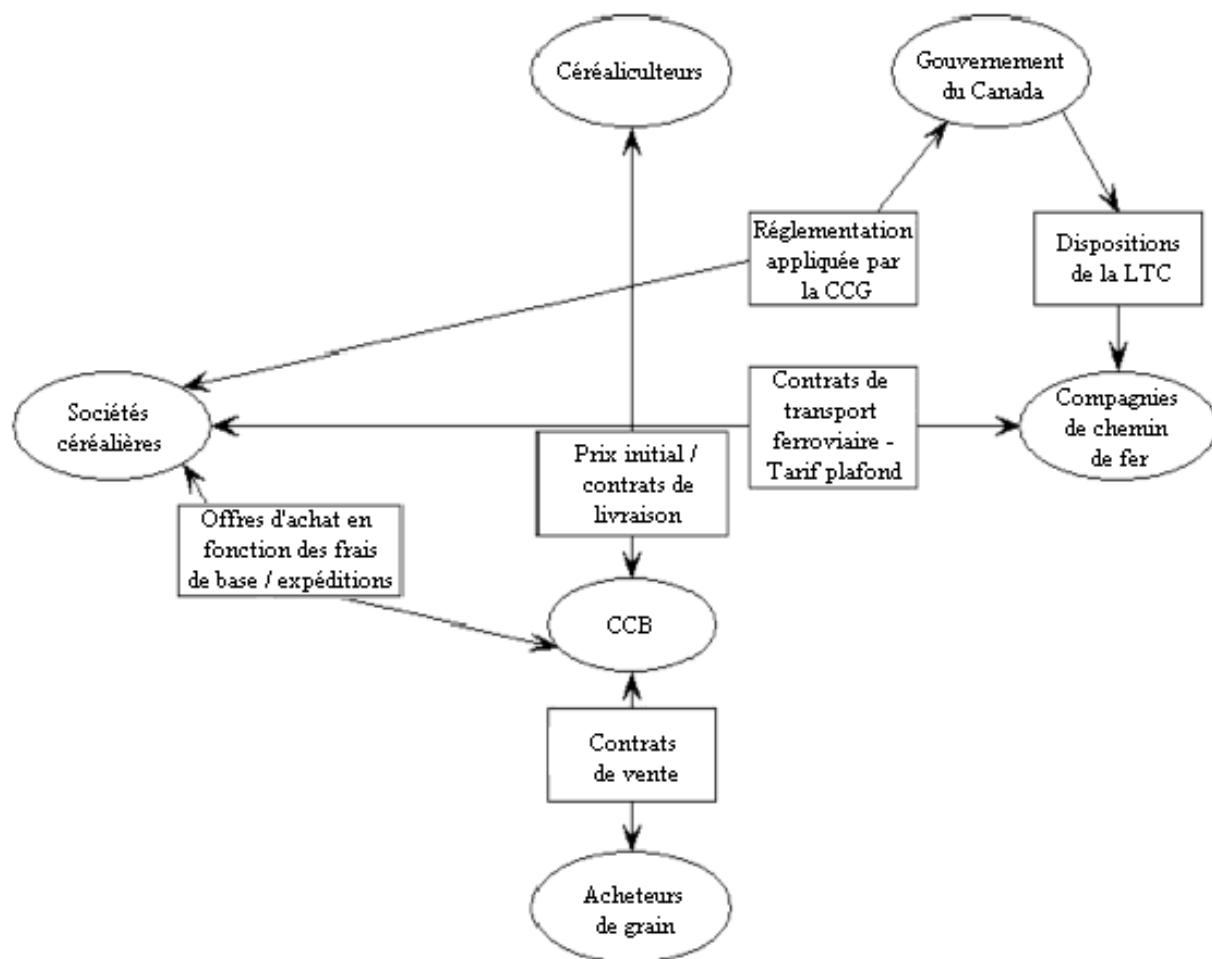
Ainsi, il n'y aurait aucune forme de négociation entre le producteur et le silo de collecte. Sans aucun processus de négociation, il serait très difficile de gérer les rapports entre ces deux parties. En effet, le classement, les taux d'impuretés, les dates de livraison et les heures de collecte seraient très difficiles à gérer sans aucun cadre de négociation. Les producteurs ne pourraient plus décider de livrer leur grain à une société particulière, peu importe la façon dont ils ont été traités par le passé. Cela modifierait des rapports importants et très complexes au sein de l'industrie. Dans un tel contexte, la CCG aurait un rôle beaucoup plus grand à jouer en matière de classement et de règlement des disputes.

## **6.2 Établissement de modèles pour le marché des services de transport**

Pour déterminer comment les frais de base pourraient être modifiés selon les rôles proposés pour la CCB, il est utile de considérer les services de transport (et de manutention) comme des marchés. Les producteurs exigent des services de transport auprès des silos de collecte, des compagnies de chemin de fer et des silos terminaux, et en paient les frais. En théorie, la quantité de services fournis et les tarifs visant ces derniers sont déterminés par le point auquel l'offre est équivalente à la demande. Il existe effectivement des marchés pour les services des silos de collecte, des compagnies de chemin de fer et des silos terminaux. Bien que le prix et la quantité aient rapport à ces trois marchés, il importe d'examiner chacun de ces derniers séparément. Plus loin, dans la section 6.4, on en fera une analyse simultanée.

### ***6.2.1 Le marché des services offerts par les silos de collecte***

Pour cette catégorie de services, l'offre et la demande dépendent de la décision prise par chacun des producteurs d'acheter des services de transport auprès des silos de collecte. Le volume de grain que l'on exporte en ayant recours à ces services représente la quantité de grain produite moins le volume de grain consommé dans la région et le volume de grain expédié par d'autres moyens. Lorsque les frais de base (ou les tarifs visant les services de transport) sont très bas, l'expédition de grain vers des marchés d'exportation devient une option intéressante et une quantité plus importante de grain est produite. Moins de grain est alors écoulé sur les marchés intérieurs et les autres moyens de transport sont perçus comme étant moins économiques. Les producteurs exigent alors une quantité importante de services à de faibles prix. Lorsque les frais de base sont élevés, la demande de services diminue à mesure que la production fléchit, que la consommation intérieure augmente et que d'autres moyens de transport deviennent plus intéressants. Lorsque les frais de base sont très élevés, la demande pour cette catégorie de services est réduite à zéro, à mesure que l'on se tourne vers d'autres cultures, usages et moyens d'expédition.



**Figure 6.3 : Contrats dans le contexte d'achat à la ferme**

On présume que les gestionnaires des silos de collecte doivent accepter les tarifs imposés par les compagnies de chemin de fer et les silos terminaux. Ils sont incités à établir leurs tarifs, qui peuvent inclure des primes de classement et de transport par camion, à un niveau leur permettant de maximiser leurs recettes. Chaque société doit trouver le juste milieu entre les volumes et la marge bénéficiaire. En réduisant celle-ci, la société est en mesure d'augmenter ses volumes. Toutefois, un volume accru peut entraîner des problèmes d'engorgement et des frais d'exploitation supplémentaires.

En tant que groupe, les sociétés exploitant les silos de collecte doivent gérer la demande des services de transport provenant des producteurs. Toutefois, pour une entreprise particulière, cette demande est beaucoup moins aiguë et est plus sensible aux prix. Ainsi, si une société décide d'augmenter ses tarifs, les producteurs seront portés à s'adresser à ses concurrents.

La mesure dans laquelle un silo de collecte perd des clients lorsqu'elle augmente ses tarifs dépend de nombreux facteurs. Tout d'abord, cela dépend de la part de marché détenue par la société. Si une société détenant une importante part du marché décide de hausser ses tarifs, les autres sociétés verraient la demande pour leurs services augmenter de manière considérable et auraient probablement tendance à augmenter leurs propres tarifs. Cette décision aurait pour effet de réduire le nombre de clients que perdrait la société à l'origine de l'augmentation initiale.

La perte de clients au profit de la concurrence dépend également de la mesure dans laquelle une entreprise offre le même service au même endroit que ses concurrents. Il arrive souvent qu'une entreprise soit établie à un endroit différent que ses concurrents. Ainsi, un producteur sera plus disposé à payer des frais plus élevés à un silo de collecte local s'il doit parcourir de nombreux miles pour livrer son grain à des silos concurrents.

Enfin, cette perte de clients dépend de la mesure dans laquelle la concurrence peut servir de nouveaux clients sans augmenter les tarifs. Toute limite au chapitre de la capacité, de l'entreposage ou de l'attribution des wagons pourrait limiter le nombre de nouveaux clients qu'un concurrent est en mesure d'accepter. De la même façon, une telle limite sur le plan de la capacité pourrait nuire à sa capacité d'augmenter sa part du marché en réduisant ses tarifs.

### ***6.2.2 Le marché des services de transport ferroviaire***

Les services de transport ferroviaire comptent pour la majorité des frais de base entre le point d'origine et les installations portuaires. Pour cette partie des frais de base, on peut établir un modèle en considérant le marché comme étant réglementé. En matière de transport ferroviaire, la demande représente la quantité de marchandises que l'on souhaite faire transporter par les chemins de fer à divers tarifs. Pour en calculer l'importance, il faut soustraire le coût des services offerts par les silos de collecte et terminaux de la demande du mouvement des produits destinés à l'exportation dans chaque région. Le volume de grain transporté est important lorsque les tarifs-marchandises sont bas; lorsque ces derniers sont élevés, le volume baisse.

Les coûts marginaux des compagnies de chemin de fer sont relativement uniformes, quel que soit le volume de grain transporté, et ce, jusqu'à ce que les limites sur le plan de la capacité entrent en ligne de compte sur la côte Ouest. Lorsque la capacité maximale du réseau est atteinte, il est difficile et coûteux d'expédier plus de grain.

Dans un marché déréglementé, les compagnies de chemin de fer examinent la courbe de demande des services de transport de marchandises et fixent des tarifs qui leur permettront de réaliser le maximum de profits. Étant donné qu'il existe uniquement deux compagnies de chemin de fer, la courbe de demande pour les services de chacune d'entre elles est relativement abrupte. Il pourrait donc leur être profitable d'augmenter leurs tarifs.

En vertu de la *Loi sur les transports au Canada*, les tarifs-marchandises sont actuellement plafonnés aux taux en vigueur en 1995; seuls de légers rajustements ont été prévus pour tenir compte de l'abandon des voies secondaires et du taux d'inflation. Les compagnies de chemin de fer estiment qu'il leur est profitable de fixer leurs tarifs ainsi. L'existence d'un plafond signifie qu'elles peuvent exiger le même tarif-marchandises quel que soit le volume de grain transporté. Elles sont donc incitées à acheminer le grain jusqu'au point où les coûts marginaux sont équivalents au tarif-marchandises réglementé.

### **6.2.3 *Le marché des services offerts par les silos terminaux***

L'offre des services fournis par les silos terminaux est très semblable à celle des services fournis par les silos de collecte, à l'exception du fait que le nombre de sociétés en cause est moins élevé. Chaque entreprise connaît une courbe de demande descendante et est incitée à exiger des frais plus élevés que les coûts marginaux. Comme dans le cas des silos de collecte, si une société augmente ses tarifs, la perte de sa clientèle à la concurrence dépendra de la part de marché détenue par cette société, de sa capacité d'offrir des services distinctifs et si les sociétés concurrentes sont en mesure de servir de nouveaux clients. Voilà autant de facteurs qui ont une incidence sur la compétitivité des silos terminaux.

La capacité limitée des installations de la côte Ouest pourrait avoir une incidence sur les tarifs des silos terminaux. Dans le réseau actuel, la CCB assure l'utilisation efficace de ces installations et paie des frais de location pour le compte de producteurs par l'intermédiaire de ses comptes de mise en commun. Si la gestion efficace de la capacité dépendait du prix, ce qui serait le cas si l'option d'achat au port était retenue, les frais de livraison aux installations portuaires de la côte Ouest augmenteraient. Dans le contexte du plafonnement des tarifs, les recettes de la location des installations seraient versées aux sociétés céréalières à moins que la CCB n'agisse délibérément pour prévenir une telle situation en offrant systématiquement des prix moins élevés à Vancouver qu'au Saint-Laurent. Les conséquences pourraient être importantes et venir effacer tout gain en rendement réalisé par la transition vers l'achat au port. Voir l'annexe 5 pour une analyse plus approfondie de ces questions.

### 6.3 Organiser les composants du marché du transport en une structure verticale

Jusqu'à maintenant, nous avons discuté du stockage aux silos terminaux et aux silos de collecte et du transport ferroviaire comme s'il s'agissait de marchés distincts. Cette approche nous a permis de mieux comprendre l'incidence qu'auraient les divers rôles possibles de la CCB sur ces marchés. Or, la situation réelle est plus complexe. Des liens serrés existent entre ces trois marchés. Ces liens se rapportent à la quantité, car la quantité expédiée depuis les silos de collecte est acheminée par le réseau ferroviaire et réceptionnée par les silos terminaux. Le prix est aussi un facteur commun, car les frais de base correspondent au total des frais engagés sur chacun des marchés. De plus, les silos de collecte et terminaux appartiennent aux sociétés céréalières.

Afin de bien considérer l'incidence d'une modification du rôle de la CCB, il faut utiliser un modèle qui permette de faire plus que de générer des graphiques et de produire une conclusion de quelques paragraphes. L'ensemble des liens a fait l'objet d'un modèle de simulation mathématique qui a été mis au point par Baylis et al. et présenté à l'occasion du *Transportation Research Forum*, qui a eu lieu à Edmonton en 1998. Le lecteur trouvera une description du modèle ainsi que de la documentation pertinente à l'annexe 5. Les paragraphes qui suivent constituent une description du modèle.

Le modèle reconnaît que la prestation de services de manutention et de transport du grain (réseau de transport, silos de collecte et terminaux) doit correspondre au volume de grain provenant des Prairies, afin d'assurer l'acheminement du grain voué à l'exportation jusqu'aux installations portuaires. Exprimé autrement, pour qu'une tonne de grain se rende au port, il faut qu'il y ait une tonne de grain voué à l'exportation à la ferme ainsi que les services nécessaires pour manutentionner une tonne de grain aux silos de collecte et terminal et l'acheminement par le réseau ferroviaire. Chaque service correspond à une maille d'une chaîne verticale.

Le modèle tient pour acquis que les services fournis par les diverses sociétés de chacun des secteurs (p. ex., les sociétés exploitant des silos de collecte, celles exploitant les silos terminaux et les compagnies de chemin de fer) varient légèrement d'une société à l'autre. À cause des distances qui séparent les silos de collecte et les compagnies de chemin de fer, ainsi que la de fidélité accordée à certaines sociétés céréalières, le modèle suppose que les entreprises peuvent fixer des prix qui soient différents de ceux de leurs concurrents. En d'autres mots, chaque entreprise doit faire face à une demande décroissante pour ses services. On tient pour acquis que les sociétés choisissent d'augmenter leurs prix plutôt que le volume afin de maximiser leurs recettes. Le modèle suppose que les sociétés peuvent fixer leurs prix indépendamment de leurs concurrents, mais il tient pour acquis que les sociétés qui offrent les mêmes services le font au même prix.

Selon le modèle, les producteurs sont éparpillés dans dix régions des Prairies. Ces régions correspondent aux zones de collectes existantes et le grain de chaque région est acheminé au port le plus près. Une courbe de l'offre du grain existe pour chaque région, ce qui permet au modèle de tenir compte des divers coûts de production de chaque localité. Le prix du grain rendu au port n'est pas affecté par la quantité exportée. Les silos de collecte de chaque région exigent des droits

pour la réception du grain et l'extraction des impuretés. Les compagnies de chemin de fer imposent des tarifs pour acheminer le grain des régions jusqu'aux installations portuaires. Les silos terminaux situés aux ports exigent des droits pour leurs services. Le total de ces droits et tarifs correspond aux frais de base nécessaires pour exporter le grain de chaque région. Ainsi, l'agriculteur livre son grain destiné à l'exportation contre un prix qui est égal au prix mondial moins les droits exigés par le silo terminal, les tarifs de transport et les droits du silo de collecte. Selon le prix offert aux agriculteurs, ces derniers produiront des quantités représentées comme un point sur la courbe de l'offre de chaque région. La demande enregistrée dans chaque région est affichée sous forme de courbe indiquant la quantité de grain demandée localement, que ce soit par les provenderies ou les usines de transformation canadiennes. On prévoit que le grain du Sud du Manitoba sera transporté par camion aux États-Unis. Les exportations de grain de chaque région sont considérées comme étant la production moins la demande locale moins le grain exporté par camion.

Les prix et frais de base sont calculés en deux étapes par le modèle. À la première étape, les compagnies de chemin de fer et les silos terminaux fixent leurs prix simultanément pour maximiser leur rentabilité. Or, comme leurs tarifs font l'objet de plafonds, les compagnies de chemin de fer ont une très petite marge de manoeuvre. Chaque société fixe ses prix indépendamment de l'autre. Les prix fixés correspondent à un « équilibre de Nash », ce qui signifie que la société n'a pas intérêt à modifier ses prix. À la deuxième étape, les silos de collecte, ayant pris connaissance des tarifs ferroviaires et des droits exigés par les silos terminaux, établissent leurs prix pour maximiser leurs recettes. Encore une fois, ces prix représentent un équilibre de Nash. Le modèle tient pour acquis que les silos terminaux et les compagnies de chemin de fer peuvent prévoir la réaction des silos de collecte et la prennent en ligne de compte lorsqu'elles établissent leurs prix.

Le modèle tient compte de la structure verticale du secteur de stockage des grains. Toutes les sociétés qui exploitent des silos terminaux exploitent également des silos de collecte, mais le contraire n'est pas toujours vrai. Le modèle tient compte de la concurrence accrue découlant de la présence de sociétés indépendantes au sein du secteur des silos de collecte. De plus, le modèle reconnaît que les sociétés exploitant des silos terminaux ne se concurrencent pas puisque, règle générale, le grain réceptionné par leurs silos de collecte est acheminé à leurs silos terminaux.

#### **6.4 Résultats de la simulation**

Le modèle de simulation mathématique décrit ci-dessus sert à analyser trois rôles possibles de la CCB dans le transport du grain. Les résultats présentés au tableau 6.2 montrent l'incidence des rôles sur les frais de base et la valeur commerciale du blé roux de printemps de l'Ouest canadien (CWRS). Les suppositions faites pour obtenir les meilleures estimations, ainsi que les résultats obtenus, sont traités en détail à l'annexe 5. Nous modifierons les suppositions plus tard dans la présente section afin d'établir les facteurs qui ont la plus grande incidence sur les frais de base prévus selon chaque scénario.

**Tableau 6.2 : Simulation des tarifs ferroviaires et des droits de stockage pour le blé, valeurs actuelles et rajustées pour l'achat à la ferme et au port<sup>1</sup>**

Régions	Scénarios	Droits des silos de collecte	Tarifs ferr.	Tarifs de la voie marit.	Droits des silos terminaux	CCB/ Capacité	Total de la base
(\$/tonne)							
Sud de l'Alberta	Attrib. de zones	9,00	29,00		12,37	4,00	54,36
	Achat au port	7,14	29,31	s/o	9,52	8,45	54,53
	Achat à la ferme	7,27	29,82		9,79	4,00	50,89
rivière de la Paix	Attrib. de zones	11,06	30,56		12,37	4,00	57,99
	Achat au port	8,31	30,55	s/o	9,43	8,45	57,27
	Achat à la ferme	8,50	31,99		9,69	4,00	53,77
Nord-Est de l'Alberta	Attrib. de zones	9,86	31,94		12,37	4,00	58,17
	Achat au port	7,62	32,30	s/o	9,43	8,45	57,90
	Achat à la ferme	7,78	32,81		9,69	4,00	54,37
<b>Ouest de la Sask..</b>	<b>Attrib. de zones</b>	<b>9,26</b>	<b>37,92</b>		<b>12,37</b>	<b>4,00</b>	<b>63,54</b>
	<b>Achat au port</b>	<b>7,29</b>	<b>38,22</b>	<b>s/o</b>	<b>9,43</b>	<b>8,45</b>	<b>63,48</b>
	<b>Achat à ferme</b>	<b>7,45</b>	<b>38,73</b>		<b>9,69</b>	<b>4,00</b>	<b>59,96</b>
Sud-Ouest de la Sask.	Attrib. de zones	8,31	34,62		12,37	4,00	59,30
	Achat au port	6,77	34,85	s/o	9,43	8,45	59,59
	Achat à la ferme	6,90	35,37		9,69	4,00	56,06
Nord-Est de la Sask.	Attrib. de zones	8,72	30,28	11,55	8,41	4,00	62,97
	Achat au port	6,85	30,16	20,00	7,09	--	64,09
	Achat à la ferme	6,97	30,57	11,55	7,17	4,00	60,25
Sud-Est de la Sask.	Attrib. de zones	7,59	28,66	11,55	8,41	4,00	60,21
	Achat au port	6,27	28,48	20,00	7,04	--	61,84
	Achat à la ferme	6,35	28,90	11,55	7,15	4,00	57,97
Est de la Sask./ Ouest du Man.	Attrib. de zones	8,26	27,79	11,55	8,41	4,00	60,02
	Achat au port	6,61	27,65	20,00	7,04	--	61,35
	Achat à la ferme	6,72	28,05	11,55	7,15	4,00	57,48
Sud-Ouest du Man.	Attrib. de zones	7,86	21,74	11,55	8,41	4,00	53,57
	Achat au port	6,42	21,67	20,00	7,04	--	55,17
	Achat à la ferme	6,50	21,88	11,55	7,15	4,00	51,10
Sud du Manitoba	Attrib. de zones	8,18	18,56	11,55	8,41	4,00	50,71
	Achat au port	6,58	18,51	20,00	7,04	--	52,18
	Achat à la ferme	6,66	18,67	11,55	7,15	4,00	48,05

<sup>1</sup>Source : Modèle de simulation. Voir l'annexe 5 pour une description détaillée du modèle.

Les rajustements représentent la concurrence accrue entre les silos terminaux et de collecte, les décisions prises unilatéralement par les silos terminaux et les compagnies de chemin de fer et, dans le cas de l'achat au port, la capacité limitée des silos de la côte Ouest. Nous encourageons les lecteurs à consulter la section 6.4.4 avant de tirer des conclusions définitives de ces résultats.

Les résultats indiqués dans le tableau doivent être considérés avec circonspection. Tout d'abord, le modèle ne tient pas directement compte du risque lié au prix, des améliorations de rendement découlant de mesures incitatives, ou des pertes dues à l'inefficacité, ces facteurs étant impossibles à évaluer. L'analyse contenue dans le chapitre 7 traite de ces facteurs. Le modèle sert uniquement à examiner l'incidence du changement du rôle de la CCB sur la concurrence qui existe au sein du secteur. Même cette optique limitée s'est avérée difficile et a exigé que l'on fasse plusieurs suppositions à l'égard du comportement des sociétés et de la situation économique. Les résultats obtenus donnent néanmoins une indication de la façon dont le rôle modifié de la CCB pourrait toucher certains composants du réseau. On devrait considérer cette incidence comme une tendance et non une certitude. On devrait également considérer l'incidence de tous ces facteurs comme une possibilité parmi d'autres.

#### ***6.4.1 Attribution de zones -- la logique***

L'attribution de zones proposée dans le présent document sert de point de référence par rapport aux options d'achat au port et à la ferme. Le modèle de simulation a été programmé pour tenir compte de dix régions, chiffre qui se rapproche du nombre de zones (douze) proposées pour l'automne 1998. Les droits exigés par les silos de collecte sont légèrement inférieurs à ceux observés actuellement, en raison de la concurrence accrue au sein de ce secteur. L'attribution de zones tient compte également de la subvention de 4 \$ la tonne accordée au transport sur la voie maritime du Saint-Laurent et des frais de base inférieurs pour acheminer le grain aux ports de l'Est. Les droits des silos terminaux et de collecte ainsi que les tarifs ferroviaires correspondant à chacune des dix régions paraissent dans le tableau 6.2. À titre d'exemple, pour la zone de l'Ouest de la Saskatchewan, les droits des silos de collecte, les tarifs ferroviaires et les droits des silos terminaux se situent, respectivement, à 9,26 \$, à 37,92 \$ et à 12,37 \$ la tonne. Après l'addition de la subvention accordée au transport sur la voie maritime du Saint-Laurent par la CCB, on obtient des frais de base de 63,54 \$ la tonne.

#### ***6.4.2 Achat au port***

L'option d'achat au port a été conçue pour accroître la concurrence des silos terminaux et de collecte afin de redresser (c.-à-d. rendre plus sensibles au prix) les courbes de la demande de chaque société. En fait, le système d'appel d'offres rendrait la part du marché de chaque société plus vulnérable au prix, ce qui encouragerait les sociétés à réduire leurs droits. Si l'on tient compte de ce facteur indépendamment des autres, le modèle indique qu'il y aurait une baisse considérable des droits exigés par les silos terminaux et de collecte.

Or, la capacité limitée des silos de la côte Ouest exerce une influence sur les prix, ce qui se traduit par une majoration de 8,45 \$ la tonne par rapport aux silos de l'Est. L'accès à la capacité limitée des silos de la côte Ouest sera décidé par les sociétés qui exploitent ces silos, et la majoration sera comprise dans les droits exigés par ces silos terminaux.

Selon ce scénario, l'incidence de la concurrence accrue (qui exerçait une pression baissière sur les droits) et de la hausse liée à la capacité limitée se neutralisent. Dans la région du



Centre-Ouest de la Saskatchewan, les frais de base sont de 63,48 \$ la tonne, soit seulement 0,06 \$ de moins la tonne que les frais obtenus selon l'attribution de zones. On a obtenu des résultats semblables pour toutes les régions, soit une variation faible par rapport aux valeurs découlant de l'attribution de zones. Dans le cas des zones de collecte situées à l'est, la baisse des frais attribuable à la concurrence accrue est compensée par la disparition de la subvention accordée au transport sur la voie maritime du Saint-Laurent par la CCB.

### **6.4.3 Achat à la ferme**

Selon l'option d'achat à la ferme, les sociétés céréalières proposeraient des droits pour la livraison au port du grain acheté à la ferme par la CCB. Ce système augmenterait la concurrence à la fois aux silos de collecte et aux silos terminaux. Dans le cas de la zone du Centre-Ouest de la Saskatchewan, les droits de silos de collecte, les tarifs ferroviaires et les droits de silos terminaux se situeraient respectivement à 7,45 \$, à 38,73 \$ et à 9,69 \$ la tonne. Selon cette option, la CCB déciderait du port auquel le grain serait envoyé. On empêcherait ainsi la capacité limitée d'influer sur les droits proposés à condition que le volume acheté par la CCB ne dépasse pas la capacité des silos de la côte Ouest. Les résultats de la simulation indiquent que l'option d'achat à la ferme donne les prix de base les plus bas, car elle permet d'accroître la concurrence entre les sociétés tout en empêchant les sociétés exploitant des silos sur la côte Ouest d'encaisser les recettes supplémentaires attribuables à la capacité limitée. Si l'on considère la zone de l'Ouest de la Saskatchewan, le total des frais de base est de 59,96 \$ la tonne, soit 3,58 \$ la tonne de moins que selon l'option d'attribution de zones et 3,52 \$ la tonne de moins que selon l'option d'achat au port.

### **6.4.4 Sommaire et qualifications**

L'option d'attribution des zones consiste en une légère modification du système actuel qui donnera probablement lieu à une concurrence plus acharnée entre les silos de collecte et une certaine baisse des droits exigés par ces silos. L'option d'achat au port fait croître la concurrence entre les silos de collecte, d'une part, et celle entre les silos terminaux, d'autre part. Or, cette concurrence accrue pourrait être en grande partie neutralisée si les sociétés céréalières percevaient les recettes de la location de la capacité limitée des silos de la côte Ouest plutôt que la CCB, qui les verse sur le compte de mise en commun. L'option d'achat à la ferme donnerait aussi lieu à une hausse de la concurrence, mais celle-ci ne serait pas réduite par le transfert des recettes de la location de la capacité limitée des silos de la côte Ouest.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, ces résultats ne devraient servir que d'indicateurs et sont fondés sur les suppositions programmées dans le modèle. On a supposé que la valeur de la capacité limitée des silos de la côte Ouest ne varierait pas. Si la CCB disposait d'une stratégie d'appel d'offres efficace, elle pourrait peut-être conserver ces recettes. Le modèle suppose également que les appels d'offres accroîtront la concurrence entre les sociétés céréalières, sans pourtant éliminer la possibilité que les sociétés céréalières s'entendent pour hausser leurs droits.

Enfin, le modèle de simulation n'a pas tenu compte de plusieurs facteurs liés aux frais de transaction qui sont difficiles à évaluer, comme la recherche, les négociations et l'application des modalités de contrat. En fait, ces facteurs pourraient être plus coûteux que les avantages calculés selon l'option d'achat à la ferme. Plusieurs intervenants de l'industrie ont d'ailleurs insisté sur ce point pendant les consultations.

## **6.5 Analyse de sensibilité**

On a fait varier bon nombre des paramètres clés du modèle pour déterminer leur effet sur les résultats. L'analyse de sensibilité donne également une indication de la pertinence des résultats obtenus du modèle. Les résultats obtenus pour la zone du Centre-Ouest de la Saskatchewan après la modification des paramètres sont présentés au tableau 6.3. On les a comparés aux résultats du modèle de simulation contenus dans le tableau 6.2 pour cette même région, lesquels paraissent sous la rubrique « meilleures estimations » du tableau 6.3. L'ensemble des résultats obtenus après l'apport de modifications pour chaque région figurent dans une série de tableaux à la fin de l'annexe 5.

### **6.5.1 Concurrence accrue entre les silos de collecte**

On a simulé une concurrence accrue entre les silos de collecte en supposant que ces derniers avaient davantage envie de s'accaparer de la part du marché de leurs concurrents de toutes les régions. La concurrence accrue peut découler d'une réduction des frais de camionnage, d'une formule d'établissement des prix plus transparente (ce qui ferait baisser les frais de recherche des producteurs), ou encore d'une hausse du nombre de sociétés céréalieres actives dans chaque région. Comme on pourrait s'y attendre, la concurrence accrue entre les silos de collecte a comme incidence une baisse des droits des silos relativement à ceux énoncés dans le modèle de base (tableau 6.3). On observe aussi une légère augmentation des droits des silos terminaux et des tarifs ferroviaires, compte tenu de la demande accrue pour ces services. L'incidence générale sur les frais de base par rapport à ceux obtenus au moyen du modèle de référence est inférieure à 1 \$ la tonne, et ce, pour chacune des options, ce qui laisse entendre que les silos de collecte sont relativement concurrentiels à l'heure actuelle. La concurrence accrue des silos de collecte a très peu d'incidence sur le rendement relatif de chaque option.

### **6.5.2 Concurrence réduite entre les silos de collecte**

La fusion récente de certaines sociétés au sein de l'industrie du grain pourrait donner lieu à une réduction du nombre de sociétés et de la concurrence entre celles-ci. La réduction de la concurrence a eu une incidence énorme sur les droits des silos de collecte, lesquels ont augmenté de 18 \$ la tonne selon l'option d'attribution de zones et de quelque 2 \$ la tonne selon les options d'achat à la ferme et au port (tableau 6.3). La hausse prononcée des droits selon l'option d'attribution de zones est trop élevée pour être raisonnable. Néanmoins, elle indique bien que si un composant de la chaîne d'acheminement domine trop le marché, celui-ci a tendance à augmenter ses tarifs.

**Tableau 6.3 : Paramètres et frais de base pour l'Ouest de la Saskatchewan**

	<b>Attribution de zones</b>	<b>Achat au port</b>	<b>Variation</b>	<b>Achat à la ferme</b>	<b>Variation</b>
			(\$/tonne)		
<b>Meilleures estimations</b>					
Droits des silos de collecte	9,26	7,29	-1,97	7,45	-1,81
Tarifs ferroviaires	37,92	38,22	0,3	38,73	0,81
Droits des silos terminaux (Ouest)	12,34	9,43	-2,91	9,69	-2,65
Droits suppl., côte Ouest	0	8,45	8,45	0	0
Total des droits de silos terminaux	12,34	17,88	5,54	9,69	-2,65
Subvention Saint-Laurent (CCB)	4	0	-4	4	0
Total des frais de base	63,54	63,48	-0,06	59,96	-3,58
<b>Concurrence accrue entre les silos de collecte</b>					
Droits des silos de collecte	7,33	6,21	-1,12	6,29	-1,04
Tarifs ferroviaires	38,34	38,34	0	38,86	0,52
Droits des silos terminaux (Ouest)	12,91	9,59	-3,32	9,86	-3,05
Droits suppl., côte Ouest	0	8,45	8,45	0	0
Total des droits des silos terminaux	12,91	18,04	5,13	9,86	-3,05
Subvention Saint-Laurent (CCB)	4	0	-4	4	0
Total des frais de base	62,58	62,59	0,01	59,02	-3,56
<b>Concurrence réduite entre les silos de collecte</b>					
Droits des silos de collecte	27,06	9,14	-17,92	9,42	-17,64
Tarifs ferroviaires	36,1	38	1,9	38,49	2,39
Droits des silos terminaux (Ouest)	10,57	9,4	-1,17	9,66	-0,91
Droits suppl., côte Ouest	0	8,45	8,45	0	0
Total des droits de silos terminaux	10,57	17,85	7,28	9,66	-0,91
Subvention Saint-Laurent (CCB)	4	0	-4	4	0
Total des frais de base	77,73	64,99	-12,74	61,57	-16,16
<b>Concurrence accrue entre les silos terminaux</b>					
Droits des silos de collecte	9,42	7,33	-2,09	7,49	-1,93
Tarifs ferroviaires	38,49	38,35	-0,14	38,86	0,37
Droits des silos terminaux (Ouest)	9,66	8,43	-1,23	8,61	-1,05
Droits suppl., côte Ouest	0	8,45	8,45	0	0
Total des droits des silos terminaux	9,66	16,88	7,22	8,61	-1,05
Subvention Saint-Laurent (CCB)	4	0	-4	4	0
Total des frais de base	61,57	62,55	0,98	58,97	-2,6

**suite à la prochaine page**

**Tableau 6.3 (suite) : Paramètres et frais de base pour l'Ouest de la Saskatchewan**

	<b>Attribution de zones</b>	<b>Achat au port</b>	<b>Variation</b>	<b>Achat à la ferme</b>	<b>Variation</b>
			(\$/tonne)		
<b>Capacité accrue sur la côte Ouest</b>					
Droits des silos de collecte	9,34	7,44	-1,9	7,52	-1,82
Tarifs ferroviaires	38,35	38,7	0,35	38,95	0,6
Droits silos terminaux (Pacifique)	12,89	9,77	-3,12	9,9	-2,99
Droits suppl., côte Ouest	0	4,22	4,22	0	0
Total des droits de silos terminaux	12,89	13,99	1,1	9,9	-2,99
Subvention Saint-Laurent (CCB)	1	0	-1	1	0
Total des frais de base	61,58	60,13	-1,45	57,37	-4,21
<b>Agrandissement des zones</b>					
Droits des silos de collecte	8,65	7,29	-1,36	7,45	-1,2
Tarifs ferroviaires	38,39	38,22	-0,17	38,73	0,34
Droits silos terminaux (Pacifique)	11,28	8,76	-2,52	8,96	-2,32
Droits suppl., côte Ouest	0	8,45	8,45	0	0
Total des droits de silos terminaux	11,28	17,21	5,93	8,96	-2,32
Subvention Saint-Laurent (CCB)	4	0	-4	4	0
Total des frais de base	62,32	63,48	1,16	59,96	-2,36
<b>Tarifs ferroviaires non réglementés</b>					
Droits des silos de collecte	6,87	5,97	-0,9	6,04	-0,83
Tarifs ferroviaires	71,49	70,27	-1,22	73,12	1,63
Droits silos terminaux (Pacifique)	8,65	6,89	-1,76	7	-1,65
Droits suppl., côte Ouest	0	0	0	0	0
Total des droits de silos terminaux	8,65	6,89	-1,76	7	-1,65
Subvention Saint-Laurent (CCB)	4	0	-4	4	0
Total des frais de base	91,01	83,14	7,87	90,15	-0,86

Source : Modèle de simulation. Voir la description détaillée du modèle contenue dans l'annexe 5.

N.B. : Ces résultats sont fonction des suppositions faites par le modèle et devraient être considérés comme étant qualitatifs. Nous encourageons les lecteurs de consulter la section 6.4.4 avant de tirer des conclusions définitives des résultats.

### **6.5.3 Concurrence accrue entre les silos terminaux**

La concurrence accrue entre les silos terminaux pourrait découler de divers facteurs. On répartit actuellement la capacité de stockage selon la part des livraisons faites ou promises aux silos de collecte qui revient à chaque société céréalière. Si les services aux installations portuaires faisaient l'objet d'offres d'achat, la concurrence entre les silos terminaux pourrait s'accroître. Elle pourrait aussi s'accroître si le nombre de sociétés céréalières exploitant des silos terminaux au Canada augmentait, ou encore si on permettait aux silos américains de proposer leurs services.

La simulation de la concurrence accrue entre les silos terminaux a provoqué une chute des frais de base de quelque 2 \$ la tonne selon l'option d'attribution de zones et une baisse de seulement 1 \$ la tonne selon les options d'achat à la ferme ou au port (tableau 6.3). Cette incidence relativement faible laisse entendre que les activités des silos terminaux sont concurrentielles (elles le sont davantage pour l'achat à la ferme ou au port). L'importance de l'incidence de l'attribution de zones laisse entendre que la fusion des sociétés rendrait la concurrence insuffisante.

### **6.5.4 Réduction des droits de stockage sur la côte Ouest**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la capacité limitée des installations de la côte Ouest et les droits élevés seraient moins importants si la capacité augmentait ou si la demande de transport vers la côte Ouest baissait. En fait, la capacité accrue de nettoyage aux silos de collecte et la construction de nouvelles installations atténuent l'exiguïté observée sur la côte Ouest. Au fur et à mesure que la capacité de nettoyage augmentera dans les Prairies (on s'attend à ce que jusqu'à 25 % du grain soit nettoyé conformément aux normes d'exportation), l'exiguïté des installations de la côte Ouest s'atténuera, et les droits baisseront.

L'incidence d'une augmentation de la capacité sur la côte Ouest est représentée au tableau 6.3. On suppose que la capacité limitée se ferait moins sentir et que les droits baisseraient jusqu'à 4,22 \$ la tonne. Cette réduction des droits ferait baisser la subvention au transport sur la voie maritime du Saint-Laurent à 1 \$ la tonne, ce qui réduirait les frais de base associés à chacune des options. L'incidence a été la plus grande selon l'option d'achat au port, car les silos terminaux de la côte Ouest encaissaient des droits supplémentaires en raison de la capacité limitée. Le résultat net de la capacité accrue sur la côte Ouest est une réduction des frais de base selon l'option d'attribution de zones et d'achat à la ferme, respectivement, de 1,96 \$ et de 2,59 \$ la tonne, ainsi qu'une baisse de 3,35 \$ la tonne selon l'option d'achat au port (tableau 6.3). On peut en conclure que l'accroissement de la capacité des silos terminaux rend plus intéressante l'option d'achat au port.

### **6.5.5 Agrandissement des zones**

Certains partisans de l'option d'achat au port ont proposé comme étape intermédiaire l'attribution de wagons aux compagnies de chemin de fer selon quelques zones très vastes. La logistique des mouvements à l'intérieur des zones deviendrait alors la responsabilité des sociétés céréalères. Afin de déterminer l'incidence qu'auraient ces vastes zones sur le marché, on a supposé que chaque port correspondait à une seule zone. Ce scénario est à la limite des contraintes de superficie, puisqu'il suppose que les producteurs ont tous le même accès à toutes les installations des sociétés céréalères situées dans la zone. En fait, les frais de camionnage seraient tels que les producteurs n'auraient pas intérêt à livrer leur grain à certaines installations.

Le fait d'attribuer un port par zone n'a eu qu'une incidence limitée sur la concurrence respective entre les silos terminaux et les installations de collecte (voir le tableau 6.3). Ainsi, les frais de base n'ont baissé que de 1,22 \$ la tonne, somme modeste. On peut en conclure que l'adoption de la formule d'attribution de zones aurait une incidence minime sur les frais de base.

### **6.5.6 Tarifs ferroviaires non réglementés**

Nous avons supposé, jusqu'à maintenant, que les tarifs ferroviaires continueraient d'être soumis à des plafonds. Ces plafonds servent à limiter l'influence des compagnies de chemin de fer sur le marché et à réduire leur capacité de fixation de tarifs. Les plafonds seront examinés en 1999. On s'est servi du modèle pour calculer les frais de base qu'on obtiendrait si les deux compagnies de chemin de fer étaient libres de fixer leurs tarifs de façon complètement indépendante.

Les résultats de la simulation de l'élimination des plafonds sont présentés dans le tableau 6.3. Dans chacun des trois scénarios, les tarifs ferroviaires sont montés en flèche. Les tarifs ferroviaires pour l'Ouest de la Saskatchewan ont dépassé les 70 \$ la tonne. Ces résultats laissent entendre que les dispositions de la *Loi sur les transports au Canada* ne découragent aucunement l'augmentation des tarifs. Par contre, les dispositions de la *Loi sur les transports au Canada* prévoient une procédure de recours pour les expéditeurs. De plus, la pression politique exercée sur les compagnies de chemin de fer rendrait peu probable une telle hausse. Néanmoins, l'incidence de l'élimination des plafonds visant les tarifs ferroviaires est bien claire.

Même si l'augmentation des tarifs ferroviaires oblige les sociétés céréalères à réduire leurs droits, l'incidence globale était une hausse d'environ 30 \$ la tonne du total des frais de base selon les options d'attribution de zones et d'achat à la ferme. La formule d'achat au port est plus intéressante, car la hausse prononcée des tarifs ferroviaires réduirait la demande pour le transport ferroviaire, ce qui ferait baisser la demande pour la capacité limitée des silos de la côte Ouest ainsi que les droits exigés par ceux-ci.

## 6.6 Sommaire

On peut tirer diverses conclusions après avoir examiné les options au moyen de modèles économiques. Le système actuellement en vigueur est fortement réglementé et fait l'objet d'un ensemble complexe de contrats bilatéraux. Les divers systèmes de rechange prévoient moins de contrats, ce qui favoriserait la responsabilisation et les échanges d'information. Le marché des services de transport est en fait composé de trois marchés distincts : les services offerts par les silos de collecte, les services de transport ferroviaire et les services des silos terminaux. Vu le nombre limité de sociétés, celles-ci doivent faire face à une demande décroissante, ce qui les encourage à fixer leurs tarifs au-delà du seuil de la rentabilité de leurs services. Les compagnies de chemin de fer exigent les pleins tarifs autorisés ou presque pour leurs services et, par conséquent, le prix joue un rôle minime dans l'offre de services ferroviaires. La capacité des installations de la côte Ouest est considérablement limitée et les droits supplémentaires perçus sont actuellement versés sur le compte commun de la CCB. Le modèle de simulation laisse entendre que chacun des scénarios favorisait la concurrence entre les silos de collecte et entraînait une modeste réduction de leurs droits. Selon le scénario d'achat au port, il est possible que les sociétés céréalières perçoivent des droits supplémentaires importants reliés à la capacité limitée des installations de la côte Ouest. L'analyse de sensibilité a révélé que la déréglementation des tarifs ferroviaires donnerait lieu à une hausse considérable des frais de base.

## 7 ÉVALUATION DU RÉGIME ACTUEL ET DES OPTIONS

La présente section du rapport réunit les conclusions des sections précédentes et fait une synthèse de l'information recueillie auprès des principaux intervenants du réseau, des données découlant des modèles économiques et des connaissances et points de vue des auteurs du rapport. La section se divise en trois parties : évaluation du régime actuel à partir des quatre critères de base, évaluation des options et commentaires sur les critères.

### 7.1 Évaluation du régime actuel à partir des quatre critères de base

Le fonctionnement d'un système logistique peut être évalué selon le degré de satisfaction ressentie par les intervenants. Comme nous l'avons indiqué plus tôt, la présente étude est fondée sur quatre critères de base, soit l'efficacité, la responsabilisation, les relations concurrentielles et les possibilités de livraison équitables offertes aux producteurs. On peut évaluer le degré de satisfaction des intervenants au moyen de ces critères. Les définitions de ces quatre critères retenus aux fins de l'étude paraissent ci-dessous.

**Efficacité** -- Incidence sur les frais d'exploitation, la gestion des actifs et les mesures incitatives pour encourager l'investissement de capitaux. Se rapporte directement aux frais des transactions.

**Responsabilisation** -- Incidence sur les besoins en information entourant la conclusion d'ententes, la passation de contrats, et l'imputation d'une responsabilité à chaque partie signataire d'une entente quant au respect des engagements contractuels.

**Relations concurrentielles** -- Incidence sur la capacité de chaque intervenant du réseau à profiter des occasions offertes sur les marchés et détermination de la façon dont leur pouvoir en matière de négociations pourrait changer advenant un changement du rôle de la CCB quant à la logistique de transport du grain. Influence sur la mesure dans laquelle les gains réalisés au chapitre de l'efficacité profitent aux autres intervenants.

**Possibilités de livraison équitables** -- Incidence sur le principe de l'offre de possibilités de livraison équitables aux producteurs de grain de la CCB et sur le régime de mise en commun des prix de la CCB pour le grain. Aux fins de la présente étude, l'expression « possibilités de livraison équitables » désigne la capacité des producteurs à vendre leur grain de la CCB au cours d'une campagne agricole et de recevoir un même prix commun



pour du grain du même grade, peu importe le moment où le grain est livré pendant cette même campagne.

Les trois critères d'efficacité, de responsabilisation et de relations concurrentielles sont intimement liés. Toute entreprise doit être efficace pour minimiser ses frais, et elle doit être concurrentielle pour maximiser ses revenus. Or, les efforts de l'entreprise à l'égard de l'efficacité et de la compétitivité seront effacés s'il y a un manque de responsabilisation dans son milieu. De plus, une entreprise doit être efficace pour livrer une solide concurrence. Toutes les entreprises doivent accorder de l'importance aux besoins des clients et prêter attention aux signaux du marché. Pour ce faire, cependant, les entreprises doivent être efficaces et concurrentielles.

Le critère des possibilités de livraison équitables est l'un des principaux éléments du mandat de la CCB, et certains producteurs le considèrent comme un élément nécessaire au fonctionnement de leur exploitation. Il faut aussi considérer l'incidence qu'aurait une modification du rôle de la CCB dans le réseau de transport sur ce critère.

Bon nombre des intervenants sont d'avis que le réseau actuel ne donne pas un rendement satisfaisant, et ce, pour diverses raisons. La section 5 présentait les principales préoccupations des intervenants à l'égard du réseau actuel. Plusieurs d'entre elles touchent à l'efficacité et à la responsabilisation. Le tableau 7.1 contient le sommaire des principales préoccupations à l'égard de l'efficacité, de la responsabilisation et des relations concurrentielles. On pourrait interpréter les préoccupations à l'égard du réseau comme des faiblesses. Il faut cependant signaler que les lacunes repérées par un groupe d'intervenants peuvent être considérées comme des points forts par un autre groupe ayant une perspective différente.

On peut se servir du tableau 7.1 pour évaluer le rendement du réseau actuel afin de déterminer s'il existe des obstacles suffisamment grands au sein du réseau pour empêcher les groupes d'intervenants de réaliser leurs objectifs. Le sommaire de cette évaluation (laquelle est axée sur les quatre critères de base) est présenté dans le tableau 7.2. Bien qu'il s'agisse d'une évaluation qualitative et simplifiée, elle permet de distinguer l'incidence du réseau actuel sur chaque groupe d'intervenants selon les critères de base. L'évaluation constitue aussi un moyen d'évaluer les diverses options, ainsi que leur incidence sur la capacité de chaque intervenant de réaliser ses objectifs selon les critères de base.

À partir des résultats énoncés dans les tableaux 7.1 et 7.2, on peut déterminer que le réseau de transport actuel pose des difficultés de responsabilisation à tous les groupes d'intervenants. En effet, le manque de dispositions contractuelles claires tout au long de la chaîne d'acheminement a été cerné comme l'une des préoccupations clés. Une bonne partie de ce manque de responsabilisation est attribuée à la méthode utilisée actuellement pour attribuer les wagons et au rôle important joué par la CCB dans ce processus. Une partie est cependant imputable à d'autres facteurs au sein du réseau. Ainsi, on a repéré des cas dans la description précédente où l'on a dressé des obligations contractuelles sans veiller au respect de celles-ci. Les sociétés céréalières peuvent choisir de ne pas dresser de contrats pour certains services, comme elles le

font souvent pour les grains qui ne sont pas vendus par la Commission. De plus, certains étaient d'avis que, quel que soit le rôle de la CCB au sein du réseau de transport, les compagnies de chemins de fer ne concluraient pas volontiers des contrats visant leurs services en raison de la réglementation visant les tarifs ferroviaires ainsi que de leur rôle prépondérant sur le marché.

Selon les données présentées au tableau 7.2, presque tous les intervenants se butent à des obstacles relatifs à l'efficacité au sein du réseau actuel. Ces obstacles sont attribuables au manque de responsabilisation au sein du réseau et à d'autres facteurs qui sont présentés dans le tableau 7.1. Il faudrait comparer les frais associés à une responsabilisation accrue afin d'évaluer les gains d'efficacité possibles. Le risque de rupture des contrats a des frais inhérents que les intervenants incorporeront aux prix de leurs services. Il reste à déterminer si une responsabilisation accrue permettra d'améliorer l'efficacité, d'une part et, d'autre part, si les bénéfices nets qui en découleront seront partagés entre les intervenants.

Les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer sont d'avis que le fait que la CCB participe au réseau d'acheminement en se chargeant de l'attribution des wagons et en offrant des possibilités de livraison équitables les empêche grandement à gérer leurs installations efficacement. La CCB, elle, répondrait probablement qu'il est possible d'éliminer les obstacles à l'efficacité en modifiant la structure actuelle du réseau. Il est possible d'évaluer dans quelle mesure les producteurs réalisent leurs objectifs en matière d'efficacité en considérant la CCB et les recettes qu'elle verse aux producteurs ainsi que les exploitations agricoles individuelles. C'est pour cette raison que l'on a répondu par « oui/non » pour les producteurs dans le tableau 7.2. Certains producteurs sont d'avis que le fait que la CCB participe au réseau de transport en se chargeant de l'attribution des wagons et en offrant des possibilités de livraison équitables les empêche de réaliser leurs objectifs en matière d'efficacité; d'autres sont de l'avis contraire.

On a répondu par « oui/non » pour les producteurs et la CCB en ce qui a trait à la capacité des divers intervenants d'être concurrentiels sur leurs marchés respectifs. Certains aspects du réseau actuel sont favorables à la compétitivité de la CCB (p. ex., possibilités de faire des mélanges), mais les autres (ceux qui gênent l'acheminement rapide et efficace du grain jusqu'aux ports afin d'être chargé sur les navires) nuiront à la capacité de la CCB d'être concurrentielle sur le marché mondial. Dans l'étude de Kraft *et al.* (1996), on cite des Brésiliens qui indiquent que l'un des problèmes associés à l'achat du blé du Canada est le peu de souplesse offerte aux navires aux ports.

Les producteurs qui appuient le rôle de la CCB au sein du réseau de transport seront peut-être satisfaits de leurs relations concurrentielles, alors que les producteurs qui s'y opposent seront d'avis qu'un réseau de transport et de manutention axé sur les forces du marché leur procurerait davantage de possibilités de commercialisation et renforcerait leur position vis-à-vis des sociétés céréalières.

**Tableau 7.1 : Principales préoccupations concernant la responsabilisation, l'efficacité, les relations concurrentielles et les possibilités de livraison équitables au sein de l'actuel réseau de transport et de manutention**

Critères et préoccupations	Conséquence	Groupes d'intervenants les plus touchés
<b>Préoccupations relatives à la responsabilisation</b>		
Planification reposant sur des estimations de la capacité des expéditeurs, des responsables de la mise en marché et des transporteurs. Aucune responsabilité contractuelle en cas de surestimation.	La précision de la planification de la capacité est réduite.	Tous les intervenants.
Les procédures d'attribution de la PSAW et le présent système de sanction n'empêchent pas efficacement le chargement de wagons avec le mauvais grain ou dans un ordre erroné.	Le mauvais grain arrive au port.	CCB et producteurs.
Le manque de responsabilisation contractuelle de la part des expéditeurs et de la CCB pour le transfert du grain de la CCB depuis les silos primaires et portuaires.	L'utilisation des installations primaires et terminales est inefficace.	Sociétés céréalières et exploitants de silos.
La mise en place des wagons aux silos ruraux par les compagnies de chemin de fer.	Les wagons ne sont pas mis en place au moment opportun.	Sociétés céréalières et CCB.
L'acheminement des wagons remplis jusqu'aux ports par les compagnies de chemin de fer.	Le grain n'arrive pas au port au moment opportun.	Sociétés céréalières et CCB.
La mise en commun des wagons aux ports complique la détermination de la responsabilité pour chaque wagon.	Il est difficile de déterminer le responsable des retards de déchargement ou de faire en sorte que les sociétés céréalières fassent respecter des ententes de manutention avec des exploitants d'installations terminales.	Tous les intervenants.
La non-application, par la CCB, des sanctions prévues aux contrats lorsque des producteurs ne livrent pas les quantités stipulées au contrat.	La CCB peut ne pas avoir suffisamment de grain pour répondre aux besoins de ses clients.	CCB et producteurs.
<b>Préoccupations relatives à l'efficacité</b>		
Les possibilités de livraisons équitables et les procédures d'attribution des wagons de la PSAW empêchent une utilisation efficace des installations.	La limitation de la capacité des entreprises de gérer les actifs d'une manière réduisant les coûts au maximum.	Sociétés céréalières, compagnies de chemin de fer et quelques producteurs.

Critères et préoccupations	Conséquence	Groupes d'intervenants les plus touchés
Le processus décisionnel par consensus du GPAW.	Le processus d'attribution est lent à réagir lorsque des changements s'imposent.	Tous les intervenants.
La politique des négociations concernant la séparation du grain CCB/hors-CCB) avant les programmes d'expédition peut se révéler trop lente pour permettre une réaction rapide aux changements du marché.	Certains grains pourront subir des limites, tandis que d'autres disposeront d'une surcapacité.	CCB et sociétés céréalières.
La présence d'une période étendue pour : 1) les livraisons contractuelles des producteurs;  2) l'arrivée des navires au port.	1) Les sociétés céréalières doivent synchroniser les livraisons et les exigences des clients. 2) Les silos portuaires peuvent être engorgés de grain ou en pénurie lorsque les navires arrivent.	Sociétés céréalières, exploitants de silos portuaires, CCB.
La pratique de la CCB consistant à faire des ventes FAB laisse le contrôle de l'arrivée du navire à l'acheteur.	Les coûts de gestion des stocks sont accrus pour le réseau canadien de transport et de manutention des grains.	Tous les intervenants.
<b>Préoccupations relatives aux relations concurrentielles</b>		
Le manque de responsabilisation et l'inefficacité au sein du réseau.	Cela nuit à la capacité de combler les besoins des clients et réduit la compétitivité.	Tous les intervenants.
Les possibilités de livraisons équitables et la mise en commun des prix empêchent les producteurs de se faire concurrence quant aux possibilités de livraisons et aux prix.	Certains producteurs croient que cette situation se traduit par une hausse de leurs frais de transport et de manutention et une baisse de leurs revenus.	Producteurs.
La procédure d'attribution de la PSAW fondée sur les antécédents signifie qu'il peut s'écouler une longue période avant qu'une société puisse accroître sa part du marché de la manutention des grains.	Cette situation ne favorise pas la concurrence entre les sociétés céréalières.	Sociétés céréalières.
<b>Possibilités de livraisons équitables</b>		
Les possibilités de livraisons équitables et la mise en commun des prix sont considérées comme étant des pratiques inéquitables par certains producteurs.	Cela empêche les producteurs de livrer leur produit où et quand ils le veulent et d'obtenir le prix qu'ils désirent. Les producteurs n'ont pas accès aux outils de gestion des prix et du risque disponibles pour les cultures hors-CCB.	Producteurs.

**Tableau 7.2 : Capacité des groupes d'intervenants de réaliser leurs objectifs vis-à-vis les quatre critères de base en vertu du réseau de transport actuel**

Critères	Existe-t-il des obstacles au sein du réseau actuel qui empêcheraient les intervenants de réaliser leurs objectifs vis-à-vis chacun des critères?				
	Producteurs	CCB	Petites sociétés céréalières	Grandes sociétés céréalières	C <sup>ies</sup> de chemin de fer
Responsabilisation	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Efficacité <sup>1</sup>	Oui/Non	Non	Oui	Oui	Oui
Relations concurrentielles	Oui/Non	Oui/Non	Oui/Non	Oui	Oui
Poss. de livraison équitables	Non	Non	s/o	s/o	s/o

s/o - sans objet

<sup>1</sup>On n'a pas tenu compte des frais de gestion du risque. Voir la section 7.3 pour plus de renseignements à ce sujet.

On a indiqué que les grandes sociétés céréalières sont gênées dans le domaine des relations concurrentielles, alors que dans le cas de leurs homologues plus petites, on donne oui et non. Il est vrai que les petites sociétés se butent aux mêmes obstacles que les grandes compagnies. Cependant, grâce aux ententes de manutention qu'elles ont conclues avec la CCB et au régime actuel d'attribution de wagons, les petites sociétés ont une part garantie du marché, ce qui leur permet de concurrencer les grandes sociétés.

On considère que le réseau actuel nuit quelque peu à la compétitivité des compagnies de chemin de fer. Bien qu'une grande partie de cette incidence négative serait attribuable à la réglementation des tarifs ferroviaires, le rôle occupé par la CCB dans le transport limite également la compétitivité des compagnies.

L'exigence relative à l'offre de possibilités équitables de livraison aux producteurs ne s'applique pas aux sociétés céréalières ni aux compagnies de chemin de fer. Elle fait cependant partie du mandat de la CCB et elle touche la CCB et les producteurs. Il est évident que le critère de possibilités de livraison ou d'accès équitable a une incidence sur les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer, mais on a évalué cette incidence à la lumière de l'efficacité.

Selon la structure du régime actuel, la CCB parvient à offrir aux producteurs des possibilités de livraison équitables, telles qu'elles sont définies dans la présente étude. Toutefois, les producteurs qui ne sont pas d'accord avec ce mandat considèrent que le régime de livraison actuel est inéquitable, car il ne leur offre aucun pouvoir décisionnel dans la commercialisation (dans le choix du marché cible ou du calendrier des ventes).

L'incertitude revient comme *leitmotiv* dans tous les critères et les perceptions des participants. L'incertitude découle de la prépondérance des engagements d'honneur (*gentlemen's agreements*), et de l'absence de dispositions contractuelles et respectées : les procédures suivies par le Groupe de la politique d'attribution des wagons en sont un bon exemple. De plus, les points de vue divergents concernant le rôle de la CCB et le processus de modification de la *Loi sur la Commission canadienne du blé*, ainsi que les audiences récentes de l'OTC, ont accentué les incertitudes.

## 7.2 Évaluation des options

La présente section fait l'évaluation des divers rôles proposés pour la CCB au sein du régime de transport du grain. Une méthode d'évaluation consiste à se servir du régime actuel comme référence. On peut se demander comment les divers rôles influeraient sur la capacité des divers participants de réaliser leurs objectifs. Pour ce faire, on examinerait l'incidence sur les activités de la CCB et on déterminerait si la CCB serait en mesure de respecter son mandat actuel. Plus particulièrement, on se demandera si la CCB pourrait continuer de faire la mise en commun des prix et d'assurer aux producteurs un accès au marché, tout en continuant de minimiser les frais de transports imputés aux producteurs et de répondre aux besoins des acheteurs.

Nous devons mentionner que l'efficacité des divers rôles est fonction de la volonté de tous les groupes d'intervenants de conclure des contrats convenables visant leurs services. Nous tenons pour acquis que les consignes normales de passation de contrats (mécanismes visant à garantir le respect des dispositions ou à régler les différends, formules pour fixer des primes de risque convenables, etc.) seront respectées.

Les auteurs souhaitent souligner que tout comme l'évaluation du réseau actuel, il s'agit ici d'une évaluation qualitative des diverses options effectuée à partir d'une synthèse des renseignements utilisés aux fins de l'étude. Sont compris dans ces renseignements les connaissances des auteurs sur le réseau, les résultats des modèles ainsi que les données recueillies par le truchement du questionnaire et des entrevues. Il est devenu clair pendant le processus de consultation que les intervenants ne s'entendaient pas sur l'incidence des diverses options sur le réseau et les intervenants. Ainsi, certaines des affirmations ci-dessous ne concorderont pas avec les opinions de certains intervenants.

Une première méthode rapide consiste à comparer les options au régime actuel en évaluant la capacité de chacun des groupes d'intervenants de réaliser ses objectifs par rapport

aux quatre critères de base. On se sert du tableau 7.2 (qui contient des données sur le réseau actuel) comme référence pour évaluer les changements qui seraient apportés par chaque option. Les résultats de cette évaluation sont présentés dans les tableaux allant de 7.3 à 7.5, et ce, pour chacune des options.

L'évaluation des options en fonction de chacun des critères est indiquée par l'utilisation des symboles 0, + et - pour indiquer sa valeur relativement au système actuel. Ainsi, si l'une des options offrait des avantages selon le critère de l'efficacité, on l'indiquerait au moyen du symbole +.

### **7.2.1 Attribution des zones**

Bon nombre des intervenants sont d'avis que l'option d'attribution des zones (tableau 7.3) représente une variation mineure par rapport au régime actuel. On ne prévoit pas que la responsabilisation puisse être améliorée pour aucun des intervenants puisqu'on ne s'attend pas à ce qu'il y ait des changements dans la passation de contrats.

On s'attend à ce que les sociétés céréalières, notamment les grandes, et les compagnies de chemin de fer connaissent des gains d'efficacité. Si les zones étaient plus grandes, les sociétés céréalières et les compagnies de chemins de fer auraient davantage d'occasions de constituer de longs trains, ce qui améliorerait leur capacité de gestion des biens. Les sociétés céréalières, particulièrement les grandes sociétés qui disposent de davantage de silos et de points d'alimentation, pourront plus facilement choisir leurs sources d'approvisionnement. La compétitivité des petites sociétés céréalières sera atteinte, et les compagnies de chemin de fer et les grandes sociétés céréalières pourront consolider davantage leurs activités.

Selon l'option d'attribution de zones, la CCB connaîtrait une baisse de son efficacité puisqu'elle verrait son choix de points d'approvisionnement diminuer. Par contre, elle pourra réduire ses frais d'approvisionnement, puisque sa stratégie d'approvisionnement sera axée sur les zones. Il reviendra aux sociétés céréalières de s'approvisionner selon les parcours ferroviaires prévus à l'intérieur d'une zone. Les producteurs verront leur efficacité augmenter ou baisser selon leur emplacement dans une zone donnée et selon la façon dont les sociétés s'approvisionneront en grain dans leur zone. Comme cette option favorisera la consolidation des points de livraison, les producteurs devront, en général, faire transporter leur grain sur de plus grandes distances.

Les relations concurrentielles de la CCB ne devraient pas varier. La compétitivité des producteurs pourrait s'accroître ou diminuer. Leur capacité de tirer profit des possibilités offertes par le marché, ainsi que leur position vis-à-vis des sociétés céréalières, pourrait s'accroître ou diminuer selon leur emplacement par rapport aux points d'approvisionnement des sociétés céréalières dans la zone. Mais puisque la CCB aura toujours comme mandat d'offrir des possibilités de livraison ou un accès équitables, toute incidence sur les possibilités

de commercialisation s'exprimera par le calendrier imposé aux producteurs pour la vente de leur grain au cours de la campagne.

**Tableau 7.3 : Capacité des groupes d'intervenants de réaliser leurs objectifs en vertu de l'option d'attribution des zones par rapport au régime actuel**

<b>Attrib. de zones c. régime actuel - variation de la capacité des intervenants de réaliser leurs objectifs relativem. à chaque critère</b>					
<b>Objectifs</b>	<b>Producteurs</b>	<b>CCB</b>	<b>Petites sociétés céréalières</b>	<b>Grandes sociétés céréalières</b>	<b>C<sup>ies</sup> de chemin de fer</b>
Responsabilisation	0	0	0	0	0
Efficacité <sup>1</sup>	- / +	-	+	++	+
Relations concurrentielles	- / +	0	-	+	+
Possibilités de livraison équitables	-	-	s/o	s/o	s/o

+, -, ou 0 - indiquent, respectivement, une hausse, une baisse ou encore aucune variation par rapport au régime actuel

s/o - sans objet

<sup>1</sup>Les frais associés à la gestion du risque n'ont pas été considérés. Voir la section 7.3 pour plus de détails à ce sujet.

Les compagnies de chemin de fer devraient pouvoir réaliser leurs objectifs en matière de compétitivité plus facilement. L'amélioration de leur compétitivité dépendra des changements apportés au système d'approvisionnement des sociétés céréalières, qui pourraient ou non influencer sur la part du marché des compagnies de chemin de fer, ainsi que sur la réaction de ces dernières.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, les petites sociétés céréalières pourraient voir leur compétitivité diminuer relativement à celle des grandes sociétés, notamment à long terme.

L'agrandissement des zones pourrait réduire légèrement la capacité de la CCB d'offrir un accès équitable au marché. Toutefois, la CCB devrait pouvoir garantir aux producteurs que leur grain sera accepté par le réseau au courant de la campagne agricole, ce qui constitue la base du principe de possibilités équitables de livraison. Selon le même raisonnement, les producteurs devraient avoir les mêmes possibilités de livraison équitables que la CCB.



### **7.2.2 Option d'achat au port**

Étant donné que la passation de contrats augmentera (voir le tableau 7.4), la responsabilisation devrait s'accroître pour tous les groupes d'intervenants en vertu de cette option. Cette tendance ne se manifesterait pas cependant en ce qui a trait au partage de renseignements commerciaux. Les sociétés céréalères et la CCB auront davantage intérêt à ne pas se partager leurs renseignements commerciaux. L'efficacité des sociétés céréalères et des compagnies de chemin de fer sera accrue, puisque celles-ci pourront mieux gérer leurs biens. Les petites sociétés céréalères ne verront probablement pas leur efficacité augmenter au même rythme que celle des grandes sociétés. En effet, ces dernières seront mieux placées pour utiliser de longs trains.

Il est probable que les frais de gestion du risque assumés par les producteurs et les sociétés céréalères augmenteront. L'option d'achat au port entraînerait davantage de risques liés au prix et à la livraison pour les sociétés céréalères. Afin de pouvoir s'approvisionner régulièrement, les sociétés seraient obligées de passer des contrats avec les producteurs en précisant le prix et/ou la quantité du grain à livrer. Elles devraient ensuite vendre à la CCB le grain rendu aux ports. Les offres d'achat servant à fixer le prix à l'achat et à la vente du produit engendreraient des risques relatifs au prix et à la quantité pour les sociétés céréalères. Comme le risque lié au prix serait le produit d'une offre d'achat faite entre un acheteur unique (la CCB) et une poignée de vendeurs (chacun vendant un produit particulier), il est peu probable que l'on puisse gérer le prix au moyen d'une couverture ou d'un autre mécanisme. Les frais de gestion du risque seront plus lourds. C'est le producteur qui assumera ces frais en devant accepter les prix inférieurs offerts par les sociétés céréalères.

Les producteurs verront leur efficacité et leur compétitivité croître ou diminuer, selon l'emplacement de leur exploitation. Les producteurs situés près des silos à grande capacité pouvant accueillir les grands trains seront plus efficaces et mieux placés pour profiter des possibilités de mise en marché ou pour négocier les frais de manutention avec les sociétés céréalères. Les producteurs qui sont loin de ces silos devront peut-être payer davantage de frais de camionnage et ne bénéficieront pas d'une position aussi avantageuse dans les négociations avec les sociétés céréalères.

**Tableau 7.4 : Capacité des groupes d'intervenants de réaliser leurs objectifs en vertu de l'option d'achat au port**

Objectifs	Achat au port c. régime actuel - variation de la capacité des intervenants de réaliser leurs objectifs relativem. à chaque critère				
	Producteurs	CCB	Petites sociétés céréalières	Grandes sociétés céréalières	C <sup>ies</sup> de chemin de fer
Responsabilisation	+	+	+	+	+
Efficacité <sup>1</sup>	+ / -	-	+	++	++
Relations concurrentielles	+ / -	+ / -	--	++	++
Possibilités de livraison équitables	--	--	s/o	s/o	s/o

+, -, ou 0 - indiquent, respectivement, une hausse, une baisse ou encore aucune variation par rapport au régime actuel

s/o - sans objet

<sup>1</sup>Les frais associés à la gestion du risque n'ont pas été considérés. Voir la section 7.3 pour plus de détails à ce sujet.

Les producteurs pourraient éventuellement bénéficier de l'efficacité accrue des sociétés céréalières et des compagnies de chemin de fer, à condition que celles-ci partagent leurs bénéfices.

La CCB pourrait voir son efficacité s'améliorer ou se détériorer, et le résultat net est incertain. Si la CCB fait ses achats au port, elle pourra faire assumer par les sociétés céréalières certains des risques associés à la livraison. Or, il est probable que les sociétés céréalières, à leur tour, fassent assumer ces risques par les producteurs. De plus, si les sociétés céréalières jugeaient qu'elles auraient avantage à ne pas respecter les termes des contrats visant la livraison et à payer les pénalités, la CCB courrait le risque de ne pas pouvoir respecter ses contrats. De plus, elle ne pourrait pas se renseigner sur les stocks disponibles dans les silos de collecte.

La compétitivité des grandes sociétés céréalières s'améliorera, tandis que les petites sociétés auront de plus en plus de difficulté à leur livrer concurrence, notamment à long terme. Les compagnies de chemin de fer seront aussi plus concurrentielles, et ce, pour des raisons semblables à celles énoncées pour l'option d'attribution de zones. La CCB pourrait voir sa compétitivité baisser ou augmenter (relativement aux possibilités de commercialisation), en fonction de la façon dont le réseau réagit aux besoins de la Commission de respecter ses contrats de vente.

Il faut également considérer dans quelle mesure la CCB pourra négocier avec les sociétés céréalières. Si certaines sociétés pouvaient se réserver une grande partie de la capacité du réseau ferroviaire, la CCB serait mal placée pour négocier les frais de manutention, particulièrement si elle avait déjà conclu des contrats de vente. Si, par contre, la capacité n'est pas un facteur, la CCB serait alors bien placée. Quelles que soient les circonstances, s'il n'y a qu'un seul acheteur au port et, parfois, qu'une poignée de vendeurs, il serait peu logique de s'attendre à ce que le négoce du grain au port se fasse de façon concurrentielle.

Selon les modalités de l'option d'achat aux ports décrites dans la présente étude, on n'offrira plus aux producteurs des possibilités de livraison équitables. Les possibilités de livraison seront essentiellement décidées au courant des négociations entre les producteurs de grain et les sociétés céréalières.

La mise en commun annuelle des prix, qui est intimement liée à l'accès équitable, disparaîtra en vertu de cette option. Le producteur recevra toujours un paiement final, mais l'acompte dépendra du prix au comptant ou du prix établi dans les contrats, et ce, pour chaque lot de grain vendu. Le prix offert ne serait plus pareil pour tous les producteurs et pourrait fluctuer énormément au cours de la saison ou encore d'une société à l'autre.

### **7.2.3 Option d'achat à la ferme**

Cette option ressemble à l'achat au port en ce qui concerne le point de départ de la filière, puisque les activités de transport sont organisées selon les contrats conclus avec la CCB. Elle est différente dans la mesure où la CCB achète le grain à la ferme et participe davantage à la prise de décisions concernant l'approvisionnement. Tous les groupes d'intervenants verraient leur responsabilité s'accroître (voir le tableau 7.5) puisque, comme pour l'option d'achat au port, le système ferait l'objet de nombreuses relations contractuelles plus clairement définies. Ainsi, comme la CCB négocierait avec les sociétés pour passer des contrats visant les services de ces dernières, les sociétés auraient davantage tendance à garder secrets certains renseignements commerciaux.

Bien que la responsabilisation générale augmente, on a soulevé certains doutes quant à la responsabilité de la qualité du grain. Si les sociétés céréalières sont tenues responsables du grade de grain qui arrive au silo terminal, les producteurs auront tendance à surestimer la qualité de leur grain et les sociétés, de leur côté, auront intérêt à sous-estimer la qualité. Selon cette option, le producteur n'est pas le client de la société céréalière, et aucune partie n'a intérêt à faire des concessions pour faciliter les transactions futures. Selon cette formule, le producteur ne peut plus choisir le silo de collecte auquel il livrera son grain, ce qui élimine *de facto* la participation du producteur à la prise de décisions relativement à la commercialisation des céréales par la CCB.

Comme la CCB ne participera plus aux activités de transport et de manutention, les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer seront plus efficaces car elles pourront mieux gérer leurs biens. Or, on a soulevé de nombreuses préoccupations concernant le

déroulement pratique de l'achat du grain à la ferme par la CCB. On craint qu'il y ait une hausse des frais d'administration de tous les intervenants et que les sociétés céréalières ne puissent plus gérer leurs biens, du fait que ce sera la CCB qui décidera de l'emplacement et de l'heure des expéditions depuis la ferme jusqu'au port.

**Tableau 7.5 : Capacité des groupes d'intervenants de réaliser leurs objectifs en vertu de l'option d'achat à la ferme**

Objectifs	Achat à la ferme c. régime actuel - variation de la capacité des intervenants de réaliser leurs objectifs relativem. à chaque critère				
	Producteurs	CCB	Petites sociétés céréalières	Grandes sociétés céréalières	C <sup>ies</sup> de chemin de fer
Responsabilisation	+	+	+	+	+
Efficacité <sup>1</sup>	+ / -	+ / -	+	+	+
Relations concurrentielles	- / 0	+ / -	-	+	+
Possibilités de livraisons équitables	0	0	N/A	N/A	N/A

+, -, ou 0 - indiquent, respectivement, une hausse, une baisse ou encore aucune variation par rapport au régime actuel

s/o - sans objet

<sup>1</sup>Les frais associés à la gestion du risque n'ont pas été considérés. Voir la section 7.3 pour plus de détails à ce sujet.

La CCB pourrait voir son efficacité baisser et augmenter. Elle disposera de davantage de sources d'approvisionnement et de possibilités de faire des mélanges, ce qui constitue des avantages. La CCB court le risque, cependant, de devoir assumer une hausse de ses frais administratifs, car elle s'approvisionnera à la ferme plutôt que selon les parcours ferroviaires. Les producteurs qui souhaitent que la CCB achète leur grain à la ferme seraient d'avis que leur efficacité augmenterait, car ils se feraient payer leur grain immédiatement après la moisson. Les producteurs qui s'opposent à cette option, par contre, pourraient percevoir cette option comme une façon de consolider le mécanisme de vente centralisé et une atteinte à l'efficacité et à la compétitivité du producteur individuel. Les producteurs auraient moins de possibilités de mélanger leur grain, ce qui pourrait nuire à leur efficacité.

Comme les services de transports seront régis par les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer, celles-ci devraient devenir plus efficaces, ce qui devrait être le cas pour l'option d'achat au port. Le gain d'efficacité sera moindre, cependant, car la CCB sera présente à la ferme, ce qui réduira la souplesse offerte aux sociétés céréalières et aux compagnies

de chemin de fer, comparativement à l'option d'achat au port. La souplesse offerte aux sociétés céréalières et aux compagnies de chemin de fer dépendra, cependant, du processus d'approvisionnement utilisé par la CCB.

Les sociétés céréalières se livreront une concurrence pour conclure des contrats de livraison du grain avec la CCB. Les grandes sociétés céréalières seront mieux placées pour se procurer des céréales auprès de la CCB en faisant des offres plus basses. Les grandes sociétés céréalières seront plus concurrentielles que les petites, notamment à long terme. La plupart de ces changements dépendront de la façon dont la CCB fera des offres pour obtenir des services de manutention et de transport du grain et si le prix sera le seul facteur à considérer.

La compétitivité des compagnies de chemin de fer devrait s'accroître grâce à la souplesse offerte aux sociétés céréalières. Celle de la CCB pourrait augmenter ou diminuer considérablement, selon les services offerts par les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer. Il faut retenir deux facteurs importants quant à la position de la CCB dans les négociations. Le premier facteur est le même qu'en vertu de l'option d'achat au port. Si certaines sociétés pouvaient se réserver une grande partie de la capacité du réseau ferroviaire, la CCB serait mal placée pour négocier les frais de manutention. Si, par contre, la capacité n'est pas un facteur, la CCB serait alors bien placée. Le deuxième facteur, c'est que si la CCB essayait de faire transporter du grain depuis une région où il n'y avait qu'une seule société céréalière, elle serait moins bien placée pour obtenir des services de manutention à bon marché.

La compétitivité des producteurs ne devrait varier que légèrement sinon pas du tout par rapport à la situation actuelle. Les producteurs devraient avoir les mêmes possibilités de mise en marché. Toutefois, en vertu du régime actuel, les sociétés céréalières accordent un prix majoré aux producteurs en raison du grade de leur grain pour que ces derniers livrent leur grain à un certain silo. Selon l'option d'achat à la ferme, cependant, les sociétés céréalières offriraient leurs services de manutention à la CCB. Le seul motif qu'elles auraient d'offrir des prix majorés aux producteurs serait de vouloir s'assurer que ces derniers achètent d'autres services (p. ex, commercialisation de grains autres que ceux vendus par la CCB et ventes d'intrants).

La CCB et les producteurs devraient bénéficier des mêmes possibilités de livraison équitables présentement offertes.

### **7.3 Observations finales sur les critères**

Cette partie du rapport contient les derniers commentaires sur les critères utilisés aux fins de l'étude et les résultats obtenus pour chacune des options.

#### **7.3.1 Efficacité des options**

Aux fins de la présente étude, l'efficacité se rapportait à tous les frais pertinents. On a examiné plus particulièrement l'incidence sur les frais d'exploitation et de transaction assumés par

chaque intervenant. Les frais d'exploitation varient selon la gestion des biens et les mesures incitatives favorisant l'investissement de capitaux. Les frais de transaction regroupent les frais de négoce, comme ceux associés à la recherche, au suivi, au règlement de différends et au risque. Si l'industrie est concurrentielle, toute variation de l'efficacité ou des frais se reportera sur le prix exigé par un intervenant pour son service. Si l'industrie n'est pas concurrentielle, les gains d'efficacité profitent plutôt aux seuls fournisseurs du service.

Le tableau 7.6 constitue une évaluation qualitative des variations prévues dans les frais de chaque groupe d'intervenants, et ce, pour les trois options. Les trois colonnes représentent les variations de frais par rapport aux valeurs actuelles.

### **Frais des silos de collecte**

Chacune des options permettrait aux sociétés céréalières de mieux gérer leurs installations de collecte. Elles pourraient réduire leurs frais d'exploitation en raison de la consolidation accrue de leurs activités. La rationalisation serait la plus prononcée aux termes de l'achat au port et à la ferme, car les offres d'achat et l'élimination du processus de répartition des wagons donneraient lieu à une concurrence plus directe entre les silos de collecte. L'achat au port entraînerait la plus importante réduction des frais d'exploitation des silos de collecte, puisque la passation de contrats avec les producteurs permettrait de mieux utiliser la capacité. La même tendance serait observée si l'achat se faisait à la ferme, car le produit aurait tendance à rester à la ferme jusqu'à ce qu'il y ait un appel de livraison.

Les risques financiers assumés par les sociétés céréalières se rapportent aux variations inattendues du prix, de la quantité et de la qualité. L'option d'achat au port ferait croître les risques liés au prix et à la livraison pour les silos de collecte. Ces derniers auraient conclu des contrats avec les producteurs pour établir le prix du grain ou la quantité à livrer. Les sociétés auraient ensuite à vendre à la CCB le produit rendu au port. Les offres d'achat faites à l'achat et à la vente du produit engendreraient des risques pour les sociétés céréalières, tant au niveau du prix qu'à celui de la quantité. L'option d'attribution de zones donnerait lieu à une amélioration générale de l'efficacité, car les frais d'exploitation des silos de collecte chuteraient et les risques financiers demeureraient pareils. L'option d'achat à la ferme aurait probablement la même incidence, car elle entraînerait une baisse des frais d'exploitation et une légère hausse des risques financiers. Quant à l'option d'achat au port, les résultats sont ambigus puisqu'il pourrait y avoir une baisse prononcée des frais d'exploitation, mais les sociétés s'exposeraient à un risque accru de fluctuation du prix. Les frais de base exigés pour le canola semblent indiquer qu'il pourrait y avoir une hausse nette des frais assumés par les silos de collecte.

### **Frais des silos terminaux**

Les frais d'exploitation des silos terminaux baisseront quelque peu dans chacun des scénarios. La rationalisation des installations aura comme résultat qu'une plus grande quantité de grain sera livrée aux silos de collecte, pouvant sécher et nettoyer le grain conformément aux

normes exigées pour l'exportation. La capacité des silos terminaux sera moins accaparée, ce qui accélérera la rotation des stocks et réduira les frais. Si l'achat se faisait au port ou à la ferme, les frais d'exploitation pourraient diminuer légèrement grâce à un approvisionnement amélioré en grain.

Si la CCB achetait le grain au port, les exploitants de silos terminaux devraient assumer des risques financiers plus importants. Ces derniers auraient tendance à garder en magasin un certain volume de grain afin de répondre aux offres d'achat prochaines de la CCB. Le risque financier associé à ce grain serait assumé par les exploitants de silos terminaux. De plus, les pénalités financières associées aux options d'achat à la ferme ou au port entraîneraient d'autres risques, notamment si les exploitants de silos n'avaient pas pu s'entendre avec les compagnies de chemin de fer sur les dispositions visant les surestaries.

L'option d'attribution de zones donnerait probablement lieu à une petite baisse des frais d'exploitation des silos terminaux, et la rationalisation accélérée des silos de collecte ferait croître le volume de grain nettoyé. Il est évident que les frais d'exploitation diminueraient également aux termes des autres options, mais il reste à déterminer s'il y aurait une réduction nette des frais, puisque les frais associés aux risques financiers assumés par les silos terminaux augmenteraient.

### **Frais des compagnies de chemin de fer**

Les compagnies de chemin de fer verraient leurs frais baisser en raison de la rationalisation du réseau entraînée par chaque option. La rationalisation permet aux compagnies de chemin de fer de déplacer des rames de wagons plus longues et accélère l'abandon des lignes secondaires. La réduction des frais serait la plus prononcée si l'achat se faisait au port par rapport à la ferme. L'option d'attribution de zones n'aurait qu'une incidence négligeable sur le processus de rationalisation.

### **Frais de la CCB**

L'attribution de zones n'aurait presque pas d'incidence sur les frais et les activités de la CCB. L'option d'achat au port pourrait faire augmenter ou diminuer le risque associé au prix, selon le mécanisme d'offre d'achat. La possibilité d'inclure dans les contrats de livraison des dispositions visant les surestaries diminuerait le risque associé à la livraison et à la qualité assumé par la CCB. L'option d'achat à la ferme ferait monter les frais moyens de la CCB, car celle-ci devrait dépêcher beaucoup plus de représentants auprès des producteurs pour acheter le grain. La CCB pourrait aussi courir un risque élevé en regard à la qualité, si les sociétés céréalières n'absorbaient pas ce risque en prévoyant des pénalités dans les contrats passés avec les producteurs.

**Tableau 7.6 : Variation des frais assumés par les intervenants selon chaque option**

	Attribution de zones	Achat au port	Achat à la ferme
(Variation par rapport au régime actuel)			
<b>Silos de collecte</b>			
frais d'exploitation	-	--	--
risque lié au prix	0	++	0
risque lié à la livraison	0	+	0
risque lié à la qualité	0	+	++
<b>C<sup>ies</sup> de chemin de fer</b>			
Frais d'exploitation	-	--	--
<b>Silos terminaux</b>			
frais d'exploitation	-	--	--
risque lié au prix	0	++	0
risque lié à la livraison	0	+	+
risque lié à la qualité	0	+	+ / -
<b>CCB</b>			
frais d'exploitation	0	0	++
risque lié au prix	0	+ / -	0
risque lié à la livraison	0	--	-
risque lié à la qualité	0	-	+ / -
<b>Producteurs</b>			
frais de stockage	0	0	0
frais de livraison	+	++	++
risque lié au prix	0	++	-
risque lié aux livraisons	+	+	-

+, -, ou 0 - indiquent, respectivement, une hausse, une baisse ou encore aucune variation par rapport au régime actuel



## **Frais de classement et de règlement des différends**

Dans le passé, la CCG a joué un rôle important dans le classement du grain et le règlement des différends. Selon le régime actuel, la plupart du grain est classé au silo de collecte par le consentement mutuel du directeur de silo et du producteur. Si le grain était acheté au port, on classerait un plus grand volume de grain avant que les contrats n'aient été passés avec les producteurs, ce qui réduirait la demande des services de classement de la CCG. L'option d'achat à la ferme, par opposition, donnerait probablement lieu à une hausse en flèche de la demande des services de classement de la CCG, puisque les silos auraient tendance à vouloir faire classer le grain avec autant de rigueur que possible afin de réduire les chances qu'un grade inférieur soit attribué au port. On pourrait aussi s'attendre à davantage de rigueur à l'égard des impuretés et à plus de différends à ce sujet.

Vu le changement des facteurs qui influent sur les sociétés céréalieres, il est probable que le nombre de différends entendus par la CCG augmenterait si le grain était acheté à la ferme. Aux termes de l'option d'achat au port, on aurait davantage recours aux pénalités financières visant le grain de grade inférieur, et on ferait plus appel aux services d'arbitrage de la CCG. Compte tenu du fait que la CCG recouvre ses frais d'exploitation, les frais de transaction feraient monter les frais de base.

L'OTC peut régler les différends entre les expéditeurs et les compagnies de chemin de fer. Il est probable que des différends seraient plus fréquents si l'achat se faisait au port ou à la ferme, car les contrats prévoiraient des pénalités plus importantes pour un rendement insatisfaisant.

## **Frais des producteurs**

Les frais de livraison assumés par les producteurs augmenteraient selon chacune des options en raison de la rationalisation qui se produirait. L'attribution de zones entraînerait l'augmentation la plus modeste, car c'est la formule qui se rapproche le plus au régime actuel.

Le risque associé au prix s'accroîtrait si l'achat se faisait au port, car les prix au comptant et les prix établis par contrat varieraient d'un jour à l'autre.

Il y aurait plus de risques associés à la livraison selon les options d'achat au port et d'attribution de zones. Puisque les silos pourraient dépêcher des wagons à n'importe quel point, certains producteurs ne pourraient livrer leur grain que vers la fin de la campagne. Il n'y aurait pas de risques associés au stockage pour l'option d'achat à la ferme, car les producteurs se feraient rembourser leurs frais de stockage.

### **7.3.2 Responsabilisation**

La responsabilisation est un aspect important des liens économiques. Lorsqu'un intervenant doit répondre à un autre, il a moins tendance à se montrer opportuniste. Pour qu'il y

ait responsabilisation entre les sociétés, celles-ci pourraient conclure des contrats prévoyant des pénalités en cas de rendement insatisfaisant. Selon le régime actuel de transport du grain, bon nombre de transactions ne font pas l'objet de contrats, ce qui fait que les intervenants n'ont pas à répondre de leur rendement.

Le tableau 7.7 contient un sommaire de l'incidence des trois options sur la responsabilisation des intervenants. L'attribution de zones n'aurait aucune incidence perceptible. L'achat au port et à la ferme, par contre, auraient une incidence considérable. En vertu de ces deux options, les échanges entre les producteurs, les sociétés céréalières et la CCB feraient l'objet de contrats comportant des pénalités financières en cas de non-respect des modalités. La responsabilisation s'en trouverait accrue et les intervenants seraient motivés à acheminer le produit au long du réseau.

Fait intéressant, ces options n'éliminent pas tous les problèmes liés à la responsabilisation. En premier lieu, les tarifs des compagnies de chemin de fer font l'objet de plafonds, et compte tenu du pouvoir qu'elles exercent sur le marché, les compagnies hésiteraient à passer des contrats qui pourraient entraîner des pénalités sans bénéfice perceptible. Même si l'on arrivait à surmonter ce problème, il resterait la question du partage de l'information. Tant que les sociétés céréalières négocieront le prix ou les frais de base avec la CCB, les deux parties auront intérêt à garder certains renseignements secrets afin d'obtenir de meilleurs résultats aux négociations, plutôt que de partager l'information afin de faciliter le transport.

### **7.3.3 Relations concurrentielles**

Comme nous l'avons indiqué à la section 6, la concurrence oblige les intervenants à fixer les prix de leurs produits ou services au niveau qui correspond au coût de ces derniers. Si le prix des services est égal à leur coût, le marché pourra offrir ces services efficacement. Bon nombre d'aspects de l'industrie canadienne du grain indiquent que sa structure n'est pas concurrentielle, ce qui donne une grande importance à la part du marché détenue par les intervenants. La compétitivité influe également sur la capacité des intervenants de saisir les occasions offertes par le marché. L'incidence de chacune des options sur la compétitivité des intervenants est décrite dans le tableau 7.8.

Il est ressorti des entrevues et des réponses au questionnaire que certains des intervenants craignent le pouvoir que détiennent les compagnies de chemin de fer, et qu'ils seraient encore plus inquiets si l'on éliminait les plafonds des tarifs ferroviaires.

Bon nombre d'intervenants croient également que le rôle actuel de la CCB nuit à la compétitivité.

**Tableau 7.7 : Variation prévue de la responsabilisation des intervenants selon les trois options**

	<b>Attribution de zones</b>	<b>Achat au port</b>	<b>Achat à la ferme</b>
(variation par rapport au régime actuel)			
<b>Silos de collecte</b>			
Prévision exacte de la capacité	0	--	-
Respect des délais pour le chargement des wagons	0	+	+
Chargement du grain du grade correct dans les wagons	0	++	+
<b>Compagnies de chemin de fer</b>			
Prévision exacte de la capacité	0	+ / 0	+ / 0
Services satisfaisants	0	+ / 0	+ / 0
Respect des délais	0	+ / 0	+ / 0
<b>Silos terminaux</b>			
Prévision exacte de la capacité	0	--	-
Respect des délais pour le chargement des navires	0	++	+
Respect des délais pour le déchargement des wagons	0	++	+
<b>CCB</b>			
Prévision exacte de la demande	0	--	-
<b>Producteurs</b>			
Respect des délais pour la livraison du grain	0	++	+
Livraison du grain de la qualité attendue	0	+	+
Livraison de la quantité attendue	0	++	+

+, -, ou 0 - indiquent, respectivement, une hausse, une baisse ou encore aucune variation par rapport au régime actuel

**Tableau 7.8 : Variation prévue dans les relations concurrentielles selon les trois options**

	<b>Attribution de zones</b>	<b>Achat au port</b>	<b>Achat à la ferme</b>
	(variation par rapport au régime actuel)		
Petites sociétés céréalières	-	- -	-
Grandes sociétés céréalières	+ +	+ +	+
C <sup>ies</sup> de chemin de fer	+	+ +	+
CCB	0	+ / -	+ / -
Producteurs	- / +	+ / -	+ / -

+, -, ou 0 - indiquent, respectivement, une hausse, une baisse ou encore aucune variation par rapport au régime actuel

Le tableau 7.8 indique la variation prévue à long terme dans les relations concurrentielles selon les trois options. À court terme, chacune des options donnerait lieu à une intensification de la concurrence entre les silos de collecte. Selon l'option d'attribution de zones, les sociétés céréalières auraient la souplesse nécessaire pour dépêcher les wagons aux sites dans la zone où la concurrence est la plus féroce. Il en va de même pour l'achat au port. Selon l'option d'achat à la ferme, l'intensification de la concurrence serait le résultat des offres d'achat, conformément au comportement de la CCB. On s'inquiète également de la possibilité qu'une forte concurrence entre les silos de collecte dans un premier temps fasse réduire le nombre de sociétés à long terme, ce qui, en bout de ligne, réduirait la compétitivité du secteur.

Chaque scénario accorde aux grandes sociétés céréalières une compétitivité accrue, car elles peuvent davantage gérer leurs biens et le débit du grain, à la fois à court et à long terme. Les petites sociétés seront plus touchées par les changements, car à la longue, elles céderont du terrain aux grandes sociétés.

La position concurrentielle des compagnies de chemin de fer est rehaussée par les trois options, grâce à la rationalisation du réseau. Les deux compagnies ont fait remarquer que l'élimination des plafonds visant les tarifs ferroviaires contribuerait énormément à améliorer leur position concurrentielle. La compétitivité de la CCB dépendrait du processus de vente par offre d'achat et de la volonté de la CCB de profiter de son monopole pour obtenir les frais de base les plus bas et les meilleures recettes pour les producteurs. L'incidence des options sur la compétitivité des producteurs est incertaine. Certains producteurs bénéficieront de la rationalisation du réseau tandis que d'autres devront faire transporter leur grain par camion sur de grandes distances et payer davantage de frais.

Les silos terminaux, notamment ceux de la côte Ouest, subiraient des répercussions différentes. Si l'achat se faisait au port ou à la ferme, les sociétés céréalières auraient en fait la mainmise sur le parc de wagons et la capacité de stockage. Si la capacité était limitée, les sociétés céréalières seraient bien placées pour augmenter leurs droits. Compte tenu de la capacité limitée sur la côte Ouest, ces droits seraient importants, tout particulièrement pour le stockage du blé et de l'orge fourragère.

On a repéré un deuxième facteur qui influencerait sur la compétitivité des sociétés céréalières, soit le comportement de la CCB dans le processus d'appel d'offres. La CCB aura le monopole du pouvoir pour acheter des sociétés le grain destiné à l'étranger. Si la CCB profite de son monopole, le pouvoir exercé par les sociétés céréalières pourrait être diminué. Le résultat de cette structure de marché est incertain. On doute, cependant, que le marché soit concurrentiel.

#### ***7.3.4 Possibilités de livraison équitables***

Le régime actuel offre des possibilités de livraison équitables aux producteurs aux termes de contrats axés sur le volume. Ce régime prévoit également un prix commun fixé annuellement. Certains producteurs appuient le présent régime. D'autres sont d'avis qu'il empêche les producteurs de livrer leur grain au moment qui leur convient et à un prix intéressant. Le régime actuel ne permet pas aux producteurs d'utiliser les outils de gestion du prix et du risque dont ils disposent pour les cultures qui ne sont pas vendues par la CCB.

L'accès équitable aux possibilités de livraison est réduit dans les trois scénarios. Si, toutefois, l'achat se fait à la ferme, le fardeau financier découlant du risque lié à la livraison est éliminé grâce au versement d'indemnités des frais de stockage (tableau 7.9).

L'option d'attribution de zones prévoit le maintien d'un prix commun fixé annuellement. Le seul risque est lié à une légère hausse du prix de base. L'achat au port ne permet pas de fixer un prix commun annuellement. Bien que les producteurs reçoivent un paiement final, le montant de l'acompte dépendrait du prix sur lequel ils s'étaient entendus avec l'acheteur à la vente de leur grain. Le prix ne serait plus le même pour tous les producteurs et pourrait varier énormément au cours d'une campagne. Si l'achat se faisait à la ferme, le prix obtenu par les producteurs ne varierait pas d'une société à l'autre et serait stable au cours de la campagne.

**Tableau 7.9 : Accès équitable selon les options**

	<b>Attribution de zones</b>	<b>Achat au port</b>	<b>Achat à la ferme</b>
	(variation par rapport au régime actuel)		
<b>Producteur</b>			
Accès équitable	-	-	+
Prix uniforme	0	--	+

+, -, ou 0 - indiquent, respectivement, une hausse, une baisse ou encore aucune variation par rapport au régime actuel

### 7.3.5 Commentaires généraux sur les critères

Compte tenu de la nature qualitative de l'évaluation en fonction des critères, il est difficile de tirer des conclusions générales pour déterminer laquelle est la « meilleure » option. Selon l'importance accordée à chaque critère, les conclusions peuvent varier largement.

L'étude n'avait pas comme objectif de trouver la meilleure option. Il s'agissait plutôt d'effectuer une évaluation préliminaire des options, et de prévoir certaines des incidences. La prochaine section contient une évaluation rudimentaire de diverses variantes de l'achat au port.

## 7.4 Variantes de l'achat au port

Chacune des trois options évaluées aux fins du présent rapport comportent de grands inconvénients à la lumière des quatre critères utilisés, à savoir l'efficacité, la responsabilisation, la compétitivité et l'accès équitable. Il est évident qu'il faudra faire davantage de recherches pour élaborer un rôle pour la CCB dans le transport du grain qui permette de mieux répondre aux critères. Le processus devra comporter des propositions, des discussions et des analyses dans un premier temps; ensuite, il y aura l'étape de la mise au point de la formule et des négociations. Il existe bon nombre de possibilités, mais nous présentons trois variantes de l'achat au port et en faisons une courte évaluation.

La première variante est la suivante : la CCB passe des contrats avec les sociétés céréalières pour acheter le grain au port à un prix initial garanti. Les ventes conclues sont en relation directe avec les quantités que chaque société a achetées des producteurs. Il s'agit de l'option d'achat au port à prix fixe.

La deuxième variante se résume à ceci : les sociétés céréalières sont obligées de verser un paiement aux producteurs aux silos de collecte selon un prix initial, qui sera rajusté en fonction de la distance à parcourir jusqu'au port. Les sociétés céréalières continueront de répondre aux appels de livraison aux ports. Il s'agit de l'option d'achat au port, après fixation d'un prix initial pour le producteur.

La troisième variante se résume comme suit : les sociétés céréalières proposent des frais de base pour livrer le grain au port. Il s'agit de l'achat au port selon l'offre de frais de base.

#### **7.4.1 Achat au port à prix fixe**

Cette option a été conçue pour réduire les frais de transaction associés à l'achat au port. L'achat au port est avantageux dans la mesure où il rend les sociétés plus responsables et favorise la concurrence. Par contre, les sociétés céréalières doivent faire face à un risque accru lié au prix, et elles auront peut-être à payer les frais de stockage élevés sur la côte Ouest. De plus, le calcul des paiements initiaux changera, et les sociétés céréalières auront intérêt à ne pas révéler à la CCB des renseignements sur les stocks disponibles. Ces désavantages sont éliminés par la variante, car plutôt que de faire des offres d'achat aux sociétés céréalières, la CCB leur achèterait leur grain à un prix initial garanti lors du chargement du wagon ou du navire ou encore lorsque le grain serait en magasin.

Le producteur conclurait une entente avec le silo de collecte de son choix, entente visant le volume et le grade du grain à livrer, ainsi que la période de livraison et les frais de manutention. Aux termes de l'entente, le producteur serait tenu de livrer son grain au silo lorsque ce dernier le lui demanderait. Cet engagement serait indiqué sur le certificat du producteur. Idéalement, le producteur devrait fournir un échantillon du grain visé par l'entente afin que la société céréalière prenne connaissance du grade, du taux d'impuretés, de l'humidité et des autres caractéristiques du grain qui lui serait livré.

La CCB achèterait du grain des sociétés céréalières à un prix initial garanti lors du chargement du wagon ou du navire ou encore lorsque le grain serait en magasin. Les sociétés céréalières indiqueraient à la CCB le grade et la qualité du grain dont elles disposent. Lorsque la CCB voudrait obtenir du grain d'un grade particulier, elle passerait des contrats avec les sociétés céréalières visant des volumes qui seraient en relation directe avec la quantité totale du grain correspondant acheté aux producteurs par les sociétés.

Les sociétés céréalières lanceraient des appels de livraison afin de respecter les contrats passés avec la CCB. Le producteur livrerait son grain pendant la durée de l'appel et recevrait un paiement (calculé en fonction du prix initial), dont on aurait soustrait les frais de transport et de manutention prévus dans le contrat de livraison. Le producteur recevrait ensuite tout paiement intérimaire ou final qui lui serait dû.

À titre de mandataires de la CCB, les sociétés céréalières concluraient des ententes avec la CCB en s'engageant à livrer du grain à la CCB lorsque celle-ci le demanderait, selon la disponibilité des wagons. Les sociétés céréalières s'engageraient auprès de la CCB à livrer le produit indiqué dans les délais prévus par les contrats. Le non-respect des modalités des contrats entraînerait des pénalités pour les sociétés céréalières. Si, par contre, une compagnie de chemin de fer était à l'origine du non-respect du délai, celle-ci pourrait être obligée à payer une partie ou la totalité des pénalités infligées à la société céréalière. Ces pénalités favoriseraient le bon rendement.

Toutefois, comme ces pénalités seraient source de risques pour les sociétés céréalières, ces dernières augmenteraient les droits qu'elle exigent auprès des producteurs.

Cette option prévoit également que la CCB offrirait des primes aux sociétés céréalières dans le cas de certaines commandes spéciales, à condition que les sociétés puissent livrer le produit rapidement au port ou encore offrir un produit d'une qualité particulière.

On pourrait réduire les frais occasionnés par la capacité limitée des silos de la côte Ouest en diminuant le prix initial relatif offert sur la côte. Il y aurait moins de pression pour livrer le grain à la côte Ouest et on éliminerait les frais supplémentaires. La CCB encaisserait les économies ainsi réalisées et les distribuerait aux producteurs par le truchement du compte commun.

Les compagnies de chemin de fer auraient affaire avec la CCB uniquement pour indiquer le nombre total de wagons qu'elles libéreraient pour transporter le grain aux divers ports. La CCB, de son côté, accepterait de ne pas dépasser ce nombre lorsqu'elle ferait des appels de livraison aux sociétés céréalières.

Selon cette option, les producteurs exigeraient des garanties à l'égard des frais de stockage et du remboursement des intérêts dans les contrats passés avec les sociétés céréalières afin de se protéger contre la possibilité que l'appel de livraison soit tardif. Afin de réduire ce risque, la CCB pourrait verser des indemnités des frais de stockage aux sociétés céréalières si les appels de livraison étaient tardifs. Les sociétés céréalières pourraient alors offrir des garanties à l'égard des frais de stockage aux producteurs.

La variante de l'option d'achat au port prévoit aussi un prix initial qui serait offert aux producteurs. Comme les prix initiaux seraient fixés aux ports et comme les producteurs passeraient des contrats précisant les droits de silo, ces derniers sauraient exactement quel serait le prix initial offert pour leur grain. Cette option comporterait également des certificats de paiement final échangeable qui permettraient aux producteurs de vendre leur grain n'importe quand après la passation d'un contrat et de recevoir les rendements prévus.

## **Évaluation de l'option**

**Efficacité.** La rationalisation du réseau de silos de collecte pourrait se réaliser aux termes de cette option comme pour les autres, et il y aurait une baisse semblable dans les frais d'exploitation. Par opposition à l'option d'achat au port, la variante n'expose pas les sociétés céréalières à des risques associés au prix. Celles-ci devraient donc profiter d'une baisse considérable des frais associés à la gestion du risque. On disposerait également de plus de renseignements sur la qualité du grain stocké à la ferme et les sociétés qui peuvent se procurer ce grain. Il serait plus facile de s'approvisionner en des types de grain particuliers destinés à des créneaux spécialisés.



**Responsabilisation.** Le régime prévoit la passation de contrats, ce qui améliorerait la responsabilisation. Comme la CCB ne transige pas directement avec les sociétés céréalières, ces dernières n'auraient pas intérêt à garder confidentiels des renseignements essentiels sur les stocks et leur disponibilité.

**Compétitivité.** Les sociétés céréalières se livreraient une concurrence pour conclure des contrats de livraison avec les producteurs. Du fait que les sociétés céréalières devraient soumettre des propositions de frais de base, les silos de collecte se concurrenceraient, et ce, au-delà des limites des zones de collecte. Le processus d'achat par la CCB encouragerait les directeurs de silo et, par dessus le marché, leur fournirait la capacité de se tailler une part du marché à court terme en offrant des frais de base intéressants aux producteurs.

**Possibilités de livraison équitables.** À part les petites variations des frais de base, la mise en commun des prix demeure en place. Les sociétés céréalières auraient intérêt à offrir autant de possibilités de livraison aux producteurs que possible. Les producteurs auraient donc accès au réseau pour livrer leurs produits.

**Observations générales.** Dans l'ensemble, cette option est prometteuse et serait peut-être même la suite logique dans l'évolution du rôle de la CCB dans le transport. Or, nous n'avons pas consulté l'industrie et, de ce fait, nos observations sont préliminaires. Il faudrait travailler et évaluer l'option davantage.

#### ***7.4.2 Achat au port, après fixation d'un prix initial***

L'achat au port influe grandement sur la nature du prix initial. Essentiellement, le prix d'achat offert aux producteurs devient le prix initial offert aux producteurs aux termes de l'option d'achat au port. Le prix d'achat peut fluctuer énormément au cours d'une campagne, d'une région à l'autre et même d'un producteur à l'autre livrant le même produit au même endroit. Par conséquent, les producteurs ne peuvent pas se fier à un prix minimum pour le grain qu'ils n'ont pas encore livré. Certains producteurs étaient d'avis qu'il s'agissait d'une faiblesse à corriger. On a proposé à titre de solution que les sociétés céréalières offrent un prix minimum initial pour le grain livré aux silos de collecte. Ce prix minimum pourrait être rajusté selon les distances à parcourir par train jusqu'aux ports.

Selon cette variante de l'achat au port, les contrats passés entre la CCB et les sociétés céréalières comporteraient une clause exigeant que les sociétés versent un paiement initial minimum aux producteurs une fois le produit rendu au port (moins un montant maximum de droits et de tarifs ferroviaires). Les tarifs ferroviaires pourraient aussi être rajustés pour certains endroits. Les sociétés céréalières pourraient verser un paiement plus élevé aux producteurs (leur imputant des droits ou tarifs inférieurs au montant maximum).

Cette option ne permettra d'établir un prix minimum pour les producteurs que si le prix est suffisamment élevé pour qu'il devienne le prix normalement offert aux producteurs. Si le prix initial n'est pas garanti, chaque producteur recevra un prix initial différent, comme dans le cadre de l'option d'achat au port non modifiée. Dans l'analyse suivante, nous proposons que le prix initial représente le seuil minimum que les sociétés céréalières ne voudront pas majorer.

Tous les autres aspects de l'achat au port sont conservés.

## **Évaluation de l'option**

**Efficacité.** Cette variante ne réduit pas les risques liés au prix auxquels sont exposées les sociétés céréalières et n'encourage pas les sociétés céréalières à révéler à la CCB des renseignements sur les stocks disponibles. Elle pourrait même réduire l'efficacité de l'option d'achat au port et exposer les sociétés céréalières à des risques supplémentaires associés à la livraison. Aux termes des contrats visant l'achat du grain au port, les sociétés céréalières seraient tenues de livrer le grain au port, mais le mécanisme principal servant à empêcher les livraisons non voulues et à attirer les livraisons désirables disparaîtrait. Le prix initial garanti réduirait la capacité des sociétés céréalières de gérer les livraisons des producteurs. Les sociétés seraient donc exposées à des risques liés à la livraison, qui se traduiraient par une hausse des frais de base.

**Responsabilisation.** Il y aurait probablement une file d'attente pour accéder au réseau de silos de collecte, car le prix ne servirait plus à régler le rythme des livraisons. Ainsi, une société céréalière ne serait plus tenue responsable d'accepter la livraison d'un producteur en particulier.

**Compétitivité.** Le prix servirait moins à attirer les marchandises. Les silos seraient obligés de se concurrencer sur un plan autre que celui du prix. Ce processus risque d'être moins transparent et pourrait même réduire l'intensité de la concurrence.

**Possibilités de livraison équitables.** Il y aurait toujours mise en commun annuelle des prix, et il faudrait toujours régler le roulement des stocks et le rythme des livraisons. Certains producteurs devraient peut-être attendre longtemps avant de pouvoir livrer leur grain.

**Observations générales.** Cette variante de l'option d'achat au port serait moins efficace, moins exigeante sur le plan de la responsabilité et moins concurrentielle que l'option originale. Lorsque l'accès au réseau n'est pas réglé par le prix, il l'est par les files d'attente de producteurs souhaitant livrer leur grain ou par d'autres mécanismes moins transparents. Bien que cette variante offre un prix initial aux producteurs, elle ne convient pas à l'achat au port.

### **7.4.3 Achat au port selon l'offre de frais de base**

Parmi les inconvénients de l'option d'achat au port, citons le risque supplémentaire associé au prix assumé par les sociétés céréalières, risque qui se traduirait par une hausse des droits. Il y a aussi les frais supplémentaires découlant de la capacité restreinte des silos de la côte Ouest, qui ne

seraient plus absorbés par le compte commun et seraient plutôt imputés aux sociétés céréalières. On a donc proposé que les sociétés céréalières soient retenues en fonction des droits perçus pour acheminer le produit au port plutôt que du prix du produit rendu au port.

En vertu de cette option, la CCB demanderait aux sociétés céréalières de déclarer les droits qu'elles exigeraient pour transporter le grain depuis les Prairies jusqu'aux ports. Après rajustement des droits selon les emplacements et les frais de transport ferroviaire, la CCB retiendrait la société ayant déclaré les droits les plus bas. De cette façon, les sociétés céréalières ne seraient pas exposées à des risques liés au prix.

L'un des éléments clés de cette variante serait le calcul et la vérification des droits proposés par les sociétés céréalières. Il faudrait pouvoir vérifier facilement les droits déclarés afin de s'assurer qu'une société ne déclare certains droits pour ensuite, après réception des wagons, augmenter ces droits. Or, cette vérification serait difficile pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, selon cette variante, une société pourrait acheter du grain des producteurs pour soumissionner à plusieurs appels de livraison de la CCB en même temps. Ainsi, le grain exigé pour les deuxième et troisième semaines d'octobre serait livré par les producteurs pendant la dernière semaine de septembre. Admettons qu'une société ait déclaré des droits de 40 \$ et de 50 \$ la tonne en réponse aux deux appels de livraison, et que la société ait exigé en moyenne des droits de 43 \$ la tonne. La société a-t-elle respecté les termes de sa déclaration?

Ensuite, quelle que soit la structure d'achat au port utilisée, les sociétés passeraient des contrats à livraison reportée avec les producteurs. Si le prix avait été fixé préalablement aux termes d'un tel contrat, comment les sociétés pourraient-elles en tenir compte dans le calcul de leurs droits?

Passons enfin, au facteur le plus important. Les frais de base assumés par les producteurs comprennent des frais et services autres que les droits de silo et les frais de transport. Le résultat net des producteurs est aussi fonction du grade, de la teneur en protéines et en impuretés, des frais de camionnage, des heures de travail, des intrants achetés à crédit et bien d'autres facteurs. Le choix du silo qui offrira les meilleures recettes au producteur n'est peut être que très peu influencé par les droits de stockage ou de transport jusqu'au port. Or, en vertu de cette variante, la société ayant proposé les droits les plus bas serait retenue, ce qui obligerait les producteurs à livrer leur grain aux installations de cette société. Les sociétés auraient intérêt à proposer des droits modestes à la CCB tout en exigeant des droits plus élevés aux producteurs par des moyens moins transparents.

## **Évaluation de l'option**

**Efficacité.** Les sociétés céréalières seraient exposées à moins de risques liés au prix, ce qui réduirait les frais de gestion du risque au sein du réseau. La déformation de la structure causée

par la tentation à laquelle seraient exposées les sociétés, à savoir de déclarer des droits modestes et de les élever ensuite par d'autres moyens, nuirait à l'efficacité de cette option.

**Responsabilisation.** Comme c'était le cas pour l'achat à la ferme, les livraisons effectuées par les producteurs ne constitueraient pas l'élément décisif du régime, et les sociétés seraient moins sensibles aux besoins des producteurs.

**Compétitivité.** Il est probable que la compétitivité diminuerait si la CCB passait des contrats avec les sociétés ayant déclaré les droits les plus bas, car il n'y aurait aucun motif pour réduire les frais de base assumés par les producteurs.

**Possibilités de livraison équitables.** L'incidence est difficile à déterminer. Certains producteurs ne recevraient plus les indemnités de frais de camionnage et les services indirects qu'ils reçoivent actuellement des sociétés céréalières.

**Observations générales.** Cette variante ne semble pas viable compte tenu de la difficulté de vérifier les frais de base assumés par les producteurs. Bien qu'elle élimine le risque associé au prix, elle présente plusieurs des problèmes associés à l'achat à la ferme. Nous n'avons pas consulté l'industrie à propos de cette option et, de ce fait, nos observations sont préliminaires. Il faudrait travailler et évaluer l'option davantage.



## 8 CONCLUSION

La présente section met en relief certaines observations, constatations et conclusions clés de l'étude.

### 8.1 Observations générales

1. En passant en revue le rôle de la CCB en matière de transport et de manutention du grain, il importe de dissocier les questions de principes associées au rôle de la CCB concernant la commercialisation des grains des questions relatives à son rôle en matière de transport. C'est sur ce dernier qu'est axé le rapport.
2. L'évolution de la demande et de la nature des consommateurs du grain des Prairies exige et exigera qu'une attention accrue soit accordée à l'obtention d'un réseau de transport permettant au bon grain d'être au bon endroit au moment indiqué. Il faudra qu'il règne un meilleur esprit de coopération et qu'il y ait davantage de compréhension entre les intervenants.
3. Les propriétaires de silos de collecte ainsi que plusieurs nouveaux intervenants procèdent présentement au renouvellement de leurs installations. On remplace notamment les silos actuels par un nombre inférieur de silos plus gros, plus efficaces et munis de dispositifs de nettoyage et de mélange. Les sociétés céréalières investissent présentement des millions de dollars dans de telles installations et, par conséquent, veulent exercer un contrôle accru sur leurs actifs afin d'optimiser l'efficacité et le rendement du réseau de collecte et d'expédition de tout le grain, y compris celui de la CCB.
4. Bien qu'il existe un vaste éventail de pouvoirs législatifs ayant trait à la manutention et au transport du grain en vertu de la *Loi sur les grains du Canada*, de la *Loi sur la Commission canadienne du blé* et de la *Loi sur les transports au Canada*, certaines dispositions de ces lois ne sont pas utilisées. Cette situation a une incidence majeure sur le degré de confiance ressenti par les intervenants au moment de prendre des décisions d'affaires et d'investissement. Nombre des aspects du processus d'attribution des wagons ont été modifiés par des ententes et conventions générales du secteur, au lieu de l'être par voie réglementaire ou contractuelle. Il en résulte un climat d'incertitude qui ne contribue pas à l'harmonie au sein du réseau.

5. Une question majeure, du point de vue des producteurs, est le partage des avantages découlant des gains en efficacité. Étant donné que le producteur assume les coûts de production, de commercialisation et de transport du grain, il serait équitable qu'il puisse également profiter des baisses de coûts découlant de l'amélioration du réseau. Bien que ce principe soit généralement accepté par les intervenants, on se demande jusqu'à quel point il est mis en pratique.
6. Les options d'achat au port et à la ferme reposent toutes deux sur la prémisse que toutes les parties sont désireuses de passer des contrats de service. Or, il n'est pas certain que les compagnies de chemin de fer souhaitent conclure de telles ententes en vertu de l'actuelle structure tarifaire réglementée. Par conséquent, on se demande si le degré de responsabilisation des compagnies de chemin de fer augmenterait de façon sensible.
7. Deux facteurs importants doivent être pris en considération concernant le pouvoir de négociation de la CCB si l'option choisie devait exclure de la chaîne du transport. Premièrement, si certaines sociétés céréalières étaient en mesure de réserver une grande partie des ressources ferroviaires, la CCB serait alors en position de faiblesse, tant pour l'option d'achat à la ferme que pour l'option d'achat au port. Si l'importance des ressources ne constitue pas un problème, l'inverse serait vrai et la CCB aurait l'avantage dans les négociations. Deuxièmement, si la CCB essayait, pour l'option d'achat à la ferme, de transporter son grain depuis une zone desservie par une seule société, sa position de négociation pour des services de manutention serait une fois de plus affaiblie.

## **8.2 Constatations clés et conclusions**

L'évaluation de l'actuel réseau et des trois options a permis de dégager des moyens à prendre pour améliorer le fonctionnement du réseau. En voici un résumé, selon chacun des critères utilisés dans l'étude.

### **8.2.1 Efficacité**

1. Le grain livré aux silos primaires et portuaires et pour lequel aucun débouché n'est trouvé accapare les installations de manutention. D'un point de vue logistique, le grain devrait rester à la ferme jusqu'à ce qu'une vente soit prévue au port. La planification à l'avance de la fonction logistique et l'attribution des wagons souffrent de l'absence d'information sur la qualité du produit à la ferme et du manque d'engagement des producteurs à livrer leur produit à une installation particulière. Les producteurs devraient peut-être passer des contrats avec les sociétés céréalières bien avant les dates de livraison. S'il en était ainsi, il serait possible d'attribuer des wagons aux sociétés céréalières en fonction des contrats de livraison au lieu de se baser sur les livraisons antérieures.
2. La gestion des risques associés au prix, à la quantité et à la qualité est une activité importante, quoique coûteuse. Les prix mis en commun et les acomptes à la livraison

protègent les sociétés céréalières des fluctuations des prix entre le moment où le grain est acheté du producteur et le moment où elles livrent le produit aux installations portuaires. L'implantation d'un processus d'achat au port où les sociétés céréalières feraient des offres pour le grain de la CCB entraînerait une variation des prix au port. Un accroissement de l'efficacité du réseau compenserait certains pour ne pas dire l'ensemble des risques associés au prix, à condition que les gains en efficacité soient partagés. Le risque associé à la variation des prix accroîtrait les coûts pour les sociétés céréalières; ces coûts seraient sans doute transférés aux producteurs par le biais de frais de base plus élevés.

3. Chaque option examinée, particulièrement celle de l'achat au port, confère aux sociétés céréalières un plus grand contrôle sur l'utilisation de leurs actifs. En ce qui a trait à l'attribution des wagons, la flexibilité accrue amenée par les trois options devrait se traduire par une réduction des frais d'exploitation des silos primaires du fait que de plus forts volumes seront acheminés par des installations au rendement supérieur. La consolidation du réseau de manutention du grain devrait également permettre une baisse des frais d'exploitation des compagnies de chemin de fer. Cependant, les frais de livraison des producteurs de même que les coûts imputés au réseau routier auront tendance à s'accroître en raison de la baisse du nombre de points de livraison.

### **8.2.2 Responsabilisation**

4. Tous les intervenants ont soulevé la question de l'inadéquation de la responsabilisation. Un recours accru à des contrats bilatéraux jumelé à des sanctions pécuniaires améliorerait la responsabilisation. Si le respect de contrats doit être imposé, il faudra veiller à ce que la résolution des différends se fasse de façon opportune. Des organismes publics comme la Commission canadienne des grains jouent un rôle important dans la résolution des différends contractuels. Le fait de se servir du nombre de wagons attribués en tant que mesure incitative ou dissuasive peut se révéler moins efficace que l'imposition de sanctions pécuniaires si l'on veut atteindre le degré de responsabilisation recherché.
5. Compte tenu des plafonds visant leurs tarifs, les compagnies de chemin de fer peuvent se montrer réticentes à passer des contrats comportant des sanctions en cas de rendement insuffisant. Ainsi, si des sanctions pécuniaires pour un mauvais service ferroviaire doivent être imposées, elles doivent l'être par voie réglementaire.
6. Il existe un compromis entre la responsabilisation et l'efficacité. Si une responsabilisation accrue provoque une hausse du risque financier d'un intervenant, ce risque se traduira par des frais de service accrus. Certains des coûts inhérents au risque financier peuvent être compensés par une efficacité accrue du réseau, à condition que les gains en efficacité soient partagés.



### **8.2.3 Relations concurrentielles**

7. Les compagnies de chemin de fer disposent d'un important pouvoir sur le marché. Si les tarifs de transport cessaient de faire l'objet d'une réglementation, l'exercice de ce pouvoir pourrait entraîner une hausse des tarifs et ce, au détriment des producteurs et des sociétés céréalières.
8. En raison des plafonds en vigueur actuellement, les économies des compagnies de chemin de fer ne se traduisent pas et risquent peu de se traduire dans l'avenir par une réduction des tarifs ferroviaires.
9. Par rapport aux autres options, un processus d'achat au port obéirait davantage aux règles commerciales sans toutefois constituer un marché concurrentiel. La CCB serait le seul acheteur de grain. Les vendeurs seraient un petit nombre de sociétés céréalières qui, parfois, détiendraient un très fort pourcentage des stocks ou des ressources d'expédition disponibles pour certains grades de grains. Les prix seraient difficiles à prévoir, ce qui engendrerait un risque associé au prix pour les intervenants.
10. L'accroissement de la marge de manoeuvre accordée aux sociétés céréalières pour attribuer les wagons augmente le degré de concurrence au niveau des installations primaires et portuaires. Cela est vrai pour chacune des solutions envisagées, mais il existe des variations entre celles-ci.
11. Le processus actuel d'attribution des wagons est fondé sur les livraisons antérieures et sur les stocks commerciaux actuels et ne tient pas compte des quantités disponibles à la ferme. Cette approche pour l'attribution des wagons réduit le degré de concurrence entre les sociétés céréalières en rendant les parts de marché plus rigides.

### **8.2.4 Possibilités de livraison équitables**

12. Les possibilités de livraisons équitables entrent souvent en conflit avec d'autres caractéristiques du rendement du réseau. La mise en commun annuelle des prix réduit le risque financier associé à l'incertitude des dates de livraison. Un réseau où les producteurs sont indemnisés pour l'entreposage de grain produit à contrat, comme c'est le cas dans le secteur de l'orge brassicole, réduirait davantage le risque financier associé à l'incertitude des dates de livraison.

### **8.3 Observations générales sur les options**

Étant donné la nature qualitative de l'évaluation des options en fonction des quatre critères utilisés, il est difficile de tirer une conclusion globale quant à la meilleure option. Selon la pondération faite pour chaque critère, les conclusions peuvent varier grandement. La présente étude n'avait pas pour objet de déterminer quelle option est la meilleure; on cherchait plutôt à

donner une évaluation préliminaire des options et à indiquer certaines des conséquences possibles. Comme toutes les options évaluées dans le rapport affichent une faiblesse manifeste lorsqu'on les évalue à l'aide des critères de l'efficacité, de la responsabilisation, de la compétitivité et de l'équité, trois versions modifiées de l'option de l'achat au port ont été présentées.

L'éventail des points de vue des intervenants du secteur à l'égard du réseau actuel et des options varie grandement. Lorsque les avis sont jumelés aux résultats de l'analyse économique, il n'est pas surprenant de constater que l'on pourrait facilement conclure que le réseau ne fonctionne pas, et qu'il n'existe aucune solution satisfaisante! En fait, chaque option présente ses avantages et inconvénients, bien qu'il n'y ait pas d'unanimité sur ceux-ci.

**L'option de l'achat au port** est perçue par nombre d'intervenants comme une solution amenant un réseau de transport et de manutention des grains plus efficace et plus souple, offrant une responsabilisation contractuelle accrue et permettant un meilleur contrôle de la part des sociétés céréalières et des compagnies de chemin de fer sur leurs actifs et activités. Les préoccupations relatives à cette option sont centrées sur l'augmentation des risques associés au prix et aux frais de base pour les producteurs, particulièrement la mise en service d'un processus de fixation de prix initial et la baisse de la concurrence dans le réseau de transport et de manutention des grains.

**L'option de l'achat à la ferme** donne au producteur un pouvoir accru sur le marché lorsqu'il transige avec les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer et assure un meilleur réseau d'information à la CCB pour la gestion de l'acheminement des grains en fonction des exigences du marché. Cependant, l'ensemble des sociétés céréalières et des compagnies de chemin de fer et la plupart des producteurs croient fermement que cette option mènera à un « borbier bureaucratique » avec des frais d'administration accrus qui surpasseront largement les avantages économiques. La perte de l'interface entre le producteur et les sociétés céréalières peut se révéler un inconvénient majeur sur le plan des affaires.

**L'option de l'attribution de zones** offre une plus grande flexibilité aux sociétés céréalières et aux compagnies de chemin de fer, sans comporter de désavantages pour les producteurs. Cependant, la plupart des intervenants estiment que cette option ne va pas assez loin.

La prochaine étape logique à franchir consiste à utiliser les résultats de l'étude (et d'autres études similaires) comme base pour poursuivre la discussion et les négociations entre les intervenants. Il est évident qu'une discussion en profondeur sur les conséquences opérationnelles des options présentées dépasse la portée de l'étude. Les intervenants du réseau de transport et de manutention des grains ont relevé des enjeux dans le passé; nous sommes convaincus qu'ils pourront faire de même dans l'avenir.



## Glossaire

### 1 Classification des produits et des couloirs ferroviaires

grain de la Commission (ou de la CCB)	Grain qui relève de la compétence de la CCB en matière de commercialisation. Il s'agit de tous les types de blé et d'orge vendus à l'étranger ou utilisés sur le marché intérieur pour la consommation humaine.
grain hors-Commission	Grain qui n'est pas commercialisé par la CCB. Il s'agit du canola et de l'avoine acheminés sur la côte Ouest ainsi que du canola, de l'avoine et des céréales fourragères hors-Commission acheminés vers Thunder Bay.
céréales fourragères hors-Commission	Blé et orge utilisés sur le marché intérieur pour l'alimentation des animaux.
produits administrés	Grain de la CCB et grain hors-Commission acheminés par des couloirs assujettis à la réglementation des tarifs. Ces produits sont visés par un processus administré d'attribution des wagons.
produits non administrés	Grain (seigle, lin, cultures spéciales) acheminé par des couloirs assujettis à la réglementation des tarifs qui n'est pas visé par un processus administré d'attribution des wagons. L'expédition de ces produits repose sur des ententes négociées entre l'expéditeur et le transporteur.
couloirs ferroviaires assujettis à la réglementation des tarifs	Le grain acheminé par ces couloirs peut être assujetti à un tarif maximum par tonne. Toutes les destinations énumérées dans la section VI de la <i>Loi sur les transports au Canada</i> appartiennent à cette catégorie. Ces destinations sont les suivantes : Thunder Bay (ou Armstrong), Churchill, ou

les ports de la Colombie-Britannique (à l'exception du grain acheminé en C.-B. à des fins d'exportation aux É.-U.).

couloirs ferroviaires non assujettis à la réglementation des tarifs

Les destinations qui ne sont pas énumérées dans la section VI de la *Loi sur les transports au Canada* ne sont pas assujetties à la réglementation des tarifs ferroviaires. Les points d'arrivée des États-Unis ou de l'intérieur du Canada (c'est-à-dire destinations non portuaires) appartiennent à cette catégorie.

## **2 Organisations participant à l'attribution des wagons**

Commission canadienne du blé (CCB)

La CCB a pour mandat de commercialiser tout le blé et l'orge destiné à l'exportation ou à la consommation humaine. La CCB confie ses tâches de positionnement des approvisionnements aux sociétés de manutention du grain au moyen d'un système administré d'attribution des wagons.

Groupe de la politique d'attribution des wagons (GPAW)

Le GPAW a été constitué par le groupe des cadres supérieurs lorsque le mandat de l'Office du transport du grain a pris fin. Le GPAW a pour tâches d'élaborer des politiques régissant les procédures d'attribution des wagons relatives aux couloirs assujettis à la réglementation des tarifs et de veiller à la planification de la capacité du secteur. Le comité exécutif du GPAW, qui doit approuver toute modification de la politique, est composé de représentants (un chacun) des groupes suivants : sociétés de manutention du grain de l'Ouest canadien, compagnies de chemin de fer de classe un du Canada (deux), Commission canadienne du blé et producteurs de l'Ouest canadien. Le GPAW est une organisation bénévole qui n'a pas de compétence législative.

Secrétariat du GPAW

Le Secrétariat du GPAW est chargé de surveiller les procédures d'acheminement du grain et leurs résultats afin de veiller à ce que les politiques du GPAW soient bel et bien mises en oeuvre. Le Secrétariat du GPAW prépare également les documents de planification de la capacité et les plans d'urgence du GPAW.

Bureau de l'attribution des wagons pour le grain hors-Commission

Organe présentement financé par la Western Grain Elevator Association. Il est responsable de l'attribution des wagons-trémie pour le transport du grain hors-Commission conformément aux lignes directrices élaborées par le GPAW.

Groupe des cadres supérieurs (GCS)

Organisation composée de cadres supérieurs des sociétés de manutention du grain de l'Ouest, de la CCB, des deux compagnies de chemin de fer de classe un du Canada et de trois représentants des producteurs de l'Ouest. Le GCS a été créé pour obtenir un consensus dans le secteur céréalier de l'Ouest du Canada sur les questions politiques. Il est à l'origine de l'établissement du GPAW. Le gouvernement l'a consulté au sujet des politiques concernant le grain de l'Ouest.

Comité technique sectoriel

Créé par le GCS, il est composé de cadres membres du personnel d'exploitation de sociétés cérésières, de la CCB, des deux compagnies de chemin de fer de classe un du Canada et de deux représentants des producteurs. Le comité technique est chargé d'élaborer des politiques opérationnelles détaillées à partir des lignes directrices établies par le comité exécutif du GPAW (ou, dans certains cas, par le GCS).

Comité de la Politique sectorielle d'attribution des wagons (PSAW)

Le comité de la PSAW a pour mandat d'élaborer les politiques qui régissent les

méthodes employées par la CCB pour attribuer ses wagons disponibles à ses mandataires. Le comité est composé de représentants de la CCB et de tous les mandataires de cette dernière.

#### Mandataires de la CCB

Les sociétés de manutention du grain qui concluent des ententes de représentation avec la CCB deviennent des mandataires de la CCB et ont le droit d'acheter du grain des producteurs de l'Ouest au nom de la Commission. À l'inverse, les sociétés de manutention qui ne sont pas mandataires de la CCB n'ont pas le droit d'acheter du grain relevant de la Commission des producteurs de l'Ouest.

### **3 Ententes avec les exploitants de silos portuaires**

#### Programmes d'échange de wagons

Les programmes d'échange de wagons (p. ex., le programme de mise en commun du canola à Vancouver) ont été mis en oeuvre pour réduire le nombre de manoeuvres à effectuer aux ports. Les exploitants de silos portuaires autorisent d'autres exploitants à décharger les wagons qui lui sont consignés. En retour, ils peuvent décharger un nombre équivalent de wagons (d'un tonnage semblable) attribués à d'autres exploitants. Dans le cadre des programmes d'échange de wagons, le silo portuaire déchargeant des wagons consignés d'autres silos traite le grain acheminé comme il le ferait s'il était la société de manutention d'origine, c'est-à-dire qu'il utilise les stocks pour son propre programme d'expédition. Advenant un déséquilibre trop important (dans le nombre de wagons dû à un silo en particulier), les silos procèdent à un échange de stocks.

Programmes de mise en commun des stocks

Les programmes de mise en commun des stocks pour les grains de la CCB ressemblent beaucoup aux programmes d'échange de wagons visant le grain hors-Commission. Ils ont également le même but, soit de réduire les manoeuvres ferroviaires. Cependant, une différence existe : étant donné que la CCB est propriétaire de tout le grain de la CCB qui se trouve dans tous les silos portuaires, le grain de la CCB mis en commun n'est pas utilisé par les sociétés de manutention pour remplir leurs engagements. La CCB se sert plutôt des stocks conservés dans n'importe quel silo pour combler ses besoins immédiats en matière de chargement de navires.

Ententes sur le placement des wagons

Les ententes sur le placement des wagons conclues entre les compagnies de chemin de fer permettent le déchargement de wagons du CN aux silos desservis par le CP, et vice versa.





## Documents et lois consultés

- Baylis, K. *The Economics of Grain Handling and Transportation Under Deregulation*, thèse de M.Sc., Département d'économie agricole, Université de la Saskatchewan, 1998.
- Conseil des grains du Canada. *Canadian Grains Industry, Statistical Handbook, 1975, 1979, 1990 et 1997*.
- Commission canadienne du blé. *Guide des silos, 1998-1999*.
- Commission canadienne du blé. *Politique d'attribution des wagons par secteur, campagne agricole, 1997-1998*, Mouvement du grain de la CCB (Ouest canadien), Service des Transports du grain.
- Commission canadienne du blé, *Entente de représentation avec un silo primaire 1997-1998*, spécimen.
- Groupe de la politique d'attribution des wagons. *Capacity Working Plan, 1997-1998*.
- Groupe de la politique d'attribution des wagons. *Four Month Transportation Operating Plan, 1997/98 Crop Year*, première livraison, 22 juillet 1997.
- Demmans, M. et C. Roth. *Meeting Customers' Quality Requirements with Quality Segregations*, 27 février 1998.
- Estey (Q.C., C.C), Willard, Z. Rapport de la première étape, Examen du réseau de manutention et de transport du grain, 29 mai 1998.
- Chambre des communes du Canada. *Projet de loi C-4, Loi modifiant la Loi sur la Commission canadienne du blé et d'autres lois en conséquence*, adoptée par la Chambre des communes, 17 février 1998.
- Kraft, D.F., W.H. Furtan et E.W. Tyrchniewicz. *Performance Evaluation of the Canadian Wheat Board*, janvier 1996.
- Lois du Canada. *Loi sur les grains du Canada*, Chapitre G-10.
- Lois du Canada. *Loi sur les transports au Canada*, 1996, c.10.
- Lois du Canada. *Loi sur la Commission canadienne du blé*, Chapitre C-24.

## **ANNEXES**

# **ÉTUDE SUR LE RÔLE DE LA COMMISSION CANADIENNE DU BLÉ DANS LE TRANSPORT DU GRAIN**

Réalisée à contrat pour  
Agriculture et Agroalimentaire Canada et Transports Canada  
par  
le département d'économie et de gestion agricoles  
de l'Université du Manitoba

Edward Tyrchniewicz, Richard Gray, Daryl Kraft, Cameron Dahl et Brenda Chorney

avec la collaboration de  
Terry Chabluk, Heather Gregory, John Groenewegen, Bob Martinelli,  
Barry Prentice, Clarence Roth, et Ray Snitynsky

Novembre 1998

## Liste des annexes - Volume 2

### ANNEXE 1

Description détaillée des procédures utilisées pour acheminer le grain . . . . . 1

### ANNEXE 2

Description détaillée des options d'achat à la ferme et au port . . . . . 23

### ANNEXE 3

Questionnaire sur l'industrie de la manutention  
et du transport du grain de l'Ouest canadien . . . . . 43

### ANNEXE 4

Compte rendu des réponses au questionnaire et aux entrevues . . . . . 53

### ANNEXE 5

Le rôle de la Commission canadienne du blé dans le domaine  
du transport - Élaboration d'un modèle . . . . . 81



## ANNEXE 1

### Description détaillée des procédures utilisées pour acheminer le grain

La présente annexe donne une description détaillée du réseau logistique utilisé pour acheminer le grain de la ferme au point d'exportation. Étant donné que le réseau actuel a déjà été décrit dans le rapport, nous nous contenterons ici de nommer les organisations participant au processus d'attribution des wagons, de montrer comment les wagons sont répartis entre les différents produits et de faire la lumière sur la façon dont la CCB procède pour attribuer les wagons aux sociétés céréalières.

#### 1 Organisations participant à l'attribution des wagons

Un certain nombre d'organisations et de groupes jouent un rôle dans l'établissement de politiques pour le transport du grain dans l'Ouest du Canada. Il est nécessaire de connaître ces groupes et leurs responsabilités pour comprendre les activités quotidiennes relatives au transport du grain.

Depuis la *Loi d'exécution du budget 1995*, le gouvernement du Canada ne fait plus partie des organisations participantes. Avant le budget de 1995, le gouvernement du Canada (par l'intermédiaire de l'Office du transport du grain) était chargé d'administrer la répartition des wagons-trémie entre les diverses destinations (côte Ouest, Thunder Bay, destinations intérieures et expéditions aux États-Unis) et entre les produits (grain de la CCB, grain hors-Commission, cultures non administrées). Avant le budget de 1995, c'est le Comité supérieur du transport du grain (CSTG) qui recommandait des changements à la politique de transport du grain et qui en étudiait les conséquences. Le CSTG était composé de représentants de sociétés de manutention de grain, de la CCB, des compagnies de chemin de fer, de l'industrie du transport routier et de syndicats, ainsi que de producteurs élus. Les activités de l'OTG et du CSTG ont été prises en charge par le secteur céréaliier à compter de la campagne agricole 1996-1997.

Par suite de la cessation des activités de l'OTG et du CSTG, le secteur céréaliier de l'Ouest du Canada a créé le groupe de cadres supérieurs (GCS) pour examiner et mettre en oeuvre la politique de manutention et de transport du grain. Le GCS est composé de cadres supérieurs de sociétés de manutention du grain de l'Ouest, des deux compagnies de chemin de fer de classe un, de la CCB et de trois représentants des producteurs. Les trois représentants de producteurs qui font partie du groupe ont été choisis par suite d'une convention entre les associations de producteurs de l'Ouest canadien. Deux de ces représentants (les deux membres du comité technique) avaient été élus au CSTG par le passé. Le GCS agit en toute autonomie par rapport au gouvernement, c'est-à-dire qu'il n'est pas financé par le gouvernement et n'a pas de mandat législatif.

Le GCS a mis sur pied un comité technique sectoriel chargé d'élaborer des politiques opérationnelles détaillées à partir des lignes directrices établies par le GCS. Le comité technique est composé de cadres membres du personnel d'exploitation de sociétés céréalières, des deux compagnies de chemin de fer de classe un et de la CCB. Il compte également dans ses rangs deux producteurs (qui siègent aussi au GCS) chargés de défendre les intérêts des agriculteurs.

Guidé par le GCS et les travaux détaillés du comité technique, le secteur céréalier a constitué le Groupe de la politique d'attribution des wagons (GPAW). Le GPAW a pour principale responsabilité d'élaborer une politique d'attribution des wagons de haut niveau pour l'expédition du grain assujéti à la réglementation des tarifs. Le comité technique a élaboré, pour le GPAW, une constitution (approuvée par le GCS) qui décrit les responsabilités du groupe et le processus de prise de décisions. La constitution du GPAW a été signée par environ 30 sociétés oeuvrant dans le secteur de la manutention et du transport du grain.

La constitution du GPAW prévoyait la création d'un comité exécutif chargé d'approuver les politiques d'attribution pour le grain assujéti à la réglementation des tarifs. Le comité exécutif du GPAW est composé d'un représentant de la CCB, d'un représentant des compagnies de chemin de fer, d'un représentant des sociétés de manutention du grain et d'un représentant des producteurs (qui est également représentant du GCS et du comité technique). Les décisions du comité exécutif du GPAW doivent être unanimes pour la plupart des questions relatives à l'attribution. Si la question politique à trancher par le comité porte exclusivement sur les relations commerciales entre les sociétés céréalières, la CCB et les compagnies de chemin de fer, la politique sera déterminée par approbation unanime de la CCB, des compagnies de chemin de fer et des représentants des sociétés céréalières.

Le GPAW est chargé d'élaborer des lignes directrices pour l'attribution des wagons-trémie entre les couloirs assujéti à la réglementation des tarifs et entre les groupes de produits (grain de la CCB, grain hors-Commission et cultures non administrées). La planification de la capacité lui incombe également; il s'en occupe au moyen du *Capacity Working Plan* et du *Four Month Handling and Transportation Plan*.

La constitution du GPAW précise également un mécanisme de règlement des litiges relatifs à l'attribution des wagons. Si un signataire de la constitution du GPAW estime que les politiques du GPAW n'ont pas été mises en oeuvre correctement, il peut déposer une plainte à un groupe d'arbitrage créé par le comité exécutif. Les plaintes ne peuvent avoir trait qu'à la mise en oeuvre des lignes directrices, et non pas aux lignes directrices elles-mêmes. Jusqu'à maintenant, aucun litige d'attribution de wagons n'a été signalé par un membre du GPAW. En outre, la constitution du GPAW stipule clairement que le mécanisme de règlement des litiges n'annule aucunement les droits conférés aux participants en vertu de la *Loi sur les transports au Canada*.

Le Bureau de l'attribution des wagons pour le grain hors-Commission est responsable de l'attribution des wagons-trémie pour le transport du grain hors-Commission conformément aux lignes directrices élaborées par le GPAW.

Les politiques relatives à l'attribution du grain de la CCB entre les sociétés céréalières et les points d'origine sont élaborées par le comité de la Politique sectorielle d'attribution des wagons (PSAW). Le comité est composé de représentants de la CCB et de mandataires de cette dernière.

## **2 Catégorisation des couloirs ferroviaires et des produits**

Les divers couloirs ferroviaires et produits sont catégorisés en fonction d'un certain nombre de dispositions administratives et/ou réglementaires. Il est nécessaire de bien comprendre cette catégorisation pour comprendre le réseau actuel. La figure A1.1 montre la place des diverses catégories de couloirs ferroviaires et de produits dans le processus d'attribution des wagons.

### **2.1 Expéditions non assujetties à la réglementation des tarifs**

Au nombre des expéditions non assujetties à la réglementation des tarifs se trouvent les expéditions de grain depuis la division de l'Ouest vers n'importe quelle destination autre que Thunder Bay (Ontario), Churchill (Manitoba) et les ports de la Colombie-Britannique d'où on exporte ailleurs qu'aux États-Unis. Autrement dit, les expéditions non assujetties à la réglementation des tarifs comprennent les expéditions de grain vers n'importe quelle destination canadienne autre que les ports mentionnés ci-dessus ou les expéditions aux États-Unis empruntant n'importe quelle voie autre que celle passant par Thunder Bay. Le grain expédié aux É.-U. depuis la Colombie-Britannique est considéré non assujetti à la réglementation lorsqu'il est destiné à la consommation aux É.-U.

Les taux de tarification de ces produits ne sont pas assujettis à un barème maximal; ils sont plutôt déterminés par les compagnies de chemin de fer qui doivent néanmoins se conformer aux dispositions de la *Loi sur les transports au Canada*.

### **2.2 Expéditions assujetties à la réglementation des tarifs**

Les expéditions de grain assujetties à la réglementation des tarifs sont visées par un barème défini comme suit dans l'article 147 de la LTC : « barème des taux maximaux pouvant être imposés, par tonne, pour le mouvement du grain sur une série de distances déterminée. » Le barème tarifaire maximal est fixé par l'Agence canadienne du transport au moyen de la formule décrite dans l'article 150 de la LTC.

Les expéditions assujetties à la réglementation des tarifs comprennent toutes les expéditions de grains (ou produits céréalières) produits dans la division Ouest du Canada



(région à l'ouest de Thunder Bay, en Ontario), tel que stipulé dans l'annexe II de la LTC, qui sont acheminées par chemin de fer à Thunder Bay, à Churchill ou à Vancouver ou Prince Rupert (à l'exception, dans le cas de Vancouver et de Prince Rupert, des exportations aux États-Unis à des fins de consommation dans ce pays). Par conséquent, sont assujetties à une réglementation des tarifs les exportations dans des pays autres que les États-Unis de même que les expéditions de grain via Thunder Bay vers des destinations intérieures ou aux États-Unis jusqu'à Thunder Bay (par exemple, du grain qui serait acheminé par chemin de fer jusqu'à Thunder Bay, puis jusqu'à Montréal ne serait assujetti à la réglementation que pour la première portion du voyage, soit jusqu'à Thunder Bay).

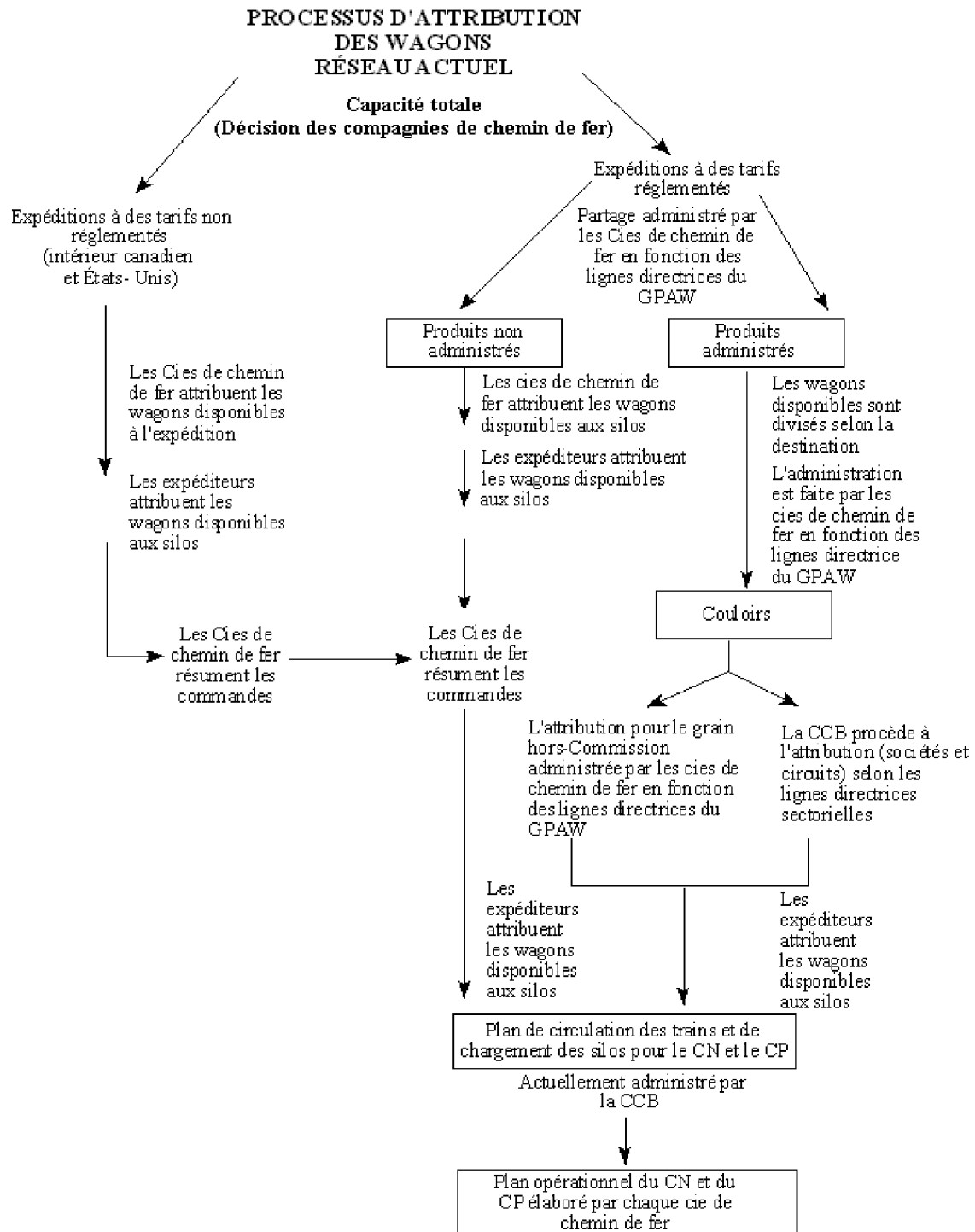
Les expéditions de grain assujetties à la réglementation des tarifs se divisent en deux groupes : les expéditions de grains administrés et les expéditions de grains non administrés.

- Les grains non administrés sont les grains dont l'expédition fait l'objet de négociations entre les expéditeurs et les compagnies de chemin de fer. L'attribution de wagons non administrés aux expéditeurs est effectuée directement par les compagnies de chemin de fer et n'est pas assujettie aux lignes directrices élaborées par le GPAW ou le comité de la PSAW. Cependant, le nombre total de wagons disponibles pour les expéditions non administrées chaque semaine est assujetti aux lignes directrices du GPAW. En règle générale, les produits non administrés tels que le seigle, le lin et les cultures spéciales sont expédiés en faibles volumes et à une cadence irrégulière.
- Les grains administrés sont les grains réglementés dont l'expédition est administrée au moyen du processus d'attribution des wagons. Ils se divisent en deux groupes :
  - i) les grains de la CCB, commercialisés par la CCB, soit tous les types de blé et d'orge destinés à l'exportation ou à la consommation humaine;
  - ii) les grains hors-Commission, soit le canola, l'avoine, et l'orge fourragère ou le blé fourrager destinés à l'utilisation intérieure.

Si la différence entre le grain assujetti à la réglementation des tarifs et le grain non assujetti à la réglementation est établie dans la LTC, aucune législation ne précise les désignations « grains administrés » et « grains non administrés ». Cette distinction a été établie par suite d'une entente sectorielle.

### **3 Procédures utilisées pour acheminer le grain**

À l'heure actuelle, la CCB joue un rôle important dans la coordination de l'acheminement du blé et de l'orge de la ferme jusqu'à l'utilisateur final. Le tableau A1.1 donne un aperçu des maillons de la chaîne de transport à laquelle participe la CCB.



**Figure A1.1 : Processus d'attribution des wagons-trémie pour les expéditions de grain**

**Tableau A1.1 : Participation des intervenants dans la chaîne logistique actuelle de manutention et de transport du grain.**

Activités	Producteurs	CCB	Soc. cér.	C <sup>ies</sup> de ch. de fer
Gestion des stocks à la ferme	oui	non	non	non
Positionnement des approvisionnements	oui	oui	oui	non
Collecte	non	oui	oui	oui
Transport	non	oui	oui	oui
Port	non	oui	oui	oui
Chargement des navires	non	oui	oui	non

La CCB conclue des ententes de représentation avec les diverses sociétés céréalières actives dans l'Ouest du Canada, ententes qui énumèrent les services que les sociétés doivent fournir à la CCB. Au nombre de ces services, mentionnons les suivants : la réception des livraisons des producteurs et l'achat, l'entreposage et l'expédition du blé et de l'orge. La CCB ne confie pas ses activités commerciales aux sociétés céréalières au moyen d'un processus compétitif d'appels d'offres. Le marché que constitue la manutention des grains de la CCB est plutôt divisé entre les sociétés céréalières par une série de procédures découlant d'ententes entre les sociétés et la CCB. C'est par l'attribution des wagons que la CCB met en pratique ces dispositions de partage du marché. La procédure étape par étape décrite ci-dessous illustre le processus qui est actuellement utilisé pour acheminer du grain de la ferme à la destination finale.

### **3.1 Planification de la capacité**

L'objectif de la planification de la capacité au sein du réseau de manutention et de transport du grain est de fournir aux négociants en grain et aux sociétés de manutention ainsi qu'aux transporteurs une estimation des exigences d'expédition (ventes) et de la capacité disponible (silos de collecte, compagnies de chemin de fer, silos portuaires) en vue de satisfaire aux conditions de vente. Deux processus comblent les exigences du GPAW en matière de planification de la capacité : le *Capacity Working Plan* et le *Four Month Handling and Transportation Plan*. Dans le cas des grains de la CCB, les documents de planification produits par le GPAW sont complétés par le plan de huit semaines de la CCB. Le plan de huit semaines décrit les expéditions que prévoit faire la CCB ainsi que la région de collecte visée. Le plan a pour but de fournir aux sociétés céréalières et aux compagnies de chemine de fer une indication des exigences de la CCB en matière de positionnement des approvisionnements selon les circuits ferroviaires.

### 3.1.1 *Capacity Working Plan*

Le *Capacity Working Plan* paraît deux fois l'an, au début et à peu près au milieu de la campagne agricole. La version produite au début de la campagne agricole contient des prévisions des exigences en matière d'expédition pour chaque mois de la campagne agricole. Ces prévisions se fondent sur les estimations de ventes pour les six premiers mois et des estimations de production pour les six derniers mois (en bref, on tient pour acquis que toute la récolte sera expédiée; par conséquent, dans le plan, les exigences en matière d'expédition pour la seconde moitié de la campagne agricole correspondent à l'offre totale moins les ventes des six premiers mois).

Dans le plan, on compare les ventes effectuées pendant une semaine à la capacité prévue pour cette semaine. La détermination de la capacité disponible tient compte du parc de wagons-trémie dont les compagnies de chemin pensent pouvoir disposer, de la durée de rotation des wagons-trémies estimés par ces mêmes compagnies et de la capacité portuaire (nombre de wagons-trémie pouvant être acheminés au port, mis en place aux terminaux et déchargés en une semaine) telle qu'estimée par le secteur.

Dans le cadre du processus de planification mis en branle au début de la campagne agricole, la CCB et les sociétés céréalières négocient un partage de l'attribution (selon la destination) entre les grains de la CCB et les grains hors-Commission. Par exemple, la CCB et les sociétés céréalières peuvent se mettre d'accord pour que les wagons destinés à la côte Ouest soient chargés à 80 % de grains de la CCB et à 20 % de grains hors-Commission. Ces partages négociés sont fondés sur la production estimative (c'est-à-dire les approvisionnements disponibles) et les exigences commerciales anticipées. Le partage négocié entre les grains de la CCB et les grains hors-Commission est inclus dans les documents de planification de la capacité. On y a recours au cours du processus d'attribution hebdomadaire lorsqu'il faut rationner les wagons.

Le plan précise aussi les priorités établies en ce qui concerne les expéditions assujetties à la réglementation pour l'année à venir. On fixe ces priorités au cours de négociations menées au sein du secteur, négociations incluant notamment le comité technique sectoriel. Par exemple, le comité peut déterminer que, en période de rationnement, les expéditions vers Vancouver viendront en tête de la liste des priorités, tandis que celles vers Thunder Bay et Prince Rupert occuperont respectivement les deuxième et troisième rangs. Si la capacité disponible est en-deçà de la demande, on procèdera d'abord aux expéditions vers les ports jugés hautement prioritaires.

Le plan réalisé au début de la campagne agricole est mis à jour au cours de la seconde moitié de la campagne. La mise à jour compare le rendement obtenu pendant la première moitié de la campagne aux prévisions figurant dans le plan et contient de nouvelles estimations des exigences en matière d'expédition pour la seconde moitié de la campagne agricole. Ces exigences sont fondées sur les prévisions de ventes ainsi que des estimations à jour de l'offre

totale. La version à jour réévalue également les prévisions relatives à la capacité disponible. La CCB et les sociétés céréalières réévaluent les partages négociés visant le grain de la CCB et le grain hors-Commission au début de la campagne agricole pour déterminer s'il faut procéder à des rajustements en fonction des promesses de ventes révisées.

### **3.1.2 *Four Month Handling and Transportation Plan***

Au *Capacity Working Plan* s'ajoute chaque mois le *Four Month Handling and Transportation Plan*. Ce plan mensuel établit les déchargements cibles pour les quatre mois à venir. Les déchargements cibles constituent les estimations plancher de la capacité disponible (silos de collecte, compagnies de chemin de fer, silos portuaires) et des exigences de ventes.

Le plan donne une estimation de la capacité hebdomadaire disponible pour chaque secteur céréalier (grain de la CCB, grain hors-Commission, grain non administré). La capacité attribuée à la CCB et aux expéditeurs de grain hors-Commission est déterminée en fonction des partages négociés entre la CCB et les sociétés céréalières.

La capacité attribuée aux expéditeurs de grain non administré est proportionnelle à la capacité disponible pour la CCB et les expéditeurs de grain hors-Commission. Par exemple, si la portion non administrée (vers toutes les destinations assujetties à la réglementation des tarifs) du programme de ventes total d'une compagnie de chemin de fer est de 10 %, la capacité disponible chaque semaine aux expéditeurs de grain non administré ayant recours aux services de cette compagnie de chemin de fer ne pourra dépasser 10 %. La politique visant le grain non administré a pour but d'imposer au programme non administré un rationnement équivalent à ce à quoi sont assujettis la CCB et les expéditeurs de grain hors-Commission. Autrement dit, si la CCB et un expéditeur donné de grain hors-Commission ne peuvent remplir que 90 % de leurs exigences de ventes, les expéditeurs de grain non administré seront dans la même situation.

Ce système de rationnement de la capacité visant les expéditeurs de grain non administré reconnaît certaines caractéristiques uniques de l'expédition des cultures spéciales. En règle générale, le volume des expéditions de produits non administrés est inférieur au volume des produits administrés. En raison du faible volume de grain acheminé dans le réseau et du petit nombre de points d'origine, les expéditeurs de produits non administrés n'ont pas la possibilité de combler leurs exigences de ventes en recourant à d'autres sources lorsqu'ils n'obtiennent pas d'attribution au point d'origine souhaité. L'attribution pour les produits non administrés a été rationalisée afin de donner une plus grande marge de manoeuvre aux expéditeurs de ces produits. De plus, l'expédition de ces produits fait intervenir de nombreux expéditeurs de petite taille qui ne participent pas à l'acheminement des produits administrés. Il serait difficile d'inclure bon nombre de ces petits expéditeurs dans le système d'attribution administré.

### 3.1.3 *Processus de planification de la capacité*

Les documents de planification de la capacité sont produits par le secrétariat du GPAW après des consultations avec les intervenants du réseau de manutention et de transport du grain. Le *Capacity Working Plan* et le *Four Month Handling and Transportation Plan* sont tous les deux fondés sur des estimations sectorielles des ventes potentielles et de la capacité disponible. Le travail de planification du secrétariat du GPAW est facilité par l'accès à des estimations des données suivantes :

1. Ventes de blé et d'orge de la CCB (par destination);
2. Pourcentage de grain de la CCB (par destination) à être acheminé par chaque compagnie de chemin de fer (par exemple, la CCB peut estimer qu'elle voudrait que 35 % du grain devant être expédié à Vancouver soit acheminé par le CN et que le CP s'occupe du reste, soit 65 %.) Cette estimation est fondée sur les connaissances que possède la CCB en ce qui a trait à l'emplacement des stocks requis pour satisfaire aux exigences de vente ainsi qu'à son désir d'offrir des possibilités de livraison équitables. Étant donné que les grains de la CCB constituent toujours l'essentiel du grain expédié, les partages selon les compagnies ferroviaires estimés par la CCB sont inclus dans le processus de planification.
3. Ventes intérieures des sociétés céréalières : blé et orge pour l'alimentation des animaux (fourrage hors-Commission), canola et avoine (par destination);
4. Expéditions de produits non administrés, expéditions non assujetties à la réglementation des tarifs (c'est-à-dire expéditions vers des destinations intérieures autres que portuaires et vers les États-Unis) et capacité disponible (estimations faites par les compagnies de chemin de fer);
5. Capacité des silos de collecte et portuaires (estimation fournie par le secteur par l'intermédiaire du comité technique sectoriel).

Le *Capacity Working Plan* et le *Four Month Handling and Transportation Plan* comprennent tous les deux des estimations des ventes et de la capacité pour les expéditions assujetties à la réglementation et les expéditions qui ne le sont pas. Le but recherché est de fournir aux négociants, aux expéditeurs et aux compagnies de chemin de fer un portrait exhaustif des exigences en matière de transport et de manutention et des contraintes potentielles. Cependant, les expéditions non assujetties à la réglementation des tarifs ne relèvent pas du secteur d'intervention du GPAW. C'est pour cette raison que les estimations des expéditions non assujetties à la réglementation des tarifs sont fournies directement par les compagnies de chemin de fer. Les estimations des compagnies de chemin de fer sont fondées (du moins en partie) sur les ententes commerciales conclues entre les compagnies de chemin de fer, les sociétés céréalières et la CCB (p. ex. : wagons-trémie fournis par les expéditeurs).

Depuis la campagne agricole 1997-1998, le GPAW a institué un plan d'urgence dans le but d'avertir les intervenants à l'avance de toute difficulté susceptible de survenir dans le réseau de transport et de manutention et de prévoir des mesures pour résoudre rapidement tout problème éventuel. Les principaux éléments du plan d'urgence sont les suivants :

6. Si les expéditions de grain des quatre dernières semaines (déterminées chaque semaine sous la forme d'une moyenne) tombent sous un pourcentage de 95 % de la ligne directrice du *Four Month Transportation and Handling Plan*, le secrétariat du GPAW organisera une réunion des gestionnaires de l'exploitation du secteur agricole afin d'examiner les raisons de la sous-utilisation et de déterminer si l'écart entre les déchargements cibles et les déchargements réels sera maintenu ou si le problème devrait se régler à court terme;
7. Si les expéditions de grain des quatre dernières semaines tombent sous un pourcentage de 90 % des lignes directrices du plan, le secrétariat du GPAW organisera une réunion des gestionnaires de l'exploitation afin de faire des recommandations pour corriger le problème de sous-utilisation. Ces recommandations seront acheminées au comité exécutif du GPAW à des fins d'approbation. Au nombre des mesures pouvant être prises pour augmenter le volume d'expédition de grain (au moins à court terme), mentionnons les suivantes : se concentrer sur les expéditions sur les lignes principales (lesquelles ont normalement un temps de cycle plus court); instituer des déplacements plus directionnels (c'est-à-dire le transport sur un circuit unique vers une seule destination); augmenter le nombre de trains-bloc provenant d'un même point d'origine spécifiques à un terminal donné; suspendre les formules de déchargement portuaire (c'est-à-dire faire en sorte que le premier terminal disponible décharge les wagons sans égard aux droits conférés) jusqu'à ce que le volume des déchargements augmente.

### **3.2 Contrats conclus entre la CCB et les producteurs**

Les contrats que la CCB conclue avec les producteurs stipulent les grades, les délais de livraison et les volumes de grain à livrer. Le volume de grain accordé à la CCB par les contrats donne à la CCB une indication du volume de grain dont elle disposera à des fins de vente au cours de la campagne agricole. Par convention, le CCB s'engage à accepter tout le blé et toute l'orge que les producteurs souhaitent lui confier pendant une campagne agricole.

La CCB divise ses contrats en séries. La série fixe l'ordre dans lequel le grain sera requis par la CCB pour acheminement dans le réseau (la série A fera l'objet d'un appel avant la série B). L'objectif visé est de permettre aux producteurs de céder une plus petite proportion de leur récolte éventuelle à la CCB lorsqu'ils n'en connaissent pas encore le volume et le grade. Par exemple, en juillet, un producteur peut décider de ne céder que 50 % de sa récolte estimative au contrat de série A (pour le blé de force roux de printemps) parce qu'il ne sait pas quel volume ou quel grade de grain il récoltera. Plus tard, lorsqu'il connaîtra

avec plus de certitude le volume et la qualité de sa récolte, il cédera le reste de son grain dans des contrats ultérieurs. Les différentes séries de contrats permettent aux producteurs de gérer leurs rentrées de fonds tout au long de la campagne agricole.

Dans les 18 jours suivant la date limite de signature d'une série spécifique de contrats, la CCB annonce les niveaux d'acceptation propres à la série en question. Ces niveaux sont établis en fonction des exigences de ventes et de la capacité du système. Conformément au principe de possibilités de livraison équitables, les niveaux d'acceptation sont les mêmes pour tous les producteurs ayant signé un contrat dans le cadre d'une série donnée.

Il incombe aux producteurs de livrer le grain faisant l'objet d'un contrat aux silos de collecte. À l'heure actuelle, la CCB impose une pénalité minimale aux producteurs qui ne livrent pas le grain prévu au contrat dans les délais prescrits. Les producteurs doivent verser des dommages-intérêts s'ils ne livrent pas au moins 85 % du volume convenu pour lequel la CCB a lancé un appel de livraison. Par exemple, si un producteur s'est engagé à céder 100 tonnes et que la CCB a lancé un appel pour 80 % du volume convenu, le producteur doit livrer au moins 68 tonnes de grain ( $100 \times 80 \% \times 85 \%$ ), faute de quoi il se verra imposer les pénalités prévues. Les pénalités varient de 6 \$ à 15 \$ la tonne pour le blé, le blé dur et l'orge de premier choix, et de 6 \$ à 25 \$ la tonne pour l'orge fourragère.

Au système de contrats s'ajoute, pendant la saison des moissons, un système de contingentement. Ce dernier permet à chaque détenteur de carnet de livraison de livrer un minimum de 40 tonnes de grain fraîchement récolté parallèlement au système de contrats.

### **3.3 Livraison dans le réseau primaire de manutention et d'entreposage**

Étant donné qu'elle ne possède aucune installation de manutention de grain, la CCB doit conclure des ententes avec des silos de collecte, qui deviennent ainsi ses mandataires. Pour devenir mandataire de la CCB, le silo de collecte doit accepter les livraisons de blé et d'orge effectuées par les producteurs et s'occuper de l'achat, de l'entreposage et de l'expédition du grain. L'entente stipule les responsabilités de la société céréalière en tant que mandataire de la CCB pendant la durée de l'entente. Les ententes sont signées une fois l'an. Les sociétés céréalières réussissent à attirer des livraisons de grains de la CCB en offrant des pratiques d'agrèage favorables, des prix compétitifs aux producteurs de grain hors-Commission et divers services.

La CCB peut contrôler l'arrivée de grain dans le réseau au moyen d'appels de contrats. Lorsqu'ils livrent leur grain, les producteurs reçoivent un acompte (paiement partiel). Le montant de l'acompte est établi en fonction de deux données estimées par la CCB : la valeur totale des ventes annuelles du produit en question et les coûts annuels de transaction.



### 3.4 Détermination de l'offre de wagons

Le processus d'attribution des wagons (étapes 4, 5 et 6) est illustré à la figure A1.1. Tous les vendredis, les deux compagnies de chemin de fer de classe un du Canada (Canadien National et Canadien Pacifique) déterminent le nombre de wagons dont elles disposeront à des fins de chargement au cours de la semaine commençant le dimanche suivant (c'est-à-dire neuf jours plus tard).

L'ensemble des wagons disponibles est réparti (par les compagnies) entre les expéditions assujetties à la réglementation des tarifs (Thunder Bay, Churchill, Vancouver, Prince Rupert) et les expéditions non assujetties aux tarifs réglementés (État-Unis et destinations intérieures). Le partage entre les expéditions assujetties ou non aux tarifs réglementés est le fruit d'une décision prise par les compagnies de chemin de fer.

Les compagnies attribuent les wagons disponibles pour les expéditions non assujetties aux tarifs réglementés. Les décisions relatives à l'attribution hors réglementation sont prises à l'interne et ne relèvent pas de la compétence du GPAW. Ces décisions sont fondées sur les obligations contractuelles des compagnies de chemin de fer (p. ex., accords d'échange de wagons), les exigences en matière d'expédition vers d'autres destinations et les obligations communes des compagnies. Chaque client informe les compagnies de chemin de fer du point d'origine souhaité pour ses wagons. De son côté, la compagnie de chemin de fer fournit à la CCB un résumé des décisions prises en matière d'attribution hors réglementation afin de l'inclure dans le système de programmation des circuits.

Le Canadien National (CN) et le Canadien Pacifique (CP) ont institué une politique d'échange de wagons pour les expéditions non assujetties aux tarifs réglementés. L'objectif visé par les ententes d'échange de wagons est de garantir aux négociants en grain un niveau minimal de service et de transférer une partie du risque lié à l'offre de wagons-trémie (soit le risque que les expéditions escomptées ne se matérialisent pas et que les wagons-trémie loués ne soient pas utilisés) encouru par les compagnies de chemin de fer aux négociants en grain. En vertu de la politique d'échange de wagons, les négociants en grain louent des wagons-trémie en échange d'une garantie d'attribution. Le droit à une attribution hebdomadaire est fonction de la destination des wagons visés par l'échange ainsi que du nombre de wagons loués par le négociant. En vertu des ententes d'échange actuelles, les compagnies de chemin de fer remboursent (jusqu'à concurrence d'un montant maximal) les sociétés céréalieres pour les sommes dépensées pour la location des wagons-trémie tant et aussi longtemps qu'ils sont utilisés. Si la capacité additionnelle s'avère inutile, le négociant en grain doit assumer les coûts de location (c'est pour cette raison qu'on dit qu'une part du risque encouru par les compagnies de chemin de fer est transférée aux sociétés céréalieres).

Les ententes d'échange de wagons sont des ententes commerciales entre les sociétés de commercialisation de grain et les compagnies de chemin de fer. Elles ne relèvent donc pas de la compétence du GPAW et ne sont possibles que dans le cas des expéditions non

assujetties aux tarifs réglementés. Jusqu'à maintenant, le secteur n'a pas établi de procédures pour incorporer les ententes d'échange de wagons dans les procédures d'attribution utilisées pour les expéditions assujetties aux tarifs réglementés.

Les compagnies de chemin de fer répartissent la capacité assujettie aux tarifs réglementés entre les diverses destinations (Vancouver, Prince Rupert, Thunder Bay, Churchill) en fonction des priorités négociées par le secteur (telles que décrites dans le *Capacity Working Plan*). Ce partage tient compte des exigences en matière d'expédition des sociétés cérésières et de la CCB, de la capacité des divers ports et de leur récente performance en matière de déchargement aux divers ports. Par exemple, si Vancouver a un arriéré de wagons chargés en raison de la capacité limitée des silos terminaux, les compagnies de chemin de fer pourraient décider d'affecter à d'autres destinations les wagons disponibles pour le transport du grain selon des tarifs réglementés.

L'offre de wagons pour les expéditions assujetties aux tarifs réglementés est divisée entre les produits administrés (blé, orge, canola et avoine) et les produits non administrés (tous les autres types de grains). Le partage entre les produits administrés ou non est géré par les compagnies de chemin de fer conformément aux lignes directrices du GPAW.

Lorsqu'il est nécessaire de rationner la capacité disponible (silos de collecte, compagnies de chemin de fer ou silos portuaires), le partage s'effectue en fonction des lignes directrices élaborées dans le plan de quatre mois. Chaque mois, on fixe pour chaque compagnie de chemin de fer un pourcentage représentant la proportion de la capacité totale (ventes assujetties à la réglementation des tarifs) qui sera affectée aux produits non administrés. Dans chaque attribution hebdomadaire, le pourcentage non administré de l'offre de wagons assujettis à la réglementation de chaque compagnie de chemin de fer ne doit pas dépasser le pourcentage établi dans le plan de quatre mois. Les compagnies de chemin de fer ont la latitude nécessaire pour attribuer les wagons disponibles pour les expéditions de produits non administrés à la destination où le besoin est le plus grand.

Les wagons-trémie disponibles pour les expéditions de produits administrés sont répartis entre les grains de la CCB (tous les types de blé et d'orge vendus à l'étranger ou utilisés sur le marché intérieur pour la consommation humaine) et les grains hors-Commission (canola, avoine et orge et blé fourragers intérieurs). Le partage entre les grains de la CCB et les grains hors-CCB vise les deux couloirs ferroviaires assujettis à la réglementation des tarifs (soit Thunder Bay-Churchill et Vancouver-Prince Rupert) et s'effectue conformément aux lignes directrices contenues dans le *Capacity Working Plan*.

### **3.5 Attribution des grains de la CCB aux diverses sociétés cérésières**

La CCB détermine quels sont les grades et les types de grain dont elle a besoin pour satisfaire à ses engagements d'exportation. Elle détermine également l'emplacement des grains

et des grades requis et désigne les régions d'où le grain sera extrait. La désignation de la région de collecte est fondée sur deux critères : ce que la CCB estime être la route la plus économique à des fins d'expédition et l'engagement pris par la CCB à offrir des possibilités d'accès équitables au marché à tous les producteurs de l'Ouest du Canada.

La CCB attribue les wagons disponibles à ses mandataires. L'attribution à un mandataire particulier dépend du rendement, de l'offre de wagons et du pourcentage moyen pondéré de manutention. L'essentiel de l'attribution est effectuée selon des circuits ferroviaires particuliers (un circuit ferroviaire est un certain nombre de points de livraison situés le long d'une même ligne de chemin de fer) et selon les produits. Par exemple, la société A peut se voir attribuer dix wagons d'orge à être acheminés depuis le circuit Swan River. (Remarque : à compter de la semaine 10 de la campagne agricole 1998-1999, il ne sera plus question de circuits ferroviaires mais de zones.)

### **3.5.1 Pourcentage moyen pondéré de manutention**

L'attribution selon les circuits ferroviaires est effectuée en fonction du pourcentage pondéré de réceptions antérieures de grains de la CCB faites par une société sur un circuit donné moins les sanctions fixées pour la semaine d'attribution en cours. La formule utilisée pour déterminer l'attribution sur un circuit accorde un poids supérieur aux volumes de manutention les plus récents et une valeur décroissante aux volumes précédents (la formule remonte un an en arrière).

PÉRIODE	POIDS ACCORDÉ
Neuf dernières semaines	20
Neuf semaines précédentes	15
Neuf semaines précédentes	10
Neuf semaines précédentes	7
Huit semaines précédentes	6
Huit semaines précédentes	5

Les sanctions fixées réduisent le nombre de wagons attribués à une société (sur chaque circuit ferroviaire) lorsque le nombre de commandes de la CCB remplies incorrectement (p. ex., mauvais type de grain chargé dans un wagon, compagnie de chemin de fer remorquant des wagons vides) est proportionnellement plus élevé que le nombre d'erreurs commises par d'autres sociétés céréalières. Les sanctions effectivement imposées à une société correspondent aux sanctions fixées moins la déduction permise. Le calcul des diverses composantes du régime de sanction s'effectue comme suit :

*Sanctions fixées* : Habituellement, les sanctions sont fixées dans un rapport de quatre à un, c'est-à-dire que la CCB impose une sanction de quatre wagons en moins pour

chaque commande erronée. Des sanctions sont fixées dans les cas suivants : mauvais grain chargé dans un wagon, wagons vides et wagons consignés vers la mauvaise destination.

*Déduction permise* : La déduction accordée à chaque société correspond à la moyenne pondérée de cette dernière (décrite ci-dessus) multipliée par le nombre total (toutes les sociétés réunies) de sanctions fixées. Par exemple, si la moyenne pondérée de manutention d'une société est de 25 % et que le nombre de sanctions fixées pour un circuit s'élève à 100, la déduction de la société sera de 25 wagons.

Le solde de toutes les sanctions fixées pour un circuit doit être ramené à zéro. Autrement dit, les wagons enlevés à une société en guise de sanction seront attribués aux concurrents de cette société sur le circuit en question.

*Exemple :*

8. Deux sociétés possèdent des silos le long d'un circuit ferroviaire donné. La moyenne pondérée de manutention de la société A est de 75 %, tandis que celle de la société B est de 25 %.
9. Cent sanctions sont fixées sur le circuit en une semaine : 80 wagons pour la société A, et 20 pour la société B.
10. La déduction de la société A est de 75 wagons (75 % multiplié par 100), et celle de la société B est de 25 wagons.
11. Dans ce cas, une sanction de 5 wagons en moins serait imposée à la société A, wagons qui seraient accordés à la société B. Autrement dit, cinq des wagons attribués à la société A sur le circuit en question lui seraient retirés pour être donnés à la société B.

### **3.5.2 Attribution fondée sur le rendement**

L'attribution selon les circuits ferroviaires n'est pas exclusivement fondée sur les antécédents : elle est également établie au moyen d'un système fondé sur le rendement. La CCB attribue 25 % de ses wagons disponibles (minimum de 1 000 wagons par semaine lorsque l'offre de la CCB atteint ou dépasse 3 000 wagons) selon une formule fondée sur le rendement.

Le système d'attribution fondé sur le rendement récompense les sociétés qui chargent et acheminent correctement des grains de la CCB du silo de collecte à la destination finale. Les sociétés céréalières peuvent se prévaloir des politiques d'aménagement souple (décrites ci-dessous) pour les wagons qui leur sont attribués en raison de leur rendement.

Le pourcentage fondé sur le rendement accordé à une société correspond à son pourcentage du total (toutes sociétés réunies) de crédits de rendement nets. Les crédits de rendement nets correspondent aux crédits de rendement moins les débits de rendement. Les crédits et les débits de rendement sont calculés comme suit :

*Crédits de rendement* : ils sont fondés sur le nombre moyen de commandes de la CCB pour les trois semaines d'expédition réelle précédant la semaine d'expédition en cours. Par exemple, si l'attribution initiale vise la semaine dix, la semaine d'expédition en cours est la semaine huit, et les crédits de rendement se rapportent aux semaines cinq, six et sept.

*Débits de rendement* : ils sont fondés sur le nombre de changements apportés par une société à l'attribution effectuée par la CCB au cours de la semaine d'évaluation. La semaine d'évaluation est la troisième semaine avant la semaine d'expédition en cours. Pour reprendre l'exemple précédent, si l'attribution initiale vise la semaine dix, la semaine d'évaluation sera la semaine cinq (étant donné que la semaine d'expédition en cours est la semaine huit). Les débits de rendement sont fonction du poids relatif accordé aux diverses « erreurs », soit :

ERREUR	POIDS ACCORDÉ
Nombre de changements apportés par la société au programme définitif de chargement	2
Nombre d'annulations visant le programme définitif de chargement faites par la société	4
Nombre de wagons vides remorqués par une compagnie de chemin de fer	8
Nombre de sanctions fixées pour la semaine d'attribution en cours	4

### ***3.5.3 Attribution de wagons en fonction de l'espace disponible***

Lorsque l'espace disponible pour des livraisons additionnelles à une installation donnée est considérablement moins important que l'espace disponible à d'autres installations le long d'un circuit ferroviaire, la CCB attribuera des wagons (jusqu'à concurrence d'un maximum de 25 % de l'attribution au circuit en question) pour réduire les écarts de capacité disponible. Les wagons ainsi affectés ne peuvent faire l'objet d'aménagement souple.

### **3.5.4 Souplesse dans l'attribution**

La souplesse a été incorporée dans les politiques d'attribution de la PSAW. Les sociétés céréalières peuvent acheminer une partie des wagons que leur a attribués la CCB par d'autres circuits ferroviaires à condition qu'elles respectent les conditions suivantes :

12. les commandes ne doivent pas être acheminées par une autre compagnie de chemin de fer;
13. la destination des commandes doit rester la même;
14. les exigences de la CCB en matière de types et de grades de grain doivent être respectées (p. ex., si une société céréalière veut acheminer du blé tendre blanc de printemps mais que la CCB n'a pas besoin de ce produit, le changement ne sera pas approuvé);
15. si l'attribution originale prévoyait l'acheminement de tous les stocks de la CCB à un endroit particulier, la CCB n'approuvera pas les changements;
16. l'aménagement souple ne sera pas approuvé si les changements dans l'attribution font obstacle aux efforts déployés par la CCB pour rendre les possibilités de livraison équitables ou si elle nuit à la cessation des appels de livraison de la CCB;
17. les minimums et les maximums applicables aux circuits ferroviaires doivent être respectés.

Pendant les périodes de pointe en matière de transport (moments où les sociétés céréalières profiteraient le plus des pratiques d'aménagement souple), il est difficile de remplir ces conditions. Par conséquent, seule une faible part des wagons attribués annuellement (de 5 000 à 6 000) sont acheminés sur des circuits ferroviaires différents en vertu de la politique d'aménagement souple.

### **3.6 Attribution des wagons pour le grain hors-Commission**

La répartition des wagons-trémies disponibles pour le transport de grains hors-Commission à Vancouver et à Thunder Bay est administrée par le Bureau de répartition des wagons pour le grain hors-Commission. Ce bureau est financé par la Western Grain Elevator Association.

Le canola destiné à Vancouver est attribué selon un système faisant correspondre les navires aux ventes. Chaque semaine, les sociétés céréalières remettent au Bureau un état de position du canola à Vancouver. Cet état fournit au Bureau des renseignements sur les ventes des sociétés (volume de vente, acheteur, nom du navire et date d'arrivée du navire) et d'autres informations (achats chez d'autres fournisseurs, stocks disponibles à Vancouver, wagons en

provenance des silos de collecte en route vers Vancouver et wagons attribués au cours des semaines précédentes qui ne sont pas encore en route vers Vancouver). Une société recevra une attribution pour du canola à Vancouver si ses exigences de ventes dépassent les stocks dont elle dispose. Pour le canola de Vancouver, le Bureau tente de maintenir un délai variant de deux semaines à deux semaines et demie. Autrement dit, le Bureau attribue des wagons de manière à ce que les wagons destinés au transport du canola à Vancouver soient mis en place dans les zones rurales environ deux semaines avant la date d'arrivée prévue du navire.

Durant les périodes de rationnement (c'est-à-dire lorsque le nombre de wagons-trémie disponibles pour le transport de grains hors-Commission est inférieur aux exigences de ventes), l'avoine de Vancouver, les céréales fourragères hors-Commission de Thunder Bay, le canola de Thunder Bay et l'avoine de Thunder Bay sont attribués selon un système navires/ventes semblable à celui utilisé pour le canola de Vancouver.

Lorsqu'il n'est pas nécessaire de faire du rationnement, l'avoine de Vancouver, les céréales fourragères hors-Commission de Thunder Bay, le canola de Thunder Bay et l'avoine de Thunder Bay sont attribués en fonction d'un système reposant sur l'autorisation des silos portuaires. Dans le cadre de ce système, les sociétés céréalières doivent présenter une demande d'attribution au Bureau. Ce dernier approuve les demandes si un opérateur de silo portuaire atteste qu'il déchargera les wagons-trémie à leur arrivée au port.

Les sociétés céréalières indiquent à la CCB les points d'origine souhaités pour les wagons affectés au transport de grains hors-Commission. La CCB regroupe ces wagons avec ceux attribués pour les produits qu'elle contrôle pour établir un programme de parcours ferroviaires.

Les programmes de parcours ferroviaires peuvent exiger de légers changements (c.-à-d. affectation de wagons à d'autres parcours ferroviaires) si le nombre total de wagons alloués à un parcours ferroviaire dépasse le nombre maximal ou minimal de wagons nécessaires au transport hebdomadaire du grain sur le parcours en question. Le nombre minimal et maximal de wagons par parcours ferroviaire est fixé par les compagnies de chemin de fer, principalement en fonction des besoins opérationnels.

#### **4 Rôle des compagnies de chemin de fer**

En acceptant le programme de chargement, les compagnies de chemin de fer tiennent compte de nombreux facteurs qui pourraient avoir une incidence sur la disponibilité des wagons. Parmi eux, mentionnons les suivants :

18. le parc de wagons et de locomotives à moteur diesel disponibles pour le transport du grain tel qu'établi en fonction du *Capacity Working Plan* et rajusté selon le *Four Month Handling and Transportation Plan*;
19. le volume d'expédition prévu;

20. le nombre de wagons que l'on prévoit décharger.

Le nombre de wagons vides qu'une compagnie de chemin de fer est en mesure de mettre à la disposition des silos de collecte dépend du nombre de wagons ayant été déchargés au cours des semaines antérieures. Les wagons déchargés sont rapidement déplacés des silos terminaux vers les points de distribution des gares ferroviaires de marchandises, à partir desquels les wagons vides sont déplacés jusqu'aux silos de collecte. Pour les compagnies de chemin de fer, la capacité de placer les wagons vides dépend de l'efficacité avec laquelle les silos terminaux peuvent décharger les wagons dans les délais prévus. Le rendement des silos terminaux en matière de déchargement dépend de la disponibilité des navires et de l'envoi du type et du grade de grain requis.

Le processus qui sert à transporter du grain des silos de collecte aux points terminaux d'exportation peut être décomposé en différentes étapes, soit les suivantes :

21. Les locomotives de manoeuvre ou de ligne amènent les wagons déchargés qui se trouvent aux silos d'exportation aux principaux triages associés avec la côte Ouest et Thunder Bay.

22. Les wagons vides sont acheminés en convois ou en tant que composants d'un train régulier aux principaux triages (Calgary et Edmonton pour la côte Ouest, Winnipeg pour Thunder Bay) et, de là, aux faisceaux de distribution. Aux points de distribution, des équipes de train et des locomotives à moteur diesel sont affectées aux trains desservant le réseau de silos de collecte.

23. Les trains en provenance des points de distribution sont placés en tant que wagons vides aux silos de collecte conformément aux demandes de wagons faites par les sociétés céréalières.

24. Au retour, le train ramène les wagons chargés (et libérés) aux points de distribution, où ils seront acheminés aux principaux triages en convois ou en tant que composants d'un train régulier.

25. Les wagons chargés sont ensuite acheminés à Vancouver et à Thunder Bay en convois ou comme wagons complémentaires ajoutés aux trains réguliers.

26. Les locomotives de manoeuvre ou de ligne amènent les wagons pleins au triage le plus près des silos d'exportation. Les locomotives de manoeuvre affectées aux installations terminales placent les wagons chargés aux silos portuaires au besoin. En règle générale, les voies disponibles pour la mise en place des wagons chargés ou vides ne suffisent pas lorsque le déchargement s'effectue à plein rendement.

Des économies importantes peuvent être réalisées lorsqu'il y a suffisamment de wagons chargés à un silo de collecte pour une destination donnée. Lorsque cela se produit, le train peut être amené à destination sans aucune manoeuvre. Si c'était toujours le cas, bon nombre des étapes énumérées ci-dessus pourraient être évitées. Les compagnies de chemin de fer pourraient ainsi réduire les frais relatifs aux manoeuvres ainsi que le temps de cycle des wagons. Par conséquent, le



secteur agricole pourrait transporter un plus grand volume de grain avec les mêmes investissements dans le parc de matériel roulant, d'où une diminution des frais de transport du grain.

## **5. Chargement des wagons-trémie dans les zones rurales**

Dès que les wagons attribués sont mis en place aux installations de collecte, les sociétés céréalières ont la responsabilité de charger les bons type et grade de grain vers la bonne destination (c'est-à-dire de charger le grain attribué). À l'heure actuelle, la CCB peut imposer une pénalité d'attribution à toute société qui commet des erreurs au chapitre du type et du grade de grain chargé (voir les explications précédentes).

## **6. Acheminement au port**

Il incombe aux compagnies de chemin de fer de déplacer le grain des silos de collecte jusqu'aux installations portuaires. Actuellement, elles ne risquent pas de se voir imposer des sanctions pécuniaires si les wagons n'arrivent pas aux ports au moment opportun.

## **7. Déchargement au port**

Les grains de la CCB sont mis en commun à Thunder Bay et sur la côte Ouest. Par conséquent, les wagons chargés de grain de la CCB ne sont pas affectés à un silo terminal particulier : ils sont plutôt regroupés avec d'autres wagons de la CCB qui peuvent être déchargés à n'importe quel silo disponible. Ce régime de mise en commun des wagons a pour but de réduire les frais et le temps nécessaires au tri des wagons et à leur affectation au bon silo terminal.

Dans le cadre d'ententes (officielles et officieuses) avec le secteur, les exploitants de silos terminaux ont convenu qu'ils pourraient chacun décharger un volume de grain de la CCB égal au volume de grain fourni par leur société mère ou par les sociétés avec qui ils ont conclu des ententes de manutention.

Le secteur céréalier administre actuellement un régime de paiement de surestaries aux ports. Ce régime vise à assurer le déchargement rapide des wagons qui y sont acheminés.

La CCB possède, à Vancouver, un bureau dont le rôle est de faciliter la coordination des déchargements. Autrement dit, la CCB participe (avec les compagnies de chemin de fer et les exploitants d'installations terminales) à la coordination de la mise en place des wagons aux installations terminales de façon à optimiser les opérations portuaires (déchargement des wagons et chargement des navires) et de satisfaire aux exigences d'expédition de la CCB.

## **8. Chargement des navires**

Les chambres de compensation (Lakehead Clearance Association et BC Clearance Association) affectent les navires à un poste d'amarrage particulier. La CCB aide ces organismes à

prendre de telles décisions pour les grains relevant de sa compétence. En raison du volume élevé de grain transitant par le port de Vancouver et du fait que celui-ci fonctionne pratiquement à plein régime pendant la majeure partie de l'année, la CCB a établi un bureau dans cette ville pour aider à coordonner la prise de ces décisions.

Les exploitants de silos terminaux doivent s'assurer que le type de grain exigé est chargé à bord des navires en temps opportun, en veillant à l'exactitude du volume et du grade.

Un régime contractuel de paiement de surestaries existe pour les navires. Autrement dit, des amendes sont imposées si un navire n'est pas chargé dans les délais impartis. L'heure actuelle, les frais de surestarie visant les navires à bord desquels on charge du grain de la CCB sont assumés par cette dernière.

Une importante partie des ventes de la CCB se font selon le principe « franco à bord » (FAB) à partir de Vancouver. Ainsi, le client doit prendre les dispositions relatives au fret depuis le port (notamment coordonner l'arrivée des navires). On peut également effectuer des ventes CAF (coût, assurance et fret), pour lesquelles le négociant canadien se charge d'affréter des navires et l'acheteur étranger prend livraison du grain dans un port de son propre pays.

## **9. Ajustement de fin de campagne**

Les producteurs reçoivent un paiement final appelé ajustement de fin de campagne pour le grain qu'ils vendent par l'entremise de la CCB. Le montant de l'ajustement est calculé en fonction de l'écart entre les recettes et les frais de la CCB (en tenant compte de l'acompte à la livraison). L'ajustement est réparti selon le type de grain et le grade.



## ANNEXE 2

### Description détaillée des options d'achat à la ferme et au port

#### *A. Option d'achat à la ferme par la CCB*

Si cette option était retenue, la CCB achèterait le grain à la ferme, mais ne participerait pas au réseau de transport et de manutention. La CCB passerait des contrats avec les sociétés cérésières pour faire acheminer le grain de la ferme jusqu'au port. On peut se poser la question suivante : « Pourquoi considérer les étapes de la chaîne d'approvisionnement, de la ferme jusqu'au chargement des navires, de manière globale? »

En théorie, la CCB pourrait lancer des appels d'offres pour n'importe quelle étape ou combinaison d'étapes du réseau de transport et de manutention du grain. La principale conséquence de l'adoption d'une telle approche, ce serait que les compagnies de chemin de fer négocieraient les tarifs et les modalités de service visant des expéditions de grain particulières non pas avec les sociétés cérésières, mais plutôt avec la CCB.

Les sociétés cérésières et les compagnies de chemin de fer pourraient toujours conclure des ententes au sujet des contributions financières versées par celles-ci en ce qui concerne la construction d'installations et le volume annuel. Toutefois, les mesures incitatives visant les tarifs qui s'appliquent à des expéditions particulières seraient négociées par la compagnie de chemin de fer et la partie ayant passé un contrat avec la compagnie de chemin de fer concernant ces expéditions, notamment la CCB.

Les sociétés cérésières pourraient encore tenter de profiter, en partie, des mesures incitatives visant des expéditions particulières, mais il leur faudrait ainsi compter sur leurs contrats avec la CCB, dont la portée serait limitée à l'approvisionnement et à la manutention. Étant donné que la CCB serait le seul intervenant à passer des contrats pour assurer la manutention des grains relevant de sa compétence, et compte tenu des fortes pressions concurrentielles exercées par les diverses sociétés cérésières (attribuables au rapport élevé existant entre leurs coûts fixes et variables), les sociétés cérésières, dans un tel scénario, risquent d'être incapables de profiter d'une partie importante des incitatifs financiers offerts par les sociétés cérésières concernant des expéditions particulières.

Dans le contexte actuel, les sociétés cérésières négocient les mesures incitatives s'appliquant à des expéditions particulières directement avec des chemins de fer, et ce sont elles qui en profitent directement (bien qu'elles puissent décider d'en partager les retombées avec les producteurs). Pour cette raison, toute solution de rechange qui aurait pour effet de retirer les sociétés cérésières de la fonction « transport » pourrait être perçue comme étant non viable sur le plan économique par ces dernières.

## 1 Stocks agricoles

Voici les activités qui doivent avoir lieu à cette étape de la chaîne :

- passation d'un contrat d'achat/de vente entre la CCB et le producteur;
- entreposage (au besoin, mélange et conditionnement du grain par le producteur);
- chargement du grain dans un camion.

### 1.1 Contrat d'achat/de vente

Le « contrat de livraison » actuel serait remplacé par un « contrat de vente ». Il faudrait établir une date limite pour la signature des contrats de vente afin de permettre à la CCB de mieux structurer ses plans d'approvisionnement et de commercialisation. Tout comme dans le cas du contrat de livraison actuel, le contrat de vente préciserait le type, le grade (tel qu'estimé par le producteur) et le volume du grain faisant l'objet du contrat, ainsi que le lieu où il a été récolté (exploitation agricole).

Le producteur recevrait un paiement initial au moment de signer le contrat de vente. Il ne serait ainsi plus nécessaire de recourir au Programme de paiements anticipés pour le grain des Prairies élaboré dans le cadre de la *Loi sur les programmes de commercialisation agricole*. Le paiement initial serait calculé selon la méthode actuelle, sauf que des déductions supplémentaires seraient effectuées en fonction d'une estimation des coûts imputables à chacun des comptes de mise en commun pour l'entreposage à la ferme et le transport par camion de la ferme au silo.

On s'attend à ce que les sociétés céréalières se chargent d'administrer les contrats d'achat et de vente en tant qu'agents de la CCB, bien que les producteurs puissent également traiter directement avec la CCB.

### 1.2 Stockage

#### 1.2.1 Stockage pendant des périodes déterminées

**Entente visant l'entreposage.** Dans le contrat d'achat/de vente, le producteur s'engagerait à entreposer le grain visé par le contrat pour le compte de la CCB, à un taux standard, calculé en tonnes par jour, à partir de la date de signature jusqu'à la date de livraison du grain à la société céréalière.

Il se peut qu'on ait l'impression qu'une telle approche créerait une nouvelle source de revenus pour l'ensemble des producteurs. Toutefois, il n'en serait rien, étant donné qu'un montant représentant les coûts totaux estimatifs d'entreposage à la ferme serait déduit du paiement initial calculé pour chaque compte de mise en commun. Sur le plan individuel, ces frais d'entreposage pourraient représenter une source de revenus supplémentaires. Dans le contexte actuel, les producteurs souhaitent habituellement que le grain quitte leur exploitation agricole le plus rapidement possible, étant donné qu'ils se font payer au moment de la livraison du grain au silo et qu'ils ne se font pas indemniser l'entreposage du grain à la ferme. Si l'option d'achat à la ferme était

retenue, les producteurs pourraient exercer des pressions auprès de la CCB pour que leur grain demeure entreposé à la ferme le plus longtemps possible. Il faudrait que la CCB trouve un moyen d'assurer la répartition équitable des possibilités d'entreposage à la ferme parmi les producteurs.

**Coûts liés à la possession du grain (frais d'intérêt).** Dans le contexte actuel ainsi que dans celui de l'option d'achat à la ferme, l'ensemble de ces coûts sont assumés individuellement par les producteurs jusqu'à ce qu'ils reçoivent leur acompte. Une fois l'acompte versé, une partie de ces coûts sont imputés au compte de mise en commun de la CCB. À l'heure actuelle, le paiement de ces frais est facilité par le Programme de paiement anticipé, programme financé par le gouvernement du Canada permettant aux producteurs d'obtenir des prêts sans intérêt, leurs stocks agricoles servant de garantie.

Si l'option d'achat à la ferme était retenue, un programme de paiement anticipé ne serait plus nécessaire, car les producteurs recevraient un acompte de la CCB pendant que leur grain serait toujours entreposé à la ferme. Le gouvernement fédéral n'aurait plus à prendre en charge une partie des coûts liés à la possession du grain stocké (frais d'entreposage). Ces coûts seraient entièrement assumés par les producteurs, d'abord individuellement, jusqu'à ce que leur grain soit vendu à la CCB et qu'ils reçoivent un paiement initial, puis de manière collective, par l'intermédiaire des comptes de mise en commun de la CCB.

Si les frais d'entreposage des producteurs augmenteraient dans le contexte de l'option d'achat à la ferme, c'est que le régime actuel prévoit le versement d'une subvention de la part du gouvernement fédéral dans le cadre du programme de paiement anticipé. Si l'on ne tient pas compte des effets de la subvention, l'option d'achat à la ferme de la CCB aurait pour effet de réduire les frais d'entreposage des producteurs de manière globale, en supposant que la CCB puisse emprunter à des tarifs inférieurs à ceux offerts aux producteurs.

**Risque de détérioration du produit.** Comme dans le contexte actuel, ce risque serait assumé par le producteur. En ce qui concerne le grain mal classé, le contrat d'achat/de vente comprendrait une clause de dommages-intérêts fixés à l'avance ainsi que des dispositions permettant l'acceptation du grain mal classé sans évaluation des dommages si, de l'avis de la CCB, le producteur a agi de bonne foi. En cas de classement erroné, il faudrait, bien entendu, effectuer un rajustement au compte de la CCB du producteur pour tenir compte de la différence entre la valeur du grain visé par le contrat et celle du grain livré.

Étant donné que les contrats passés par la CCB avec les sociétés céréalières pour l'obtention de services de transport et de manutention auraient pour but de remplir des promesses de vente bien précises et des engagements particuliers en ce qui concerne le chargement des navires, il est probable que l'on se montre moins indulgent (p. ex. imposition d'amendes plus élevées) à l'égard des erreurs de classement.

**Risque lié au prix et risques liés aux frais de transport et de manutention.** Comme dans le contexte actuel, le risque serait réparti entre tous les producteurs visés par un contrat qui

participent à un compte de mise en commun.

### ***1.2.2 Conditionnement et nettoyage***

Dans le contexte actuel, un producteur décide de faire sécher son grain lorsque celui-ci risque de se détériorer gravement en raison de la chaleur. Dans le cas de grain gourd ou humide qui n'est pas exposé à un risque imminent de réchauffement, le producteur prend une telle décision en comparant le coût du séchage par rapport à la réduction de prix qui lui serait imposée si le grain était livré tel quel.

Si l'option d'achat à la ferme était retenue, ce scénario serait semblable, sauf que plutôt que de passer un contrat pour du grain gourd ou humide, la CCB pourrait soit le faire transporter ailleurs pour le faire sécher, soit payer le producteur à un tarif fixe pour qu'il s'en charge. Dans sa décision de faire sécher le grain ou de le vendre à la CCB en tant que grain gourd ou humide, le producteur continuerait de tenir compte de la réduction de prix pour humidité excessive et du coût des opérations de séchage, mais aussi d'un nouveau paramètre, soit le taux auquel la CCB est disposée à payer le producteur pour qu'il fasse lui-même sécher son grain. Si cette option est retenue, il faudra peut-être augmenter les réductions de prix visant le grain gourd ou humide, car elles doivent être clairement supérieures au montant que devra payer la CCB pour les opérations de séchage à la ferme. Autrement, les producteurs pourraient être incités à vendre du grain sec en tant que grain humide ou gourd, puis à conclure une entente avec la CCB leur permettant de se faire rembourser les coûts de séchage.

En ce qui concerne les opérations de séchage, il importe de considérer un dernier point qui a trait au mélange du grain. Dans le contexte actuel, un directeur de silo peut parfois faire concurrence aux autres silos en attribuant à certaines livraisons de grains « Commission » un grade plus élevé qu'elles auraient normalement méritées. Les directeurs de silo peuvent actuellement effectuer des mélanges du grain afin de se rattraper pour les paiements qu'ils effectuent à titre de mesure incitative. Dans l'option d'achat à la ferme, les sociétés céréalières se feraient concurrence pour obtenir le volume le plus élevé possible de grain « Commission » par l'intermédiaire des appels d'offres de la CCB. Elles ne profiteraient plus des possibilités offertes par le mélange du grain. Au moment d'établir le grade définitif d'une livraison de grain « Commission », le seul facteur qui pourrait désormais inciter un exploitant de silo à accorder « une faveur » à un producteur particulier, c'est la possibilité de faire des affaires avec celui-ci pour les livraisons de grain « hors-Commission » et les achats d'intrants. Ainsi, si l'option d'achat à la ferme est retenue, les directeurs de silo seront moins portés à attribuer au grain de la CCB un grade plus élevé qu'il ne le mérite afin d'en tirer un avantage concurrentiel.

Compte tenu de ce qui précède, on peut conclure que les ressources investies dans l'achat d'équipement pour le séchage et la manutention du grain à la ferme (pour faciliter le mélange) pourraient augmenter dans le cadre de l'option d'achat à la ferme.

Dans le scénario actuel, les producteurs assument eux-mêmes le coût du transport par camion des impuretés au silo de collecte, ce qui les incite à limiter le taux d'impuretés. Si l'option

d'achat à la ferme est retenue, la société céréalière dont les services ont été retenus par contrat pourrait offrir au producteur la possibilité de livrer lui-même son grain au silo de collecte. Des frais de transport par camion calculés en fonction du nombre de tonnes brutes pourraient encourager certains producteurs (quoique qu'il ne s'agisse pas d'un incitatif important) à faire moins attention au taux d'impuretés de leur grain, car un tonnage brut plus élevé leur permettrait de générer des revenus de transport par camion supplémentaires.

### **1.3 Chargement du grain à bord de camions**

Dans le réseau actuel, il revient au producteur de décider à quel moment, au cours de la période de livraison relativement longue prévue dans l'appel de livraisons, le grain sera transporté par camion au silo de collecte (en tenant compte du coût de renonciation applicable à la main-d'oeuvre et de l'état des lieux).

Si l'option d'achat à la ferme est retenue, dans le contrat de vente/d'achat, le producteur s'engagerait à veiller au chargement du grain visé par le contrat à bord d'un camion, tel que prévu par la société céréalière. Il lui faudrait notamment préparer les lieux de son exploitation agricole à cette fin, à condition qu'un préavis raisonnable lui soit donné. Un préavis lui serait probablement tout d'abord donné par la CCB, puis par la société céréalière en fonction d'une date de livraison précise. La société céréalière décidera quand on prendra livraison du chargement de grain à la ferme, et les délais établis à cette fin seraient considérablement plus serrés que ceux actuellement fixés dans les appels de contrats de la CCB. Il faudra donc qu'il existe une étroite collaboration entre la société céréalière, les producteurs et les camionneurs, ainsi qu'entre la CCB et la société céréalière visée par le contrat.

## **2 Approvisionnement**

Voici les activités qui doivent avoir lieu à l'étape d'approvisionnement du réseau :

- élaboration d'une stratégie d'approvisionnement par la CCB;
- passation d'une entente d'approvisionnement entre la CCB et une société céréalière;
- dispositions prises par la société céréalière retenue à contrat et les producteurs figurant dans l'entente d'approvisionnement pour assurer soit la livraison du grain par le producteur, soit le chargement du grain visé par le contrat à bord de camions à partir des installations d'entreposage du producteur.
- transport du grain au silo de collecte à partir des installations d'entreposage du producteur.

### **2.1 Stratégies, ententes et tendances en matière d'approvisionnement**

**La CCB.** Selon toute vraisemblance, il n'y aurait aucun changement au processus selon lequel la CCB se charge de décider où et quand elle obtiendra les types de grain et les grades particuliers dont elle a besoin pour remplir ses promesses de vente. Toutefois, si l'option d'achat à la ferme est retenue, il faudrait que ces plans d'approvisionnement soient remplacés par des appels d'offres portant sur le transport du grain de la ferme aux installations portuaires. À l'heure actuelle, la CCB met en oeuvre ses plans d'approvisionnement en formulant des directives hebdomadaires à



l'intention des exploitants de silos concernant le transport ferroviaire du grain (selon le type de grain et le grade) et en assurant la répartition hebdomadaire des wagons en fonction des types de grain, des parcours ferroviaires et des sociétés céréalieres.

Une entente globale portant sur les services de transport et de manutention serait conclue entre la CCB et la société céréalierre retenue à contrat. L'entente préciserait les modalités de paiement en fonction des services globaux de transport et de manutention, ou pourrait inclure une ventilation des frais globaux selon les divers services. Quoi qu'il en soit, le paiement effectué à la société céréalierre retenue à contrat serait probablement calculé en fonction du tonnage réel net du grain livré au navire ou au client.

L'heure actuelle, la CCB gère les contrats de livraison qu'elle négocie avec les producteurs de façon à ce que le grain soit recueilli de l'ensemble des exploitations agricoles et des régions géographiques de manière raisonnablement équilibrée. On vise ainsi deux objectifs, à savoir aplanir les différences régionales pour faire en sorte que la qualité du produit livré au client soit homogène au cours de la campagne agricole, et offrir des possibilités de livraison équitables aux producteurs. Si l'option d'achat à la ferme est retenue, le dernier objectif ne serait plus pertinent (bien que l'on puisse exercer de nouvelles pressions pour assurer le traitement équitable des producteurs en ce qui concerne les revenus d'entreposage). En supposant que l'on puisse faire face à ces pressions en contrôlant le niveau des subventions accordées pour l'entreposage du grain à la ferme, la CCB, dans sa stratégie d'approvisionnement, pourrait envisager la possibilité de « vider » systématiquement des zones de collecte choisies pendant de courtes périodes.

En regroupant les activités d'approvisionnement (ainsi que les activités de transport et de manutention) en fonction de régions précises et au cours de périodes spécifiques, il est possible de faire une utilisation plus efficace des ressources consacrées au transport par camion (notamment les véhicules commerciaux). De plus, en limitant la circulation des camions utilisées pour le transport du grain à une région précise, au cours de périodes bien définies, on pourrait réduire les coûts liés à l'entretien des routes municipales, car il ne serait pas nécessaire de procéder aussi souvent au nivellement et à la remise en état des routes en gravier.

**Les sociétés céréalieres.** En ce qui concerne les prix, les sociétés céréalieres ont actuellement une capacité limitée de se faire concurrence pour obtenir des livraisons de grain « Commission » (à l'exception des primes au transport par camion et de l'attribution occasionnelle d'une teneur en protéines ou d'un grade trop élevé lorsque cela est possible compte tenu des possibilités de mélange). Pour obtenir des livraisons de grain « Commission », les sociétés céréalieres peuvent aussi fidéliser leurs clients en misant sur la qualité de leurs services et les liens qui existent entre le directeur du silo et les producteurs de la région. Plus le silo est situé près des producteurs, plus ces moyens d'assurer la fidélité de la clientèle se révèlent efficaces. Si l'option d'achat à la ferme est retenue, les sociétés céréalieres se livreront concurrence en participant aux appels d'offres de la CCB portant sur le grain « Commission ». Leur client sera alors la CCB plutôt que le producteur lui-même. De l'avis des sociétés céréalieres, dans le cas des grains « Commission », cela pourrait avoir pour effet de diminuer l'importance du rôle que jouent la proximité des silos et la « visibilité » de ces derniers auprès des producteurs dans le domaine de la fidélisation de la

clientèle. Une telle situation pourrait mener à une augmentation du taux de rationalisation des silos.

## **2.2. Livraisons effectuées aux silos**

Une fois un contrat passé avec une société céréalière, la CCB aurait à informer les producteurs concernés de l'identité de la société céréalière dont les services ont été retenus. Il lui faudrait également indiquer aux producteurs le type de grain et le grade requis, et leur donner une indication des délais fixés. La société céréalière retenue à contrat communiquerait alors avec les producteurs concernés et prendrait les dispositions nécessaires pour assurer la collecte du grain à la ferme. Elle peut également demander au producteur de s'occuper du transport par camion en tant que sous-traitant.

Dans un tel scénario, comme dans le cas du réseau actuel, les producteurs qui se chargent eux-mêmes de transporter leur grain par camion jouissent d'un avantage concurrentiel lorsque la distance à parcourir est courte (en raison de la disponibilité du véhicule et du faible coût de renonciation lié à la main-d'oeuvre - surtout si les livraisons de grain s'intègrent bien aux activités prévues par le producteur). Toutefois, cet avantage est moins important lorsque la distance à parcourir augmente en raison des gains en rendement qu'il est possible de réaliser grâce à de grands ensembles camion-remorque à vocation commerciale. Si l'option d'achat à la ferme provoque des délais plus serrés en matière d'approvisionnement, cela aurait pour effet de favoriser un recours accru aux camions à usage commercial, car le transport du grain par camion pourrait coïncider plus fréquemment avec les périodes au cours desquelles les coûts de renonciation du producteur au chapitre de la main-d'oeuvre sont élevés.

Étant donné que le processus de rationalisation des silos s'intensifierait, les distances moyennes à parcourir en camion augmenteraient plus rapidement, tout comme le recours aux entreprises de camionnage.

En ce qui concerne le transport par camion, on pourrait avoir l'impression que le fait de confier cette tâche en sous-traitance aux producteurs aurait pour effet de créer une nouvelle source de revenus pour l'ensemble de ces derniers. Dans le réseau actuel, les producteurs assument eux-mêmes les coûts liés au transport du grain par camion de la ferme au point de collecte. En fait, les producteurs partageraient ces coûts par l'intermédiaire des comptes de mise en commun. Toutefois, pour un producteur particulier, le transport par camion pourrait représenter une source supplémentaire de revenus.

Dans le contexte de l'option d'achat à la ferme, lorsqu'un producteur s'engage, aux termes d'un contrat, à transporter du grain de sa propre ferme, il s'agit, strictement parlant, de grain appartenant à la CCB. Sur le plan pratique, toutefois, cela aurait peu d'incidence sur le producteur étant donné qu'il serait tenu directement responsable de la détérioration du produit sur le plan de la qualité (le grade à des fins de paiement est établi au silo).

### **3 Approvisionnement en zone de collecte**

Les activités suivantes doivent avoir lieu au silo de collecte :

- passation d'une entente visant le stockage au silo de collecte et l'expédition avec la CCB;
- réception (déchargement du camion) et classement du grain;
- entreposage;
- conditionnement (séchage, nettoyage) et mélange;
- passation d'une entente avec une compagnie de chemin de fer concernant le chargement et le placement des wagons;
- chargement des wagons.

#### **3.1 Entente visant le stockage au silo de collecte et l'expédition**

Les commentaires relatifs à l'entente d'approvisionnement s'appliquent également à ce type d'entente. Il convient également de noter que puisque l'option d'achat à la ferme prévoit le retrait complet de la CCB du réseau de transport et de manutention, l'appel d'offres lancé par la CCB préciserait sans doute que le grain visé par le contrat doit être chargé à bord de navires particuliers. On mettrait ainsi davantage l'accent sur la livraison « juste à temps ».

#### **3.2 Réception et classement**

Comme c'est le cas actuellement, le directeur du silo fait décharger le camion et consigne les données pertinentes dans le registre de ventes du producteur (plutôt que dans son carnet de livraison comme c'est le cas présentement). Il y inscrit le tonnage brut, le grain, le grade, la teneur en protéines et le taux d'impuretés. Le camionneur est rémunéré selon les modalités de son contrat avec la société céréalière.

Grâce à la mise en place d'un système de transport du grain régi par contrat, les sociétés céréalières auraient probablement l'occasion de concentrer leurs livraisons d'un produit particulier dans des silos particuliers, au cours de certaines périodes de l'année. Elles pourraient ainsi réaliser plus facilement des gains en rendement.

Étant donné que les sociétés céréalières n'achèteraient pas le grain et qu'elles ne feraient qu'en assurer la réception et la manutention (les frais étant assumés par la CCB), le directeur du silo aurait simplement à confirmer que le grain livré correspond au grade exigé et que le tonnage net est établi correctement. Les sociétés céréalières ne seraient pas incitées à sous-estimer le grade ou à surestimer le taux d'impuretés des livraisons de grain de la CCB dans le but de réaliser des profits. Cela serait différent par rapport au contexte actuel, où la société céréalière paie le producteur en fonction du grade et du taux d'impuretés tels qu'évalués à la livraison, puis reçoit un paiement de la CCB calculé en fonction de ces deux mêmes critères pour le grain livré au silo terminal ou au client.

### 3.3 Conditionnement et mélange

Sur le plan financier, les sociétés céréalières n'aurait aucun intérêt à faire sécher le grain aux silos de collecte, à moins qu'elles ne le fassent moyennant des droits calculés à la tonne pour le compte des producteurs ou de la CCB.

Dans le réseau actuel, il peut être profitable pour une société céréalière de surestimer le taux d'impuretés étant donné qu'elle paie les producteurs directement en fonction du tonnage net du grain livré au silo de collecte, puis se fait rembourser par la CCB selon le tonnage net du grain livré au client/silo terminal. Toutefois, si un producteur estime que l'évaluation du silo est injuste, il peut livrer son grain à une société céréalière concurrente.

Si l'option d'achat à la ferme est retenue, les paiements effectués aux sociétés céréalières seraient probablement calculés en fonction du tonnage net du grain livré aux navires. Ainsi, ces dernières assument un nouveau risque, car, dans leurs soumissions, il leur faudra estimer le tonnage brut pour lequel elles auront à payer des frais de transport (pour recueillir le grain auprès des producteurs et l'expédier à partir des silos de collecte). Dans l'éventualité où ce risque incomberait entièrement à la société céréalière, le nettoyage du grain pourrait être plus fréquent au silo de collecte si le coût/tonne de cette opération est inférieur à l'économie réalisée au chapitre des tarifs-marchandises.

En revanche, ce risque pourrait de nouveau être assumé par les producteurs si l'entente conclue entre le producteur et la CCB comprend une estimation du taux d'impuretés du grain visé par le contrat, ainsi qu'une formule pour l'évaluation des dommages-intérêts payables à la société céréalière retenue à contrat, dans l'éventualité où le taux d'impuretés réel est supérieur à celui estimé dans le contrat de vente/d'achat. Sur le plan de la rentabilité, cette dernière approche inciterait les directeurs de silo à surestimer le taux d'impuretés au moment de négocier, en tant qu'agents de la CCB, des contrats de vente/d'achat avec les producteurs. Ainsi, les sociétés céréalières pourraient prévoir une marge de profit dans la mesure où elles présenteraient des soumissions à la CCB en fonction d'estimations exagérées. Dans une certaine mesure, ce motif serait atténué par le fait que le directeur de silo ne pourrait savoir si sa société céréalière se verrait accorder le contrat de manutention et de transport portant sur l'approvisionnement en grain en vertu d'un contrat d'achat/de vente particulier. Les sociétés céréalières pourraient également être incitées à surestimer le taux d'impuretés au moment de la livraison du grain au silo de collecte dans le but de recevoir un paiement pour dommages-intérêts fixés à l'avance, en sachant que le producteur ne peut livrer son grain à une autre société. Compte tenu de cette situation, les producteurs seraient davantage portés à assurer un échantillonnage plus soigné de leur grain et à obtenir une évaluation indépendante du taux d'impuretés des échantillons.

Contrairement à la situation qui existe actuellement, les sociétés céréalières n'auraient aucunement intérêt, sur le plan financier, à mélanger le grain aux silos de collecte, à moins qu'elles ne le fassent selon un mode de paiement à l'acte selon le nombre de tonnes pour le compte des producteurs ou de la CCB. Les économies réalisées grâce au mélange du grain seraient portées au crédit des comptes de mise en commun de la CCB, ou une entente serait négociée entre la société

céréalière et la CCB pour partager les possibilités en matière de valeur ajoutée dont un directeur de silo pourrait choisir de profiter en procédant au mélange du grain.

### **3.4 Stockage pendant des périodes déterminées**

Étant donné que les sociétés céréalières se feraient probablement payer en fonction du tonnage net du grain livré au navire, le paiement reçu n'aurait aucun lien avec la durée de la période d'entreposage du grain dans le silo de collecte. Il ne s'agirait pas d'un changement par rapport au réseau actuel, car les sociétés céréalières reçoivent actuellement un montant fixe, calculé à la tonne pour l'entreposage de grains de la CCB.

### **3.5 Placement et chargement des wagons**

#### ***3.5.1 Responsabilisation et risque***

La société céréalière prendrait les dispositions nécessaires avec les compagnies de chemin de fer concernant le placement des wagons dans le cadre d'une entente générale. Ce genre d'entente comprendrait normalement des modalités visant la disponibilité des wagons déchargés aux silos terminaux, le placement de ces wagons aux silos de collecte, le chargement des wagons par la société céréalière, le départ des wagons chargés depuis le silo de collecte et l'acheminement du produit au silo terminal ou au client.

Les modalités visant le rendement seraient décidées par les dispositions en matière de livraison des contrats conclus entre la CCB et les sociétés céréalières. Puisque le placement, le chargement et le déchargement des wagons constituent un processus cyclique, les délais devraient être suffisamment serrés le long du processus afin d'obliger les parties responsables de respecter leurs engagements. Dans le cas des exportations effectuées depuis les silos portuaires, la CCB devrait d'abord fixer les délais pour l'acheminement du produit jusqu'aux navires. Les délais devraient être suffisamment serrés pour que les exploitants de silos terminaux s'engagent auprès des compagnies de chemin de fer à décharger les wagons assez rapidement pour que les compagnies puissent ensuite envoyer les wagons vides aux silos de collecte. Si une compagnie de chemin de fer ne peut s'engager à respecter un délai concernant le placement de wagons, elle ne pourra pas respecter un délai visant l'acheminement des wagons chargés aux silos terminaux.

La capacité de la CCB de respecter un délai serré visant l'acheminement du produit au navire dépend de l'engagement du client (si la vente s'effectue FAB) ou du propriétaire du navire (si la vente s'effectue CAF), c'est-à-dire s'ils sont prêts à amarrer le navire au silo terminal dans un délai serré, ou à conclure une entente d'achat importante sur une période continue, et ainsi à dépenser régulièrement des navires à charger.

Compte tenu de ce qui a été énoncé précédemment, le régime actuel et celui d'achat à la ferme n'affectent en rien la capacité de la CCB de respecter des délais serrés concernant l'acheminement du produit au navire. La CCB devra toutefois conclure des ententes avec des sociétés céréalières si elle espère obtenir certains engagements de celles-ci (autre que le respect de

délais très généreux ou de garanties visant un faible pourcentage du tonnage prévu dans les contrats) concernant la livraison du produit, ou encore des engagements de la part des compagnies de chemin de fer en ce qui a trait aux services offerts aux silos de collecte et à l'acheminement du produit au port.

Les sociétés céréalieres qui ne disposent pas d'installations terminales seraient obligées de conclure des ententes tripartites avec les compagnies de chemin de fer et les exploitants de silos terminaux.

Les ententes en matière de placement de wagons comprendront une clause visant le chargement du wagon par la société céréalier. Celle-ci chargera les wagons de la marchandise qu'elle juge convenable (selon les contrats de vente ou de livraison conclus visant les céréales vendues par la CCB et le grain hors-Commission). La possibilité de charger n'importe quelle marchandise fait diminuer le risque que la société céréalier ne pourra pas respecter le délai prévu pour le chargement des wagons (et ainsi se voir infliger les pénalités prévues aux termes des contrats).

Dans le régime actuel de transport du grain, les sociétés céréalieres et les compagnies de chemin de fer doivent assumer des risques concernant le respect des délais, risques qui sont attribuables à d'autres composants de la chaîne d'approvisionnement. Les coûts associés à ces risques ne sont pas, en grande partie, assumés par les parties coupables. C'est plutôt tous les composants de la chaîne qui en écopent. En bout de ligne, une grande partie des coûts sont imposés aux producteurs, sous la forme de surestaries et de pénalités prévues aux termes des contrats. On pourrait réduire de beaucoup ou même éliminer ces risques au moyen d'un ensemble structuré d'ententes entre les sociétés céréalieres et la CCB, d'une part, et les sociétés céréalieres et les compagnies de chemin de fer, d'autre part. Sur le plan théorique, le meilleur scénario serait celui où les seuls risques non maîtrisables seraient les cas de force majeure, c'est-à-dire les cas où personne ne peut exercer de contrôle. Le revers de la médaille serait, cependant, le fait que chaque partie devrait assumer un nouveau risque, à savoir être tenue responsable de son rendement.

Les tarifs et droits actuels des sociétés céréalieres et des compagnies de chemin de fer ne représentent pas les risques associés à la responsabilisation de leur rendement, puisque la plupart de ces risques sont assumés actuellement par les producteurs. Si l'on élaborait un réseau de transport du grain régi par des contrats, il y aurait des débats animés concernant la nécessité d'augmenter les tarifs et les droits pour compenser les risques.

### ***3.5.2 Planification et efficacité***

Le réseau actuel de transport du grain (ainsi que la modification des zones) comporte deux facteurs qui influent grandement sur la planification du transport du grain : i) l'absence d'engagement concernant la livraison du grain au navire ou au client dans un délai prévu et suffisamment serré; ii) l'allocation des wagons aux silos de collecte, qui est décidée par le volume de grain déjà en magasin dans ces silos (nombre de wagons attribués aux sociétés céréalieres en

fonction des volumes historiques, d'une part, et, d'autre part, ceux accordés aux silos individuels pour désengorger les silos au moyen de wagons tampons).

Ces deux facteurs limitent considérablement la capacité des sociétés céréalières et des compagnies de chemin de fer de conclure des ententes à l'avance concernant le placement de wagons à des silos particuliers, car elles ne peuvent prévoir les volumes de grain.

Il faut maximiser la rotation des stocks pour que les investissements effectués aux silos soient rentables. En théorie, plus une société céréalière est en mesure de gérer les arrivages et les expéditions de grain dans ses silos, mieux elle sera placée pour maximiser la rotation des stocks. Si une société céréalière pouvait conclure à l'avance des ententes concernant le placement des wagons, elle pourrait mieux gérer les expéditions effectuées depuis ses silos. Il s'agit de l'un des arguments de base invoqués par les sociétés céréalières qui souhaitent écarter la CCB du réseau de transport.

La possibilité de pouvoir planifier le placement des wagons à des silos particuliers devrait également bénéficier aux compagnies de chemin de fer en ce qui concerne l'efficacité de leurs activités. En effet, celles-ci sauront plus tôt les destinations possibles des wagons déchargés.

Si les dispositions d'un contrat conclu par la CCB et une société céréalière exigeaient que l'on « vide » une zone d'approvisionnement particulière, le mouvement alternant des wagons entre le point d'origine et le point d'arrivée serait plus facile et ce, pendant de longues périodes.

### **3.5.3 *Coordination avec l'activité ferroviaire***

Afin de minimiser ses risques financiers, lorsqu'une société céréalière prépare une offre pour conclure un contrat avec la CCB, elle pourrait songer à établir des ententes provisoires avec les compagnies de chemin de fer (ententes visant les services et tarifs) dans l'éventualité de la passation du contrat. La société céréalière pourrait, par exemple, dans le cas des couloirs de circulation surutilisés, conclure une entente visant des services ferroviaires avant de passer des contrats avec la CCB. Les sociétés céréalières dont les offres comportent des expéditions depuis des silos à grande capacité seront mieux placées dans les négociations visant des services ferroviaires. On s'attend à ce qu'une compagnie de chemin de fer soit plus portée à offrir ses services à un silo qui puisse charger un nombre suffisant de wagons pour que cette activité soit rentable.

Selon le régime actuel, toutes les demandes d'expéditions pour une semaine donnée sont traitées en même temps. Ainsi, il est possible d'intégrer les demandes faites par de nombreux petits silos en un parcours ferroviaire viable. Si le régime est conçu de telle façon que les demandes sont présentées à l'avance aux compagnies de chemin de fer, celles-ci seront en train de négocier et de coordonner les nombreuses demandes de placement de wagons pour plusieurs dates. L'intégration des demandes des petits silos individuels en des parcours ferroviaires rentables est plus difficile selon ce scénario.

### **3.5.4 Capacité d'obtenir des tarifs préférentiels**

Si le placement des wagons était régi par des contrats conclus entre les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer, la formule d'alternance de wagons jumelés en partance du même point de collecte pendant un grand nombre de cycles de rotation pourrait intéresser plus de silos de collecte. Les compagnies céréalières pourraient alors offrir plus souvent des tarifs préférentiels pour ce service.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, les petits silos sont plus rentables actuellement qu'ils ne le seraient s'il existait un régime de passation de contrats visant les services de transport. Aux termes d'un régime de passation de contrats, les compagnies de chemin de fer seraient peut-être moins portées à offrir des tarifs préférentiels pour favoriser le placement de plusieurs wagons au même endroit.

Les sociétés céréalières qui souhaitent passer le même contrat avec la CCB devront se concurrencer pour accéder aux services de transport ferroviaire offerts dans la région géographique et pendant la période précisées dans le contrat. Dans de telles situations, et compte tenu de la présence continue des tarifs-plafond, les sociétés céréalières pourront soumissionner les services de transport ferroviaires au moyen de demandes de placement de wagons qui leur valent actuellement des tarifs préférentiels.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, la passation de contrats entre les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer pour les services de transport devrait conduire à l'utilisation accrue des silos pouvant accueillir un grand nombre de wagons. De telles installations doivent être équipées pour permettre le chargement d'un grand nombre de wagons dans des délais serrés.

## **4 Transport**

### **4.1 Attribution des services de transport ferroviaires**

#### **4.1.1 Répartition entre les céréales vendues par la CCB et le grain hors-Commission**

La première étape du processus est la planification à long terme (c'est-à-dire pour la campagne agricole) en vue de prévoir le volume de ressources qu'il faudra affecter au transport du grain pendant les diverses périodes de la campagne agricole, et ensuite l'identification des périodes durant lesquelles le volume des ventes pourrait dépasser la capacité du réseau de transport et de manutention. Comme ce processus est axé sur les prévisions de ventes, il ne devrait pas varier si la CCB faisait ses achats à la ferme.

Selon le régime actuel, la possibilité que les ventes dépassent la capacité est minimisée, car la répartition des wagons entre les céréales vendues par la CCB et le grain hors-Commission est négociée à l'avance. Comme elles savent à l'avance la capacité prévue d'un couloir de circulation



et la répartition éventuelle de cette capacité, les sociétés céréalières et la CCB peuvent gérer leurs programmes de mise en vente en conséquence.

Aux termes de l'option d'achat à la ferme, qui prévoit que le transport s'effectuera selon les modalités de contrats passés entre les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer, on présume que les sociétés céréalières chargeront les wagons du grain disponible lorsque les wagons arrivent. Pour empêcher que les volumes vendus ne dépassent la capacité du couloir de circulation, il faudrait que les compagnies de chemin de fer fassent régulièrement des mises à jour aux sociétés céréalières et à la CCB concernant la capacité du couloir.

Il arrive souvent que le couloir d'alimentation de Vancouver soit surutilisé par rapport à sa capacité, et ce, à partir d'octobre à au moins février. Si le réseau de transport était régi par des contrats, les sociétés céréalières auraient intérêt à conclure des ententes visant des services de transport ferroviaire tôt dans la campagne agricole, avant de conclure des contrats de vente de grain hors-Commission ou des contrats de manutention et de transport pour les céréales vendues par la CCB. La capacité totale prévue serait alors réservée. Dans de telles conditions, les sociétés céréalières répartiraient la capacité réservée entre les ventes de grain hors-Commission et les céréales visées par les contrats de la CCB. Comme les ventes de grain hors-Commission permettent aux sociétés céréalières de réaliser une marge de profit, il faudrait, pour assurer un accès adéquat aux céréales vendues par la CCB, que les contrats passés avec la CCB offrent la possibilité de réaliser une marge de profit aussi intéressante.

#### ***4.1.2 Couloir de circulation, parcours ferroviaire, société céréalière***

Selon le régime actuel, on prend des décisions une fois par semaine concernant les services qui seront offerts dans deux semaines plus tard. Si les compagnies de chemin de fer et les sociétés céréalières passaient des contrats, les décisions concernant le placement des wagons vides seraient prises conformément aux modalités des contrats. On présume que les divers contrats pourraient prévoir des pénalités différentes. Le montant des pénalités déterminera la priorité accordée au placement des wagons disponibles.

## **4.2 Activité ferroviaire**

On a vu, dans les sections précédentes, que les services de transport organisés par la passation de contrats entre les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer donneraient probablement lieu à une accélération de la rationalisation des silos et une fréquence plus élevée des grandes rames. La planification du placement des wagons, ainsi que l'alternance de wagons jumelés en partance du même point de collecte vers une même destination, seraient facilitées. Il pourrait y avoir une meilleure utilisation des ressources ferroviaires grâce à une meilleure planification, à l'accélération de l'alternance entre les wagons chargés et vides qui ne doivent pas passer par les gares de triage, et à une concentration des services sur un nombre réduit de lignes passantes.

## **5 Installations terminales**

### **5.1 Ententes conclues avec les silos terminaux**

Les contrats de manutention et de transport conclus entre la CCB et les compagnies céréalières comprendraient des clauses visant la manutention aux silos terminaux. Les sociétés céréalières qui ne possèdent pas d'installations terminales devront peut-être, au début de la campagne agricole, conclure une entente distincte visant l'accès à une certaine capacité d'un silo terminal.

### **5.2 Fonctions des silos terminaux**

Selon le régime actuel, les silos terminaux réceptionnent et classent le grain, en plus de le conditionner, de le mélanger et de l'entreposer. La majorité du grain de la CCB acheminé aux installations portuaires par train est mis en commun. Dans un réseau de transport régi par contrats, il serait possible de garder les avantages liés à la mise en commun (grâce à des dispositions visant l'échange de wagons semblables à celles mises en place actuellement pour acheminer le canola à Vancouver). Or, si les contrats conclus entre les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer prévoient de lourdes pénalités en cas de non-respect des délais visant le déchargement des wagons, il faudra instaurer un mécanisme de contrôle visant l'arrivée et le déchargement des wagons. Si un silo terminal avait respecté les délais visant l'échange de wagons, mais n'avait pas respecté les délais visant le déchargement, il faudrait percevoir les pénalités auprès des silos terminaux responsables du retard dans l'échange de wagons. Quel que soit le cas, la valeur et la fréquence des échanges de wagons et de la mise en commun des wagons diminueraient suivant la hausse des expéditions en vrac effectuées depuis un réseau de silos de collecte de plus en plus rationalisé.

Le classement du grain effectué dans les silos terminaux ne varierait pas si la CCB achetait le grain à la ferme.

Les silos terminaux pourraient songer à augmenter leurs droits de stockage (ou à prendre d'autres mesures pour assurer le respect des délais visant les expéditions) lorsqu'ils concluent des ententes avec la CCB.

Si la CCB achetait le grain à la ferme, les silos terminaux ne trouveraient pas leur intérêt à améliorer la qualité du produit en le séchant, le nettoyant ou le mélangeant, à moins de percevoir des droits calculés à la tonne pour ces services effectués pour le compte de la CCB.

## **6 Chargement des navires**

Les paiements versés par la CCB aux sociétés céréalières seraient calculés à partir du tonnage net chargé à bord des navires. La CCB participerait à la prise de décisions concernant les postes d'accostage, comme elle le fait actuellement. Selon l'option d'achat à la ferme, il faudrait

aussi tenir en ligne de compte les délais que la CCB s'est engagée à respecter pour le chargement des navires.

Si le transport du grain était régi par des contrats, on verrait probablement un équilibre entre la volonté de respecter les exigences en matière de rendement et le désir d'effectuer des ventes ponctuelles ou des ventes dont le volume est supérieur à la capacité du réseau. Le transport régi par contrat devra donc prévoir qu'un certain pourcentage du grain, auquel les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer accorderont une faible priorité, sera transporté dans des délais très longs et probablement contre des droits de manutention très bas. Les pénalités seraient également très modestes.

## ***B. Option d'achat au port par la CCB***

Selon cette option, la CCB concentrerait ses activités aux ports, et lancerait des appels d'offres aux sociétés céréalières pour que celles-ci lui livrent le grain au port. Elle ne participerait plus au réseau de transport et de manutention avant que le grain n'arrive au port.

### **1 Stocks agricoles**

Le grain serait stocké à la ferme comme pour l'option d'achat à la ferme, mais le producteur devrait conclure des contrats avec les sociétés céréalières pour vendre son grain. La CCB nécessiterait toujours des données sur les stocks disponibles pour ses programmes de commercialisation. Pour ce faire, elle pourrait continuer à exiger que les producteurs présentent leurs carnets de livraisons aux silos de collecte.

#### **1.1 Contrat d'achat/de vente**

La CCB ne verserait plus d'acomptes aux producteurs. Les producteurs vendraient leur grain aux sociétés céréalières, qui, à leur tour, vendraient le grain rendu au port à la CCB. Les sociétés céréalières s'approvisionneraient en céréales pour la CCB auprès des producteurs comme elles le font pour le grain hors-Commission, c'est-à-dire par l'entremise de contrats et d'achats au comptant. Les contrats préciseraient le type, le grade et le volume du grain, ainsi que les délais de livraison.

#### **1.2 Stockage**

##### ***1.2.1 Stockage pendant des périodes déterminées***

**Entente visant le stockage.** Il est possible que certains contrats prévoient le versement aux producteurs d'indemnités des frais de stockage, mais les dispositions des contrats actuels visant le grain hors-Commission laissent entendre que cette possibilité ne se réalisera pas.

**Coûts liés à la possession du grain.** La CCB ne serait plus tenue d'offrir des possibilités de livraison équitables. Le programme de paiements anticipés serait toujours aussi pertinent, car les producteurs de certaines régions n'auraient que des possibilités de livraison très éloignées l'une de l'autre, ce qui les exposerait au risque de devoir vendre leur produit au début de la campagne (lorsque les factures arrivent) à des prix moins intéressants. Les paiements anticipés aident les producteurs à régler leurs problèmes liés à leur marge brute d'autofinancement.

**Risque de détérioration du produit.** Comme c'est le cas pour le grain hors-Commission, le risque serait assumé par les producteurs. Le grain vendu aux sociétés céréalières ferait l'objet de pénalités en cas de grades erronés. Les producteurs auraient donc intérêt à prendre des échantillons soigneusement et à obtenir des services de classement indépendants pour le grain qu'ils souhaitent vendre (particulièrement puisque, une fois le contrat passé, le producteur ne peut pas vendre le grain à une autre société céréalière).

**Risque lié au prix et aux frais de transport et de manutention.** La CCB continuerait à verser des paiements finaux, ce qui fait que les fluctuations des prix à l'exportation seraient atténuées pour tous les producteurs par les comptes de mise en commun. Les producteurs individuels devraient gérer le risque de fluctuation des prix locaux, car les sociétés céréalières feraient varier leurs droits pour gérer les livraisons de grain faites aux silos de collecte.

### *1.2.2 Conditionnement et nettoyage*

Les producteurs devraient tenir compte des mêmes facteurs qui caractérisent le système actuel dans la prise de décisions concernant le séchage de leur grain. Les sociétés céréalières continueraient de se concurrencer, pour attirer les livraisons des producteurs, sur le plan du taux d'humidité accepté et des possibilités de mélange. Les producteurs devraient tenir compte des mêmes facteurs dans la prise de décisions concernant l'extraction des impuretés.

## **1.3 Chargement du grain à bord de camions**

Les commentaires visant l'option d'achat à la ferme s'appliquent à ce scénario, à une exception près, à savoir que la CCB ne participerait pas à l'acheminement du grain depuis les fermes.

## **2 Approvisionnement**

### **2.1 Stratégie, ententes et tendances en matière d'approvisionnement**

**La CCB.** La CCB ne serait plus obligée d'élaborer une stratégie d'approvisionnement pour chaque région. Elle ne pourrait plus gérer son approvisionnement en veillant à l'uniformité de la qualité du grain livré aux clients pendant la campagne agricole. La CCB continuerait, cependant, à exiger des données sur les stocks ensilés à la ferme afin de gérer ses programmes de mise en marché.

**Les sociétés céréalières.** Les ententes conclues entre la CCB et les sociétés céréalières ne préciseraient que les modalités de la livraison du produit au client ou au port. Il reviendrait à la société céréalière de déterminer le mode et la source d'approvisionnement du grain, ainsi que le prix d'achat. Les sociétés céréalières auraient à courir le risque de ne pas pouvoir obtenir le volume de grain nécessaire pour remplir les contrats de ventes conclus avec la CCB (elles courent le même risque pour leurs ventes de grain hors-Commission).

La relation entre les sociétés céréalières et les producteurs revêtirait plus d'importance que selon le régime actuel ou l'option d'achat à la ferme, puisqu'une société céréalière risquerait d'être en rupture de contrat si elle ne pouvait pas obtenir la quantité de grain du grade exigé par la CCB.

Les sociétés céréalières pourraient choisir de concentrer leurs activités d'approvisionnement dans certaines zones pendant de courtes périodes afin d'améliorer leur

efficacité. Les sociétés céréalières disposeraient de davantage de possibilités d'approvisionnement selon l'option d'achat au port comparativement au régime actuel ou à l'option d'achat à la ferme.

## **2.2 Livraisons effectuées aux silos**

En ce qui a trait au grain que les producteurs se sont engagés à livrer aux sociétés céréalières, les mêmes commentaires s'appliquent que pour l'option d'achat à la ferme, sauf que la CCB se trouve écartée du processus. Puisque les seules parties concernées par l'achat au port seraient la société céréalière et le producteur, il y aurait moins de travail administratif par rapport à l'achat à la ferme. Les sociétés céréalières s'approvisionneront par l'entremise de divers contrats et par des achats au comptant.

## **3 Approvisionnement en zone de collecte**

### **3.1 Entente visant le stockage au silo de collecte et l'expédition**

Il n'y aurait pas de telle entente. Les contrats passés entre la CCB et les sociétés céréalières ne viseraient que la livraison du grain à une certaine destination et à un prix établi. Les droits exigés par les sociétés céréalières pour leurs services de stockage et de transport figureraient dans les prix offerts aux producteurs (c.-à-d. qu'ils feront partie des frais de base).

### **3.2 Réception, classement, conditionnement et mélange**

La réception et le classement s'effectueraient de la même façon que pour le grain hors-Commission, à une exception près : les livraisons faites par les producteurs seraient toujours consignés dans les carnets de livraisons de la CCB (afin que la CCB puisse verser des paiements finaux aux producteurs et continuer à contrôler les stocks à la ferme en vue de s'approvisionner pour ses programmes de ventes à l'étranger).

Comme pour le grain hors-Commission, les sociétés céréalières auraient intérêt à sous-estimer les grades et à surestimer le taux d'impuretés. Par opposition, elles seraient aussi tentées de s'attirer les producteurs et de les retenir comme clients afin de respecter les contrats et de maximiser leur part du marché. Les sociétés céréalières se verraient imposer des pénalités financières plus élevées que ce n'est le cas actuellement si elles livraient du grain du mauvais grade ou un tonnage insuffisant au port par rapport à ce qui est prévu dans les contrats. Les pénalités imposées pour l'attribution de grades erronés et le dosage incorrect des impuretés seraient semblables à celles prévues pour l'option à la ferme (dans les deux cas, les dommages-intérêts prédéterminés).

Comme c'est le cas actuellement, les sociétés céréalières encaisseraient toutes les recettes attribuables aux mélanges faits aux silos de collecte (recettes qu'elles pourraient ou non partager avec les producteurs).

### **3.3 Stockage pendant des périodes déterminées**

Les sociétés céréalières paieraient les frais de stockage dans les silos de collecte et chercheraient à récupérer ces frais au moyen de droits exigés.

### **3.4 Placement et chargement des wagons**

Les commentaires faits pour l'option d'achat à la ferme s'appliquent également, sauf que la CCB ne participe pas aux activités d'approvisionnement. La seule distinction par rapport à l'achat à la ferme, c'est que les parcours ferroviaires seraient décidés par les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer (sans aucune participation de la CCB). On prévoit que les silos de collecte agrandiraient la gamme de leurs activités.

## **4 Transport, acheminement aux silos terminaux et chargement des navires**

Le scénario ressemblerait beaucoup à l'option d'achat à la ferme en ce qui concerne ces étapes le long de la chaîne d'approvisionnement. Comme la CCB ne participerait plus au réseau de transport, les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer auraient plus de possibilités d'exploitation. Selon le régime actuel et l'option d'achat à la ferme, lorsque le grain est conditionné dans les silos terminaux, la CCB demeure le propriétaire du grain. Selon l'option d'achat au port, à condition que les sociétés céréalières passent des contrats avec la CCB précisant que le grain est FAB, les silos terminaux pourraient réaliser des profits en améliorant la qualité du grain vendu à la CCB et en lui vendant les volumes excédentaires.

## **ANNEXE 3**

### **Questionnaire sur l'industrie de la manutention et du transport du grain de l'Ouest canadien**

#### **Précisions sur le questionnaire utilisé dans le cadre de l'étude**

Les auteurs de l'étude ont préparé un questionnaire détaillé afin de permettre une meilleure compréhension des contrats et de la responsabilisation, ainsi que de l'incidence que la modification du rôle de la CCB dans la chaîne d'approvisionnement pourrait exercer sur les frais et la valeur ajoutée pour les divers intervenants. Les répondants ont été invités à faire des commentaires sur les trois options.

Le questionnaire était structuré comme suit : après une brève description de chaque fonction de la logistique du grain, trois situations possibles étaient avancées, sur lesquelles les répondants devaient se prononcer en indiquant leur accord ou leur désaccord et en justifiant leur réponse. De plus, les répondants étaient invités à donner leur avis sur les situations proposées, les critères utilisés et tout autre point ayant rapport avec l'étude.

La documentation détaillée fournie au début du questionnaire n'est pas reproduite dans la présente annexe, car elle est fournie ailleurs dans le rapport. Quant au questionnaire lui-même, la question 1 est présentée dans son intégrité, c.-à-d., l'énoncé est présenté suivi des choix de réponses pour chacune des trois options. Comme la plupart des questions sont structurées exactement comme la question 1, seules les déclarations principales sont énoncées, par souci d'économie d'espace.



Questionnaire rempli par \_\_\_\_\_

A. Gestion des stocks à la ferme  ne participe pas à la gestion des stocks à la ferme

1. Les investissements dans les moyens de stockage à la ferme *augmenteraient* si la CCB :

a) attribuait les wagons dans un rayon plus étendu que les circuits ferroviaires (p. ex. : des zones)  
 pas du tout d'accord  pas d'accord  d'accord  tout à fait d'accord  sans avis

b) prenait possession du grain au port (FAB) et les sociétés céréalières organisaient les livraisons  
 pas du tout d'accord  pas d'accord  d'accord  tout à fait d'accord  sans avis

c) était en possession du grain depuis la ferme jusqu'à sa livraison au client et remboursait les frais de stockage à la ferme  
 pas du tout d'accord  pas d'accord  d'accord  tout à fait d'accord  sans avis

Veuillez expliquer :

---

---

---

**Lorsque la question est structurée exactement comme la question 1 ci-dessus, seule la partie principale est reproduite dans la présente annexe, par souci d'espace.**

2. Les frais d'intérêts attribuables à la détention de stocks à la ferme seraient *moins élevés* si la CCB :

3. Le degré de connaissance des grades et des volumes de céréales régies par la CCB *s'améliorerait* si la CCB :

4. Les frais d'assurance et les pertes attribuables à la détérioration du grain *augmenteraient* si la CCB :

5. La fréquence de classement du grain (et donc le coût de ce classement) *augmenterait* si la CCB :

6. Le temps consacré et les frais engagés par les producteurs (pour trouver des débouchés pour leur produit et signer des contrats) *diminueraient* si la CCB :
7. Le temps consacré et les frais engagés par les sociétés céréalières (pour trouver les approvisionnements requis et prendre des dispositions pour les acheminer et pour faire respecter les contrats par les producteurs) *diminueraient* si :
8. Le temps consacré et les frais engagés par la CCB (pour trouver les approvisionnements requis et prendre des dispositions pour les acheminer et pour faire respecter les contrats par les producteurs et les sociétés céréalières) *diminueraient* si :

**B. Obtention du grain**       ne participe pas à l'obtention du grain

1. Les distances de transport par camion (de la ferme jusqu'au silo de collecte) *augmenteraient* si la CCB :
2. *Plus* de grain serait acheminé par des transporteurs routiers (par opposition aux producteurs) si la CCB :
3. La possibilité que les sociétés céréalières offrent aux producteurs un traitement préférentiel au classement *augmenterait* si la CCB :
4. Les indemnités des frais de transport versées aux producteurs par les sociétés céréalières *augmenteraient* si la CCB :
5. La concurrence que se livrent les différentes sociétés céréalières pour saisir des marchés (de blé ou d'orge) *augmenterait* si la CCB :
6. La capacité de la CCB à offrir aux producteurs des contrats moyennant la mise en commun des prix *diminuerait* si la CCB :
7. Il serait *plus difficile* d'offrir aux producteurs de céréales régies par la CCB un accès équitable au marché si la CCB :
8. Les sociétés céréalières auraient *plus de difficulté* à garder leurs clients si la CCB :
9. Les possibilités de renforcement des liens entre la CCB et les producteurs *seraient accrues* si la CCB :
10. La coordination de la réception du grain dans le réseau de silos de collecte *serait améliorée* (les grades attribués et la chronologie des livraisons coïncideraient davantage aux engagements notés dans les carnets de vente) si la CCB :

**C. Collecte du grain**  ne participe pas à cette activité  
(organiser la collecte du grain à partir des silos de collecte)

1. Le niveau des stocks « tampons » dans les silos de collecte (stocks gardés en réserve dans l'éventualité que les livraisons ne suffisent pas à combler les besoins commerciaux) *diminuerait* si la CCB :
2. La mise en commun des prix et l'accessibilité équitable aux marchés (qui se réalisent actuellement au moyen d'appels de livraison sur contrat) *réduisent* la capacité des sociétés céréalières à gérer leurs silos de collecte  
 pas du tout d'accord  pas d'accord  d'accord  tout à fait d'accord  sans avis
3. Le taux de rotation des stocks de blé et d'orge *augmenterait plus* dans les silos de transbordement à haute capacité (comparativement aux silos petits et vétustes) si la CCB :
4. Les stocks de grain dans les silos de collecte se renouvelleraient *plus souvent* si la CCB :
5. Les frais d'exploitation des silos de collecte (salaires, services publics, entretien, etc.) *diminueraient* si la CCB :
6. Le mélange des stocks aux silos de collecte *serait davantage* encouragé si la CCB :
7. La capacité des producteurs de réaliser des profits supplémentaires en mélangeant leur grain *augmenterait* si la CCB :
8. Les frais de manutention de grain (mise en silo et entreposage) *diminueraient* si la CCB :
9. Les gains nets des silos de collecte de l'Ouest canadien *augmenteraient* si la CCB :
10. La tendance vers la diminution du nombre de silos de collecte et l'augmentation de leur capacité *s'accélération* si la CCB :
11. La part de marché des trois plus grandes sociétés céréalières en ce qui regarde le volume total de grain acheminé *augmenterait* si la CCB :

**D. Transport**  ne participe pas au transport  
(acheminement du grain des silos de collecte aux terminaux)

1. Les modalités applicables au service de transport ferroviaire deviendraient *plus rigoureuses* (p. ex., assujettissement à des contrats) si la CCB :
2. Les démarches effectuées par les sociétés céréalières pour négocier les contrats

- d'expédition avec les compagnies de chemin de fer et veiller au respect de ces contrats *s'alourdiraient* si la CCB :
3. Les démarches effectuées par les compagnies de chemin de fer pour négocier les contrats d'expédition et veiller à leur respect *s'alourdiraient* si la CCB :
  4. La probabilité que les intervenants (la CCB, les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer) puissent absorber les pertes de revenus attribuables à des performances inadéquates *augmenterait* si la CCB :
  5. Le principe d'accès équitable au marché pour les céréales régies par la CCB favorise l'envoi hebdomadaire d'un plus petit nombre de wagons-trémies à un nombre accru de silos de collecte.  
 pas du tout d'accord    pas d'accord    d'accord    tout à fait d'accord    sans avis
  6. De longues rames de wagons-trémies seraient *plus souvent* positionnées aux silos de collecte si la CCB :
  7. La durée du cycle de rotation du parc de wagons-trémies (utilisés pour transporter le grain des silos de collecte aux ports) *diminuerait* si la CCB :
  8. Le nombre de manœuvres de wagons-trémies effectuées par une société ferroviaire (avant l'arrivée à destination) *diminuerait* si la CCB :
  9. Les types de service fournis par les compagnies de chemin de fer deviendraient *plus spécifiques* (p. ex. : délais plus courts pour le positionnement des wagons, moins de commandes ponctuelles) si la CCB :
  10. Les frais d'exploitation des compagnies de chemin de fer (p. ex. : locomotives, salaires des équipes) imputables au transport du grain *diminueraient* si la CCB :
  11. Les escomptes accordés par les compagnies de chemin de fer pour les grands convois (ou tout autre mesure incitative) *augmenteraient* si la CCB :
  12. Une *plus grande importance* serait accordée à la valeur du grain au moment de la négociation des modalités d'acheminement si la CCB :
  13. Les compagnies de chemin de fer réinvestiraient *une plus grande part* des revenus tirés du transport du grain dans le parc de wagons-trémies réservés au grain de l'Ouest si la CCB :
  14. De *plus grandes* mesures incitatives seraient accordées aux expéditeurs pour réinvestir dans les wagons-trémies si la CCB :

15. Les compagnies de chemin de fer réinvestiraient *une plus petite part* des revenus tirés du transport du grain dans des dépenses en capital (p. ex. : locomotives, voies ferrées) nécessaires à l'acheminement du grain de l'Ouest si la CCB :

16. La rationalisation du réseau ferroviaire de l'Ouest du Canada *s'accélérait* si la CCB :

**E. Activités aux silos portuaires**       ne participe pas à ces activités

1. L'élaboration d'ententes contractuelles entre les silos de collecte, les compagnies de chemin de fer et les silos terminaux *n'est pas compatible* avec les programmes de substitution de wagons aux silos terminaux et les modalités de mise en commun des stocks aux terminaux.

pas du tout d'accord     pas d'accord     d'accord     tout à fait d'accord     sans avis

2. Il serait *davantage* possible de cerner (et de rectifier) les sources de retard dans les déchargements si la CCB :

3. Les besoins administratifs des exploitants de silos terminaux en ce qui regarde la signature d'engagements de déchargement avec les compagnies de chemin de fer et le respect de ces engagements *augmenteraient* si la CCB :

4. Le temps consacré par les compagnies de chemin de fer à la négociation et au maintien d'engagements de positionnement de wagons avec les exploitants de silo *augmenterait* si la CCB :

5. Les besoins administratifs des exploitants de silos terminaux en ce qui regarde la signature et le respect de contrats de manutention pour les céréales régies par la CCB *augmenteraient* si la CCB :

6. Le temps consacré par la CCB pour négocier les engagements d'expédition avec les exploitants de silos terminaux et en assurer le maintien *augmenterait* si la CCB :

7. Le nombre de wagons-trémies échangés entre compagnies de chemin de fer (et le besoin d'échanges) aux ports *diminuerait* si la CCB :

8. Le nombre de manœuvres de wagons-trémies effectuées par une société ferroviaire au port *diminuerait* si la CCB :

9. Les stocks tampons aux ports (stocks gardés au cas où les arrivages ferroviaires ne suffisent à assurer le chargement des navires) *diminueraient* si la CCB :

10. Les stocks de blé et d'orge aux silos portuaires se renouvelleraient *plus souvent* si la CCB :

11. Les frais de manutention de grain aux silos portuaires *diminueraient* si la CCB :
12. Les frais d'entreposage aux silos terminaux *augmenteraient* si la CCB :
13. Les moyens incitatifs dont disposent les exploitants de silos terminaux pour augmenter leurs revenus en mélangeant des lots de différents grades de grain *augmenteraient* si la CCB :
14. La part de marché des trois plus grandes installations portuaires (de chaque port) en ce qui regarde le volume de grain manutentionné *augmenterait* si la CCB :
15. Les incitatifs à l'investissement dans les installations d'entreposage portuaires seraient *accrus* si la CCB :

**F. Chargement des navires**  n'effectue pas le chargement de navires

1. La probabilité de cerner les parties qui dérogent aux obligations de livraison de grain *augmenterait* si la CCB :
2. La capacité de faire coïncider le positionnement des stocks au port et l'arrivée des navires *augmenterait* si la CCB :
3. Le délai entre la conclusion d'une vente par la CCB et la livraison du grain au port *diminuerait* si la CCB :
4. La capacité globale à saisir les occasions de vente ponctuelles (pour le blé et l'orge) *augmenterait* si la CCB :
5. Le nombre de mises à quai requises pour charger un navire *diminuerait* si la CCB :

**G. Perspective globale**

1. Le prix au producteur moyen du blé et de l'orge pour l'ensemble des Prairies *augmenterait* si la CCB :

Sous l'option de votre choix, indiquez les répercussions négatives potentielles sur le revenu net des producteurs et les moyens de réduire ces répercussions.

2. Pris ensemble, le revenu net des sociétés céréalières *augmenterait* si la CCB :

Sous l'option de votre choix, indiquez les répercussions négatives potentielles sur le revenu net des sociétés céréalières et les moyens de réduire ces répercussions.

3. Pris ensemble, le revenu net des compagnies de chemin de fer *augmenterait* si la CCB :

Sous l'option de votre choix, indiquez les répercussions négatives potentielles sur le revenu net des compagnies de chemin de fer et les moyens de réduire ces répercussions.

4. Si l'attribution par zone était mise en œuvre, veuillez indiquer quel groupe d'intervenants (les producteurs, les sociétés céréalières, les compagnies de chemin de fer) en bénéficierait le plus, en inscrivant un pourcentage à côté de chacun. La somme devrait être égale à 100. titre d'exemple, si vous pensez que chaque groupe bénéficierait dans la même mesure, vous devriez accorder une valeur de 33 à chacun.
5. Si la CCB prenait possession du grain aux ports, veuillez indiquer quel groupe d'intervenants (les producteurs, les sociétés céréalières, les compagnies de chemin de fer) en bénéficierait le plus, en inscrivant un pourcentage à côté de chacun. La somme devrait être égale à 100. titre d'exemple, si vous pensez que chaque groupe bénéficierait dans la même mesure, vous devriez accorder une valeur de 33 à chacun.
6. Si la CCB possédait le grain depuis la ferme jusqu'à la livraison à l'acheteur final, veuillez indiquer quel groupe d'intervenants (les producteurs, les sociétés céréalières, les compagnies de chemin de fer) en bénéficierait le plus, en inscrivant un pourcentage à côté de chacun. La somme devrait être égale à 100. titre d'exemple, si vous pensez que chaque groupe bénéficierait dans la même mesure, vous devriez accorder une valeur de 33 à chacun.

#### **H. Classement des thèmes du questionnaire**

Les questions précédentes ont été structurées en fonction de quatre objectifs de base propres au réseau de manutention et de transport du grain. Ces objectifs sont les suivants : a) efficacité, b) responsabilisation, c) relations concurrentielles et d) occasions de livraison équitables.

Veillez indiquer l'importance que votre société attache à chaque thème en inscrivant une valeur en pourcentage à côté de chaque point. La somme devrait être égale à 100. titre d'exemple, si votre société estime que chacun des thèmes a une importance égale, vous devez attribuer à chacun une valeur de 25.

#### **I. Classement des options**

Classez par ordre de préférence les quatre options (le système actuel et les trois systèmes brièvement présentés en introduction), de 1 à 4 en ordre décroissant. L'option que vous classez en tête devrait être celle qui répond le mieux aux objectifs de votre entreprise.  
Système actuel \_\_\_\_, Attribution par zone \_\_\_\_, Acheteur au port \_\_\_\_, Acheteur en ferme \_\_\_\_.

**J. Commentaires additionnels**

Veillez indiquer toute autre option concernant le rôle de la CCB en matière de transport qui peut selon vous améliorer l'acheminement et la manutention du grain. Également, veuillez fournir vos commentaires sur toute question qui n'aurait pas été abordée dans le questionnaire.





## ANNEXE 4

### Compte-rendu des réponses données au questionnaire et aux entrevues

Une synthèse des commentaires et des opinions sur les options est fournie dans les pages suivantes. Les groupes qui ont répondu au questionnaire sont au nombre de quatre, soit les compagnies de manutention de grain, les producteurs et les organisations membres du Groupe des cadres supérieurs, les compagnies de chemin de fer et les institutions (la CCG et la CCB). Chaque section est divisée en sous-sections disposées dans le même ordre que les trois options énoncées dans le questionnaire (attribution par zone, achat au port, achat à la ferme). Viennent ensuite les commentaires généraux sur les options ainsi que les commentaires provenant de la section J intitulée « Autres commentaires ». Les réponses fournies dans les cases n'ont pas été rapportées systématiquement mais ont néanmoins fourni des renseignements.

Le compte-rendu est présenté de manière anecdotique, chaque paragraphe relatant conformément à l'indication donnée, les avis d'un ou de plusieurs intervenants. Il est important de noter que chaque paragraphe ne peut être interprété comme étant l'opinion d'un intervenant particulier, car les commentaires de chaque répondant peuvent être intégrés dans plusieurs paragraphes, aux sections pertinentes.

#### **1 Sociétés céréalières**

Aux fins de ce compte-rendu, les sociétés céréalières ont été classées en deux groupes selon leur envergure. Ce classement est fonction du nombre de silos exploités dans l'Ouest canadien. La moitié se classaient dans le groupe des petites sociétés et l'autre moitié dans celui des grandes sociétés.

##### **1.1 L'attribution par zone**

Une petite société a dit appuyer le présent système car il permet que toutes les sociétés céréalières soient traitées de manière équitable. L'attribution par zone conférerait une plus grande souplesse aux grandes sociétés possédant de nombreux points de livraison. Ces sociétés pourraient positionner plus de wagons aux silos où la concurrence est plus serrée. Les sociétés possédant des silos terminaux pourraient accroître leur part de marché en refusant le grain expédié par les sociétés indépendantes. L'attribution des wagons est un facteur crucial pour les petites sociétés indépendantes, car elles ont besoin de wagons pour exploiter efficacement leurs installations de stockage. Une société interrogée prévoyait que son taux de rotation de stocks diminuerait si l'attribution par zone était adoptée. Les compagnies de chemin de fer sont perçues

comme étant les grands gagnants si cette option est retenue, car elles pourront mieux gérer leurs ressources matérielles.

Une petite société préférerait l'attribution par zone, invoquant que cette dernière permet le traitement équitable de toutes les sociétés céréalières, que celles-ci possèdent ou non des silos terminaux. Cette option offre en outre l'avantage de faciliter une utilisation efficace de l'espace d'entreposage et des wagons et locomotives des compagnies de chemin de fer, ce qui est bénéfique pour tous les intervenants.

Une petite société ne possédant aucun silo terminal sur la côte du Pacifique préférerait l'attribution par zone, car elle tient compte des expéditions antérieures faites par chaque société tout en permettant certains aménagements. Cette société considère que ses points forts résident dans la manutention de cultures spéciales en plus des céréales régies par la CCB et la capacité d'attirer les producteurs en maintenant une approche axée sur le service.

Une petite société était d'avis que le passage à l'attribution par zone et à l'administration des circuits ferroviaires par les compagnies de chemin de fer représente un grand virage par rapport au système axé sur les parcours ferroviaires. L'attribution par zone profitera aux grandes sociétés possédant de nombreux points de livraison, en permettant à ces dernières d'envoyer à leurs silos à haute capacité les wagons libres affectés à leurs silos à faible capacité situés le long d'embranchements. Ce phénomène contribuera à accentuer la réduction du nombre de silos de collecte et de voies ferrées. Les petites sociétés, qui possèdent un nombre restreint de silos, et les nouveaux joueurs ne disposeront pas de la même souplesse; leur part de marché est menacée. La société interrogée craint de voir diminuer sa part de marché au titre de l'attribution par zone; elle préfère donc le système existant.

Une petite société a exprimé le point de vue que le système actuel et le système d'attribution par zone découragent tous deux l'entrée de nouveaux joueurs sur le marché car les wagons sont attribués selon le dossier historique de chaque société, et continueront de l'être. Les nouveaux silos ne peuvent recevoir plus de 50 wagons par semaine. Cette politique ainsi que le processus opérationnel qui permet la mise en commun des céréales régies par la CCB vont à l'encontre de l'utilisation de wagons appartenant aux expéditeurs, entravent les choix d'investissement et maintiennent la situation de concurrence actuelle. (Note de l'auteur de l'entrevue : le dossier historique n'est qu'un critère parmi cinq servant à déterminer l'attribution de wagons.) L'attribution par zone ne représente qu'une légère adaptation par rapport au système actuel. La CCB exigera des sociétés qu'elles desservent certains circuits ferroviaires peu importe si elles sont intéressées à exploiter des silos sur les circuits en question.

Une autre petite société a confié que l'attribution par zone permettrait à des sociétés céréalières d'utiliser leurs silos satellites pour entreposer du grain qui serait ensuite acheminé par camion à des silos plus importants, pour expédition par train. Cette reprise du grain créerait des pertes d'efficacité. Certaines compagnies ont indiqué que le grain devrait plutôt être entreposé à la ferme.

Une grande société a indiqué que, à court terme, elle appuie l'attribution par zone car elle vient répondre à de nombreux besoins de l'industrie; cette société a cependant admis que le niveau de concurrence entre les compagnies de chemin de fer est actuellement insuffisant. L'attribution par zone permettra aux sociétés qui construisent de nouveaux silos de se voir allouer d'emblée des wagons-trémies par la CCB. Cette dernière peut imposer des obligations aux sociétés par l'entremise de pénalités. Il a été indiqué par le biais du questionnaire que peu de mécanismes existent pour permettre aux sociétés d'imposer des contraintes à la CCB et aux compagnies de chemin de fer. On s'est notamment demandé si le recours à des ententes contractuelles ne serait pas un moyen efficace d'obtenir une véritable responsabilisation. On ne sait pas si la CCB et les compagnies de chemin de fer accepteraient de se voir imposer des ententes qui les rendraient davantage imputables. Le questionnaire laissait entendre que l'attribution par zone impliquerait l'existence de la mise en commun des wagons aux silos terminaux et des manœuvres de wagons. La société interrogée estime que la mise en commun des wagons aux silos terminaux fait l'objet d'une politique à part, laquelle peut nuire à la question de responsabilisation. Pour cette raison, il est préférable de séparer cette composante de l'attribution par zone.

Selon une grande société, dans le cadre de l'attribution par zone, qui entrera en vigueur en automne 1998, la CCB ne pourra plus commander de wagons par circuit ferroviaire pour satisfaire ses besoins commerciaux. Le principal avantage de l'attribution par zone est qu'elle permet aux sociétés céréalières de mieux coordonner les commandes de céréales régies par la CCB et les commandes des grains hors CCB à partir de circuits précis et à des périodes précises. Ce changement devrait permettre d'améliorer l'assortiment des arrivages aux ports et le chargement des navires. Malheureusement, les signaux du marché demeurent confus. Les agriculteurs livrent des céréales régies par la CCB qui ne sont vendues que trois mois plus tard; ces livraisons ne répondent donc pas à des signaux du marché.

Une grande société a admis être très préoccupée par le manque de concurrence entre les compagnies de chemin de fer. Ces dernières peuvent donner suite aux plaintes des expéditeurs par d'autres moyens et le font souvent. La société en question pense que l'imposition d'un plafond aux tarifs de transport est un des facteurs qui compense quelque peu le manque de concurrence.

Une grande société estime que l'attribution par zone permettrait aux sociétés céréalières d'attirer les clients puisqu'elles seront mieux placées pour attribuer les grades de grain sur une base préférentielle et pratiquer plus souvent le mélange de grain. Les indemnités des frais de camionnage continueraient à servir de moyen d'attirer du grain à des points de livraison donnés. Les sociétés céréalières seraient incitées à négocier des ententes contractuelles avec les compagnies de chemin de fer pour de plus grandes rames de wagons. Si les sociétés céréalières avaient le contrôle de blocs de wagons, elles seraient peut-être incitées à moderniser leurs installations portuaires pour recevoir ces trains. Par ailleurs, les impôts prélevés par les provinces et le gouvernement fédéral (pour couvrir les frais d'entretien de la voirie) représentent des coûts non apparents susceptibles de limiter les gains nets obtenus par les agriculteurs.

## 1.2 Achat au port

Une petite société a confié que l'achat au port éliminerait les petites sociétés et conduirait à une concurrence moins vive pour attirer le grain des producteurs. La prise de possession du grain à la ferme conférerait des pouvoirs accrus à la CCB, et les sociétés céréalières seraient réduites à de simples manutentionnaires.

L'option de l'achat au port favorise peut-être les compagnies qui possèdent des silos portuaires, mais les grands gagnants seraient les compagnies de chemin de fer, du point de vue d'une petite société. Selon cette société, l'option de l'achat à la ferme serait très bureaucratisée et pourrait comporter des inconvénients pour tous les intervenants, y compris les agriculteurs.

Une petite société avait de la difficulté à imaginer que l'option de l'achat au port serait viable. Selon cette société, la CCB a déjà réagi aux critiques concernant la gestion du système actuel et modifie actuellement son approche. L'option de l'achat au port placerait les petites sociétés entre deux monopoles – celui des compagnies de chemin de fer et celui de la CCB. Les sociétés céréalières se livreraient mutuellement concurrence pour traiter avec la CCB et se disputeraient également l'accès aux wagons. Les petites sociétés (et d'ailleurs toutes les sociétés céréalières) ne détiennent pas un pouvoir commercial tel qu'elles puissent négocier à égal avec les compagnies de chemin de fer, surtout si l'on considère que leurs futures réceptions de grain dépendent de leur rapport avec les compagnies de chemin de fer. Étant donné que les petites sociétés ne peuvent rien percevoir d'autre qu'un droit de manutention, elles sont exposées au risque de devoir payer tous les frais de surestaries à partir de la mince marge bénéficiaire tirée de ces droits.

Une petite société a fait remarquer que les sociétés de manutention de grain qui possèdent des installations de transformation à l'échelle internationale pourront présenter des soumissions basses pour l'achat de grain et ainsi augmenter le volume de grain manutentionné, sachant qu'elles ont une marge de manœuvre sur les marchés étrangers (soumission basse pour l'achat de grain au port). Une partie de la marge bénéficiaire tirée de la vente d'un produit à partir d'une filiale servirait à compenser la marge insuffisante d'une autre vente. Ces sociétés, qui expédient également du grain aux maisons-mères aux É.-U., cibleraient leurs achats pour s'accaparer uniquement le type et la qualité de grain qui répondent à leurs besoins précis. Devant cette capacité de possession transfrontalière du grain, la CCB serait assujettie à de fortes pressions et perdrait un peu de sa raison d'être. Cette situation aurait des répercussions sur l'économie canadienne, le marché de l'emploi au Canada et le revenu net des agriculteurs. Du point de vue du Canada, l'option de l'achat au port n'est dans l'intérêt ni des petites sociétés, ni des agriculteurs.

Une petite société était d'avis que l'option d'achat au port présente des désavantages pour les sociétés céréalières ne possédant pas d'installations portuaires. En effet, les wagons seraient affectés à un silo terminal donné. Or, les sociétés céréalières auraient peut-être tendance à faire venir du grain d'une région précise plutôt que de l'ensemble des Prairies.

Une petite société aurait peut-être un taux de roulement de stocks légèrement plus élevé, selon sa capacité d'obtenir des wagons et la possibilité de traiter avec des silos terminaux. La CCB aurait énormément de difficulté à administrer la mise en commun des prix.

Une petite société a dit préférer l'option d'achat au port et, en deuxième lieu, le système d'attribution par zone. L'achat à la ferme et le système actuel étaient, selon cette société, les deux moins attrayantes options. Cette société voyait le besoin de désengager la CCB du transport et de donner aux intervenants la latitude requise pour mieux gérer leurs ressources. Dans le contexte de la mondialisation de l'économie et des récents accords commerciaux, le désengagement du gouvernement est impératif.

Pour une grande société, l'option de l'achat au port est la meilleure, car elle permet aux intervenants de cibler certaines fonctions précises sans se déranger les uns les autres. Les sociétés céréalieres doivent avoir une plus grande maîtrise de leurs ressources afin de les utiliser au mieux et de justifier les investissements actuels et à venir. Il en résultera un environnement caractérisé par l'efficacité, la responsabilisation et la saine concurrence. Les activités du réseau seront davantage dictées par les marchés, et tous les coûts seront répercutés par le biais des marges de manutention. Cette situation de concurrence assurera le traitement équitable des producteurs.

Selon le point de vue d'une petite société, l'option de l'achat au port contribuera à améliorer la gestion et l'acheminement du grain, car c'est dans les fermes que seront entreposés les stocks servant de tampon. La rationalisation du réseau se produira à un rythme plus rapide, le transport de grain par camion se fera sur de plus longues distances et sera confié à des entreprises commerciales. Le grain sera manutentionné dans des installations plus grandes ayant la capacité de nettoyer le grain pour qu'il réponde aux normes d'exportation.

Une grande société estimait que l'option de l'achat au port lui permettrait d'atteindre ses objectifs. Elle juge que les sociétés céréalieres pourraient accroître leurs possibilités de vente en gérant la logistique des navires (C & F) et en créant un milieu plus concurrentiel à l'échelle internationale pour les céréales canadiennes. Cette société entrevoit la possibilité que les agriculteurs se fassent payer pour entreposer leur grain à la ferme. Les infrastructures vont évoluer à des rythmes différents selon la capacité de leurs propriétaires de contrôler leurs ressources, ce qui se répercutera sur les nouveaux investissements. Jusqu'ici, c'est à l'étape de la collecte que les sociétés de manutention ont le plus modifié leur façon de faire, en raccourcissant les plages de chargement, en faisant des investissements en capital dans les installations et en jouant des coudes pour s'accaparer les approvisionnements. Avec l'option de l'achat au port, la concurrence continuera de stimuler les gains d'efficacité. Cet état de concurrence et le fait que les agriculteurs tentent de trouver les prix les plus avantageux auraient pour incidence de faire baisser les droits ou de les maintenir au niveau actuel. Les compagnies se démèneraient pour obtenir le grain des agriculteurs. Les agriculteurs se partageraient les gains d'efficacité obtenus par les compagnies de chemin de fer et les sociétés céréalieres grâce au chargement de wagons groupés. Certaines sociétés pourraient voir grossir leurs parts de marché respectives, selon leurs liens avec des compagnies de transformation, tandis que les sociétés céréalieres conventionnelles auraient moins de facilité à tirer parti de projets de mise en valeur par la transformation. Des signaux de

marché clairs, des services à faible coût et une interaction directe avec les acheteurs sont autant de facteurs qui permettraient à tous les intervenants de profiter pleinement de l'achat au port. Il est nécessaire de connaître les besoins d'approvisionnement plus longtemps à l'avance pour coordonner toutes les expéditions de grain. Une telle situation éliminerait le besoin d'accumuler à outrance des stocks tampons.

plus longue échéance, une grande société appuie l'option de l'achat au port, car la CCB ne s'occuperait plus directement de la coordination du transport. Cette option peut être adoptée seulement si les préoccupations entourant la question de concurrence entre les compagnies de chemin de fer peuvent être éliminées une fois pour toutes. Même si l'on imposait un plafond aux tarifs, l'attribution des wagons au plus offrant se traduirait par des rentrées d'argent accrues pour les compagnies de chemin de fer, à moins qu'une solution viable puisse être trouvée pour régler la situation de monopole qui caractérise le marché du transport ferroviaire. Si le plafond imposé aux tarifs était supprimé, les tarifs et les risques associés au service augmenteraient.

Selon une grande société, les règles sont si nombreuses qu'il est impossible d'établir la moindre imputabilité. À cet égard, le recours à des incitatifs et à des pénalités dans le cadre de l'option d'achat au port forcera à une plus grande responsabilisation. On pourrait préciser dans les ententes contractuelles les limites de chargement et de déchargement, les périodes garanties d'acheminement, etc. Des mesures incitatives seront adoptées pour faciliter le chargement de convois de 50 wagons, et permettre ainsi des gains de rendement accrus. Une meilleure utilisation des infrastructures déterminera le niveau requis de nouveaux investissements.

Une grande société souhaite une plus grande imputabilité, plus de concurrence et des gains de rendement plus importants. L'option de l'achat au port est celle qui tend le plus à répondre à ces besoins, car elle découple la CCB de la logistique de l'acheminement de grain et permet aux compagnies de chemin de fer et aux sociétés céréalières de mieux maîtriser leurs ressources. Avec l'option de l'achat au port, les céréales régies par la CCB seraient manutentionnées plus ou moins de la même manière que les grains hors-Commission, c.-à-d. que les primes incitatives et les pénalités seraient attribuées aux parties visées. Par contre, le système actuel cache les signaux de marché et empêche les sociétés céréalières de réagir pleinement aux prix.

Une grande société estimait que l'option de l'achat au port permettrait l'élimination du classement du grain à l'arrivée aux silos terminaux, car le classement serait uniquement requis au moment du chargement des navires. Sans classement à l'arrivée, le mélange de grain serait facilité aux silos terminaux. Il est tenu pour acquis que les exigences de la CCG en matière de vérification aux silos terminaux n'existeront plus. Par ailleurs, les agriculteurs passeraient plus de temps à examiner les différentes options de mise en marché, de prix et de services. Cela rehausserait la concurrence entre sociétés céréalières, lesquelles pourraient disposer de plus amples occasions de mélanger des lots de grain. Les agriculteurs pourraient donc parfois se voir attribuer des grades plus élevés. Les marges bénéficiaires pourraient diminuer tandis que les prix au producteur augmenteraient. Les gros producteurs pourraient avoir un pouvoir de négociation accru auprès des sociétés céréalières. Ainsi, deux producteurs possédant du grain de même qualité pourraient se voir offrir des prix différents. Les sociétés pourraient offrir des indemnités des

frais de camionnage afin d'aiguiller le grain à des points de livraison donnés (cette mesure s'ajouterait au mélange de grain). L'option de l'achat au port offre les meilleures possibilités de coordonner de manière efficace le déplacement du grain, car les compagnies propriétaires des actifs (les compagnies de chemin de fer et les sociétés céréalières) seraient directement impliquées dans le processus, sans passer par un tiers. Une utilisation optimale des actifs permettrait le maintien des stocks à un niveau désirable. Les ententes contractuelles prévoyant des incitatifs et des pénalités permettraient une meilleure responsabilisation et des gains de rendement. Les silos terminaux ne seraient plus nécessairement liés à des engagements de livraison déterminés dans les zones d'expédition primaire, de sorte que les forces du marché détermineraient le grain à expédier vers quel port. Cela pourrait contribuer à réduire le résultat net des sociétés céréalières, car elles soumissionneraient auprès d'un acheteur unique, soit la CCB, pour tenter de saisir des contrats. Cette société préférerait voir un marché vigoureux, ayant de nombreux acheteurs en position portuaire.

De l'avis d'une grande société céréalière, l'option achat au port permettrait de réduire les activités de classement officiel, car le grain serait classé uniquement au chargement dans les navires. Des gains de rendement peuvent être obtenus en amalgamant les normes de classement primaires et d'exportation. Le mélange de grain serait possible à plus grande échelle uniquement si la CCB prenait possession du grain à l'expédition et non à l'arrivée au port. Les disparités géographiques rendent impératif le mélange de grain en position portuaire.

### **1.3 Achat à la ferme**

Une petite société céréalière a indiqué que l'option de l'achat à la ferme était très bureaucratique, ce qui pourrait présenter des inconvénients pour tous les intervenants, y compris les agriculteurs.

Une petite société pensait que l'option de l'achat à la ferme était pire que l'option de l'attribution par zone.

Une petite société estimait que l'option achat à la ferme créerait un borbier bureaucratique axé sur la microgestion. Globalement, le système régresserait, car les problèmes de communication seraient multipliés, et il serait plus difficile d'acheminer le type de grain voulu. Cette société n'est pas sûre que les stocks de grain en ferme seraient suffisants pour assurer un acheminement fluide du grain ni s'il serait possible d'assurer le maintien de la qualité du grain tout au long de la campagne agricole, du fait que les fermes ne disposent pas d'équipement aussi perfectionné que les installations de stockage commerciales.

Plusieurs sociétés de manutention de grain pensaient que l'option achat à la ferme ne fonctionnerait pas en raison de sa complexité et doutaient tout simplement de sa viabilité. Ces sociétés n'étaient pas satisfaites que cette option ait même été admise dans le sondage. Elles trouvaient que l'option achat à la ferme va à l'encontre des tendances observées sur les marchés mondiaux, où l'on tente de réduire la participation des gouvernements et la réglementation. Selon ces répondants, cette option enlève toute possibilité de responsabilisation, car les sociétés



céréalières perdraient la maîtrise de leurs biens. Les compagnies de manutention de grain ne connaîtraient ni l'origine ni le volume de grain qu'elles recevraient, mais devraient néanmoins réserver des wagons-trémies auprès des chemins de fer. Résultat : les sociétés céréalières se verraient imposer des pénalités pour non-exécution d'actions sur lesquelles elles n'auraient aucun contrôle, et n'auraient aucune raison de réinvestir dans leurs installations. Du fait que les sociétés ne font des marges que sur la manutention du grain, elles n'auraient pas les fonds nécessaires pour attirer le grain au moyen de l'indemnisation des frais de camionnage.

Une grande société était d'avis que l'option achat à la ferme était la moins claire des trois options présentées. Elle peut difficilement voir comment s'effectuerait l'acheminement de grain. Il se pourrait que les contacts entre les sociétés céréalières et les agriculteurs soient plus rares, car la CCB déciderait où le grain doit être livré. En plus de l'incertitude concernant la manière d'attirer le grain dans le réseau, cette société éprouvait que, à moins de régler le problème de la dominance des compagnies de chemin de fer, l'option achat en ferme ne changeait rien aux risques en matière de transport qui se produiraient si l'option d'achat au port était retenue. Le manque de contrôle décisionnel que semble sous-entendre cette option forcerait les sociétés de manutention à se concurrencer mutuellement sur la base du prix uniquement, sans possibilité de se démarquer entre elles par leurs services ou d'autres facteurs.

L'option achat à la ferme est la moins intéressante selon l'avis d'une grande société céréalière.

Une grande société était d'avis que l'option achat à la ferme présentait le moins de chances de faciliter un système efficace. En effet, la CCB aurait la responsabilité de gérer la logistique, alors qu'elle ne possède aucun investissement dans les silos et les chemins de fer. De plus, l'option achat à la ferme risque de favoriser le stockage en ferme. Cela nécessiterait plus d'inspections sur le terrain, pour déterminer les grades et les volumes de céréales régies par la CCB. Il faudrait s'attendre à une augmentation du travail de classement et d'inspection et à une augmentation des ressources administratives déployées par la CCB et des frais engagés par celle-ci. Il n'y aurait aucune motivation à payer des primes de camionnage, car la CCB dirigerait les livraisons de grain vers certains silos donnés, afin d'assurer un accès équitable au marché. La CCB, et non les producteurs, serait le principal client des sociétés céréalières.

Selon l'avis d'une grande société, l'option achat à la ferme enlèverait toute motivation à améliorer la capacité. Devant l'impossibilité de gérer leurs biens, les sociétés céréalières n'auraient aucun désir de négocier des ententes de rendement avec les compagnies de chemin de fer. La participation d'une tierce partie rendrait la chaîne d'approvisionnement plus rigide et moins apte à réagir. Les sociétés céréalières seraient limitées à tirer des revenus de la manutention de grain. Elles n'auraient donc aucune marge de manœuvre financière pour attirer le grain. Les communications perdraient leur utilité. Les agriculteurs perdraient des occasions de vente et de revenus supplémentaires. Cette grande société estime que toute option qui entrave les rapports entre les agriculteurs et les sociétés céréalières est inacceptable, car elle réduit la souplesse et la capacité de réaction de la chaîne d'approvisionnement.

#### 1.4 Remarques générales sur les options

Une petite société a fait remarquer qu'actuellement les wagons sont attribués d'après la performance, l'espace disponible dans les silos voisins par rapport à un silo donné, les nouveaux participants, les wagons attribués pour des expéditions aux É.-U. et, enfin, d'après la moyenne pondérée des volumes manutentionnés au cours des 52 semaines précédentes. Les nouveaux participants se voient garantir jusqu'à 50 wagons par semaine aux dépens de sociétés déjà établies, sans devoir livrer concurrence. Ces nouveaux participants se plaignent peut-être de se voir attribuer un nombre insuffisant de wagons, mais elles n'ont pas à affronter la concurrence pour les obtenir.

Une petite société jugeait que le programme de vente aux É.-U. comporte plusieurs fonctions qui mériteraient d'être appliquées au système utilisé pour acheminer le grain destiné à outre-mer. Le système d'attribution des wagons pour les É.-U. donne de bons résultats. Cette réussite illustre qu'une planification mieux définie est nécessaire pour optimiser les gains de rendement.

L'efficacité et une saine concurrence sont les aspects les plus importants, selon la perspective d'une petite société. L'accès équitable à la livraison est une chose du passé, car certains silos peuvent désormais obtenir un permis qui les autorise à accepter le grain par ordre de priorité.

Une petite société était d'avis que les sociétés céréalières autant que les compagnies de chemin de fer tireraient mieux parti de leurs avoirs si l'attribution par zone ou l'option de l'achat au port étaient retenues. Avec l'option de l'achat au port, les grandes sociétés pourraient éprouver de la difficulté à réduire leur envergure (réduire le nombre de points de livraison) assez rapidement, compte tenu des exigences de leurs membres et du nombre élevé d'installations qu'elles possèdent.

Une petite société était d'avis que la rationalisation se poursuivra peu importe l'option retenue. La concurrence entre sociétés céréalières demeurera vive tant que le marché et la chaîne d'approvisionnement se transformeront. La CCB et les producteurs doivent parvenir à améliorer la communication des signaux de marché aux producteurs, afin que le type de grain produit corresponde à ce qui est demandé. Les frais d'exploitation aux silos de collecte ne changeront pas, peu importe l'option retenue. Les effectifs n'ont pas été réduits aux silos de collecte, mais les tâches ont été modifiées; le personnel s'occupe moins de l'achat de grain mais consacre plus d'efforts dans des activités touchant à la transformation et à la valorisation des produits. L'élimination du plafond des tarifs ferroviaires pourrait avoir une influence sur le type de grain qui serait acheminé et sur le pourcentage des revenus tirés du grain que les compagnies de chemin de fer réinvestiraient.

Une petite société était extrêmement préoccupée par le fait que les compagnies de chemin de fer ne sont pas intéressées à se concurrencer. Les compagnies de chemin de fer peuvent réagir aux plaintes des expéditeurs par d'autres moyens et le font souvent. Cette société estime que le

plafond imposé aux tarifs de transport contribue en partie à tempérer les effets du manque de concurrence entre les compagnies de chemin de fer. En outre, elle est d'avis que c'est par la coopération entre tous les intervenants qu'il est possible d'obtenir des gains de rendement pour le bénéfice de tous, y compris des producteurs.

Une petite société était d'avis que le plafond imposé aux tarifs ferroviaires devrait être supprimé afin de laisser les forces du marché déterminer où les installations de stockage et de transformation devraient être construites. Par effet de ricochet, les compagnies de chemin de fer seraient contraintes d'améliorer leurs systèmes d'information concernant le mouvement de la marchandise et des wagons. Cette obligation devrait être garantie ou négociée avant l'élimination du plafond imposé aux tarifs. Cela pourrait faire grossir les revenus des compagnies de chemin de fer, mais à long terme ces dernières augmenteraient leurs investissements, ce qui améliorerait le système au profit de tous.

Plusieurs compagnies de manutention de grain ont fait remarquer que bon nombre des changements mentionnés dans le questionnaire (augmentation des distances de transport routier et du recours au camionnage commercial, etc.) sont le résultat direct du regroupement du réseau. Ce regroupement aura lieu selon l'une ou l'autre des options, mais à un rythme plus lent avec l'option de l'achat à la ferme comparativement aux deux autres.

La rationalisation des lignes ferroviaires et des silos se poursuivra peu importe l'option retenue, a affirmé une petite société céréalière, mais à un rythme un peu plus soutenu avec l'option de l'achat au port. Le processus de rationalisation stimulera la concurrence entre les sociétés céréalières, qui chercheront à attirer le grain sur des zones de collecte plus vastes. À cette fin, elles auront recours à des mesures telles que les primes au mélange et les primes de camionnage. L'attribution par zone et l'option de l'achat au port ont le potentiel de faire baisser les frais de manutention aux silos de collecte. Les grandes sociétés céréalières possédant des silos terminaux pourraient augmenter leurs tarifs à ces points si l'option achat au port était retenue.

Une société de manutention a adopté une perspective différente de celle des sociétés céréalières conventionnelles, du fait que a) elle possède moins de silos de collecte et b) elle achète d'importantes quantités de grain canadien pour ses usines de transformation. Cette société appuie la CCB, invoquant qu'elle sert les intérêts tant des producteurs que des acheteurs.

Une petite société estimait que la mise en commun des prix serait viable peu importe l'option. Toutefois, la mise en commun des prix masque les signaux de marché et n'attire pas toujours le grain dans le réseau au moment voulu. Un meilleur mécanisme est requis pour transmettre les signaux de marché. Le principe d'accès équitable empêche la transmission des signaux de marché et décourage les activités de transformation.

Une société de manutention a souligné l'importance de remanier le réseau dans son ensemble plutôt qu'au coup par coup, car les petits changements ont tendance à produire des effets imprévus qui nuisent à d'autres composantes du réseau. La rationalisation se poursuivra peu importe l'option, mais à un rythme légèrement plus faible si l'option achat à la ferme est retenue.

Cette société est d'avis qu'il ne faut pas voir uniquement l'augmentation des frais d'administration, car des avantages pourraient découler de l'augmentation du temps disponible pour examiner les options de mise en marché. Il faut bien se rendre compte que les frais d'administration sont un élément incontournable des activités commerciales, lesquelles incluent la coordination plus directe des acheminements ferroviaires en vue du chargement des navires.

De l'avis d'une société de manutention, ce n'est pas une option en particulier mais l'environnement concurrentiel qui favorisera le classement préférentiel et les indemnités des frais de camionnage, entre autres facteurs. Si nous voulons obtenir de plus grands gains de rendement, nous devons changer les normes de qualité primaires et d'exportation. Le nettoyage d'une proportion plus importante de grain dans les Prairies pourrait contribuer à une meilleure utilisation des silos terminaux.

Une grande société pensait que la rationalisation allait se poursuivre peu importe l'option, mais à un rythme plus faible dans le cas de l'option achat à la ferme. L'ampleur des parts de marché des différentes sociétés céréalières dépendra de la capacité de chacune à établir et à maintenir de bonnes relations avec ses clients.

La mise en commun des prix fonctionnera indépendamment de l'option retenue, estimait une grande société céréalière.

Une grande société souhaitait voir se configurer un système qui permettrait aux sociétés céréalières de mieux gérer leurs actifs en contrôlant l'arrivage et l'expédition du grain à leurs silos de collecte. Il en résulterait un système qui fonctionnerait principalement en attirant le grain dans le réseau selon la demande. Cette grande société juge qu'il est impossible de savoir quelle sera la « meilleure option » à moins de connaître les modalités détaillées (c'est dans le menu détail que se cachent les surprises). L'attribution par zone conduirait à une plus grande souplesse pour les sociétés céréalières. Cette société met en doute le réalisme politique de l'option de l'achat au port, car elle modifierait le mandat de la CCB.

Le principe de l'équité étant difficile à définir, il ne devrait pas faire partie des objectifs considérés. La concurrence du marché fera en sorte que le grain sera admis de manière équitable dans le réseau, car les agriculteurs cultivent autre chose que les céréales régies par la CCB. Ainsi, ils traiteront avec la société qui sert le mieux leurs besoins, pas seulement pour les céréales de la Commission, mais pour toutes les cultures.

Une grande société pensait que l'efficacité, la responsabilisation et les rapports de concurrence sont intimement liés. Les ententes contractuelles produiront des gains de rendement et une plus grande responsabilisation par le biais d'incitatifs et de pénalités. L'existence du plafond imposé aux tarifs ferroviaires aura un impact sur ces éléments. La déréglementation est nécessaire pour permettre l'établissement de récompenses et de pénalités basées sur le rendement.

Selon une grande société, l'accès équitable au marché ne devrait pas être au nombre des objectifs, car il n'implique pas que tous les agriculteurs ont des possibilités de livraison équitables.

Le facteur d'équité devrait plutôt servir à permettre que le type de grain recherché soit admis pour répondre à la demande courante (et non future) et que les infrastructures soient utilisées à bon escient.

Une grande société était d'avis que les agriculteurs ont de plus en plus besoin d'être au courant des enjeux d'un régime commercial. Ils ne devraient pas participer directement à l'attribution des wagons-trémie. Le processus devrait être exclusivement commercial, les agriculteurs ayant tout au plus le choix d'intervenir par le biais de la CCB.

Une grande société voyait la nécessité de traiter séparément l'acheminement de grain et l'attribution des wagons pour l'Ouest, l'Est et les É.-U. Même l'attribution de wagons pour les expéditions vers les É.-U. devrait être effectuée sur une base plus commerciale. Par le passé, on a généralement admis que les approvisionnements de grain étaient trop élevés par rapport à la capacité du réseau, d'où le besoin de régulariser les acheminements. Plus une part importante du grain sera transformée à l'échelle locale, moins cette régulation sera nécessaire et plus la capacité de manutention des ports pourrait dépasser les besoins.

Une grande société a fait remarquer que les normes de qualité primaires et d'exportation devraient être les mêmes. Les clients pourraient acheter du grain selon la teneur en impuretés, moyennant des prix rajustés en conséquence. Ainsi, le grain serait nettoyé au point le plus rentable.

Une grande société jugeait qu'un bon nombre des changements abordés dans le questionnaire (transport par camion sur de plus grandes distances, part croissante du camionnage commercial, etc.) sont le résultat du regroupement du réseau. Ce regroupement va se poursuivre peu importe l'option retenue, mais peut-être à un rythme plus lent dans le cas de l'option de l'achat à la ferme.

De l'avis d'une grande société, l'option de l'attribution par zone et l'option d'achat à la ferme protègent les parts de marchés acquises par les trois plus grandes sociétés céréalières, en raison de deux principes combinés : l'accès équitable au marché et la répartition des réceptions de grain en fonction des livraisons antérieures. Ces sociétés sont suffisamment importantes pour chasser les concurrents de taille modeste. L'achat au port stimulerait la concurrence, du fait que, au lieu d'une formule d'attribution, l'acheminement dépendrait d'impératifs de rendement et de la capacité des sociétés de payer les agriculteurs et la CCB. L'option retenue devrait permettre d'offrir les caractéristiques suivantes :

- Des signaux de marché ponctuels et clairs, pour que les agriculteurs sachent quel type de grain est demandé par les acheteurs au cours des 3 à 4 semaines suivantes et au-delà.
- Une chaîne d'approvisionnement dynamique et apte à réagir, assortie à l'utilisation et à la gestion des actifs.
- Des arrangements logistiques clairs et des ententes contractuelles négociées exclusivement entre les parties directement impliquées au niveau opérationnel pertinent (agriculteur, société céréalière, compagnie de chemin de fer).

- La responsabilisation par le biais d'ententes contractuelles directes qui inciteraient les propriétaires des biens à gérer les risques et à accepter les pertes éventuelles.
- Une saine concurrence pour toutes les livraisons de grain des producteurs, afin de coordonner le mouvement de tout ce grain et faire en sorte que le prix du grain soit concurrentiel à l'échelle internationale.

Selon l'avis d'une grande société, le principe d'accès équitable au marché va à l'encontre des forces du marché dans un système basé sur la demande, car les rames de wagons doivent être envoyées à un plus grand nombre de silos de collecte. La mise en commun des prix fonctionnerait avec l'une ou l'autre des options. La rationalisation du réseau se poursuivra peu importe l'option retenue. Avec les options d'achat au port et d'achat à la ferme, les distances de transport par camion pourraient augmenter, car a) les producteurs chercheraient à obtenir le meilleur service ou le meilleur prix possible ou b) la CCB ferait livrer le grain à des points éloignés des fermes. On anticipe que l'attribution par zone et l'option de l'achat au port permettraient une meilleure utilisation des silos à haute capacité de transbordement et des gains de rendement. Une concurrence plus vive entre sociétés céréalières, peu importe l'option retenue, se traduira par une réduction des frais de chargement et d'entreposage au silo imputables aux producteurs. Si les compagnies de chemin de fer pouvaient raccourcir les cycles de rotation, elles seraient plus ouvertes à l'idée de réinvestir.

Une grande société a indiqué que les réponses au questionnaire dépendaient des suppositions faites au sujet du système opérationnel.

Le système était conçu à l'origine pour permettre l'acheminement d'un nombre limité de catégories de grain en vrac, a expliqué une grande société céréalière. La chaîne d'approvisionnement a connu des changements considérables. Les types de grain et les sous-catégories basées sur la qualité se sont multipliés. La chaîne d'approvisionnement doit pouvoir réagir rapidement aux changements dans le type d'utilisation faite par les acheteurs ou les utilisateurs du grain. Le système actuel a du réagir à de tels changements dans un cadre inflexible. Il est essentiel que les agriculteurs et les sociétés céréalières puissent coordonner les livraisons des céréales régies par la CCB et des grains hors CCB, afin d'éviter les pertes de rendement liées à l'admission du grain dans le réseau selon deux régimes. Un tel changement serait possible en éliminant le rôle de la CCB dans le transport. Cette société a également indiqué qu'une fusion au niveau des activités portuaires est également requise pour que les volumes pris à l'expédition correspondent de plus près aux besoins de chargement des navires.

Une grande société estimait que rien ne changerait au niveau du stockage à la ferme avec l'option d'attribution par zone et l'option de l'achat au port, mais que la capacité augmenterait avec l'option d'achat à la ferme, car les paiements accordés par la CCB inciteraient les producteurs à investir dans ce secteur. Le remboursement des frais de stockage à la ferme va à l'encontre des signaux de marchés et ne tient pas compte du coût de renonciation imputable à l'entreposage.

## **1.5 Commentaires additionnels (section J du questionnaire)**

Une grande société trouvait que le questionnaire introduisait trop de subjectivité dans l'interprétation des questions. Le répondant était contraint à prendre des éléments pour acquis et ne disposait pas de moyen de différencier l'incidence à court terme de l'incidence à long terme.

Une grande société trouvait que l'approche globale de l'étude, la structure des options et le format du questionnaire ne permettaient pas de fournir une perspective équilibrée des aspects abordés. L'étude aurait du comprendre l'élaboration de principes de base selon lesquels le système devrait fonctionner ou l'élaboration d'autres options à considérer. La structure opérationnelle des trois options était jugée incomplète et n'admettait pas d'autres moyens d'appliquer les options. Cette société se sentait obligée de faire des suppositions sur des paramètres d'exploitation essentiels et trouvait que le questionnaire était hautement subjectif quant à l'interprétation des résultats.

Cette société ne met pas en doute le rôle de la CCB dans la commercialisation du grain mais simplement son rôle direct dans la chaîne d'approvisionnement. Cette chaîne doit comporter un nombre minimal de participants, chacun ayant un contrôle direct sur l'efficacité et la capacité de l'ensemble ou d'un segment du réseau de transport. Les participants pourraient posséder leurs biens le long de cette chaîne et les utiliser au mieux de leur potentiel, et assumer la responsabilité de tout gain ou perte résultant de la gestion de ces biens. Ces gains et ces pertes se traduiraient par la transmission de signaux de marché clairs aux agriculteurs, à la CCB et aux acheteurs, et permettraient de distinguer les sociétés performantes. Cette approche favorisera la concurrence, le rendement et la responsabilisation.

## **2 Producteurs et organisations membres du groupe des cadres supérieurs (GCS)**

### **2.1 Attribution par zone**

Un producteur membre du GCS était d'avis que l'attribution par zone représente un retour au système d'expédition par train-bloc des années 70. Il estimait que ce changement était minimal et n'aurait pas une grande incidence sur l'efficacité du réseau. Il augmentera à peine le contrôle exercé par une société céréalière donnée sur ses biens en lui accordant plus de souplesse dans la répartition des wagons et dans la gestion de ses installations. Toutefois, la société en question ne pourrait pas négocier les prix ou les services avec les compagnies de chemin de fer et ne pourrait pas contrôler les expéditions faites à partir de ses silos.

Une organisation s'est dit favorable à l'attribution par zone, invoquant que la CCB avait un rôle important à jouer dans le transport. Essentiellement, l'attribution par zone permettrait la redistribution des revenus entre les sociétés céréalières sans qu'il en coûte plus aux producteurs. Les producteurs éloignés de leur silo de collecte pourraient être désavantagés par l'attribution par zone ou l'option de l'achat au port.

Une organisation estimait que le questionnaire présentait l'inconvénient de ne pas tenir compte des coûts rattachés à chaque option. Essentiellement, les compagnies de chemin de fer verraient leurs recettes continuer d'augmenter. Le plafond imposé aux tarifs est nécessaire pour assurer un certain niveau de concurrence. La levée de ce plafond ne sera pas possible tant que la concurrence ne sera pas plus vive entre les compagnies de chemin de fer. Cette organisation préférerait un accès libre aux voies ferrées moyennant des tarifs soumis à une réglementation (comme dans l'industrie des télécommunications).

Une organisation préférerait l'attribution par zone du fait qu'elle est acceptée par les compagnies de chemin de fer et les sociétés céréalières. Ces dernières enverraient leurs wagons à certains silos choisis afin d'expédier de plus gros volumes de grain. Les sociétés céréalières pourraient en effet envoyer leurs wagons interchangeables aux points où elles disposent de stocks. La capacité d'écoulement du réseau se trouverait utilisée au maximum. Les sociétés céréalières auraient recours au mélange pour augmenter leurs recettes. Certaines de ces recettes profiteraient aux producteurs. Les recettes d'un producteur donné dépendent de la distance qui le sépare des silos de transbordement à haute capacité et du nombre de sociétés céréalières intéressées à recevoir son grain. Néanmoins, cette option ne facilite toujours pas l'attribution de responsabilités en cas de difficultés.

Une organisation était d'avis que l'attribution par zone ferait en sorte que les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer tendraient à favoriser les expéditions de grain sur les voies principales et à partir des silos à haute capacité. Cette situation se traduirait par a) une augmentation du stockage à la ferme, b) une augmentation des distances de transport routier, c) des problèmes liés à la voirie. Il est à prévoir que les agriculteurs situés près des voies secondaires auraient de plus grandes distances à parcourir. Les exploitants de silos à haute capacité offriraient des primes de transport pour intéresser les agriculteurs éloignés à leur livrer du grain. À la fin du compte, les sociétés céréalières exerceraient un contrôle accru sur le réseau et auraient de meilleures chances d'accroître leurs recettes en pratiquant le mélange de grain et en utilisant au maximum leurs silos à haute capacité, dont les coûts d'exploitation sont moins élevés.

## **2.2 Achat au port**

Un producteur membre du GCS préférerait l'option de l'achat au port car elle permet aux entreprises de mieux gérer le système avec peu ou pas d'intervention des institutions. Ce répondant pensait que tous les intervenants allaient y gagner, puisque les sociétés céréalières pourraient non seulement partager les avantages avec les producteurs mais aussi tirer parti des livraisons faites au jour le jour, ce que la CCB ne peut pas faire. Essentiellement, les recettes grossiraient et seraient partagées entre tous. Étant donné la tendance générale vers le désengagement du gouvernement, cette option est la plus viable pour les années à venir.

Un producteur membre du GCS a exprimé l'avis que l'achat au port n'avait pas fonctionné pour d'autres produits, comme l'orge de brasserie. Les sociétés céréalières ne négocieront pas avec les acheteurs (elles ne fixent pas le prix de vente du grain). Cela signifie qu'à certaines époques de l'année, la marge de la base risque de ne pas être suffisante pour attirer du grain dans



le réseau. Cela mettrait en péril la capacité de combler les attentes des acheteurs. De plus, les sociétés céréalères et la CCB verraient monter leurs frais administratifs liés au suivi du grain dans le réseau.

Un producteur membre du GCS préconisait l'option d'achat au port, car elle favoriserait un environnement plus commercial; la responsabilisation et l'efficacité du système serait assurées par les contrats, et les sociétés céréalères seraient incitées à investir dans les wagons-trémie.

Une organisation membre qui s'est montrée favorable à l'option de l'achat au port a invoqué que le système actuel est hautement centralisé et réglementé, ce qui empêche les sociétés céréalères et les compagnies de chemin de fer de gérer leurs ressources et élimine toute responsabilisation. Si les sociétés céréalères se voyaient redonner le pouvoir de gestion, le système serait caractérisé par une plus grande responsabilisation permise par des contrats négociés entre la CCB et l'expéditeur et entre l'expéditeur et le transporteur. S'il est vrai que la rationalisation s'est accélérée au cours des dernières années, l'achat au port la faciliterait davantage et contribuerait à l'obtention de gains de rendement et à la fermeture des petits silos. Le résultat serait une augmentation du chargement de rames de wagons et le recours aux convois entiers ainsi qu'une réduction des stocks tampons. L'achat au port aurait comme répercussion secondaire une légère augmentation des distances de transport par camion et l'expansion du transport routier commercial. Autre raison invoquée en faveur de l'achat au port : les entreprises parviendraient à mieux gérer leurs affaires en l'absence partielle ou totale des institutions. Cette organisation pensait que tous les joueurs allaient y gagner, puisque les sociétés céréalères pourraient non seulement partager les avantages avec les producteurs mais aussi tirer parti des livraisons faites au jour le jour, ce que la CCB ne peut pas faire. Essentiellement, les recettes grossiraient et seraient partagées entre tous. Étant donné la tendance générale vers le désengagement du gouvernement, cette option est la plus viable pour les années à venir.

Selon une organisation, l'option de l'achat au port ferait en sorte que les ententes contractuelles permettraient d'attribuer les responsabilités. Cette organisation pensait que les sociétés céréalères maximaliseraient leur résultat net grâce à la rationalisation, au classement et au mélange, car l'environnement serait moins concurrentiel. Le niveau de la concurrence serait fonction du nombre de sociétés céréalères et de la proximité des silos à haute capacité dans une zone géographique donnée. Les sociétés céréalères mettraient l'accent sur le service de mélange et les services spécialisés. Les agriculteurs devraient passer plus de temps à évaluer les choix offerts en matière de commercialisation. À court terme, des affaires pourraient se présenter quant au classement préférentiel, mais ces avantages s'amenuiseront avec le temps, selon le niveau de la concurrence locale. Un délai pourrait s'écouler entre le moment où les engagements de vente seraient pris et le moment où le niveau des stocks disponibles serait connu. Certaines sociétés risquent de ne pas pouvoir attirer les livraisons de grain ni mettre la main sur les grades requis. Cette situation créerait des difficultés, dans la mesure où ces sociétés auraient conclu des contrats avec la CCB; cela nuirait à l'efficacité du réseau et à la capacité de faire coïncider les ventes avec le transit du grain. Les wagons-trémies seraient envoyés à un silo terminal précis. La mise en commun des prix pourrait être remplacée par une mise en commun des marges.

Une organisation était d'avis que, dans le cadre de l'achat au port, les sociétés céréalières pourraient mélanger plus de grain. Toutefois, elles ne feraient profiter aux agriculteurs que d'une partie des gains provenant du mélange. Sinon, les producteurs feraient le tour pour trouver le prix le plus avantageux. Les agriculteurs ont pour raisonnement que si le grain est déjà pr t à tre livré, quelques kilomètres de plus ne changent rien.

Une organisation estimait que l'option de l'achat au port ferait en sorte que la base serait plus grande à la moisson par rapport au reste de l'année. Les agriculteurs seraient incités à garder leur grain en entreposage, au risque de le voir se dégrader. Le dédoublement des renseignements sur les stocks de grain et la tendance des agriculteurs à ne pas dévoiler leur information auraient une incidence négative sur le système. Les grandes sociétés se démèneraient dans un premier temps pour grossir leurs parts de marché respectives. Il serait nécessaire que les silos se livrent concurrence, pour faire en sorte que les pénalités ne soient pas répercutées sur les agriculteurs. On anticipe que les sociétés céréalières deviendraient plus efficaces et garderaient une plus grande part des revenus attribuables au mélange. Le niveau de concurrence pourrait varier dans le temps. L'incidence de l'achat au port sur les tarifs de manutention dépendrait de la manière dont la CCB attribuerait les contrats. La concurrence que se livreraient les sociétés céréalières pour obtenir le droit d'acheminer les céréales régies par la CCB déterminerait si celle-ci parviendrait à soutirer de plus grands bénéfices du réseau au profit des agriculteurs.

### **2.3 Achat à la ferme**

Un producteur membre du GCS était d'avis que l'option achat à la ferme serait un cauchemar logistique et administratif, car la CCB devrait tenir compte de l'évolution du grain à acheminer à travers tout le réseau. Il pourrait se produire que la CCB rembourse des frais de stockage et d'intér ts aux agriculteurs sans tre propriétaire du grain. La complexité de l'achat du grain à la ferme augmenterait les démarches administratives pour les agriculteurs et la CCB; les frais d'administration excéderaient les éventuels bénéfices. Les bénéfices tirés du mélange par exemple profiteraient à tous les producteurs par l'intermédiaire des comptes de mise en commun plutôt qu'aux propriétaires du gain. Les politiques de la CCB auraient une incidence sur la fermeture des silos, les volumes manutentionnés par chaque silo et l'attribution des wagons. Le résultat net, comparativement à un réseau fonctionnant à pleine efficacité, serait la rétention d'un plus grand nombre de silos.

Un producteur membre du GCS trouvait que l'option achat à la ferme serait la plus bénéfique de toutes pour les agriculteurs, car les sociétés céréalières devraient soumettre des offres pour obtenir une part du grain. Étant donné le pouvoir de négociation de la CCB, les agriculteurs seraient gagnants, mais tous les avantages (y compris les primes de camionnage) seraient partagés par tous, par le biais des comptes de mise en commun. La CCB gérerait les stocks tampons à travers tout le réseau pour les maintenir au niveau approprié. L'achat à la ferme pourrait également influencer le processus de rationalisation et réduire le nombre de fermetures de silo.

Un producteur membre du GCS a placé l'option de l'achat à la ferme en dernière position, invoquant qu'elle créerait plus de bureaucratie. Ce producteur trouvait que le classement supplémentaire créerait des difficultés, par exemple si le grade attribué à la ferme s'avérait différent du grade attribué à la livraison.

Une organisation s'est objectée à l'option achat à la ferme car le grade que l'agriculteur penserait se voir attribuer ne correspondrait pas forcément au grade du grain livré. Les agriculteurs ayant établi des liens avec leur agent de silo et bénéficiant directement du mélange de grain perdraient cet avantage, car tout produit tiré du mélange serait versé dans les comptes de mise en commun et, par suite, distribué à tous les producteurs. Pour cette organisation, ni l'une ni l'autre des options ne permettrait de connaître plus précisément la qualité et le volume des stocks en ferme, puisque cette information serait seulement basée sur les échantillons prélevés par les agriculteurs.

Une organisation était d'avis que l'option achat à la ferme nécessiterait une logistique planifiée et contrôlée qui serait un cauchemar sur le plan administratif. Elle trouvait que cette option sortait de nulle part, car aucun groupe ne l'avait proposée. La réglementation n'a pas donné de résultats concluants par le passé; une planification encore plus centralisée serait un désastre. Cette option défavoriserait le mélange de grain.

Une organisation a mis l'option de l'achat à la ferme au deuxième rang. Cette option assurerait l'accès équitable au réseau, renforcerait le rôle de la CCB et simplifierait du même coup l'acheminement du grain. La CCB connaîtrait exactement les grades et les volumes de grain, et elle pourrait diriger les livraisons vers les silos les plus efficaces, ce qui accélérerait la rationalisation du réseau. Dans le même temps, les compagnies de chemin de fer pourraient être contraintes à desservir les silos à faible capacité désignés par la CCB. Les compagnies de chemin de fer pourraient être intéressées à stationner des wagons assignés au producteur si le nombre le justifiait. De tels acheminements échapperaient aux sociétés céréalières. Une partie des coûts d'entreposage actuellement assumés par les silos de collecte serait transférée à la ferme. Cette option encouragerait le nettoyage et le mélange du grain à la ferme. Les sociétés céréalières tireraient leurs revenus uniquement des droits de manutention, lesquels devraient augmenter pour compenser les pertes de revenus attribuables au mélange et à l'entreposage.

Une organisation a indiqué qu'elle préférerait l'option achat à la ferme, car elle contribuerait à augmenter les revenus des agriculteurs. Du fait que les agriculteurs seraient payés pour entreposer le grain, l'acheminement du grain se ferait de manière plus fluide. L'achat à la ferme assurerait l'admission équitable du grain grâce à une meilleure organisation des livraisons (plus de grain serait stocké à la ferme). La CCB serait plus au fait des stocks en ferme. Elle admettrait le grain de grandes zones géographiques et permettrait des gains de rendement en utilisant autant les silos à haute capacité que les silos de collecte conventionnels. La CCB veillerait à contrebalancer d'un côté l'équité des livraisons et les frais d'acheminement de la ferme au silo, et de l'autre les économies obtenues en dirigeant le grain vers les silos à haute capacité. Aucun incitatif de classement ou de camionnage ne serait payé directement aux producteurs; au lieu, les producteurs se partageraient les profits provenant du mélange de grain par l'intermédiaire des comptes de mise

en commun. Il serait nécessaire de planifier soigneusement l'attribution d'espace d'entreposage pour les céréales régies par la CCB d'un côté, et de l'autre, pour les grains hors CCB. Les sociétés céréalères et les compagnies de chemin de fer ont peut-être tendance à considérer les céréales régies par la CCB comme un marché d'appoint comparativement aux grains hors-Commission. L'option d'achat à la ferme aurait pour effet de maximaliser les recettes des agriculteurs en saisissant des profits accrus grâce au mélange de grain et à la réduction des frais d'entreposage.

## **2.4 Remarques générales sur les options**

Selon un producteur membre du GCS, la rationalisation nuit aux relations de confiance entre les producteurs et les directeurs de silo et réduit la capacité des agriculteurs de négocier le grade attribué et la teneur en impuretés. Elle réduit aussi la concurrence, car de plus grandes distances séparent les silos de collecte de différentes sociétés. Les primes au camionnage existeront seulement jusqu'à ce que le réseau soit entièrement restructuré. Il y a fort à douter que les frais d'exploitation des silos baisseront dans le cas des installations à haute capacité de transbordement, compte tenu du niveau élevé des frais généraux. Ces nouvelles structures ne se prêtent pas très bien à la manutention de différents types de grain. Les préoccupations de la CCB concernant l'équité des occasions de livraison, laquelle est assurée par un haut contrôle centralisé, ne sont pas fondées. Les occasions de livraisons sont d'abord et avant tout contrôlées par les directeurs de silo. L'influence administrative de la CCB compte peu à cette fin et pour le service ferroviaire. Comme il est hautement désirable de garder sa clientèle, les sociétés céréalères et les directeurs de silo veillent à offrir un service juste et équitable à tous leurs clients, sans intervention de la CCB. Le paiement des frais d'entreposage et d'intérêts à un niveau plus élevé allégerait les pressions exercées sur la livraison de grain par le régime de mise en commun des prix de la CCB.

Un producteur membre du GCS considérait que le système actuel est le meilleur, suivi de l'achat à la ferme, de l'attribution par zone et de l'achat au port. Ce producteur pense que les difficultés pourraient être réglées en modifiant le système actuel, car il fonctionne correctement la plupart du temps.

Un producteur membre du GCS trouvait que le pouvoir des compagnies de chemin de fer et le manque de concurrence constituent un gros problème. Ce pouvoir détenu par les compagnies de chemin de fer fait en sorte qu'aucune garantie n'est jamais fournie concernant les périodes de livraison du grain au port. Le plafond imposé aux tarifs ferroviaires est nécessaire et continuera d'influencer les décisions visant les investissements dans le réseau ferroviaire.

Un producteur membre du GCS estimait que la centralisation du processus de prise de décisions nuirait à l'efficacité du réseau, aux liens de concurrence et à la responsabilisation.

Une organisation pensait que la fermeture de silos et la rationalisation entraîneraient la diminution des stocks tampons, le rallongement des distances parcourues et le recours plus fréquent aux entreprises de camionnage. Le point où la CCB prend possession du grain ne compte pour rien dans ce processus. Les entreprises céréalères utilisent leur espace d'entreposage afin de

tirer avantage de leurs installations les moins coûteuses. Cela signifie que plus de wagons seraient dépêchés aux silos à haute capacité et moins aux silos vétustes avec, pour résultat, la fermeture des silos de taille modeste et la pénalisation des agriculteurs situés loin des lignes ferroviaires principales. Les agriculteurs seront moins fidélisés à une société en particulier et se renseigneront auprès des différentes compagnies pour obtenir le meilleur grade et la plus basse teneur en impuretés, etc. Le niveau de concurrence pour attirer le grain au niveau local déterminera l'ampleur et la fréquence des primes de camionnage. La diminution du nombre de silos sera accompagnée d'une baisse de concurrence. Les wagons de producteurs ont cela de bien qu'ils stimulent la concurrence.

Une organisation était d'avis que le système existant ne pénalise pas assez les parties qui envoient le mauvais type de grain aux ports (la pénalité imposée pour une telle faute est dérisoire). Lorsqu'il se produit un engorgement du réseau, la CCB absorbe les frais, et les sociétés céréalières ne disposent d'aucun mécanisme pour redresser la situation. Dans le cas des grains hors-Commission, le système réagit beaucoup mieux aux besoins des clients.

Une organisation pensait que l'intensification de la transformation dans les Prairies pourrait accroître le transit ferroviaire régional, réduire les exportations de grain en vrac et augmenter les exportations de produits semi-finis. Avec un système conçu pour réagir à la demande, la capacité d'entreposage pourrait être réduite à un niveau minimal. Cette organisation pensait que l'équité des livraisons et la responsabilisation revêtaient la même importance. La responsabilisation aurait pour effet de rehausser les gains de rendement et la concurrence.

Une organisation a déclaré que la rationalisation se poursuivra peu importe l'option retenue. À mesure que le réseau se contractera, la concurrence diminuera, de sorte que le classement préférentiel sera plus rare. Les sociétés céréalières pourraient recourir aux primes de camionnage pour augmenter leurs parts de marché respectives, mais ces primes pourraient diminuer à la longue. La rationalisation aura pour effet le stationnement de plus longues rames de wagons, moins de manœuvres de wagons et le raccourcissement du cycle de rotation. L'amélioration des routes et les impôts de voirie augmenteront, et les agriculteurs verront leur matériel de transport s'user davantage à cause du mauvais état des routes et des grandes distances à parcourir.

Une organisation prévoyait que le classement du grain à l'arrivage au silo terminal et à l'expédition continuerait de se pratiquer peu importe l'option retenue.

Une organisation a fait remarquer que le potentiel de rentabilité des entreprises agricoles est le facteur le plus important à considérer, car il nécessite de concilier efficacité et concurrence. Les démarches d'abandon des voies ferrées prévues par l'OTC ne tiennent pas compte des coûts autres que ceux des compagnies de chemin de fer. Or, si les frais d'entretien et d'amélioration des routes ainsi que les frais additionnels de camionnage supportés par les agriculteurs étaient considérés aux fins de décision d'abandon, le rythme de contraction du réseau ralentirait. La mise en commun des prix réduit les risques en aplanissant les prix au cours de l'année. La CCB apporte également une certaine équité sur le plan géographique. Cela est possible avec l'une ou l'autre des

options, bien que légèrement plus complexe dans le cas de l'option achat à la ferme, car le mélange du grain nécessite le recours à un progiciel.

Une organisation a signalé que le réseau de transport devrait permettre, d'une part, le chargement de trains en réponse à des ventes et, d'autre part, davantage d'expéditions directes. Sans accès équitable au marché, il y aurait moins de petits silos de collecte. Les coûts et les profits des compagnies de chemin de fer, ainsi que les rabais accordés pour les longs convois, sont directement liés à la réglementation des tarifs ferroviaires, beaucoup plus qu'au rôle de la CCB en matière de transport. Les compagnies de chemin de fer enregistreraient de plus gros profits si elles pouvaient transporter plus de grain sur les voies principales plutôt que sur les embranchements, mais cela ne serait pas nécessairement dans l'intérêt des autres intervenants.

## **2.5 Commentaires additionnels (section J du questionnaire)**

Un producteur membre du GCS s'est dit préoccupé par le fait que les organisations agricoles provinciales choisies aux fins du questionnaire et des entrevues sont des organisations générales et non des organisations centrées autour de la production céréalière (exception faite de la *Western Wheat Growers Association*). Ce producteur a également relevé que l'équipe chargée de l'étude était potentiellement biaisée en faveur de la vente par comptoir unique et de la centralisation du contrôle du transport dans les mains de la CCB. Ce répondant se dit satisfait que le gouvernement ait jugé nécessaire de prendre des dispositions pour améliorer le degré de responsabilisation en matière de transport et de manutention du grain de l'Ouest.

## **3 Compagnies de chemin de fer**

### **3.1 Attribution par zone**

L'attribution par zone représente une légère modification par rapport au système existant et ne change rien aux grands enjeux. L'attribution par zone et l'option de l'achat à la ferme fonctionnent par contrôle de l'offre.

### **3.2 Achat au port**

L'achat au port est l'option préférée car elle permettra d'accroître le rendement et la responsabilisation tout en répondant aux besoins des acheteurs. Il en résultera un environnement qui favorisera les investissements et réagira à une demande contrôlée. À terme, tous les intervenants auront accès à des opportunités commerciales accrues. Les parts de marché des différentes sociétés céréalières pourraient changer à mesure que chacune choisirait l'assortiment de productions qui convient le mieux à ses avoirs.

L'option de l'achat au port favoriserait la responsabilisation et la concurrence entre les intervenants de la chaîne d'approvisionnement, tant pour les céréales régies par la CCB que pour les grains hors CCB. Il en résulterait des économies de coûts dans les transactions entre expéditeur et transporteur; les ententes entre le destinataire et le transporteur permettraient

d'attribuer les responsabilités en cas de non-performance. Les exploitants de silos terminaux négocieraient des ententes de déchargement avec les destinataires. Si les wagons étaient affectés à un silo terminal, les manœuvres de wagons seraient peut-être plus fréquentes. Le niveau des stocks tampons aux silos de terminaux dépendrait de la stratégie concurrentielle des intervenants de la chaîne d'approvisionnement. À cause du risque de congestion, les exploitants de silos terminaux pourraient transférer des stocks tampons aux silos de tête de ligne situés dans les Prairies.

### **3.3 Achat à la ferme**

L'option de l'achat à la ferme serait plus complexe sur le plan administratif, augmenterait les coûts de tous les intervenants et aurait globalement une incidence négative. Cette option pourrait même réduire les revenus à extraire, dans la mesure où la CCB établirait de nouvelles procédures administratives et encouragerait l'utilisation optimale des biens. Les signaux de marché seraient altérés, mais l'option de l'achat à la ferme pourrait par contre freiner le processus de rationalisation. Cette option encouragera le stockage à la ferme, qu'il soit nécessaire ou non.

Une compagnie de chemin de fer prévoyait que des pouvoirs accrus seraient conférés à la CCB, laquelle insisterait pour gérer l'acheminement du grain à travers la chaîne d'approvisionnement plutôt que de contrôler simplement les stocks en ferme et aux silos terminaux. Du fait que, aux fins du questionnaire, l'option ne prévoyait pas de conférer à la CCB le contrôle intégral de l'acheminement de grain, le répondant a jugé qu'il ne pouvait pas évaluer de manière adéquate la viabilité de cette option.

### **3.4 Remarques générales sur les options**

Les occasions de livraison équitables ne devraient pas figurer parmi les thèmes étudiés. Les thèmes abordés dans le questionnaire répondent aux objectifs de la CCB, et non de l'industrie. Le système devrait être axé sur les besoins des utilisateurs finals et le potentiel de saisir le meilleur prix possible auprès des acheteurs. L'utilisation finale devrait guider les pratiques du système. Les autres thèmes mentionnés dans le questionnaire viennent simplement se greffer sur ces objectifs.

La mise en commun des prix émane d'un choix social; elle ne constitue pas un outil de gestion des risques. Cette mise en commun des prix pourrait fonctionner sous l'une ou l'autre des options. Elle empêche la bonne transmission des signaux de marchés aux producteurs, et se répercute sur le déplacement du grain.

La rationalisation se poursuivra peu importe l'option. Les distances de camionnage et le transport commercial continueront à prendre de l'essor. Les producteurs individuels jugeront quelles distances parcourir pour livrer leur grain. Les facteurs de concurrence (y compris les questions de classement et de mélange de grain) pèseront dans le choix de ces producteurs concernant le point de livraison. La durée du cycle de rotation des wagons et les manœuvres de wagons ne dépendent pas d'une option en particulier, mais plutôt d'autres facteurs opérationnels ainsi que de la répartition des types de grain et des grades.

La mise en commun des wagons serait encore possible peu importe l'option mise en œuvre, car plusieurs modalités d'échange de wagons pourraient être négociées et gérées entre les exploitants de silos terminaux ou d'autres intervenants du réseau.

Les escomptes accordés par les compagnies de chemin de fer dans le cas des rames de wagons sont basés sur les économies de coûts variables obtenues à longue échéance, compte tenu des gains d'efficacité en termes de cycle de rotation et de manœuvres de wagons. Cette fonction ne découle pas du rôle de la CCB. Les paiements à la tonne pourraient ne pas augmenter, mais la rationalisation permettra d'augmenter la marge totale. La rationalisation est poussée par le réseau de silos de collecte. La baisse de transit à partir d'un silo est un facteur préalable à la fermeture des lignes ferroviaires.

### **3.5 Commentaires additionnels (section J du questionnaire)**

L'élimination du plafond imposé aux tarifs ferroviaires est indispensable pour encourager les transporteurs à prendre des risques supplémentaires.

Une compagnie de chemin de fer a déclaré que l'approche globale de l'étude, la structure des options et le format du questionnaire ne permettraient pas d'obtenir une perspective équilibrée du rôle de la CCB en matière de transport du grain. L'étude ne tient pas compte de l'élaboration de principes fondamentaux dictant la manière dont le réseau doit fonctionner ni de l'élaboration d'autres options à considérer. La structure opérationnelle des trois options est incomplète et n'offre pas d'autres moyens selon lesquels les options pourraient être appliquées.

Ce répondant estimait que les options étaient plutôt mal définies et ne correspondaient pas à ce qui était réalisable du point de vue opérationnel. Le manque de détail rendait difficile l'évaluation des répercussions possibles, particulièrement dans le cas de l'option achat à la ferme. Dans bien des cas, un éventail d'ententes contractuelles ou de démarches d'appel d'offres pourraient être utilisées.

Le répondant a ajouté que les responsables de l'étude devraient examiner le mécanisme du transport et de manutention de l'orge de brasserie et des grains hors-Commission pour mettre en relief la performance des systèmes moins réglementés.

## **4 Institutions (CCB et CCG)**

### **4.1 Attribution par zone**

La CCB et l'industrie adopteront l'attribution par zone en octobre. Cette transition conférera aux sociétés céréalières une plus grande latitude pour gérer leurs ressources, tout en donnant à la CCB la possibilité de se procurer le grain requis pour réaliser les ventes. Les sociétés



céréalières jouiront d'une plus grande souplesse. La CCB surveillera simplement l'organisation des circuits ferroviaires, tandis que les compagnies de chemin de fer s'occuperont de l'organisation proprement dite. Il sera possible de négocier des contrats par zone, par exemple, au moyen d'ententes avec les silos terminaux et d'ententes de service avec les compagnies de chemin de fer. La CCB a travaillé de concert avec l'industrie pour élaborer des ententes de manutention aux zones portuaires. Ces ententes, qui seraient négociées entre la CCB et les sociétés qui exploitent des silos terminaux, garantiraient la manutention des volumes requis par la CCB en contrepartie d'un droit négocié. Ces ententes prévoiraient des pénalités financières en cas de non-respect des modalités de la part de la CCB ou des silos terminaux. Les discussions se poursuivent sur cette question. Toutefois, les compagnies de chemin de fer sont peu encouragées à négocier des ententes de service, compte tenu des tarifs maximaux réglementés. Si l'on a recours à des appels d'offres, il faudra aussi régler la question de la viabilité de la voie maritime du Saint-Laurent (coûts de Thunder Bay au fleuve du Saint-Laurent) ainsi que la viabilité d'autres ports, comme celui de Churchill et celui de Prince Rupert.

Selon l'attribution par zone, les wagons de producteurs seront attribués en dernière place. Cela pourrait retarder d'une semaine l'accès aux wagons, si la demande devait dépasser l'offre. D'autres difficultés pourraient survenir si le nombre minimum de wagons n'était pas atteint pour un circuit ferroviaire donné. Cette option n'aura aucune incidence sur les activités de classement et d'inspection de la CCG.

## **4.2 Achat au port**

Au titre de cette option, l'inspection des arrivages par la CCG ne serait pas nécessaire. La CCB devrait déployer plus d'efforts pour voir à ce que les contrats soient respectés, mais elle aurait moins d'activités administratives rattachées au transport. La CCB aurait besoin de plus de temps en prévision de ses engagements commerciaux. Le principe d'accessibilité équitable au marché ne pourrait être garanti. La mise en commun des prix perdrait de sa pertinence car l'accessibilité au réseau serait contrôlée par la fluctuation de la base et non plus par les contrats de livraisons de la CCB. Toutefois, la mise en commun des prix ne serait aucunement affectée par l'élimination de la mise en commun des wagons aux ports, cette dernière étant contrôlée par les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer, et non la CCB. La mise en commun des wagons disparaîtra probablement si l'achat au port est mis en œuvre, car les sociétés céréalières refuseraient de prendre à leur compte les risques accrus liés à la dérogation de contrats par une autre société céréalière pour non-conformité d'un grain par rapport aux spécifications d'une soumission. Le cycle de rotation des wagons pourrait s'allonger, puisque la CCB n'aurait plus nécessairement la maîtrise de la coordination du transport et de la mise en commun des wagons aux ports. Une plus grande souplesse serait permise en ce qui concerne le mélange de grain, mais ce sont les sociétés céréalières qui en retireraient les avantages. La concurrence entre sociétés céréalières serait limitée par la capacité du réseau. Il y aurait un plus grand risque de sous-utilisation des ports de Churchill et de Prince Rupert si la CCB devenait acheteur au port. Les sociétés céréalières calculeraient le coût d'exploitation de leurs installations de manutention portuaires (à Vancouver ou à Thunder Bay) dans leurs offres pour le chargement de grain aux

ports de Churchill et de Prince Rupert, de telle sorte que les ventes de la CCB à partir de ces points ne seraient pas aussi profitables.

La CCB pense que l'option de l'achat au port est incompatible avec son mandat, car elle n'aurait plus accès à certains renseignements sur la disponibilité des stocks dont elle a absolument besoin pour planifier ses ventes, d'une part, et, de l'autre, elle n'aurait aucune garantie de pouvoir vendre tout le grain dans le cadre d'une campagne agricole. Avec l'option de l'achat au port, les offres pourraient être concurrentielles au début de la campagne agricole. Mais si les disponibilités sont faibles ou concentrées dans certaines régions à travers l'Ouest canadien, ou que les sociétés les immobilisent, les prix risquent d'être moins concurrentiels à mesure que la campagne avance.

Avec l'option de l'achat au port, les wagons ne seraient pas attribués aux producteurs à moins que ces derniers soient autorisés à traiter directement avec la CCB pour les obtenir. La CCB ne pourrait pas recueillir d'information sur les droits de manutention ni régler les différends, parce que les frais de manutention seraient amalgamés dans la base. L'enquête sur les récoltes menée par la CCB constituerait désormais pour la CCB un important outil à la planification des activités commerciales. L'inspection au silo primaire prendrait une importance particulière en raison de l'existence de modalités contractuelles prévoyant des récompenses et des pénalités. Les frais de classement du grain payés par les producteurs augmenteraient. L'élimination de la mise en commun des wagons pourrait avoir une incidence sur l'inspection, car une plus grande attention serait accordée à l'inspection à l'expédition. Cette situation compliquerait les activités de contrôle de la qualité et rehausserait le besoin d'échantillonnage et de vérification. Il serait également plus difficile de pratiquer le mélange de grain aux silos portuaires. Enfin, les droits de manutention aux silos portuaires seraient fonction de la concurrence.

### **4.3 Achat à la ferme**

L'option de l'achat à la ferme rendrait l'entreposage à la ferme plus désirable. L'information sur les stocks de grain en ferme serait plus précise. Tout le grain ne serait pas admis dans le réseau par les silos de collecte, si bien que la fréquence de classement du grain pourrait diminuer. Les agriculteurs signeraient un contrat avec la CCB et un autre avec une société céréalière. Cela entraînerait plus de démarches administratives de la part des agriculteurs. Les sociétés céréalières verraient également augmenter leur charge administrative, mais jouiraient d'une plus grande marge de manœuvre. Comme le grade serait précisé dans le contrat, les sociétés céréalières pourraient uniquement offrir des primes de camionnage et des rabais sur les ventes d'intrants. La CCB aurait besoin de s'y prendre plus longtemps à l'avance pour remplir les termes de ses ventes. La mise en commun des prix existerait encore; par contre, la perte de la mise en commun des wagons se traduirait par une augmentation du nombre de manœuvres de wagons.

Avec l'option de l'achat à la ferme, il n'y aurait pas de wagons de producteurs. Comme la CCB traiterait par contrat avec les sociétés céréalières, la CCB verrait réduire son rôle en matière de règlement de plaintes des producteurs. L'accent serait mis sur a) davantage d'inspections à la ferme ou de présentations d'échantillons par les producteurs et b) davantage d'inspections au silo de collecte, afin d'assurer la conformité du grain livré par rapport aux modalités contractuelles.

Les frais de classement payés par les agriculteurs augmenteraient. Si la CCB négociait des contrats avec les sociétés céréalières pour leur confier l'achat à la ferme, les besoins de paperasserie augmenteraient, et il deviendrait encore plus important que les échantillons de grain soient représentatifs. L'élimination de la mise en commun des wagons enlèverait de l'importance à l'inspection des arrivages ou pourrait même en entraîner la suppression. L'inspection à l'expédition et le contrôle de qualité deviendraient plus complexes. Les primes au mélange de grain dépendraient des contrats négociés entre la CCB et les sociétés céréalières. Les droits de manutention aux silos terminaux dépendraient du niveau de concurrence (il se pourrait que les droits augmentent à Vancouver et que le recours à des installations sous-utilisées à Thunder augmente).

#### **4.4 Commentaires généraux sur les options**

La CCB préfère l'attribution par zone en combinaison avec des contrats de manutention aux silos terminaux. De plus, la CCB est convaincue que l'attribution par zone est conciliable avec l'achat à la ferme (l'achat à la ferme serait effectué par les agents de la CCB), pour produire des recettes accrues qui seraient versées aux agriculteurs plus tôt durant la campagne.

Selon la CCB, le principe d'accès équitable se définit par la possibilité pour les producteurs de percevoir un prix égal pour une qualité de grain donnée, peu importe l'époque de la livraison au cours d'une campagne agricole donnée. Cela n'empêche pas les gains de rendement au sein du système et pour ses intervenants. Le principe d'accès équitable rend possible l'admission ordonnée et synchronisée du grain dans un réseau de manutention et de transport assujéti à des contraintes (et permet ainsi d'accroître les gains de rendement).

La rationalisation du réseau se poursuivra peu importe l'option choisie. Avec l'option d'achat au port et l'option de l'achat à la ferme, les distances de transport par camion augmenteraient probablement, dans la mesure où a) les producteurs tenteraient d'obtenir le meilleur service ou de saisir le prix le plus élevé ou b) la CCB dirigerait le grain vers des points plus éloignés des fermes. Il est à prévoir que l'attribution par zone et l'option de l'achat au port permettraient une meilleure utilisation des silos à haute capacité et des gains de rendement accrus. Une concurrence plus vive entre les sociétés céréalières, peu importe l'option, conduirait à une baisse des frais de chargement et d'entreposage au silo payés par les agriculteurs. Dans la mesure que la taille des silos augmente et que le nombre et la taille des trains-blocs gagnent en importance, les exploitants de silos terminaux verront diminuer leur capacité d'effectuer des mélanges répondant aux critères d'exportation à partir de livraisons de niveau primaire. Les grandes sociétés céréalières disposeraient d'une plus grande latitude que les petites sociétés, peu importe l'option, mais les contraintes de capacité au port de Vancouver pourraient tempérer cette tendance. Avec chacune des trois options, il est difficile de dissocier le rendement des sociétés céréalières de celui des compagnies de chemin de fer. Les tarifs, les volumes et le degré de monopole influencent le niveau d'investissements déployés par les compagnies de chemin de fer. Il serait nécessaire de modifier le processus d'attribution des wagons pour pousser les transporteurs à investir dans les wagons-trémies. Si les compagnies de chemin de fer peuvent raccourcir les cycles de rotation des wagons, elles seront plus poussées à réinvestir.

Comme les compagnies de chemin de fer exigent déjà les tarifs ferroviaires maximaux, elles ont peu de raisons économiques d'augmenter leur rendement ou le niveau de leurs services. moins que les compagnies de chemin de fer bénéficient financièrement d'offrir un meilleur service, elles auront tendance à refuser de prendre à leur compte les risques qui découleraient de l'accroissement du rendement.

La CCB est convaincue que la considération des attentes des clients et le maintien ou l'augmentation de la capacité du réseau sont essentiels au remaniement du complexe d'approvisionnement du Canada, surtout du fait que les exportations canadiennes excèdent largement la capacité d'entreposage commercial. Le réseau devrait être structuré en vue de répondre aux besoins des clients. Si on ne privilégie pas cet aspect, le Canada ne sera pas à la hauteur par rapport à la concurrence internationale. Il est important de réaliser que le gros de la demande et les prix forts se manifestent entre octobre et mars. La CCB est convaincue qu'elle est tenue de répondre aux attentes des clients.

La CCB a indiqué que la mise en œuvre d'un mécanisme de pénalités financières pourrait améliorer le système d'attribution de wagons actuel. La CCB et l'industrie élaborent actuellement une proposition visant à évaluer le rendement des sociétés céréalières et à imposer des pénalités financières. La CCB estime que les plans de chargement de 4 et de 8 semaines, qui formalisent par type et par grade de grain les besoins de la CCB en ce qui regarde les volumes à acheminer des Prairies au cours des semaines ultérieures, aident énormément les sociétés céréalières à gérer efficacement leurs installations et à faire la meilleure utilisation possible du réseau.



## ANNEXE 5

### **Le rôle de la Commission canadienne du blé dans le domaine du transport Élaboration d'un modèle**

#### **1 Introduction**

La présente annexe traite de l'incidence de la Commission canadienne du blé (CCB) sur l'industrie canadienne du transport et de la manutention du grain. On y présente tout d'abord une description du réseau de transport et de manutention du grain du Canada, puis de la structure commerciale des secteurs participant à ces deux activités. On se penche ensuite sur le rôle que joue la Commission canadienne du blé dans le transport du grain. Un modèle est utilisé pour simuler les frais de base engagés pour acheminer le grain au point d'exportation; il tient compte des silos de collecte, du secteur ferroviaire et des silos terminaux. Enfin, on se sert du modèle pour simuler ces mêmes frais en fonction de divers rôles joués par la Commission canadienne du blé dans le réseau de transport et de manutention du grain.

La description du réseau canadien et des principes fondamentaux sur lesquels repose le modèle économique ont été élaborés en grande partie par Katherine Baylis, lors de la rédaction de sa thèse de maîtrise en sciences, sous la direction de Murray Fulton, ph. D., à l'Université de la Saskatchewan. La thèse comprend des renseignements de base et des données mathématiques supplémentaires concernant le modèle et peut être consultée au Département d'économie agricole de l'Université de la Saskatchewan. Avec l'aide de M<sup>me</sup> Baylis, le modèle a été modifié pour permettre l'étude du rôle joué par la CCB dans le contexte de l'achat au port.

#### **2 Description du réseau canadien**

Plus de 40 millions de tonnes de grain sont produites annuellement dans la région des Prairies, dont environ 60 % est exporté.<sup>1</sup> Le grain est produit à quelque 1 000 milles des régions côtières. Il est entreposé à la ferme pendant une période pouvant aller jusqu'à un an avant d'être livré au silo. Tout au long de l'année, du grain destiné à l'exportation est transporté par camion sur environ 25 kilomètres à un silo de collecte appartenant à l'une de huit sociétés. On compte quelque 800 points de collecte dans l'ensemble des Prairies. Le directeur du silo détermine le grade du grain livré. Le grain est ensuite ensilé. L'agriculteur reçoit un acompte pour les céréales achetées par la CCB et un paiement calculé selon le prix au comptant pour les grains

---

<sup>1</sup>Selon des données moyennées sur 10 ans reflétant la production et l'exportation des six céréales et oléagineux principaux (Conseil des grains du Canada, diverses années).

« hors-Commission »<sup>2</sup>. Les prix obtenus correspondent habituellement au prix offert au port, moins les déductions effectuées pour l'ensilage, l'extraction des impuretés, le transport et les opérations terminales.

Le grain demeure dans le silo de collecte pendant une période dont la durée peut varier de quelques jours à 10 semaines. Il est ensuite en bonne partie chargé dans des wagons, puis transporté jusqu'aux installations portuaires. En collaboration avec la CCB, des représentants des compagnies de chemin de fer, des silos et des agriculteurs procèdent à la répartition des wagons à mesure que s'effectuent les ventes.

Le grain est transporté aux installations portuaires par l'une des deux principales compagnies de chemin de fer. Il est livré aux silos terminaux, où il est inspecté et officiellement classé par le personnel de la Commission canadienne des grains. Il est ensuite nettoyé et chargé à bord de navires, qui en assurent le transport jusqu'à l'acheteur. Certains acheteurs prennent livraison du grain au port d'exportation, tandis que d'autres attendent que le grain arrive dans leur pays.

Les prix du grain sont établis sur les marchés mondiaux. Le Canada est un petit pays exportateur au chapitre des ventes globales, mais détient une part relativement importante du marché d'exportation de certaines cultures, telles que le blé dur, le canola et le blé à forte teneur en protéines.

Dans les prochaines sections, on décrit les différents secteurs participant à l'industrie du transport du grain. On y indique les coûts approximatifs liés à la prestation de divers services. Des indications sont fournies quant à la puissance commerciale éventuelle. Dans ce chapitre, on discute ensuite des divers organismes participant au transport du grain et de leur incidence sur le futur réseau de transport du grain.

## **2.1 Exploitations agricoles**

Il existe environ 140 000 exploitations agricoles (120 000 détenteurs de carnets de livraison de la CCB) dans les Prairies. En moyenne, le volume de grain que peuvent entreposer à la ferme les producteurs des Prairies représente 1,2 fois leur production annuelle. Compte tenu des besoins en matière de ségrégation, cette capacité de stockage est en fait moins importante (provinces de l'Ouest, 1998). On estime que les coûts de stockage se situent entre 4,29 \$ et 7,08 \$ la tonne (Ministère de la Voirie et du Transport de la Saskatchewan, 1992).

Le grain est livré aux silos de collecte à partir des exploitations agricoles tout au long de l'année, l'automne étant la période de pointe. Le nombre de livraisons est souvent limité au printemps en raison de l'interdiction de circuler sur les routes résultant du ramollissement des

---

<sup>2</sup> Dans le cas de certains grains, les agriculteurs peuvent vendre leurs produits sur les marchés des contrats à terme.

plate-formes routières. On estime que le transport par camion coûte entre 2,70 \$ et 10,35 \$ la tonne pour un trajet de 15 kilomètres. Dans ce calcul, on ne tient pas compte des coûts d'immobilisation initiaux ou de la dépréciation. La firme ATKearney (1994) a estimé le coût du transport par camion sur de courtes distances à 4,98 \$ la tonne. Pour transporter le grain par camion de la ferme au silo, la distance moyenne parcourue est actuellement d'environ 25 km, et on s'attend à ce que celle-ci augmente à 65 km à la suite de la rationalisation du réseau (provinces de l'Ouest, 1998).

Les coûts de production agricole varient selon la zone pédologique et les pratiques culturales. Au tableau A5.1, on indique les coûts de production agricole en Saskatchewan.

**Tableau A5.1 : Coûts variables de la production agricole en Saskatchewan, par culture et zone pédologique**

Culture	Pratique culturale	Zone pédologique		
		Noir	Brun foncé	Brun
			(\$/tonne)	
Blé	Ensemencement sur jachère	95,84	93,73	82,54
	Ensemencement classique sur chaume	120,79	132,9	138,81
	Ensemencement direct	125,46	109,72	141,63
Canola	Ensemencement sur jachère	177,80	195,86	--
	Ensemencement classique sur chaume	240,62	336,32	--
	Ensemencement sur jachère	238,64	329,67	--

Source : Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de la Saskatchewan (1997) et calculs de l'auteur

Remarque : Les coûts figurant dans ce tableau comprennent la main-d'oeuvre.

Le grain produit dans les Prairies est destiné à la fois aux marchés intérieurs, pour les industries de l'alimentation animale et de la transformation, et aux marchés d'exportation. La



dépendance à l'égard des marchés d'exportation varie d'une culture à l'autre. De 1984 à 1994, plus de 12 millions de tonnes d'orge ont été produits annuellement dans l'Ouest du Canada. Un tiers de la production a été exporté, tandis que plus de la moitié de la consommation intérieure a servi à l'alimentation animale; deux millions de tonnes ont également été écoulés sur le marché commercial intérieur. Au cours de la même période, les agriculteurs de l'Ouest ont produit, en moyenne, 26 millions de tonnes de blé par année, dont 19 millions de tonnes ont été exportés. Ainsi, seulement 27 % du blé a été écoulé sur le marché intérieur. Plus de la moitié du blé vendu au pays a servi à l'alimentation animale et un peu plus de 3 millions de tonnes ont été écoulés sur le marché commercial intérieur (Commission canadienne du blé, 1994). Les minoteries, dont les achats totalisent 2 millions de tonnes par année (Kennett, 1997) sont les clients les plus importants. Plus de 4 millions de tonnes de canola ont été produits annuellement pendant la même période, dont la moitié a été exportée. Quant au volume de canola écoulé sur le marché intérieur, on a trituré 1,5 million de tonnes (Conseil des grains du Canada, 1995).

En raison du nombre important d'agriculteurs et du caractère relativement homogène de leur produit, chaque producteur accepte tels quels les prix des céréales et des oléagineux qui leur sont offerts. Toutefois, plutôt que de faire entrer leur grain dans le réseau de transport et de manutention du grain destiné à l'exportation, ils peuvent choisir de l'entreposer ou de l'écouler sur le marché intérieur.

## **2.2 Silos de collecte**

Le réseau de silos de collecte dans les Prairies a subi de profonds changements au cours des dernières décennies : regroupant autrefois de nombreux petits silos, il compte maintenant un nombre moins important de silos de plus grande taille. En 1971-1972, dans les Prairies, on dénombrait 4 545 silos de collecte à 1 666 points de livraison dont la capacité totale était de 10,8 millions de tonnes. En 1997, il y avait 1 146 silos à 808 points de livraison ayant une capacité de 6,6 millions de tonnes. Le nombre de silos a donc diminué de 75 % et le nombre de points de livraison, de 50 %; quant à la capacité de stockage, elle a subi une baisse de 40 % (provinces de l'Ouest, 1998).

Le nombre de silos par point de livraison a diminué de 2,7 à 1,4. Il y a ainsi moins de points de livraison comptant de multiples silos. De vieux silos en bois sont remplacés par des silos à haut rendement construits en béton. La baisse globale de la capacité des silos a coïncidé avec une hausse des livraisons de grain. Cela signifie qu'en moyenne, le coefficient de rotation annuel des silos a augmenté de 2,35 en 1971-1972 à 5,47 en 1996-1997 (provinces de l'Ouest, 1998). Dans une étude menée en 1984 par Agriculture Canada, on a estimé qu'une hausse du coefficient de rotation annuel de 3 à 6 entraînait une réduction des coûts de fonctionnement d'environ 40 %. Des travaux effectués plus récemment par le ministère de l'Agriculture de l'Alberta indiquent que les coûts de fonctionnement des silos ayant un coefficient de rotation de 5,25 étaient environ deux fois moins élevés que les silos ayant un coefficient de 2,25 (IBI, 1994). Toutefois, cette étude ne tenait pas compte des frais d'amortissement plus élevés des nouvelles installations. La tendance vers la construction de silos à haute capacité ayant un coefficient de rotation élevé devrait donc se poursuivre. Selon certains observateurs de l'industrie, un coefficient de rotation raisonnable est de

8 à 10 fois par année. (Voir les propos de Curt Vossen, président de Pioneer, cité dans la revue *Western Producer* du 21 août 1997.)

Le ministère de la Voirie de la Saskatchewan (1992) a tenté d'élaborer un modèle reproduisant les coûts des silos de collecte et des élévateurs de terre de ligne de l'intérieur. Dans le tableau A5.2, on compare les coûts de fonctionnement approximatifs des silos de collecte à ceux des silos intérieurs. Les structures de coûts différentes laissent supposer qu'il est possible de réaliser des économies d'échelle dans ce secteur.

L'existence d'économies d'échelle reflète le fait que les silos de collecte ont une structure de coûts qui est caractérisée par un niveau élevé de coûts fixes. Ces coûts fixes sont plus importants pour les silos de construction récente dont le coefficient de rotation est élevé. Les coûts variables, notamment pour ce qui est de la main-d'oeuvre, sont moins élevés dans les cas des nouveaux silos. La construction d'un silo à haut rendement coûte de 7 à 10 millions de dollars (provinces de l'Ouest, 1998). Selon la firme IBI (1994), le prix de vente d'un silo de collecte représentait de 25 à 30 % de son coût de remplacement.

Les provinces de l'Ouest (1998) s'attendent à ce que la rationalisation du secteur de la manutention du grain dans les Prairies se poursuive et que l'on compte uniquement de 100 à 200 points de livraison d'ici cinq ans. À ces points de livraison, il est probable que l'on trouvera uniquement des silos à haute capacité. Le rapport indique également que très peu de ces nouveaux silos se trouveront loin des voies principales ou secondaires des chemins de fer. Dans le rapport, on prévoit que le processus de rationalisation aura une incidence directe sur 25 % des exportations de grain.

La réduction du nombre de silos et de points de livraison pourrait réduire la concurrence entre les sociétés exploitant des silos. Étant donné qu'il existe moins de points de livraison dotés de plusieurs silos, la distance à parcourir entre les silos est plus grande, et il est ainsi plus difficile pour les producteurs de forcer les silos à offrir des droits concurrentiels. En transportant son grain à un point de livraison, le producteur engage des coûts irrécupérables, ce qui confère un certain pouvoir de négociation à l'exploitant du silo. D'un autre côté, les agriculteurs situés à une distance égale entre deux ou plusieurs points de livraison pourraient continuer à obliger les exploitants de silo à leur offrir des taux concurrentiels.

**Tableau A5.2 : Comparaison entre les silos de collecte  
et les élévateurs de t te de ligne de l'intérieur sur le plan des co ts**

	<b>Silo de collecte capacité de 4 500 tonnes taux de rotation (5X)</b>	<b>Élévateurs de t te de ligne de l'intérieur capacité de 13 600 tonnes taux de rotation (12X)</b>
	(\$/tonne)	
Dépréciation	1,1	2,50
Intér ts	0,65	1,20
Assurances	0,15	0,10
Impôts	0,4	0,35
<i>Co ts fixes (total)</i>	2,3	4,05
Main-d'oeuvre	3,1	1,10
Services publics	0,25	0,30
Réparations et entretien	0,65	0,65
Autre	0,65	0,15
<i>Co ts variables (total)</i>	4,65	2,20
<b>Co ts totaux</b>	<b>6,95</b>	<b>6,25</b>
Estimations de ATKearney	7,28	5,36

Source : Ministère de la Voirie et du Transport de la Saskatchewan (1992), et ATKearney (1994)

Il existe des preuves montrant que les silos de collecte sont en mesure de fixer leurs droits pour qu'ils soient au-dessus de leurs co ts marginaux. La firme IBI (1994) a observé que les silos de collecte avaient augmenté leurs droits de 46 % de 1983 à 1993, et que pendant la m me période, leurs co ts avaient diminué. De plus, les droits exigés pour l'extraction des impuretés ont plus que doublé au cours de la m me période. M me si ces données indiquent que les silos établissent leurs droits au-delà de leurs co ts marginaux, le taux de rendement du capital investi n'est pas exorbitant. Dans le rapport IBI, on souligne que, pour la majorité des silos de collecte existants, ce taux de rendement est plutôt bas (5 ou 6 %), bien qu'il puisse tre trois fois plus élevé dans le cas des silos à grande capacité de construction récente.

Jusqu'en 1994, la Commission canadienne des grains (CCG) établissait des droits maximums que les silos ne pouvaient dépasser. Depuis lors, il revient aux silos d'enregistrer leurs droits maximums auprès de la CCG. Les droits maximums actuellement en vigueur sont plus élevés que ceux exigés avant 1994, mais il ne s'agit pas d'une hausse exorbitante. Bien que

certains droits soient supérieurs aux plafonds établis en 1994, il existe aussi des droits moins élevés. Dans le tableau A5.3, on compare les droits enregistrés en 1997 aux plafonds en vigueur en 1994.

Une tendance que l'on peut observer depuis l'élimination des droits maximums, c'est que les droits enregistrés diffèrent d'une province à l'autre. En Alberta et au Manitoba, les droits sont régulièrement plus élevés qu'en Saskatchewan, comme l'illustre le tableau A5.4. Si les droits sont établis en fonction du profit résiduel, on peut s'attendre à ce que les droits d'ensilage soient plus importants dans les régions ayant des tarifs-marchandises moins élevés.

**Tableau A5.3 : Comparaison entre le tarif-plafond de 1994 et les droits enregistrés en 1997**

		Plafond de 1994	1997	
			Max.	Min.
(\$/tonne)				
Blé	Ensilage	10,75	12,2	7,81
	<i>Extraction des impuretés</i>	3,11	4,1	2,61
Canola	Ensilage	17,2	18,35	11,45
	<i>Extraction des impuretés</i>	4,14	4,87	5,43

Source : Vercammen et al. (1996) et Commission canadienne des grains (1998)

**Tableau A5.4 : Droits enregistrés en 1997 par diverses sociétés céréalières (par province)**

	Cargill	Parish and Heimbecker	Pioneer	Coopérative provinciale	UGG
(\$/tonne)					
Manitoba	10,09	9,92	10,33	9,93	12,2
Saskatchewan	8,82	8,81	8,51	8,82	10,5
Alberta	9,37	9,36	9,4	9,37	11,25

Source : Commission canadienne des grains (1998)

Si les coûts sont à la baisse dans l'industrie du stockage du grain, on peut s'attendre à un taux élevé de concentration du marché. Pour déterminer le niveau de concentration dans un secteur, on tient souvent compte de la part de marché détenue par les sociétés qui y évoluent. Pour ce faire, on évalue la capacité de stockage de la société par rapport à celle de l'ensemble des silos des Prairies. En 1998, la Saskatchewan Wheat Pool (SWP) avait la capacité de stockage la plus élevée, soit 1 918 000 tonnes. L'Alberta Wheat Pool (AWP), qui se classait au deuxième rang, avait une capacité de 966 000 tonnes, suivie par la société United Grain Growers, dont la capacité était de 883 000 tonnes. Mentionnons ensuite dans l'ordre Pioneer (665 000 tonnes), Cargill (526 000 tonnes), Manitoba Pool (515 000 tonnes), Parish and Heimbecker (240 000 tonnes) et N. M. Patterson and Sons (220 000 tonnes). On compte aussi un certain nombre de sociétés de plus petite envergure qui exploitent des silos ainsi que des silos appartenant à des intérêts locaux, dont la capacité totale est de 419 000 tonnes (Commission canadienne des grains, 1998). Ainsi, la Saskatchewan Wheat Pool détient 31 % de la capacité de stockage totale dans les Prairies et 53 % de la capacité de stockage en Saskatchewan. L'Alberta Wheat Pool compte pour 15 % de la capacité totale dans les Prairies et pour 55 % de la capacité de l'Alberta et de la Colombie-Britannique. La coopérative Manitoba Pool Elevators, pour sa part, détient 8 % de la capacité de stockage dans les Prairies ou un peu moins de 50 % de celle du Manitoba. UGG, qui est la société non coopérative la plus importante dans le secteur de la manutention du grain, a 14 % de la capacité de stockage dans les Prairies. Si l'on examine chacune des sociétés séparément, on constate que les quatre sociétés les plus importantes occupent 70 % du marché. Si elle est mesurée par province, la concentration du marché est encore plus importante. Les quatre sociétés les plus importantes au Manitoba détiennent 85 % de la capacité de stockage de cette province, tandis qu'en Saskatchewan, ce chiffre est de 84,1 %. En Alberta et en Colombie-Britannique, les quatre sociétés les plus importantes détiennent 92,9 % de la capacité de stockage.

Pour déterminer si une société est en mesure de fixer des droits supérieurs aux coûts marginaux, il faut également se demander si le produit offert est homogène ou hétérogène. En effet, la concurrence entre les silos se fait, en bonne partie, sur le plan des services et non sur celui des droits. Le gouvernement de la Saskatchewan (1992) a observé que les silos peuvent, dans une certaine mesure, établir des prix sans tenir compte de la concurrence puisque « les producteurs préfèrent livrer leur grain à l'endroit le plus proche, le transport par camion coûte plus cher que le transport ferroviaire, et les sociétés céréalières accordent la priorité à l'adoption de stratégies non liées aux prix pour maximiser leur part du marché et fidéliser leur clientèle. »

Au cours des dernières années, l'industrie du stockage du grain a fait l'objet d'un certain nombre de changements importants d'ordre structurel. Ces changements touchent notamment les coopératives. La Saskatchewan Wheat Pool, qui a la capacité de stockage la plus élevée dans l'ensemble des Prairies, a modifié sa structure financière et est maintenant cotée à la Bourse de Toronto (actions sans droit de vote). De plus, les trois coopératives des Prairies empiètent de plus en plus sur leurs territoires respectifs. La Saskatchewan Wheat Pool a récemment annoncé qu'elle ferait construire plusieurs silos au Manitoba et en Alberta, lesquels viendront s'ajouter aux silos déjà en place sous le nom « AgPro ». La Manitoba Pool et l'Alberta Pool, qui fusionnent, ont récemment manifesté de l'intérêt à l'égard du marché de la Saskatchewan en présentant une offre

d'achat pour la société Humbolt Flour Mills.

Des sociétés céréalières multinationales ont également fait des démarches pour percer le marché canadien de la manutention du grain. Louis Dreyfuss a récemment annoncé la construction de trois nouveaux silos dans les Prairies, et l'on s'attend à ce que plusieurs autres voient le jour. la fois ConAgra et Continental sont également en train de construire des installations dans les Prairies. Par ailleurs, Archer Daniels Midland a acheté 45 % d'UGG et la coopérative Alberta Wheat Pool a conclu une entente de mise en commun de silos terminaux avec Cargill.

Selon certains observateurs, plusieurs autres fusions auront lieu dans l'industrie du stockage du grain au cours des cinq à dix prochaines années. titre d'exemple, la société Dominion Bond Rating Service a indiqué récemment que, selon elle, il existait un trop grand nombre d'entreprises dans le secteur, et que le rendement du capital investi était trop faible (*Western Producer*, 1998). Compte tenu de la fusion récente des sociétés américaines Harvest States et Cenex, il pourrait y avoir une tendance vers une concentration accrue du marché en Amérique du Nord.

### **2.3 Transport ferroviaire**

Il existe deux principales compagnies de chemin de fer au Canada : le Canadien National (CN) et CP Rail<sup>3</sup>. Tout comme le secteur du stockage du grain, l'industrie ferroviaire est en pleine évolution. Depuis que l'on a supprimé l'interdiction concernant l'abandon des voies secondaires, à la suite de l'abrogation de la *Loi sur le transport du grain dans l'Ouest*, d'autres transporteurs sont entrés dans le réseau pour offrir des services sur courtes distances. En général, ces petites compagnies de chemin de fer sont assujetties à l'une des deux compagnies de chemin de fer exploitant les lignes principales; à l'heure actuelle, elles ne peuvent donc faire concurrence à ces dernières.

Les compagnies de chemin de fer assurent de plus en plus de liaisons nord-sud. Par exemple, le CN a récemment fait une offre pour acheter la société Illinois Central Corp au coût de 2,4 milliards de dollars. Cette société possède des voies ferrées allant de Chicago jusqu'au golfe du Mexique. CP Rail possède déjà la Soo Line Railroad Co. et la Delaware and Hudson Railway Inc., ce qui lui permet d'avoir accès au Midwest et au nord-est des États-Unis.

Le réseau ferroviaire des Prairies compte 29 600 km de voie ferrée. De ce nombre, 8 900 km servent principalement au transport du grain, ce qui signifie que plus de 60 % des wagons qui y circulent, dans un sens ou dans l'autre, sont remplis de grain (provinces de l'Ouest, 1998). Au total, on a abandonné 5 565 km de voie ferrée depuis les années 1970 (Transport Concepts, 1995). On s'attend à ce que cette tendance se poursuive. On envisage d'ailleurs l'abandon d'environ 20 % des voies secondaires qui dépendent du transport du grain. Selon

---

<sup>3</sup> La société BC Rail est également présente dans l'Ouest du Canada, bien que le seul point de livraison de grain le long de son réseau ferroviaire soit Fort St. John (Colombie-Britannique).

certain observateurs, jusqu'à 50 % du réseau des voies secondaires sera abandonné au cours des cinq prochaines années (provinces de l'Ouest, 1998).

Le transport ferroviaire est un exemple de secteur caractérisé par des coûts décroissants. Il existe d'importants coûts fixes dans ce domaine. La construction de voies de chemin de fer coûte cher, ce qui explique pourquoi pratiquement aucun projet de construction n'a été entrepris depuis 1963 (Transport Concepts, 1995). On présume également que les compagnies de chemin de fer ont également d'importants coûts irrécupérables.

Étant donné que le volume de grain expédié est moindre, le coût total par tonne-mille est plus élevé dans le cas des voies secondaires qui dépendent du transport du grain que sur les voies principales. Selon les estimations de la firme ATKearney (1994), le transport du grain coûte 0,11 \$ par tonne-mille sur les voies secondaires et les coûts des manœuvres terminales interréseaux se chiffrent à 0,40 \$ la tonne. Cette firme estime qu'au total, il en coûte 8,39 \$ la tonne de transporter du grain sur une distance de 75 km le long d'une voie secondaire, comparativement à 22 \$ la tonne (ou 0,018 \$ par tonne-mille) pour transporter du grain de Regina à Vancouver sur une voie principale. Dans cette étude, on estime qu'il en coûte environ 16,52 \$ (Can) la tonne (ou 0,014 \$ par tonne-mille) à la société Burlington Northern pour effectuer ce même trajet. Selon d'autres estimations, le transport du grain de la Saskatchewan coûte en moyenne 5,75 \$ la tonne pour l'utilisation des voies secondaires et 37,50 \$ la tonne pour les voies principales (Ministère de la Voirie et du Transport de la Saskatchewan, 1992).

En 1992, le transport ferroviaire du grain de l'Ouest canadien a coûté plus de 1 milliard de dollars. Parmi ces coûts, on compte notamment des coûts afférents au volume totalisant 824,7 millions de dollars (comprend les frais d'immobilisations et de dépréciation), une contribution de 164,9 millions de dollars au titre des frais généraux des compagnies de chemin de fer (taux de rendement de 20 % sur le capital investi) ainsi que des coûts afférents aux lignes de l'ordre de 81,9 millions de dollars. Les coûts afférents aux lignes visent à tenir compte des coûts attribuables aux voies secondaires qui dépendent du transport du grain (Vercammen et al., 1996). Les coûts afférents au volume représentent approximativement de 80 à 87 % des coûts totaux.<sup>4</sup> Si l'on divise la somme de ces coûts par le volume de grain expédié, on obtient, pour 1992, un coût approximatif de 0,03 \$ la tonne-mille, ce qui est devenu le tarif-marchandises des compagnies de chemin de fer. En 1998, on a établi un tarif-plafond d'environ 0,035 \$ la tonne-mille (qui reflète les coûts globaux approximatifs du transport ferroviaire).

Pour évaluer le coût du transport ferroviaire, il faut également tenir compte du coût des wagons-trémie. Le grain est la seule marchandise pour laquelle la majorité des wagons qui en assurent le transport appartiennent à l'État. Depuis 1972, les divers ordres de gouvernement ont fourni, au total, 19 192 wagons-trémie aux compagnies de chemin de fer pour assurer le transport du grain. Ces dernières utilisent ces wagons pour transporter le grain aux silos terminaux en ayant

---

<sup>4</sup> Étant donné que les coûts afférents au volume tels que calculés par l'Office national des transports englobent une partie des coûts fixes, le coût marginal du transport ferroviaire constituerait un plus petit pourcentage du coût total.

uniquement à payer les frais d'entretien. Au printemps de 1994, il y avait 26 400 wagons servant au transport du grain : de ce nombre, on comptait 18 600 wagons-trémie appartenant aux gouvernements (fédéral et provinciaux) et à la CCB, ainsi que 7 100 wagons-trémie appartenant aux compagnies de chemin de fer ou loués par celles-ci. Les compagnies de chemin de fer possédaient également 700 wagons couverts (IBI, 1994). Pendant les périodes de pointe, les compagnies de chemin de fer obtiennent des wagons supplémentaires de leur flotte et des États-Unis. L'Office du transport du grain a estimé qu'un wagon-trémie coûtait 80 000 \$ en 1992 et 54 000 \$ en 1981. Selon les estimations de la firme IBI, les wagons occasionnent des coûts de 5 216 \$ par année ou de 3,11 \$ la tonne.

La firme IBI (1994) a démontré que même après l'adoption de la *Loi de 1987 sur le transport du grain*, qui autorisait les expéditeurs d'autres denrées à négocier avec les compagnies de chemin de fer, les recettes produites par le transport du grain étaient toujours inférieures à celles découlant du transport d'autres produits. Dans le cas de l'orge, les compagnies de chemin de fer récoltaient entre 2,42 et 2,24 cents la tonne-mille et, dans celui du blé, entre 2,13 et 1,96 cents la tonne-mille. À titre de comparaison, elles obtenaient 3,03 cents la tonne-mille pour le charbon, 2,80 la tonne-mille pour la potasse et 3,61 cents la tonne-mille pour le soufre. Cela est d'autant plus remarquable lorsqu'on considère que le grain doit être acheminé sur des voies secondaires à faible densité de circulation (où les coûts sont donc plus élevés), alors que les autres marchandises sont principalement transportées sur des lignes principales de première et de deuxième catégorie. Ainsi, les tarifs réglementés visant le transport du grain étaient encore moins élevés que les tarifs non réglementés s'appliquant à d'autres produits, même avec l'adoption des dispositions en matière d'accès visant les expéditeurs. Cela remet en question la capacité des expéditeurs de négocier les tarifs-marchandises à la baisse pour refléter les coûts moyens.

Après le transport ferroviaire, le transport par camion représente la meilleure option pour les expéditeurs. La firme ATKearney estimait les coûts directs du transport par camion à 5,5 cents la tonne-mille pour un trajet de 75 km. Sur le plan des coûts, le transport par camion n'est donc pas actuellement un moyen efficace d'expédier du grain aux installations portuaires; toutefois, le long des voies secondaires, le transport par camion semble constituer un moyen de transport concurrentiel, surtout si l'on ne tient pas compte des coûts liés aux routes. Par ailleurs, le transport par camion pose un problème de logistique au moment du déchargement du grain aux installations portuaires. Les ports de la côte ouest n'ont pas été conçus pour accueillir un grand nombre de camions. Compte tenu des contraintes dont fait l'objet de ce mode de transport, les compagnies de chemin de fer devraient être en mesure de fixer leurs tarifs au-delà de leurs coûts marginaux.

Il est généralement admis que les compagnies de chemin de fer canadiennes ont une certaine emprise sur le marché. En effet, d'importants coûts irrécupérables servent de barrière à toute entreprise souhaitant faire une percée. Étant donné qu'il est peu probable qu'une entreprise ne vienne les menacer et que le transport par camion ne constitue pas une solution de rechange



aussi efficace sur le plan des coûts, on peut supposer que les compagnies de chemin de fer seraient en mesure d'établir les tarifs à leur guise si ces derniers étaient entièrement déréglementés. Étant donné qu'il existe uniquement deux principales compagnies de chemin de fer desservant les Prairies canadiennes, leur emprise sur le marché pourrait être jugée considérable.

## 2.4 Silos terminaux

En 1996-1997, 24,6 millions de tonnes des six principaux grains ont été réceptionnées dans les ports du Canada. Au cours de cette année, les arrivages nets de grain ont totalisé 11,32 millions de tonnes à Vancouver et 4,16 millions de tonnes à Prince Rupert; ainsi, le volume total de grain ayant été expédié par la côte ouest représentait 15,48 millions de tonnes. Thunder Bay a réceptionné 8,82 millions de tonnes et Churchill, 0,34 million de tonnes (Conseil des grains du Canada, 1997). L'usage des ports de la côte ouest a augmenté au fil des ans. Au début des années 1980, seulement 40 % du grain canadien transitait par Vancouver et Prince Rupert, pourcentage qui avait grimpé à 63 % en 1994-1995. En 1991, un volume record de 20 millions de tonnes de grain a transité par les ports de la côte ouest, dont la capacité de stockage était de 1,1 million de tonne. En 1998, la capacité de stockage de Thunder Bay était de 1,3 million de tonnes, tandis que celle de Churchill était de 140 000 tonnes.

Dans l'ensemble, depuis 1971-1972, le taux de rotation moyen des silos terminaux a grimpé de 7 à 10 fois par année. Le taux de rotation des silos terminaux de la côte ouest est plus élevé. De 1981-1982 à 1992, le taux de rotation moyen a augmenté de 11 à 15 fois par année à Vancouver et de 20 à 26 fois par année à Prince Rupert. D'un autre côté, le taux de rotation moyen à Thunder Bay a chuté de 8 à 6 fois par année au cours de la même période.

On fait certaines démarches pour augmenter la capacité de stockage de la côte ouest. Par exemple, AWP et Cargill ont l'intention d'accroître la capacité de manutention de leurs installations sur la côte ouest de 4,2 à 6 millions de tonnes.

La diminution du volume de grain expédié par la voie maritime du Saint-Laurent inquiète ceux qui assurent la prestation de ce service. Les expéditions de grain ayant transité par Thunder Bay ont totalisé 10,2 millions de tonnes, dont environ 8 millions de tonnes de blé. On s'attend à ce que le port reçoive uniquement quelque 5,5 millions de grain de la CCB cette année (*Western Producer*, 1998).

Au tableau A5.5, on trouve diverses estimations de coûts pour les silos terminaux de la côte ouest. En plus des coûts directs de fonctionnement, il existe d'autres coûts, tels que les frais d'inspection de la Commission canadienne des grains, estimés à 1,30 \$ la tonne, et les coûts de triage au silo terminal, évalués à 1,00 \$ la tonne (ATKearney, 1994).

En 1998, dans les ports, on comptait 13 silos terminaux appartenant à 7 sociétés de stockage de grain. La plupart de ces dernières possèdent également des silos de collecte dans les Prairies. Les expéditions de grain par chemin de fer sont réparties parmi les silos terminaux proportionnellement au volume de grain provenant des silos de collecte appartenant à la même

société. Les silos appartenant à des intérêts locaux et les autres sociétés de stockage de grain qui ne possèdent pas de silos terminaux paient des frais de manutention.

La plupart des sociétés de stockage de grain possèdent un silo terminal dans un seul port. La Saskatchewan Wheat Pool et UGG sont les seules sociétés qui possèdent des silos terminaux à la fois à Thunder Bay et sur la côte ouest. Il y a six<sup>5</sup> silos terminaux à Thunder Bay, cinq à Vancouver et un à Prince Rupert et à Churchill. Le nombre de sociétés est encore moins élevé que dans le cas des silos de collecte. La Saskatchewan Wheat Pool a la capacité de stockage la plus importante (23 %), tandis qu'UGG se classe au deuxième rang (17 %). N. M. Patterson, ADM et ConAgra ne possèdent pas d'installations terminales.

**Tableau A5.5 : Coûts estimatifs des silos terminaux**

<b>Coûts des silos terminaux</b>	
	(\$/tonne)
Dépréciation	0,65
Intérêts	0,1
Assurances	0,3
Impôts	0,25
<i>Coûts fixes (total)</i>	<i>1,3</i>
Main-d'oeuvre	2,25
Services publics	0,35
Réparation et entretien	1,6
Autre	0,65
<i>Coûts variables (total)</i>	<i>4,85</i>
Coûts totaux	6,15
Estimations de la firme ATKearney <sup>6</sup>	7,19
Estimations de la firme IBI	7,5

Sources : Ministère de la Voirie et du Transport de la Saskatchewan (1992), ATKearney (1994) et IBI (1994)

<sup>5</sup> Aux fins de ce document, les deux silos terminaux de l'UGG à Thunder Bay sont considérés comme une seule entité.

<sup>6</sup> Comprend 1,93 \$ pour le transfert du train au silo terminal, 2,02 \$ pour l'ensilage, 1,59 \$ pour le nettoyage et 1,65 \$ pour le chargement à bord du navire.

Étant donné que le grain destiné à l'exportation doit transiter par un silo terminal, les exploitants de ces installations ont une emprise sur le marché puisqu'il n'existe aucune solution de rechange. Leur puissance commerciale est sans doute plus importante sur la côte ouest, où les silos terminaux fonctionnent à plein régime, qu'à Thunder Bay et dans le Saint-Laurent, où les silos terminaux ont un excédent de capacité. Sur ce plan, la différence entre les ports peut être illustrée par les droits maximums en vigueur dans les silos terminaux (voir le tableau A5.6). Les droits exigés sur la côte ouest sont généralement plus élevés que ceux en vigueur à Thunder Bay.

**Tableau A5.6 : Droits enregistrés pour divers silos terminaux de Thunder Bay et de Vancouver**

<b>Silo terminal</b>	<b>Frais</b>	<b>Blé</b>	<b>Canola</b>
<b>Thunder Bay</b>			
Cargill	Ensilage (\$/tonne)	6,45	10,40
	<i>Stockage (\$/tonne/jour)</i>	0,052	0,063
MPE	Ensilage (\$/tonne)	6,45	10,35
	<i>Stockage (\$/tonne/jour)</i>	0,052	0,063
SWP	Ensilage (\$/tonne)	6,45	10,25
	<i>Stockage (\$/tonne/jour)</i>	0,052	0,063
UGG	Ensilage (\$/tonne)	6,45	10,50
	<i>Stockage (\$/tonne/jour)</i>	0,052	0,063
<b>Vancouver</b>			
AWP	Ensilage (\$/tonne)	6,71	10,41
	<i>Stockage (\$/tonne/jour)</i>	0,054	0,066
Pioneer	Ensilage (\$/tonne)	6,85	10,60
	<i>Stockage (\$/tonne/jour)</i>	0,052	0,063
SWP	Ensilage (\$/tonne)	6,78	10,60
	<i>Stockage (\$/tonne/jour)</i>	0,054	0,066
UGG	Ensilage (\$/tonne)	6,80	10,50
	<i>Stockage (\$/tonne/jour)</i>	0,054	0,062

Source : Commission canadienne des grains (1998)

Il est possible que les exploitants de silos de collecte et de silos terminaux, tout comme les compagnies de chemin de fer, profitent de leur position dominante sur les marchés. Ce risque est attribuable à la structure de ces industries, telle que décrite ci-dessus. De plus, les contraintes sur le plan de la capacité ne font qu'augmenter le risque de confusion, de congestion et de manoeuvres stratégiques. Dans le réseau actuel, la CCB tente d'atténuer la gravité de ces éventuels problèmes.

### 3 Le rôle de la Commission canadienne du blé dans le domaine du transport

La Commission canadienne du blé (CCB) est le seul exportateur de blé et d'orge de l'Ouest canadien. Elle vend aussi l'ensemble du blé et de l'orge de l'Ouest canadien que l'on destine à la consommation humaine au pays. Ce pouvoir de vente à comptoir unique a été conféré à la CCB en vertu d'une loi du Parlement : la *Loi sur la Commission canadienne du blé*. Cette loi a été modifiée en 1998.

La CCB participe à l'attribution des wagons pour le transport des grains relevant de sa compétence. Elle détermine les wagons qui seront affectés à des parcours ferroviaires particuliers. Les wagons attribués sont ensuite répartis parmi les silos se trouvant le long de ces parcours ferroviaires en fonction des volumes antérieurs. Le temps de rotation des wagons est plus élevé dans le cas des grains « Commission » que dans celui des grains « hors-Commission ». Le temps de rotation est de 17,9 jours dans le cas des grains de la CCB et de 29,9 jours pour les cultures spéciales.

La CCB prend également des mesures pour gérer la capacité limitée du réseau de manutention du grain. Alors que les producteurs de l'Ouest du Canada exportent environ 30 millions de tonnes de grains de la CCB, dont 20 millions de tonnes de blé, la capacité des silos de collecte est uniquement de 6,5 millions de tonnes. Les compagnies de chemin de fer peuvent stocker une quantité limitée de grain à bord des wagons, et les silos terminaux ont uniquement une capacité de stockage de 2,9 millions de tonnes (Demmans and Roth, 1998). Ainsi, le réseau de transport et de manutention du grain ne pourrait assurer la livraison de tout le grain destiné à l'exportation au même moment. Quatre-vingt-dix-sept pour cent du blé acheminé aux silos de collecte est livré à la CCB (Hucq, 1997). Sous le régime de la CCB, les producteurs reçoivent tous le même prix pour leur grain, peu importe à quel moment de la campagne agricole la livraison est effectuée. Toutefois, s'ils bénéficient d'un taux de réduction supérieur à zéro, les producteurs ont intérêt à livrer leur grain aussitôt que possible après la fin de la récolte. Ainsi, la CCB doit assurer une répartition équilibrée des livraisons tout au long de l'année pour éviter la congestion du réseau de transport et de manutention du grain.

En 1993-1994, la CCB a adopté un système de passation de contrats pour faire en sorte que l'approvisionnement en grain se fasse en temps opportun. Les producteurs signent un contrat qui les engage à livrer un volume et un grade particuliers de grain avant une date précise. Au cours de l'année, il existe quatre échéances pour la livraison de grain. Dans les quelques semaines qui suivent la date limite visant la signature d'un contrat, la CCB calcule le pourcentage du grain visé par le contrat dont il a besoin et en assure le transport (Commission canadienne du blé, 1994).

Compte tenu des mesures prises par la CCB pour rationner la capacité de la côte ouest, du grain qui aurait autrement été expédié par la côte ouest est acheminé par le biais de la voie maritime du Saint-Laurent. Les mesures administratives prises par la CCB se reflètent dans les frais exigés pour le transport du grain. Les producteurs expédiant du grain vers l'est bénéficient de tarifs subventionnés pour l'utilisation de la voie maritime du Saint-Laurent. Le coût de cette

subvention est réparti parmi tous les producteurs de grain grâce au système de mise en commun. L'expédition de grain par la voie maritime du Saint-Laurent coûte environ 20 \$ la tonne au total. La CCB applique plutôt un facteur d'ajustement du fret (FAF) de 11,55 \$ la tonne au coût du transport ferroviaire jusqu'à Thunder Bay. La CCB (et donc les producteurs) interfinancent l'utilisation de la voie maritime, grâce à une subvention d'environ 8,45 \$ la tonne. La réduction des tarifs applicables à la voie maritime du Saint-Laurent est payée par tous les producteurs à partir des comptes de mise en commun, ce qui totalise environ 4 \$ la tonne pour tout le grain de la CCB.

La figure A5.1 montre l'effet de la capacité restreinte des installations de la côte ouest et de la subvention de la CCB. L'axe horizontal représente l'Ouest du Canada, de l'ouest à l'est. Le point d'origine gauche correspond à la côte ouest (CO) et celui de droite, à Thunder Bay (TB). L'axe vertical représente le prix obtenu pour le grain reçu à n'importe quel point. Le prix payé pour le grain sur la côte ouest est le prix mondial ( $P_w$ ) et le prix payé pour le grain à Thunder Bay est le prix mondial moins les coûts afférents à la voie maritime ( $P_w - CVM$ ). Les diagonales représentent le prix que reçoivent les producteurs dans les Prairies, à n'importe quel point le long du réseau. La pente des diagonales correspond au tarif-marchandises exigé par tonne-mille. Ainsi, le prix obtenu par le producteur est le prix offert au port moins le tarif-marchandises ( $r$ ), multiplié par la distance à parcourir jusqu'au port. (Par souci de simplicité, on ne tient pas compte des frais de manutention des silos terminaux dans ce diagramme.) On présume que les producteurs expédient leur grain à partir du port auquel ils obtiendront le prix le plus élevé.

Si la capacité de stockage des installations de la côte ouest n'était pas limitée et que l'on exigeait le plein tarif pour l'utilisation de la voie maritime, les producteurs se trouvant au point « m » se montreraient indifférents quant au choix du port d'expédition (dans le cas du blé, le point « m » correspond à peu près à Brandon, au Manitoba). Pour déterminer l'emplacement du point « m », il faut trouver le point sur l'axe horizontal où se croisent les diagonales tracées à partir de  $P_w$  (à la gauche) et de  $P_w - CVM$  (à la droite). Les producteurs se trouvant au point « m » obtiendront le même prix pour leur grain, que celui-ci soit expédié via la côte est ou la côte ouest.

Supposons maintenant qu'en raison de la capacité limitée des installations de la côte ouest, on peut uniquement y accepter le grain à la gauche du point « k ». Pour rationner la capacité des installations portuaires de la côte ouest, la CCB subventionne l'utilisation de la voie maritime afin que le point milieu puisse être déplacé vers l'ouest jusqu'au point « k ». Dans le cas du blé, le point « k » est Sintaluta (Saskatchewan). Cela fait augmenter le prix implicite obtenu à Thunder Bay de  $P_w - CVM$  à  $P_w - FAF$ <sup>7</sup>

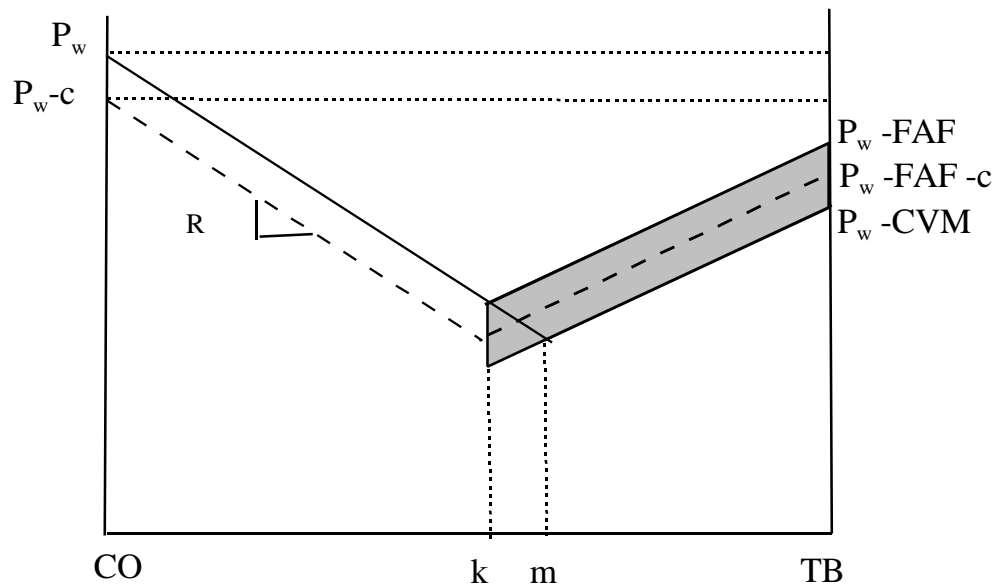
La zone ombrée de la figure A5.1 représente la valeur totale de la subvention accordée pour l'utilisation de la voie maritime; le coût de la subvention par tonne équivaut à  $CVM-FAF$ . Pour recueillir les fonds nécessaires à l'octroi de cette subvention, la CCB prélève environ 4 \$ la

---

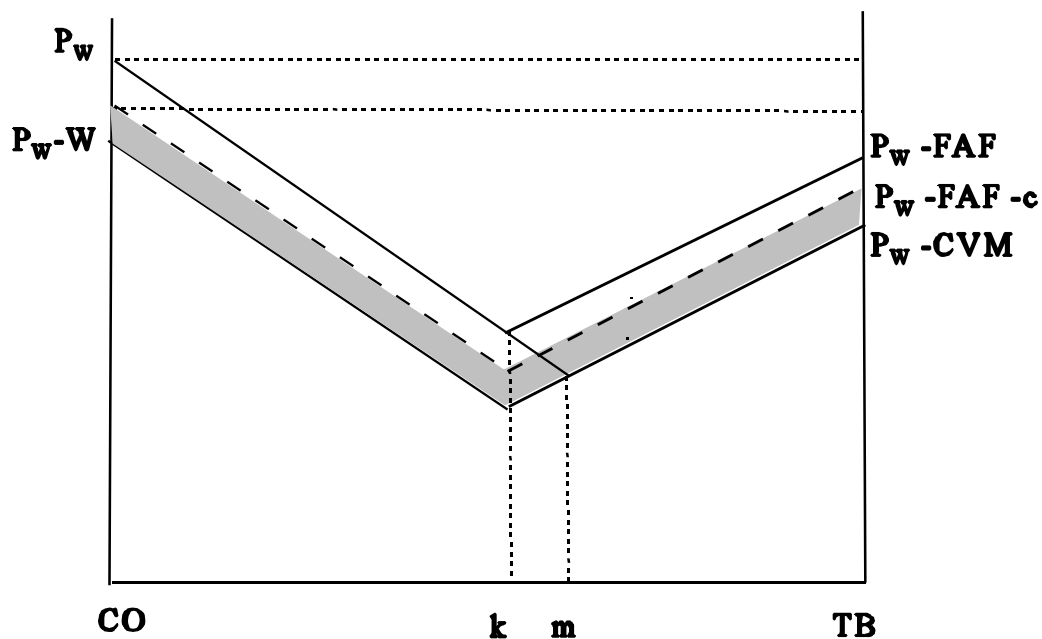
<sup>7</sup> En fait, il y a un écart entre les prix mondiaux obtenus sur la côte ouest et la côte est (ainsi, le  $P_w$  sur la CO  $\neq P_w$  à TB). La CCB tient compte de cet écart et établit le FAF de manière à ce que le point milieu de la zone de collecte demeure au point « k ».

tonne sur les comptes de mise en commun. Si le coût par tonne est représenté par la lettre « c », la déduction correspond donc à une réduction du prix FAB pour l'ensemble des producteurs de  $P_w$  à  $P_w - c$ . Ce coût partagé fait baisser, à son tour, le prix obtenu par tous les producteurs. Les producteurs se trouvant à la gauche du point « k » obtiennent  $P_w - c - rd$ , où « r » correspond au tarif-marchandises par tonne-mille et « d », à la distance à parcourir depuis la côte ouest (CO). Quant aux producteurs situés à la droite du point « k », ils obtiendront un prix à la ferme correspondant à  $P_w - c - FAF - rd^*$ , où  $d^*$  est la distance les séparant de Thunder Bay (TB). Dans la figure A5.1, les diagonales pointillées représentent ces prix à la ferme.

Dans le cas de la déréglementation des tarifs-marchandises, on tiendrait compte de la capacité limitée des installations en augmentant les prix (frais de base) pour le transport du grain vers la côte ouest. Il est incertain si les recettes supplémentaires ainsi produites profiteraient aux compagnies de chemin de fer, aux silos terminaux de la côte ouest ou à une autre partie. La figure A5.2 montre comment l'on peut utiliser les prix pour gérer la capacité limitée des installations portuaires de la côte ouest.



**Figure A5.1 : Répartition par la CCB de la capacité des installations de la côte ouest**



**Figure A5.2 : Répartition de la capacité des installations de la côte ouest en fonction des marchés**

Comme dans la figure A5.1, les lignes pointillées représentent le prix obtenu à la ferme à la suite de l'octroi, par la CCB, d'une subvention pour l'utilisation de la voie maritime et des installations portuaires. Si l'on exige le plein tarif pour l'utilisation de la voie maritime, le point milieu des zones de collecte portuaires redevient le point m. Pour faire en sorte que le point milieu soit le point k, des frais doivent être imposés sur le grain expédié à la côte ouest. Ces frais doivent être assez importants pour inciter les producteurs situés entre les points k et m à expédier leur grain par Thunder Bay plutôt que via la côte ouest. Dans la figure A5.2, ces frais supplémentaires sont représentés par la lettre W. Ces frais pourraient prendre la forme d'une surtaxe d'encombrement sur les tarifs-marchandises ou sur les wagons-trémie, ou encore d'une augmentation des frais exigés par les silos terminaux de la côte ouest. Les producteurs dont le grain est expédié en passant par la côte ouest obtiendront maintenant moins d'argent pour leur grain, comme l'illustre la ligne noire continue à la gauche du point k. La zone ombrée représente la perte subie par les producteurs en raison de l'adoption d'un mécanisme du marché pour gérer la capacité limitée des installations de la côte ouest. Il ne s'agit pas d'une perte pour l'industrie de la manutention du grain, mais tout simplement d'un transfert aux parties en mesure d'exiger des frais pour l'affectation des capacités.

## 4 Le modèle

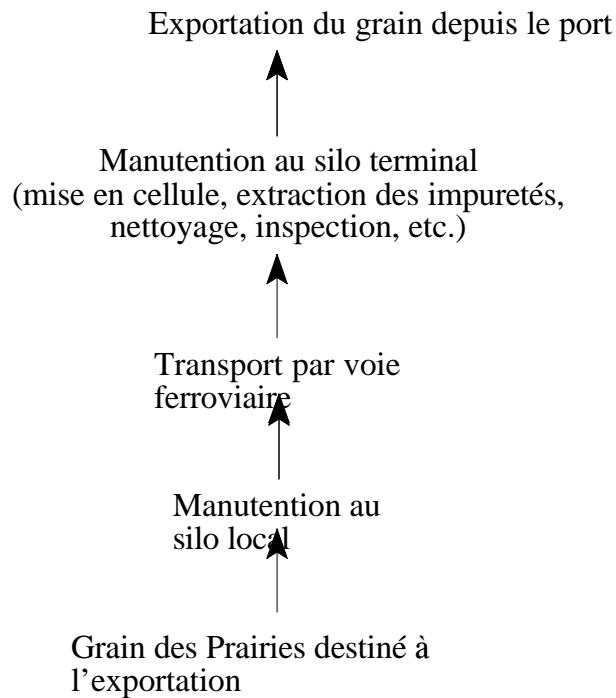
La présente section décrit le modèle utilisé pour simuler les résultats énoncés ci-dessus. Le modèle repose sur le principe que la prestation de services de manutention et de transport du grain (réseau de transport, silos de collecte et terminaux) doit correspondre au volume de grain provenant des Prairies, afin d'assurer l'acheminement, jusqu'aux installations portuaires, du grain voué à l'exportation. Exprimé autrement, pour qu'une tonne de grain se rende au port, il faut qu'il y ait une tonne de grain voué à l'exportation à la ferme ainsi que les services nécessaires pour manutentionner une tonne de grain aux silos de collecte et terminal et l'acheminer par le réseau ferroviaire. Chaque service correspond à une maille d'une chaîne verticale. (Voir la figure A5.3).

Le modèle permet de simuler divers scénarios de la répartition du marché entre les secteurs et au sein de ceux-ci. Le modèle tient pour acquis que les services fournis par les diverses sociétés de chacun des secteurs (p. ex., les sociétés exploitant des silos de collecte, celles exploitant les silos terminaux et les compagnies de chemin de fer) varient d'une société à l'autre.

cause des distances qui séparent les silos de collecte et les compagnies de chemin de fer, ainsi que la de fidélité accordée à certaines sociétés céréalières, le modèle suppose que les entreprises peuvent fixer des prix qui soient différents de ceux de leurs concurrents. On tient pour acquis que les sociétés choisissent d'augmenter leurs prix plutôt que le volume afin de maximiser leurs recettes. Le modèle suppose que les sociétés peuvent fixer leurs prix indépendamment de leurs concurrents, mais il tient pour acquis que les sociétés qui offrent les m mes services le font au m me prix.

Selon le modèle, les producteurs sont éparpillés dans plusieurs régions des Prairies. Le modèle présume que la production totale de grain de chaque région est acheminée au port le plus près. Une courbe de l'offre de grain existe pour chaque région, ce qui permet au modèle de tenir compte des divers co ts de production de chaque localité.





**Figure A5.3 : Chaîne verticale de la manutention et du transport du grain**

La figure A5.4 indique la production de grain de chaque région ainsi que la quantité exportée. On a supposé que le prix du grain rendu au port,  $p_w$ , n'est pas influencé par la quantité. Les silos de collecte exigent des droits,  $t_i$ , pour la manutention et l'extraction des impuretés auprès des producteurs de la région,  $i$ . Les compagnies de chemin de fer exigent des tarifs,  $r_i$ , pour acheminer le grain depuis la région,  $i$ , jusqu'au port. Les silos terminaux situés aux ports exigent des droits,  $T$ . Ainsi, pour la région  $i$ , le total de l'addition de ces droits et tarifs,  $T + r_i + t_i$ , représente les frais de base pour exporter le grain. L'agriculteur qui livre son grain depuis la région,  $i$ , en vue de l'exporter recevra un prix calculé ainsi :  $p_i = p_w - T - r_i - t_i$ . Si le prix à la ferme correspond à  $p_i$ , les agriculteurs de la région  $i$  produiront la quantité  $X_i^s$ , qui représente un point sur la courbe de l'offre  $S_i$  de la région  $i$ . On suppose que la courbe de l'offre,  $S_i$ , est une prévision et ne représente pas les stocks disponibles à un moment donné. On expliquera plus loin la raison pour laquelle on a utilisé une courbe de l'offre prévue.

La demande locale de grain dans la région  $i$  est représentée par  $X_i^d$ , qui correspond à un point sur la courbe de l'offre  $D_i$  de la région  $i$ . La courbe de l'offre  $D_i$  montre la quantité de grain

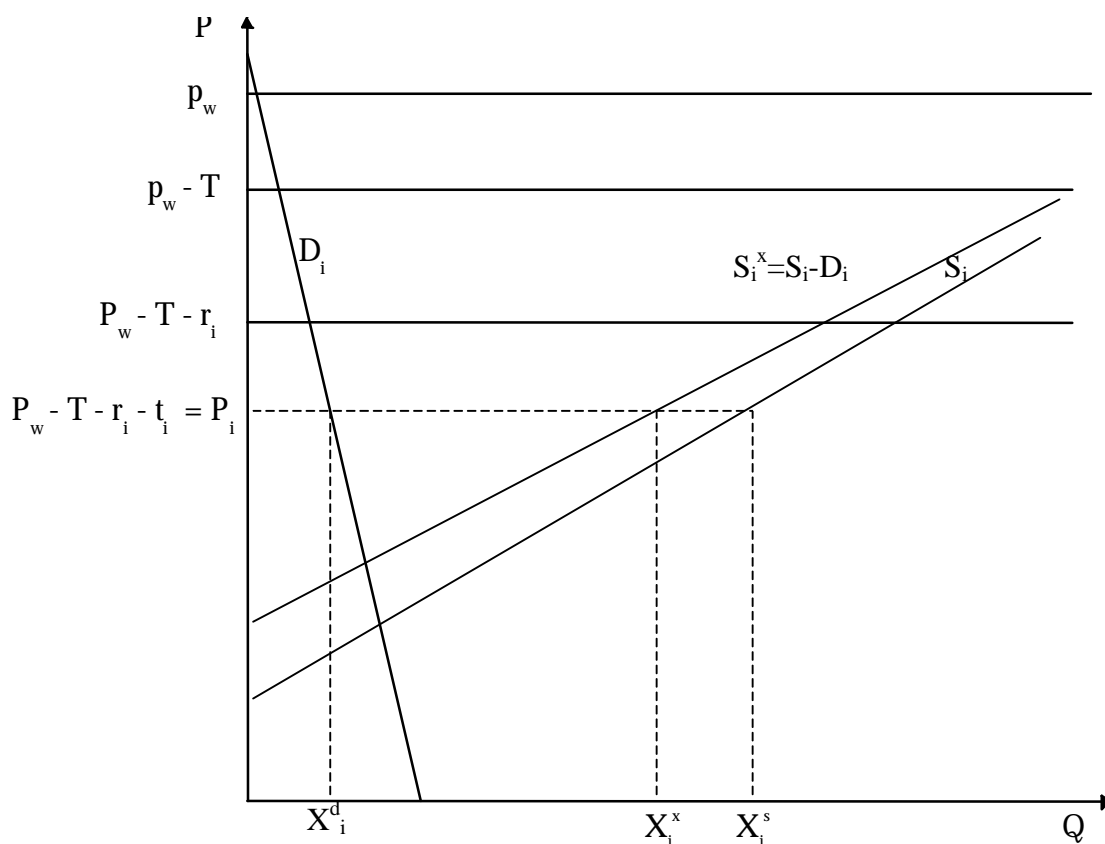
demandée localement, que ce soit pour l'alimentation animale ou la transformation au pays. Les exportations de grain de la région  $i$  sont exprimées par la formule  $X_i^x = X_i^s - X_i^d$ , et  $X_i$  représente un point sur la courbe de l'offre sur le marché de l'exportation  $S_i^x$ . La courbe de l'offre sur le marché de l'exportation,  $S_i^x$ , est la différence horizontale entre  $X_i^s$  et  $X_i^d$ . On suppose que la courbe de l'offre sur le marché de l'exportation trace une ligne droite et qu'elle est exprimée par la formule suivante :

$$p_i = \alpha_i + \beta_i X_i$$

Les prix sont calculés en deux étapes par le modèle. la première étape, les compagnies de chemin de fer et les silos terminaux fixent leurs prix simultanément pour maximiser leur rentabilité. Les prix fixés correspondent à un « équilibre de Nash », ce qui signifie que la société n'a pas intérêt à modifier ses prix. Les silos de collecte, ayant pris connaissance des tarifs ferroviaires et des droits exigés par les silos terminaux, établissent leurs prix pour maximiser leurs recettes. Encore une fois, ces prix représentent un équilibre de Nash.

Le modèle tient pour acquis que les silos terminaux et les compagnies de chemin de fer peuvent prévoir la réaction des silos de collecte et la prennent en ligne de compte lorsqu'ils établissent leurs prix. On considère que ce sont les compagnies de chemin de fer et les silos terminaux qui « donnent l'exemple » et que les silos de collecte le suivent. On présume que la structure des coûts de toutes les sociétés au sein d'un même secteur (compagnies de chemin de fer, silos terminaux et de collecte) est la même. Par conséquent, dans une économie équilibrée, toutes les sociétés d'une même région exigeront les mêmes droits ou tarifs.

Le modèle tient compte de la structure verticale du secteur de stockage des grains. Toutes les sociétés qui exploitent des silos terminaux exploitent également des silos de collecte, mais le contraire n'est pas toujours vrai. Le modèle tient compte de la concurrence accrue découlant de la présence de sociétés indépendantes au sein du secteur des silos de collecte. De plus, le modèle reconnaît que les sociétés exploitant des silos terminaux ne se concurrencent pas puisque, règle générale, le grain réceptionné par leurs silos de collecte est acheminé à leurs silos terminaux.

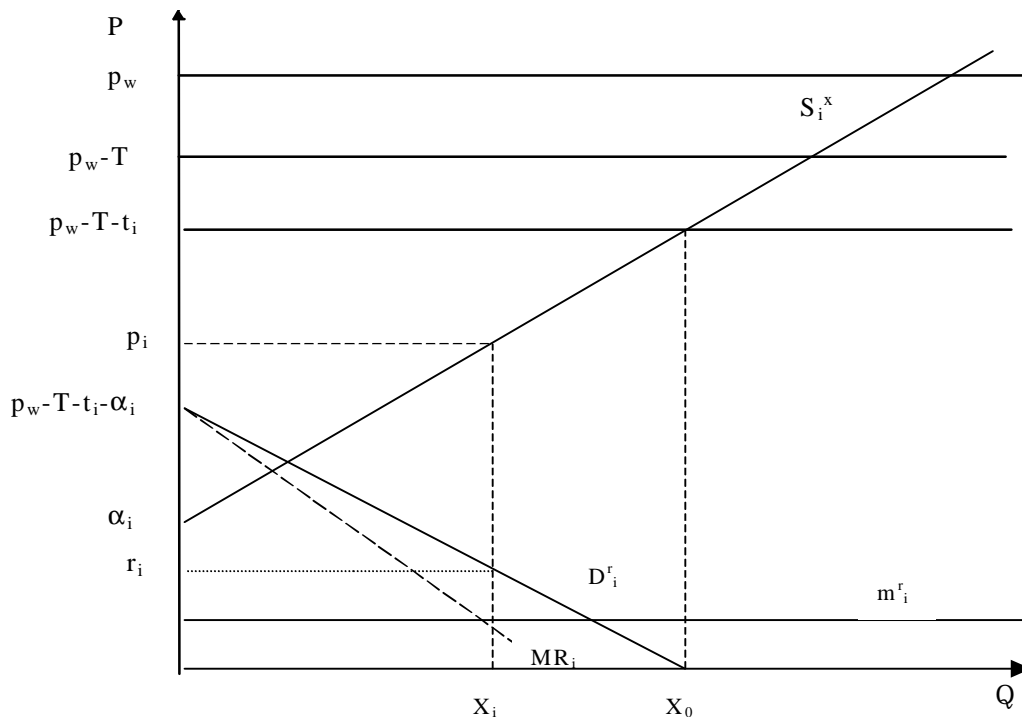


**Figure A5.4 : Calcul du volume des exportations de grain effectuées depuis une région**

La figure A5.5 indique comment une compagnie de chemin de fer de la région  $i$  fixerait ses tarifs ferroviaires. L'analyse commence par la détermination par dérivation de la demande à laquelle doit répondre la compagnie de chemin de fer en situation de monopole dans la région  $i$ . La courbe de la demande dérivée pour les services de la compagnie de chemin de fer,  $D_i^r$ , est exprimée par la distance verticale entre un trait vertical au  $p_w - T - t_i$  et la courbe de l'offre sur le marché de l'exportation  $S_i^x$ . On se fonde sur le raisonnement suivant : si les compagnies de chemin de fer fixent leurs tarifs à zéro, le prix à la ferme dans la région  $i$  serait égal à  $p_i = p_w - T - t_i$ . Les agriculteurs exporteraient le volume  $X_0$  à un tel prix. Ainsi, le point  $(X_0, 0)$  représente un point sur la courbe de la demande dérivée. On peut établir un deuxième point sur la courbe de la demande dérivée puisqu'on sait que les agriculteurs de la région  $i$  n'exporterait rien si les tarifs ferroviaires étaient fixés à  $p_w - T - t_i$  moins  $\alpha_i$ , la coordonnée à l'origine de la courbe de l'offre sur le marché de l'exportation. Ainsi, le point  $(0, p_w - T - t_i - \alpha_i)$  représente un autre point sur la

courbe de la demande dérivée. Le trait formé par ces deux points correspond à la demande dérivée pour les services de la compagnie de chemin de fer. Compte tenu de la demande, la compagnie de chemin de fer fixe ses tarifs à  $r_i$ , qui correspond au point d'intersection de la courbe des recettes marginales ( $MR_i$ ) de la compagnie de chemin de fer et de sa courbe des coûts marginaux ( $m_i^r$ ).

Si plus d'une compagnie de chemin de fer dessert la région, l'établissement du prix se fait autrement, bien que le principe reste pareil. La courbe de la demande pour les services de toutes les compagnies de chemin de fer de la région est dérivée d'abord – elle correspond à la courbe  $D_i^r$  de la figure A5.5. À partir de cette courbe, on peut déterminer la demande pour les services de chaque compagnie de chemin de fer, ce qui permet ensuite de tracer la courbe des recettes marginales de chaque compagnie. Le calcul des droits exigés par les silos de collecte et terminaux se fait de façon semblable. À titre d'exemple, la demande pour les services des silos terminaux est exprimée par la distance verticale entre le trait vertical  $p_w - r_i - t_i$  et la courbe de l'offre sur le marché de l'exportation  $S_i^x$ .



**Figure A5.5 : Courbe de la demande dérivée pour les services ferroviaires**

En raison du décalage entre la planification et la production qui en découle, la courbe de l'offre du grain est complètement rigide. Cette courbe ne sert pas, cependant, à la détermination de la courbe de l'offre sur le marché de l'exportation. La courbe de l'offre pertinente est celle de l'offre prévue ou *ex ante*. Le raisonnement est le suivant. Si les compagnies de chemin de fer établissaient leurs tarifs en fonction de la demande actuelle qui est très rigide, il y aurait une telle pression baissière sur le prix à la ferme que les agriculteurs choisiraient de ne pas produire. Présignons que les agriculteurs sont des très raisonnables : si les compagnies de chemin de fer fixe leurs tarifs de telle sorte que la production agricole n'est plus rentable, les producteurs agricoles se méfieront, et ne produiront pas (chat échaudé craint l'eau froide). On tient pour acquis que les compagnies de chemin de fer et les exploitants de silos utiliseront la courbe de l'offre prévue pour fixer leurs tarifs et droits, même si le marché est complètement déréglementé.

## 5 Description des courbes de l'offre sur le marché de l'exportation et paramètres de la répartition du marché simulée par le modèle

On suppose que les agriculteurs ne produiront pas de grain si le prix qu'on leur offre est inférieur au coût marginal de production. Ainsi, l'offre de grain aura une coordonnée à l'origine positive. Certains documents laissent entendre que l'offre de grain est inélastique au prix actuel. On peut en conclure que la variation du prix exprimée en pourcentage est plus importante que la variation de la quantité. L'élasticité des stocks de blé de la Saskatchewan est indiquée dans le tableau A5.7. Le prix à la ferme du blé de la Saskatchewan et le volume de la production de l'Ouest du Canada y paraissent également.

**Table A5.7 : Prix à la ferme et élasticité des stocks - blé et canola de la Saskatchewan**

	Élasticité des stocks	Prix à la ferme (\$/tonne)	Quantité produite (Mt métr.)
blé	0,46	167,00	24
canola	0,697	348,00	4,4

Sources : Yildirim 1990, Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de la Saskatchewan, Commission canadienne des grains et Wheeler (1996).

Si l'on présume qu'une courbe de l'offre a une coordonnée à l'origine positive, et qu'elle ne réagit pas au prix actuel ni à la quantité, cette courbe ne peut être ni linéaire, ni logarithmique. On a donc utilisée la formule hybride suivante :

$$p_i = A_i^s + B_i^s X_i^G$$

En se fiant aux renseignements contenus dans le tableau A5.7 et aux données sur le coût de la production du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de la Saskatchewan (1997), il est possible d'établir des valeurs régionales pour A, B and G. Ces valeurs sont présentées dans le tableau A5.8.

Comme la présente étude vise l'offre sur le marché de l'exportation, la demande intérieure pour ces marchandises doit être soustraite de la production nationale. Le lecteur trouvera, dans le tableau A5.9, des estimations de la demande, des prix et des volumes sur le marché intérieur de diverses marchandises. Pour simplifier les calculs, on a supposé que la demande intérieure était pareille dans toutes les régions.

**Tableau A5.8 : Valeurs établies pour les paramètres de la courbe de l'offre nationale**

Région	Culture	$A_i^s$	$B_i^s$	G
Sud de l'Alberta	Blé	101,00	0,09	5,52
	Canola	185,00	1 167,80	3,06
Rivière de la Paix	Blé	96,00	0,09	5,52
	Canola	180,00	1 167,80	3,06
Nord-Est de l'Alberta	Blé	96,00	0,09	5,52
	Canola	180,00	1 167,80	3,06
Ouest de la Saskatchewan	Blé	98,00	0,09	5,52
	Canola	182,00	1 167,80	3,06
Sud-Ouest de la Saskatchewan	Blé	106,00	0,09	5,52
	Canola	185,00	9 712,27	3,06
Nord-Est de la Saskatchewan	Blé	96,00	9,34	5,52
	Canola	180,00	1 167,80	3,06
Sud-Est de la Saskatchewan	Blé	101,00	9,34	5,52
	Canola	185,00	1 167,80	3,06
Est de la Sask./ Ouest du Manitoba	Blé	96,00	9,34	5,52
	Canola	180,00	1 167,80	3,06
Sud-Ouest du Manitoba	Blé	101,00	9,34	5,52
	Canola	185,00	16 955,10	3,06
Sud du Manitoba	Blé	96,00	9,34	5,52
	Canola	180,00	16 955,10	3,06

Source : Données du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de la Saskatchewan et calculs effectués par les auteurs (1997)

**Tableau A5.9 : Demande intérieure pour diverses marchandises**

	Élasticité de la demande	Prix intérieur (\$/tonne)	Demande intérieure (Mt métr.)
Blé	-5	167,00	4
Canola	-1	348,00	2

Sources : Schmitz et al (1997), Storey et al. (1993), Commission canadienne du blé, Commission canadienne des grains

On présume que la demande est linéaire, soit :

$$p_i = A_i^d + B_i^d X_i^G$$

L'offre présente sur le marché de l'exportation correspond à la soustraction horizontale de la demande intérieure de l'offre intérieure, ce qui donne l'équation suivante :

$$X_i = \left[ \frac{p_i - A_i^s}{B_i^s} \right] - \left[ \frac{A_i^d - p_i}{B_i^d} \right]$$

Le tableau A5.10 présente les valeurs liées à l'élasticité, aux prix initiaux et aux quantités exprimées par les courbes dérivées de l'offre sur le marché de l'exportation. La coordonnée à l'origine représente le prix auquel le volume exporté serait nul.

Au moyen des courbes de l'offre obtenues, on a défini le modèle en fonction des droits exigés par les silos en 1997-1998. Les paramètres des parts de marché ( $\gamma^r$  and  $\gamma^T$ ) détenues par les silos terminaux et de collecte ont été calculés pour chaque culture. On a supposé que la variation conjecturale de la réaction des autres sociétés à la suite d'un changement apporté aux droits ( $\gamma$ ) serait la même pour chaque société. La variation conjecturale  $\gamma^t$  établie pour les silos de collecte était la même dans chaque région qui expédie du grain au même port.

Les paramètres-clés sont les suivants :

- $\gamma^t$  La variation conjecturale de la réaction des autres silos de collecte lorsqu'un silo de collecte change ses droits. ( $1 \geq \gamma^t \geq -\infty$ )
- $\gamma^T$  La variation conjecturale de la réaction des autres silos terminaux lorsqu'un silo terminal change ses droits. ( $1 \geq \gamma^T \geq -\infty$ )
- $\gamma^R$  La variation conjecturale de la réaction d'une compagnie de chemin de fer lorsque sa concurrente modifie ses tarifs. ( $1 \geq \gamma^R \geq -\infty$ )

- $\phi^T$  La variation conjecturale de la réaction des compagnies de chemin de fer lorsque les silos terminaux modifient leurs droits. ( $1 \geq \phi^T \geq -\infty$ )
- $\phi^R$  La variation conjecturale de la réaction des silos terminaux lorsque les compagnies de chemin de fer modifient leurs droits. ( $1 \geq \phi^R \geq -\infty$ )
- W La hausse des frais de stockage du grain acheminé vers l'Ouest, servant à gérer l'utilisation de la capacité des silos de la côte Ouest.

**Tableau A5.10 : Quantités de blé et de canola produites dans diverses régions de l'Ouest canadien et destinées à l'exportation**

Région	Culture	Élasticité du volume destiné à l'exportation	Coord. à l'origine (\$/tonne)	Prix à la ferme (\$/tonne)	Quantité exportée (Mt)
Sud de l'Alberta	Blé	0,62	101,01	173,32	2,83
	<i>Canola</i>	1,31	201,88	357,48	0,30
Rivière de la paix	Blé	0,60	96,01	168,72	2,83
	<i>Canola</i>	1,32	196,95	348,73	0,29
Nord-Ouest de l'Alberta	Blé	0,60	96,01	169,45	2,83
	<i>Canola</i>	1,32	196,95	348,88	0,29
Ouest de la Sask.	Blé	0,64	98,01	164,62	2,76
	<i>Canola</i>	1,33	198,92	348,88	0,29
Sud-Ouest de la Sask.	Blé	0,69	106,01	168,83	2,74
	<i>Canola</i>	1,35	202,14	351,75	0,15
Nord-Est de la Sask.	Blé	0,63	96,01	163,54	1,19
	<i>Canola</i>	1,39	196,95	337,53	0,28
Sud-Est de la Sask.	Blé	0,66	101,01	166,59	1,19
	<i>Canola</i>	1,37	201,96	348,71	0,29
Est de la Sask./	Blé	0,62	96,01	166,32	1,20
	<i>Canola</i>	1,37	197,04	340,60	0,28
Ouest du Manitoba					
Sud-Ouest du Manitoba	Blé	0,63	101,01	172,59	1,21
	<i>Canola</i>	1,36	201,96	349,57	0,12
Sud du Manitoba	Blé	0,58	96,01	173,89	1,23
	<i>Canola</i>	1,36	197,06	352,16	0,12

Sources : Calculs des auteurs, Commission canadienne du blé et Conseil des grains du Canada



Dans la plupart des régions, on a fixé à zéro les paramètres des compagnies de chemin de fer  $\gamma^R$ . On a fait les suppositions suivantes : 1° l'une des compagnies de chemin de fer présume que l'autre ne réagira pas si elle modifie ses tarifs; 2° une compagnie de chemin de fer présume que les silos terminaux ne modifieront pas leurs droits si elle change ses tarifs. La première supposition présume que les compagnies de chemin de fer ne s'entendent pas pour fixer leurs tarifs. La variation conjecturale des paramètres des compagnies de chemin de fer,  $\gamma^R$ , est inférieure à zéro dans plusieurs régions. Dans le Sud-Ouest du Manitoba, on a présumé que  $\gamma^R$  serait égale à -1 et, dans le Sud du Manitoba, que  $\gamma^R$  serait égale à -1.5. L'écart entre les paramètres représente l'intensification de la concurrence suivant l'accès au réseau ferroviaire et au marché américains. Les valeurs données aux paramètres utilisés dans le modèle figurent dans le tableau A5.11 (les autres tableaux paraissent à la fin de l'annexe).

## 6 Résultats

On s'est servi d'un modèle pour simuler l'incidence de l'élimination de la subvention au transport par la voie maritime du Saint-Laurent et la déréglementation de l'attribution de la capacité des silos de la côte Ouest. Les résultats de la simulation paraissent dans le tableau A5.12. Si la CCB achetait le grain au port, elle ne s'occuperait plus de la répartition de la capacité de stockage aux ports de la côte Ouest. Ainsi qu'il a été décrit précédemment, la capacité limitée donnerait lieu à une hausse des frais qui limiterait l'utilisation du couloir de transport vers les points d'exportation de l'Ouest. Le modèle simule aussi l'incidence d'une intensification et d'un relâchement de la compétitivité selon chacune des options (achat au port, achat à la ferme et répartition des zones).

On peut interpréter les résultats contenus dans le tableau A5.12 en se servant du Sud-Ouest de la Saskatchewan comme exemple. Lorsque les tarifs marchandises font l'objet de plafonds, le modèle de simulation indique que les droits exigés par les silos de collecte (pour les services de stockage, de manutention et d'extraction des impuretés) de la région se situeraient à environ 8,28 \$ la tonne. Le tarif-plafond serait d'environ 34,82 \$ la tonne et les droits des silos terminaux, qui comprendraient tous les services offerts au port, seraient de 12,69 \$ la tonne. La subvention accordée par la CCB au transport sur la voie maritime du Saint-Laurent coûte quelque 4,00 \$ la tonne à chaque producteur. Pour expédier leur grain du Sud-Ouest de la Saskatchewan jusqu'à Vancouver, les agriculteurs doivent payer des frais de base d'environ 59,78 \$ la tonne.

Si la capacité de la côte Ouest était régie par les forces du marché (le prix) plutôt que par la CCB, les producteurs expédiant leur grain vers l'Ouest paieraient 8,45 \$ la tonne de plus, mais ne devraient plus contribuer 4,00 \$ à la subvention. Selon ce scénario, les producteurs devront payer des droits de silos de collecte de 8,04 \$ la tonne, des tarifs ferroviaires plafonnés à 34,33 \$ la tonne et des droits de silos terminaux de 12,24 \$ la tonne. Le 8,45 \$ supplémentaire la tonne sera réparti entre les compagnies de chemin de fer et les silos terminaux, selon le point d'engorgement et le secteur qui est en mesure d'encaisser les revenus supplémentaires. Les frais de base totaux seraient de 63,07 \$ la tonne.

## 6.1 Variation de la répartition du marché à cause de l'achat au port

L'achat au port aurait surtout une incidence sur la concurrence que se livrent les silos de collecte pour obtenir des wagons. Selon le régime actuel, le nombre de wagons attribués à un silo est surtout fonction du nombre d'expéditions faites par le silo pendant la campagne précédente, ainsi que du rendement des silos (si les silos respectent les délais prévus, les compagnies les « récompensent » en leur attribuant plus de wagons; si, par contre, les délais ne sont pas respectés, les silos sont « punis » et reçoivent moins de wagons). L'importance accordée aux expéditions antérieures fait qu'un silo de collecte peut difficilement accroître de beaucoup sa part du marché d'une campagne à l'autre. En fait, le processus de répartition g ne la capacité des concurrents d'augmenter leur chiffre d'affaires à court terme. Cette difficulté fait que les sociétés céréalières se comportent comme si leur part du marché était fixe. Si la répartition des wagons se faisait autrement, les silos de collecte auraient peut-être une plus grande marge de manoeuvre pour accroître leur part du marché. Le secteur des silos de collecte pourrait devenir plus concurrentiel.

Les paramètres établis pour le blé livré aux silos de collecte  $\gamma^t$  étaient estimés à -7.5 pour le régime actuel, ce qui laisse entendre qu'il existe une certaine concurrence entre les silos de collecte. Si le régime actuel de répartition de wagons empêchait tout changement dans les parts du marché, on pourrait tenir pour acquis que les silos de collecte utiliseraient une variation conjecturale d'Hotelling-Smithies; on présume donc que les autres silos ne réagiront pas si l'un de leurs concurrents change ses droits ( $\gamma^t = 0$ ). La logique est la suivante : si un silo sait que sa part du marché ne variera pas beaucoup s'il modifie ses droits, il serait peu motivé pour livrer une concurrence aux autres silos sur le plan du prix. Si l'on met fin à cette situation, les silos devraient réagir aux fluctuations des droits de leurs concurrents, soit  $\gamma^t < 0$ .

Par ailleurs, l'achat au port élimine la mise en commun des wagons au port. Afin qu'un silo terminal puisse s'attirer le grain d'une société céréalière qui n'exploite pas d'installations terminales, il doit passer un contrat avec la société tôt dans la campagne. On peut présumer que lorsque la capacité des installations terminales est suffisante, ces silos se concurrenceront pour obtenir le grain des silos indépendants. Le degré de compétitivité qui règne entre les silos terminaux pourrait changer. La valeur  $\gamma^T$  des silos terminaux pourrait changer par rapport à la valeur actuelle.

## 6.2 Modification de la capacité des installations de la côte Ouest par suite de l'achat au port

On ignore l'incidence qu'aurait un régime d'achat au port sur la capacité des installations de la côte Ouest. Si la CCB passait des contrats pour la livraison du grain au port, elle pourrait également exiger la livraison du grain à Portland en Oregon. Comme la CCB a intérêt à veiller à la

qualité du grain, la CCB s'assurerait probablement que le grain est inspecté et nettoyé conformément aux exigences, même s'il se trouve à un port américain. Si l'utilisation du port de Portland s'avérait possible, le problème de la capacité limitée serait peut-être atténué.

L'élimination de la mise en commun des wagons au port pourrait aggraver l'engorgement des installations portuaires. Toutefois, comme les sociétés céréalières seront plus motivées pour respecter les délais, la capacité des installations de la côte Ouest pourrait augmenter.

### **6.3 L'incidence globale de l'achat au port**

On ignore l'incidence globale de l'achat au port. Les changements à la répartition des wagons et à la mise en commun des wagons aux ports, ainsi que la passation de contrats de transport entre les sociétés céréalières et les compagnies de chemin de fer, exerceront tous une incidence sur les nombreuses variations conjoncturelles du modèle. On trouvera au tableau A5.13 des données sur l'incidence de la concurrence accrue au sein du secteur des silos terminaux et de celui des silos de collecte et de la capacité limitée des silos de la côte Ouest. Il s'agit de quelques-unes des répercussions possibles.

### **6.4 Incidence de l'achat à la ferme**

L'option d'achat à la ferme intensifierait la concurrence au niveau du prix offert aux producteurs. La CCB suivrait les prix de près et choisirait ses silos de collecte en fonction des droits les plus avantageux. Tout comme dans l'option d'achat au port, l'achat à la ferme donnerait lieu à plus de concurrence entre les silos de collecte, ce qui aurait aussi une incidence sur la valeur  $\gamma^r$ .

Compte tenu du fait que l'option d'achat au port simulée par notre modèle constitue essentiellement un appel d'offres au port, la différence clé entre l'achat au port et l'achat à la ferme est la suivante, à savoir que si la CCB achète le grain à la ferme, elle pourra continuer à gérer l'utilisation de la capacité limitée des ports de la côte Ouest. C'est en effet la seule différence entre les résultats obtenus pour l'achat au port et l'achat à la ferme présentés dans le tableau A5.13.

Les résultats présentés au tableau A5.13 reposent sur le principe que les compagnies de chemin de fer et les silos terminaux sont d'avis qu'un groupe ne réagira pas si l'autre modifie ses tarifs ou ses droits. Ainsi, si les silos terminaux croient qu'ils peuvent percevoir des recettes supplémentaires, ils fixeront leurs droits sans se préoccuper de la réaction des compagnies de chemin de fer. Compte tenu du fait que dans tous les scénarios envisagés, les tarifs ferroviaires font l'objet de plafonds, cette supposition est peut-être réaliste. Si, toutefois, on éliminait les plafonds, il se pourrait que les tarifs des compagnies de chemin de fer soient influencés par les tarifs des silos terminaux et vice versa.

Les tableaux allant de A5.14 à A5.19 contiennent des données issues de plusieurs analyses de sensibilité effectuées sur les résultats fournis ci-dessus. S'il y a un changement au niveau de la concurrence entre les silos de collecte, que ce soit en raison du pouvoir de négociation accru des producteurs par l'entremise de la Commission canadienne du blé, ou d'une baisse de la concurrence due à la consolidation des installations, les frais de base du grain destiné à l'exportation seront affectés. Les tableaux A5.14 et A5.15 montrent l'incidence d'une modification de la concurrence entre les silos de collecte.

Il pourrait également y avoir une intensification de la concurrence entre les silos terminaux, telle qu'elle est simulée dans le tableau A5.16. Le tableau A5.17 montre l'incidence d'une hausse de la capacité des installations de la côte Ouest, et le tableau A5.18 donne un aperçu des répercussions de l'agrandissement des zones servant à la répartition de wagons. La déréglementation des tarifs ferroviaires est simulée dans le tableau A5.19.

**Tableau A5.11 : Paramètres des silos de collecte, des compagnies de chemin de fer et des silos terminaux pour chacune des régions**

Région	Culture	Silo de collecte	C <sup>ie</sup> de chemin	Silos
			fer	terminaux
		$\gamma^t$	$\gamma^R$	$\gamma^T$
Sud de l'Alberta	Blé	-7,5	0	-25
	<i>Canola</i>	-8	0	-10
Rivière de la Paix	Blé	-7,5	0	-25
	<i>Canola</i>	-8	0	-10
Nord-Est de l'Alberta	Blé	-7,5	0	-25
	<i>Canola</i>	-8	0	-10
Ouest de la Saskatchewan	Blé	-7,5	0	-25
	<i>Canola</i>	-8	0	-10
Sud-Ouest de la Saskatchewan	Blé	-7,5	0	-25
	<i>Canola</i>	-8	0	-10
Nord-Est de la Saskatchewan	Blé	-7,5	0	-45
	<i>Canola</i>	-8	0	-10
Sud-Est de la Saskatchewan	Blé	-7,5	0	-45
	<i>Canola</i>	-8	0	-10
Est de la Sask./	Blé	-7,5	0	-45
Ouest du Manitoba	<i>Canola</i>	-8	0	-10
Sud-Ouest Manitoba	Blé	-7,5	-1	-45
	<i>Canola</i>	-8	-1	-15
Sud du Manitoba	Blé	-7,5	-1.5	-45
	<i>Canola</i>	-8	-1.5	-15

Source : Calculs des auteurs et Commission canadienne des grains, 1998.



**Tableau A5.13 : Simulation des tarifs ferroviaires et des droits de silos pour le blé, à l'heure actuelle et selon l'achat au port et à la ferme<sup>8</sup>**

Régions	Scénarios	Droits de silos	Tarifs ferr.	FAF/ Voie mar.	Droits silos term.	CCB/ Capacité	Total des frais
(\$/tonne)							
Sud de l'Alberta	<i>Répartit. des zones</i>	9,00	29,00		12,37	4,00	54,36
	Achat au port	7,14	29,31	s/o	9,52	8,45	54,53
	Achat à la ferme	7,27	29,82		9,79	4,00	50,89
Rivière de la Paix	<i>Répartit. des zones</i>	11,06	30,56		12,37	4,00	57,99
	Achat au port	8,31	30,55	s/o	9,43	8,45	57,27
	Achat à la ferme	8,50	31,99		9,69	4,00	53,77
Nord-Est Alberta	<i>Répartit. des zones</i>	9,86	31,94		12,37	4,00	58,17
	Achat au port	7,62	32,30	s/o	9,43	8,45	57,90
	Achat à la ferme	7,78	32,81		9,69	40,0	54,37
Ouest de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	9,26	37,92		12,37	4,00	63,54
	Achat au port	7,29	38,22	s/o	9,43	8,45	63,48
	Achat à la ferme	7,45	38,73		9,69	4,00	59,96
Sud-Ouest de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	8,31	34,62		12,37	4,00	59,30
	Achat au port	6,77	34,85	s/o	9,43	8,45	59,59
	Achat à la ferme	6,90	35,37		9,69	4,00	56,06
Nord-Est de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	8,72	30,28	11,55	8,41	4,00	62,97
	Achat au port	6,85	30,16	20,00	7,09	--	64,09
	Achat à la ferme	6,97	30,57	11,55	7,17	4,00	60,25
Sud-Est de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	7,59	28,66	11,55	8,41	4,00	60,21
	Achat au port	6,27	28,48	20,00	7,04	--	61,84
	Achat à la ferme	6,35	28,90	11,55	7,15	4,00	57,97
Est de la Sask./	<i>Répartit. des zones</i>	8,26	27,79	11,55	8,41	4,00	60,02
	Achat au port	6,61	27,65	20,00	7,04	--	61,35
Ouest du Man.	Achat à la ferme	6,72	28,05	11,55	7,15	4,00	57,48
Sud-Ouest du Manitoba	<i>Répartit. des zones</i>	7,86	21,74	11,55	8,41	4,00	53,57
	Achat au port	6,42	21,67	20,00	7,04	--	55,17
	Achat à la ferme	6,50	21,88	11,55	7,15	4,00	51,10
Sud du Manitoba	<i>Répartit. des zones</i>	8,18	18,56	11,55	8,41	4,00	50,71
	Achat au port	6,58	18,51	20,00	7,04	--	52,18
	Achat à la ferme	6,66	18,67	11,55	7,15	4,00	48,05

Source : Calculs des auteurs

<sup>8</sup> Le modèle simule l'incidence totale d'une intensification de la concurrence au sein du secteur des silos de collecte et de celui des silos terminaux, de mesures prises unilatéralement par les silos terminaux et les compagnies de chemin de fer et, dans le cas de l'achat au port, la capacité limitée des installations de la côte Ouest.

**Tableau A5.14 : Simulation des tarifs ferroviaires et des droits de silos pour le blé, selon les options de répartition des zones et d'achat au port et à la ferme, avec intensification de la concurrence entre les silos de collecte**

Régions	Scénarios	Droits de silos	Tarifs ferr.	FAF/ Voie mar.	Droits silos term.	CCB/ Capacité	Total des frais
					(\$/tonne)		
Sud de l'Alberta	<i>Répartit. des zones</i>	7,17	29,42		12,91	4,00	53,51
	Achat au port	6,13	29,95	s/o	9,59	8,45	53,59
	Achat à la ferme	6,20	29,44		9,88	4,00	50,00
Rivière de la Paix	<i>Répartit. des zones</i>	8,35	31,11		12,91	4,00	56,37
	Achat au port	6,75	31,17	s/o	9,59	8,45	55,97
	Achat à la ferme	6,85	31,66		9,88	4,00	52,37
Nord-Est de l'Alberta	<i>Répartit. des zones</i>	7,66	32,42		12,91	4,00	56,99
	Achat au port	6,39	32,44	s/o	9,59	8,45	56,87
	Achat à la ferme	6,47	32,95		9,88	4,00	53,28
Ouest de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	7,33	38,34		12,91	4,00	62,58
	Achat au port	6,21	38,34	s/o	9,59	8,45	62,59
	Achat à la ferme	6,29	38,86		9,88	4,00	59,02
Sud-Ouest de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	6,80	34,98		12,91	4,00	58,68
	Achat au port	5,93	34,95	s/o	9,59	8,45	59,92
	Achat à la ferme	6,00	35,49		9,88	4,00	55,35
Nord-Est de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	6,93	30,44	11,55	8,54	4,00	61,46
	Achat au port	5,97	30,24	20,00	7,10	--	63,31
	Achat à la ferme	6,03	30,63	11,55	7,18	4,00	59,39
Sud-Est de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	6,33	28,77	11,55	8,54	4,00	59,18
	Achat au port	5,66	28,54	20,00	7,10	--	61,30
	Achat à la ferme	5,71	28,95	11,55	7,18	4,00	57,38
Est de la Sask./	<i>Répartit. des zones</i>	6,68	27,92	11,55	8,54	4,00	58,69
	Achat au port	5,84	27,72	20,00	7,10	--	60,66
Ouest du Man.	Achat à la ferme	5,89	28,11	11,55	7,18	4,00	56,73
Sud-Ouest du Manitoba	<i>Répartit. des zones</i>	6,48	21,81	11,55	8,54	4,00	52,38
	Achat au port	5,74	21,70	20,00	7,10	--	54,54
	Achat à la ferme	5,89	21,91	11,55	7,18	4,00	50,42
Sud du Manitoba	<i>Répartit. des zones</i>	6,64	18,62	11,55	8,54	4,00	49,35
	Achat au port	5,82	18,54	20,00	7,10	--	51,46
	Achat à la ferme	5,87	18,70	11,55	7,18	4,00	47,29

Source : Calculs des auteurs



**Tableau A5.15 : Simulation des tarifs ferroviaires et des droits de silos pour le blé, selon les options de répartition des zones et d'achat au port et à la ferme, avec relâchement de la concurrence entre les silos de collecte**

Régions	Scénarios	Droits de silos	Tarifs ferr.	FAF/ Voie mar.	Droits silos term.	CCB/ Capacité	Total des frais
			(\$/tonne)				
Sud l'Alberta	<i>Répartit. des zones</i>	27,10	27,19		10,57	4,00	68,85
	Achat au port	8,90	29,10	s/o	9,40	8,45	55,85
	Achat à la ferme	9,13	29,59		9,66	4,00	52,39
Rivière de la Paix	<i>Répartit. des zones</i>	33,83	28,17		10,57	4,00	76,56
	Achat au port	10,92	30,68	s/o	9,40	8,45	59,45
	Achat à la ferme	11,26	31,16		9,66	4,00	56,08
Nord-Est de l'Alberta	<i>Répartit. des zones</i>	30,22	29,85		10,57	4,00	74,64
	Achat au port	9,74	30,68	s/o	9,40	8,45	59,65
	Achat à la ferme	10,02	31,16		9,66	4,00	56,22
Ouest de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	27,06	36,10		10,57	4,00	77,73
	Achat au port	9,74	38,00	s/o	9,40	8,45	64,99
	Achat à la ferme	10,02	38,49		9,66	4,00	61,57
Sud-Ouest de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	33,13	33,13		10,57	4,00	71,01
	Achat au port	8,21	34,68	s/o	9,40	8,45	60,74
	Achat à la ferme	8,45	35,19		9,66	4,00	57,30
Nord-Est de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	25,24	28,67	11,55	7,91	4,00	77,40
	Achat au port	8,38	30,01	20,00	7,06	--	65,45
	Achat à la ferme	8,59	30,40	11,55	7,14	4,00	61,68
Sud-Est de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	20,61	27,34	11,55	7,91	4,00	71,46
	Achat au port	7,33	28,38	20,00	7,06	--	62,77
	Achat à la ferme	7,49	28,78	11,55	7,14	4,00	58,96
Est de la Sask./	<i>Répartit. des zones</i>	23,92	26,30	11,55	7,91	4,00	73,67
	Achat au port	7,96	27,52	20,00	7,06	--	62,55
Ouest du Manitoba	Achat à la ferme	8,14	27,91	11,55	7,14	4,00	58,73
Sud-Ouest du Manitoba	<i>Répartit. des zones</i>	22,29	21,02	11,55	7,91	4,00	66,78
	Achat au port	7,61	21,61	20,00	7,06	--	56,28
	Achat à la ferme	7,76	21,81	11,55	7,14	4,00	52,27
Sud du Manitoba	<i>Répartit. des zones</i>	24,32	17,93	11,55	7,91	4,00	65,72
	Achat au port	7,91	18,46	20,00	7,06	--	53,43
	Achat à la ferme	8,06	18,69	11,55	7,14	4,00	49,37

Source : Calculs des auteurs

**Tableau A5.16 : Simulation des tarifs ferroviaires et des droits de silos pour le blé, selon les options de répartition des zones et d'achat au port et à la ferme, avec intensification de la concurrence entre les silos terminaux**

Régions	Scénarios	Droits de silos	Tarifs ferr.	FAF/ Voie mar.	Droits silos term.	CCB/ Capacité	Total des frais
(\$/tonne)							
Sud de l'Alberta	<i>Répartit. des zones</i>	9,13	29,60		9,66	4,00	52,39
	Achat au port	7,17	29,44	s/o	8,43	8,45	53,49
	Achat à la ferme	7,31	29,95		8,61	4,00	49,87
Rivière de la Paix	<i>Répartit. des zones</i>	11,26	31,16		9,66	4,00	56,07
	Achat au port	8,35	31,12	s/o	8,43	8,45	56,35
	Achat à la ferme	8,55	31,62		8,61	4,00	52,78
Nord-Est de l'Alberta	<i>Répartit. des zones</i>	10,02	32,54		9,66	4,00	56,62
	Achat au port	7,66	32,43	s/o	8,43	8,45	56,97
	Achat à la ferme	7,82	32,94		8,61	4,00	53,37
Ouest de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	9,42	38,49		9,66	4,00	61,57
	Achat au port	7,33	38,35	s/o	8,43	8,45	62,55
	Achat à la ferme	7,49	38,86		8,61	4,00	58,97
Sud-Ouest de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	8,45	35,19		9,66	4,00	57,30
	Achat au port	6,80	34,98	s/o	8,43	8,45	58,66
	Achat à la ferme	6,94	35,51		8,61	4,00	55,06
Nord-Est de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	8,59	30,40	11,55	7,14	4,00	61,67
	Achat au port	6,86	30,20	20,00	6,63	--	63,70
	Achat à la ferme	6,98	30,59	11,55	6,68	4,00	59,80
Sud-Est de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	7,49	28,78	11,55	7,14	4,00	58,96
	Achat au port	6,28	28,52	20,00	6,63	--	61,43
	Achat à la ferme	6,36	28,93	11,55	6,68	4,00	57,52
Est de la Sask./	<i>Répartit. des zones</i>	8,14	27,90	11,55	7,14	4,00	58,73
	Achat au port	6,62	27,69	20,00	6,63	--	60,95
Ouest du Man.	Achat à la ferme	6,72	27,72	11,55	6,68	4,00	57,03
Sud-Ouest du Manitoba	<i>Répartit. des zones</i>	7,76	21,81	11,55	7,14	4,00	53,88
	Achat au port	6,42	21,69	20,00	6,63	--	54,75
	Achat à la ferme	6,51	21,89	11,55	6,68	4,00	50,64
Sud du Manitoba	<i>Répartit. des zones</i>	8,06	18,61	11,55	7,14	4,00	49,36
	Achat au port	6,59	18,53	20,00	6,63	--	51,75
	Achat à la ferme	6,67	18,68	11,55	6,68	4,00	47,59

Source : Calculs des auteurs

**Tableau A5.17 : Simulation des tarifs ferroviaires et des droits de silos pour le blé, selon les options de répartition des zones et d'achat au port et à la ferme, avec une hausse de la capacité des installations de la côte de l'Ouest**

Régions	Scénarios	Droits de silos	Tarifs ferr.	FAF/ Voie mar.	Droits silos term.	CCB/ Capacité	Total des frais
			(\$/tonne)				
Sud de l'Alberta	<i>Répartit. des zones</i>	9,07	29,46		12,89	2,00	53,41
	Achat au port	7,26	29,79	s/o	9,77	4,43	51,05
	Achat à la ferme	7,33	30,04		9,89	2,00	49,27
Rivière de la Paix	<i>Répartit. des zones</i>	11,16	31,02		12,89	2,00	57,07
	Achat au port	8,48	31,46	s/o	9,77	4,43	53,94
	Achat à la ferme	8,58	31,71		9,89	2,00	52,19
Nord-Est de l'Alberta	<i>Répartit. des zones</i>	9,94	32,40		12,89	2,00	57,51
	Achat au port	7,77	32,77	s/o	9,77	4,43	54,54
	Achat à la ferme	7,85	33,03		9,89	2,00	52,77
Ouest de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	9,34	38,35		12,89	2,00	62,58
	Achat au port	4,44	38,70	s/o	9,77	4,43	60,13
	Achat à la ferme	7,52	38,95		9,89	2,00	58,37
Sud-Est de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	8,38	35,04		12,89	2,00	58,32
	Achat au port	8,89	34,34	s/o	9,77	4,43	56,23
	Achat à la ferme	6,96	35,60		9,89	2,00	54,46
Nord-Est de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	8,72	30,28	11,55	8,41	4,00	62,97
	Achat au port	6,85	30,16	20,00	7,09	--	64,09
	Achat à la ferme	6,97	30,57	11,55	7,17	4,00	60,25
Sud-Est de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	7,59	28,66	11,55	8,41	4,00	60,21
	Achat au port	6,27	28,48	20,00	7,04	--	61,84
	Achat à la ferme	6,35	28,90	11,55	7,15	4,00	57,97
Est de la Sask./	<i>Répartit. des zones</i>	8,26	27,79	11,55	8,41	4,00	60,02
	Achat au port	6,61	27,65	20,00	7,04	--	61,35
Ouest du Manitoba	Achat à la ferme	6,72	28,05	11,55	7,15	4,00	57,48
Sud-Ouest du Manitoba	<i>Répartit. des zones</i>	7,86	21,74	11,55	8,41	4,00	53,57
	Achat au port	6,42	21,67	20,00	7,04	--	55,17
	Achat à la ferme	6,50	21,88	11,55	7,15	4,00	51,10
Sud du Manitoba	<i>Répartit. des zones</i>	8,18	18,56	11,55	8,41	4,00	50,71
	Achat au port	6,58	18,51	20,00	7,04	--	52,18
	Achat à la ferme	6,66	18,67	11,55	7,15	4,00	48,05

Source : Calculs des auteurs

**Tableau A5.18 : Simulation des tarifs ferroviaires et des droits de silos pour le blé, selon les options de répartition des zones et d'achat au port et à la ferme, dans les zones provinciales**

Régions	Scénarios	Droits de silos	Tarifs ferr.	FAF/ Voie mar.	Droits silos term.	CCB/ Capacité	Total des frais
			(\$/tonne)				
Sud de l'Alberta	<i>Répartit. des zones</i>	8,50	29,48		11,28	4,00	53,26
	Achat au port	6,87	29,44	s/o	8,76	8,45	53,52
	Achat à la ferme	6,98	29,95		8,96	4,00	49,90
Rivière de la Paix	<i>Répartit. des zones</i>	8,67	31,28		11,28	4,00	55,23
	Achat au port	6,96	31,25	s/o	8,76	8,45	55,43
	Achat à la ferme	7,07	31,76		8,96	4,00	51,70
Nord-Est de l'Alberta	<i>Répartit. des zones</i>	8,60	35,52		11,28	4,00	56,40
	Achat au port	6,92	32,49	s/o	8,76	8,45	56,62
	Achat à la ferme	7,03	33,00		8,96	4,00	52,99
Ouest de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	8,65	38,39		11,28	4,00	62,32
	Achat au port	6,95	38,36	s/o	8,76	8,45	62,52
	Achat à la ferme	7,08	38,87		8,96	4,00	58,92
Sud-Ouest de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	8,36	34,99		11,28	4,00	58,63
	Achat au port	6,79	34,95	s/o	8,76	8,45	58,95
	Achat à la ferme	6,93	35,47		8,96	4,00	55,36
Nord-Est de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	7,01	30,40	11,55	8,88	4,00	61,83
	Achat au port	6,03	30,17	20,00	7,80	--	64,00
	Achat à la ferme	6,10	30,57	11,55	7,86	4,00	60,07
Sud-Est de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	6,91	28,68	11,55	8,88	4,00	60,02
	Achat au port	5,98	28,44	20,00	7,80	--	62,22
	Achat à la ferme	6,05	28,85	11,55	7,86	4,00	58,30
Est de la Sask./	<i>Répartit. des zones</i>	7,09	27,85	11,55	8,88	4,00	59,37
	Achat au port	6,08	27,63	20,00	7,80	--	61,51
Ouest du Manitoba	Achat à la ferme	6,14	28,02	11,55	7,86	4,00	57,57
Sud-Ouest du Manitoba	<i>Répartit. des zones</i>	7,13	21,76	11,55	8,88	4,00	53,32
	Achat au port	6,10	21,65	20,00	7,80	--	55,54
	Achat à la ferme	6,16	21,85	11,55	7,86	4,00	51,42
Sud du Manitoba	<i>Répartit. des zones</i>	7,37	18,58	11,55	8,88	4,00	50,38
	Achat au port	6,23	18,49	20,00	7,80	--	52,52
	Achat à la ferme	6,29	18,65	11,55	7,86	4,00	48,35

Source : Calculs des auteurs

**Tableau A5.19 : Simulation des tarifs ferroviaires et des droits de silos pour le blé, selon les options de répartition des zones et d'achat au port et à la ferme, sans tarifs-plafonds**

Régions	Scénarios	Droits de silos	Tarifs ferr.	FAF/ Voie mar.	Droits silos term.	CCB/ Capacité	Total des frais	
			(\$/tonne)					
Sud de l'Alberta	<i>Répartit. des zones</i>	7,96	52,50		8,89		69,33	
	Achat au port	6,69	52,50	s/o	7,11	s/o	66,30	
	Achat à la ferme	6,69	52,50		7,11		66,30	
Rivière de la Paix	<i>Répartit. des zones</i>	9,37	56,00		8,89		74,26	
	Achat au port	7,55	56,00	s/o	7,11	s/o	70,66	
	Achat à la ferme	7,55	56,00		7,11		70,66	
Nord-Est de l'Alberta	<i>Répartit. des zones</i>	8,31	59,50		8,89		76,79	
	Achat au port	6,92	59,50	s/o	7,11	s/o	73,52	
	Achat à la ferme	6,92	59,50		7,11		73,52	
Ouest de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	6,98	73,87		8,89		89,74	
	Achat au port	6,11	75,65	s/o	7,11	s/o	88,86	
	Achat à la ferme	6,11	75,65		7,11		88,86	
Sud-Ouest de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	6,54	68,01		8,89		83,44	
	Achat au port	5,86	69,57	s/o	7,11	s/o	82,64	
	Achat à la ferme	5,86	69,57		7,11		82,64	
Nord-Est de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	6,55	59,50	20,00	7,66		93,71	
	Achat au port	5,88	59,50	20,00	6,97	s/o	92,35	
	Achat à la ferme	5,88	59,50	20,00	6,97		92,35	
Sud-Est de la Sask.	<i>Répartit. des zones</i>	6,06	56,00	20,00	8,88		89,72	
	Achat au port	5,60	56,00	20,00	7,80	s/o	88,57	
	Achat à la ferme	5,60	56,00	20,00	7,86		88,57	
Est de la Sask./	<i>Répartit. des zones</i>	6,69	52,50	20,00	8,88		86,85	
	Achat au port	5,95	52,50	20,00	7,80	s/o	85,42	
Ouest du Manitoba	Achat à la ferme	5,95	52,50	20,00	7,86		85,42	
Sud-Ouest du Manitoba	<i>Répartit. des zones</i>	6,57	45,50	20,00	8,88		79,73	
	Achat au port	5,87	45,50	20,00	7,80	s/o	78,34	
	Achat à la ferme	5,87	45,50	20,00	7,86		78,34	
Sud du Manitoba.	<i>Répartit. des zones</i>	7,09	38,50	20,00	8,88		73,25	
	Achat au port	6,15	38,50	20,00	7,80	s/o	71,62	
	Achat à la ferme	6,15	38,50	20,00	7,86		71,62	

Source : Calculs des auteurs

## Références de l'annexe 5

Agriculture Canada, *Evolution of the Primary Elevator System in Western Canada*. 1984.

ATKearney, *Grain Logistics Strategy, Final Report*. Document rédigé pour le ministère de la Voirie et des Transports de la Saskatchewan, Regina, septembre 1994.

Conseil des grains du Canada, *Canadian Grains Industry Statistical Handbook*, Conseil des grains du Canada, Winnipeg, 1995 and 1997.

Commission canadienne des grains, *Tarifs perçus aux silos*, <http://www.cgc.ca/Regulatory/Tariffs/tariffsfs-f.htm>. 1998.

Commission canadienne du blé, *Rapport annuel*, 1994.

Demmans, M. et C. Roth, *Meeting Customers' Quality Requirements with Quality Segregations*, le 27 février 1998.

Heads, John, Transport Institute, *La compétitivité de l'industrie des transports de l'Ouest canadien*, rapport rédigé pour Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, Winnipeg, 1994.

Hucq, Andre Louis Eugene, *An Economic Enquiry into Blending Rents at Primary Elevators in Western Canada: A Spatial Approach*, thèse de doctorat, University of Saskatchewan, Saskatoon, 1997.

IBI Group, *Grain System Efficiency*, rapport rédigé pour le ministère de l'Agriculture de l'Alberta, Edmonton, 1994.

Kennett, Julie, *An Examination of Bread Wheat Quality and Its Effects on Vertical Coordination in the Wheat Supply Chain*, thèse de maîtrise en sciences, University of Saskatchewan, Saskatoon, 1997.

Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de la Saskatchewan, *FarmFacts: Crop Planning Guide*, ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de la Saskatchewan, Regina, 1997.

Ministères de la Voirie et des Transports et de l'Agriculture et de l'Alimentation de la Saskatchewan, *A Description of the Grain Handling and Transportation Industry*, Regina, décembre 1992.

Schmitz, Andrew, Richard Gray, Troy Schmitz et Gary Storey, *La CCB et la mise en marché de l'orge : mise en commun des prix et vente par comptoir unique*, rapport rédigé pour la Commission canadienne du blé, Winnipeg, 1997.

Storey, Gary, Hartley Furtan, Kenneth Rosaasen et Julia Taylor, *An Econometric Model of the Canadian Oilseed Sector*, document de travail 2/93, Agriculture Canada, Ottawa, 1993.

Transport Concepts, *Impact of Prairie Branch Line Abandonment*, Document rédigé pour la Fraternité des préposés à l'entretien des voies, Ottawa, 1995.

Vercammen, James, Murray Fulton et Richard Gray, *The Economics of Western Grain Transportation and Handling*, 1996 Van Vliet Publication Series, University of Saskatchewan, Saskatoon, 1996.

*Western Producer*, le 19 mars 1998.

*Western Producer*, février 1998.

*Western Producer*, août 1997.

Provinces de l'Ouest, *Submission to the Estey Review*, mars 1998.

Wheeler, John, *Deregulation of the Railways and the Rail Car Ownership Question: A Welfare Analysis*, thèse de maîtrise en sciences non publiée, University of Saskatchewan, Saskatoon, 1996.

Yildirim, T., *The Impact of Trade Liberalisation on Saskatchewan Agriculture: An Econometric Analysis: 1950-1987*, Department of Agricultural Economics, University of Saskatchewan, Saskatoon, 1990.