

Aménagement d'un pôle logistique au Québec:  
Cadre d'analyse de l'étude de faisabilité

Contrat S-280 404 542

**ÉTUDE 1.2**

**IDENTIFICATION DES MODÈLES DE GOUVERNANCE D'UN PÔLE  
LOGISTIQUE EN LIEN AVEC LA RÉALITÉ QUÉBÉCOISE**

par

Brian Slack et Claude Comtois

Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprise, la  
logistique et le transport



Université de Montréal



Préparé pour:

Ministère du développement économique, de l'innovation et de  
l'exportation, Gouvernement du Québec

(Gestionnaire du projet: Pierre Rodrigue)

18 juin 2010

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. INTRODUCTION</b> .....	4
1.1. Un pôle logistique en Montérégie .....	4
1.2. Le mandat .....	4
1.3. Le questionnement et la méthodologie.....	5
1.4. Les résultats attendus .....	6
1.5. Le financement.....	6
<b>2. LA GOUVERNANCE</b> .....	7
2.1. Le cadre théorique .....	7
2.2. Les principes de bonne gouvernance.....	9
<b>3. LES PÔLES LOGISTIQUES</b> .....	13
3.1. Une pluralité de définitions .....	13
3.2. Une pluralité d'intervenants .....	16
3.3. Quelques pôles logistiques en Europe .....	17
3.3.1. Distriparks, Rotterdam .....	17
3.3.2. Güterverkehrszentrum, Bremen .....	19
3.3.3. Logport, Duisbourg.....	20
3.3.4. Interporto, Bologne.....	22
3.4. Quelques pôles logistiques aux États-Unis.....	22
3.4.1. Alliance Texas, Forth Worth.....	24
3.4.2. Joliet Arsenal Development Authority (JADA), Elwood .....	25
3.4.3. CenterPoint-KCS Intermodal Freight Gateway .....	26
3.4.4. Savannah Logistics Parks.....	27
3.4.5. Virginia Inland Port.....	28
<b>4. GOUVERNANCE DES PÔLES LOGISTIQUES</b> .....	30
4.1. Les principaux intervenants des pôles logistiques.....	30
4.1.1. Les intervenants des pôles logistiques en Europe .....	30
4.1.2. Les intervenants des pôles logistiques aux États-Unis .....	32
4.2. Les formes de gouvernance des pôles logistiques.....	36
4.2.1. Propriété et développement unique .....	36
4.2.2. Propriété et développement en partenariat public-privé (PPP) .....	38
4.2.3. Propriété publique et développement privé.....	39
4.2.4. Le renforcement de la gouvernance des pôles logistiques	41

<b>5. MODÈLE DE GOUVERNANCE D'UN PÔLE LOGISTIQUE AU QUÉBEC</b> .....	44
5.1. La société du parc industriel et portuaire de Bécancour.....	44
5.2. [REDACTED] .....	47
5.3. Les conditions contemporaines de la logistique .....	49
5.4. La transformation de la gouvernance des pôles logistiques ....	50
5.5. Le choix de modèles organisationnels d'un pôle logistique pour le Québec.....	51
<b>6. CONCLUSION</b> .....	55
<b>7. BIBLIOGRAPHIE</b> .....	56

## **1. INTRODUCTION**

### **1.1. Un pôle logistique en Montérégie**

Les systèmes de transport sont fondamentaux à la formation des espaces économiques. Tous les scénarios de développement économique s'appuient sur une croissance du trafic de fret, de passagers et d'information. Cette croissance met en lumière la valeur du niveau d'accumulation de connexions entre infrastructures, production industrielle et le parc immobilier de l'environnement construit. Dans ce processus, les économies régionales ne peuvent pas échapper à l'intermodalité. Cette fonction repose sur les plus grands marchés, génèrent les revenus parmi les plus élevés et offrent les plus grandes possibilités de croissance. Par ailleurs, l'organisation des systèmes de transport, liée à l'intermodalité et aux progrès technologiques, repose de plus en plus sur la qualité des services logistiques. Le ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec (MDEIE) a formulé l'hypothèse que la création d'un pôle logistique dans la grande région de Montréal permettrait de profiter de l'essor des opérations logistiques. Il serait possible d'intensifier le processus d'intégration du Québec au sein des chaînes d'approvisionnement et des marchés internationaux et de contribuer ainsi au développement économique régional.

### **1.2. Le mandat**

Nous avons reçu le mandat du ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec, pour

entreprendre un projet de recherche portant sur les composantes institutionnelles de la gouvernance des pôles logistiques.

Les objectifs du devis de recherche sont : 1) de préciser les conditions de gouvernance des pôles logistiques; 2) de repérer et d'analyser les différentes structures organisationnelles de pôles logistiques; et 3) de proposer des recommandations sur le modèle de gouvernance jugé le plus approprié au projet de pôle logistique québécois.

### **1.3. Le questionnement et la méthodologie**

L'évaluation de propositions adéquates de gouvernance aux scénarios de pôle logistiques pour le Québec soulève une série de questionnements. Comment conceptualiser le rôle et la fonction des intervenants dans la gouvernance des pôles logistiques? Quels sont les principaux modèles de pôles logistiques? Comment s'articulent les principes de gouvernance des pôles logistiques? Comment évolue la dynamique de gouvernance des pôles logistiques? Quelles sont les meilleures pratiques à l'international permettant d'améliorer le processus de décision d'un pôle logistique au Québec? Nous aborderons ces questions sous quatre volets. Premièrement, nous présenterons un cadre théorique de la gouvernance. Ceci devrait permettre d'élaborer certains critères de bonne gouvernance. Deuxièmement, nous examinerons les conditions de développement de quelques pôles logistiques en Europe et aux États-Unis. Nous serons alors en mesure d'évaluer la variété des pôles logistiques en fonction des structures de propriété, des statuts juridiques, du financement et de l'environnement réglementaire. Troisièmement, cette analyse comparative devrait nous permettre d'identifier les principaux

intervenants dans le développement et le fonctionnement des pôles logistiques. Nous pourrions alors présenter les formes de gouvernance des pôles logistiques et leurs impacts en termes de capacité de mobilisation. Quatrièmement, une synthèse des différents modèles de gouvernance des pôles logistiques permettra d'émettre des propositions adéquates pour la mise en œuvre efficace des diverses orientations d'affaires envisagées pour le pôle logistique prévu pour le Québec.

#### **1.4. Les résultats attendus**

- Une identification des principaux modèles de gouvernance des pôles logistiques;
- Une évaluation comparative des structures organisationnelles des modèles de gouvernance;
- Les impacts associés pour les intervenants publics en fonction des différents modèles de gouvernance;
- Les recommandations sur le modèle de gouvernance le plus approprié au projet de pôle logistique au Québec.

#### **1.5. Le financement**

Dans le but de mener à bien cette recherche, nous avons principalement bénéficié du soutien financier du ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec (MDEIE) et du Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprise, la logistique et le transport (CIRRELT). Les départements de géographie de l'Université de Montréal et de l'Université Concordia ont également apporté leur contribution.

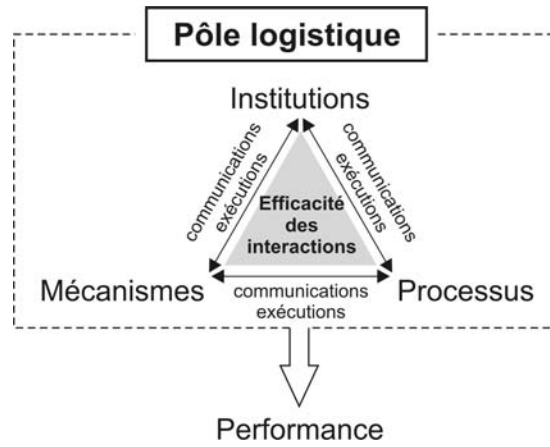
## 2. LA GOUVERNANCE

### 2.1. Le cadre théorique

La littérature sur les théories organisationnelles met en lumière que la performance d'une organisation dépend des relations entre les institutions, les mécanismes et les processus de gouvernance. Dans le contexte de la gouvernance d'un pôle logistique, plus ces relations sont étroites, meilleur sera le niveau de performance d'un pôle logistique. Inversement, une faible adéquation entre les composantes de gouvernance est associée à un faible niveau de compétitivité (Figure 1).

Les **institutions** incluent des intervenants des secteurs public et privé. Sur le plan public, un pôle logistique peut être soumis aux instances politiques de différentes échelles institutionnelles (municipal, régional, provincial, national). Sur le plan privé, l'exploitation du potentiel maximal des pôles logistiques repose surtout sur les connaissances et les compétences des expéditeurs, des transporteurs, des opérateurs de terminaux et des promoteurs immobiliers. Cette variété d'échelles et cette multiplication du nombre de «parties prenantes» constituent le cadre institutionnel général dans lequel s'inscrivent les modes de gouvernance des pôles logistiques. Un pôle logistique regroupe donc différents intervenants publics et privés qui jouent des rôles variés et dont les intérêts peuvent être différents et souvent même divergents ou opposés.

Figure 1 Structure de gouvernance d'un pôle logistique





Les **mécanismes** facilitent la formulation et la mise en œuvre de stratégies de développement d'un pôle logistique. Les activités régaliennes appliquées à un pôle logistique concernent minimalement la définition de la superficie du pôle logistique par règlements de zonage. Mais les organisations publiques peuvent également prescrire des normes, imposer un niveau de service et établir des standards dans les domaines de la sécurité, de la sûreté et de la protection de l'environnement. Force est de reconnaître toutefois que la complexité des conditions de gouvernance des pôles logistiques rend l'exercice de ces fonctions administratives très variable. Les intervenants privés disposent quant à eux de la capacité de négocier des transactions commerciales et des accords de transfert dans les structures légales, financières et politiques spécifiques aux différentes régions du monde.

Les **processus** qui régissent les relations entre ces «parties prenantes» pour le contrôle et le développement des pôles logistiques résultent d'un processus de concertation et d'établissement de priorités entre les législateurs et les intervenants privés. Ces agendas sont fixés dans des plans d'affaires et des plans gouvernementaux qui peuvent être accélérés, modifiés ou retardés en fonction de conjonctures environnementales, sociales, politiques et économiques. Par ailleurs, l'action des gouvernements ne se limite pas à des mesures législatives ou du financement. En outre, les entreprises privées peuvent participer à différentes interventions publiques par le biais de prises de position, de demandes ou de processus de consultations.

Il importe de souligner que la littérature ne fait aucune représentation sur la configuration optimale de liens entre institutions, mécanismes et processus. La gouvernance d'un pôle logistique n'est pas un exercice

figé. La conduite d'un pôle logistique est dynamique. Elle doit s'adapter aux exigences spécifiques des différents types de marchandises (vrac, cargo, conteneurs) et à leurs fonctions (transit, industriel, marché océanique). Par ailleurs, la direction du changement est influencée par les cycles économiques, les transformations environnementales et les innovations dans le domaine des transports et des communications. Dans ce contexte, la gouvernance d'un pôle logistique doit s'inscrire dans le cadre d'un processus d'évaluation continue, en fonction de certains principes.

## **2.2. Les principes de bonne gouvernance**

Il existe une vaste littérature sur les principes relatifs à la saine gouvernance (World Bank, 1992; Commission des Communautés Européennes, 2001). Les principaux principes sont la clarté des mandats, la transparence, la représentativité, l'obligation de rendre compte, l'efficacité, la cohérence et la flexibilité.

Il convient de clarifier le rôle de chaque partie prenante au sein d'un pôle logistique. La clarté des statuts juridiques permet aux parties prenantes de mener les actions nécessaires au développement et au fonctionnement d'un pôle logistique. La structure et le processus de décision au sein d'un pôle logistique doivent être simples.

Les institutions qui œuvrent au sein d'un pôle logistique doivent fonctionner de façon transparente. Les parties prenantes doivent pratiquer une communication active au sujet de leurs activités et de leurs décisions au sein du pôle logistique. Ces institutions doivent employer un langage accessible et compréhensible pour tous. Ce

principe de gouvernance permet d'améliorer la confiance dans les institutions.

L'amélioration de la participation des différents partenaires, incluant la communauté locale, accroît la confiance dans les institutions qui développent, gèrent et contrôlent un pôle logistique. Par ailleurs, la participation dépend de façon déterminante de la capacité des institutions d'intégrer les intérêts d'une firme logistique dès la phase de conception d'un pôle logistique.

L'obligation de rendre compte sur les coûts, les revenus et les opérations d'un pôle logistique réfère aux rôles des parties prenantes et de la responsabilité de leurs actions envers les actionnaires et les autres parties prenantes. Cette obligation demeure un facteur clé du succès d'un pôle logistique. La logistique repose sur les principes de fluidité et de développement durable. Quiconque développe ou opère un pôle logistique doit se soumettre à des indicateurs d'utilisation des infrastructures et du site. Par ailleurs, les pôles logistiques qui affichent des problèmes environnementaux ne sont pas compétitifs à l'échelle internationale. Nos enquêtes révèlent l'existence de systèmes complexes de frais qui tiennent compte des répercussions environnementales (congestion, émissions polluantes, gestion des déchets, efficacité d'énergie, etc.) qui affectent l'exploitation des pôles logistiques et qui poussent les intervenants à mettre l'emphase sur le développement durable. Les pôles logistiques les plus efficaces sont ceux qui adoptent des mesures de performance environnementale.

Les stratégies de développement et de fonctionnement d'un pôle logistique doivent être élaborées de façon à minimiser les coûts de

transactions, optimiser les ressources utilisées et garantir un retour sur investissement. Les actions des intervenants dans le pôle logistique doivent reposer sur des objectifs clairement définis permettant l'évaluation des impacts futurs.

Le principe de cohérence repose sur la définition du rôle et des responsabilités des parties prenantes à un pôle logistique et sur la capacité d'élaborer des politiques et d'entreprendre des actions en lien avec ces rôles et responsabilités. La cohérence s'appuie sur une capacité de conduire le changement et de garantir une approche intégrée du pôle logistique.

La flexibilité implique l'adoption d'une certaine souplesse dans la mise en œuvre d'un pôle logistique. Les parties prenantes doivent être en mesure de s'adapter aux transformations de l'économie mondiale, de s'accorder sur l'évolution des objectifs des politiques nationales, de s'ajuster aux conditions locales et de répondre aux défis logistiques futurs.

Nous croyons que l'étude comparative de différents modèles de gouvernance de pôles logistiques peut être utilisée pour réfléchir sur l'action publique et surtout pour comprendre les liens entre sphères publique et privée et entre acteurs de l'institutionnel et de l'opérationnel.

### **3. LES PÔLES LOGISTIQUES**

#### **3.1. Une pluralité de définitions**

La plupart des scénarios de développement économique en Europe de l'Ouest, en Asie de l'Est et en Amérique du Nord s'appuient sur l'importance et la prolifération des activités logistiques. Étonnamment, très peu d'attention a été accordée à la gouvernance des pôles logistiques, particulièrement en Amérique du Nord. Ce constat est partiellement dû à l'émergence récente des pôles logistiques, mais surtout à l'imprécision de la terminologie.

Une revue de la littérature démontre une grande diversité de définitions d'un pôle logistique au sein des articles scientifiques et des études professionnelles. Meidute (2005) établit une distinction entre la logistique appliquée à une infrastructure de transport et celle reliée à une unité de production d'activités économiques. Konings (1994) définit un pôle logistique en tant «qu'élément de la chaîne de transport...incluant les terminaux et les segments de transport ferroviaire/fluvial/maritime...ainsi que le transport routier». D'autres auteurs soulignent plutôt la valeur ajoutée ou les possibilités de développement économique reliées à un pôle logistique (Lakshmanan & Anderson, 2002).

Malheureusement, la distinction d'un pôle logistique, soit en tant qu'équipement de transport ou moyen de promouvoir des activités économiques, est de plus en plus déformée puisque plusieurs auteurs tendent à intervertir les définitions. Ceci est particulièrement vrai lorsque les termes de port intérieur ou port sec sont considérés. Ces termes

sont de plus en plus appliqués à des infrastructures de transport qui accomplissent différents types d'activités logistiques. Ainsi Rodrigue *et al* (2010) perçoivent les ports intérieurs non seulement en tant que sites intérieurs desservant des activités portuaires, mais également en tant qu'emplacements permettant de répondre à différentes fonctions de la chaîne logistique. Leitner et Harrison (2001) proposent même d'appliquer le terme de port intérieur à des sites qui n'entretiennent aucune connexion directe avec un port océanique.

ESCAP (2007) offre des éléments de preuve sur la complexité de la définition d'un pôle logistique en identifiant dix terminologies: centres logistiques de fret, gares routières de marchandises, parc logistique, platform freight terminal, Interporto, Centro integrado de mercancias, Güterverkehrszentrum, Transport centre, Freight village et Transport center. Bien que ces termes soient souvent interchangeable, ils réfèrent à différents types de plaques tournantes exerçant différentes fonctions et comprenant un large éventail de types de gouvernance.

Enfin, il importe de souligner la contribution de Cerreno *et al* (2008) qui identifient sept types d'aménagement pour le fret, allant de ceux qui offrent le plus large éventail de fonctions à ceux qui affichent des fonctions limitées (Tableau 1). Un élément intéressant de la taxonomie développée par Cerreno *et al* (2008) concerne le volet «effectivement géré». Ce critère réfère à la présence d'une autorité qui gère et contrôle le pôle logistique.

IDENTIFICATION DES MODÈLES DE GOUVERNANCE D'UN PÔLE LOGISTIQUE  
EN LIEN AVEC LA RÉALITÉ QUÉBÉCOISE

**Tableau 1 Types d'installations logistiques pour la marchandise**

	Accès multimodal	Installations dédiées au transfert de fret	Développement industriel	Services de support aux employés	Activités commerciales	Effectivement géré
Communauté intégrée de villages de fret	X	X	X	(X)	X	X
Centre logistique Villages de fret	X	X	X	X		X
Terminaux de fret	X	X				(X)
Parcs industriels intermodaux	X	X	X			(X)
Parcs industriels multimodaux	X		X		(X)	(X)
Parcs industriels			X		(X)	(X)
Centres de distribution urbaine		X				(X)

X = condition requise; (X) = condition secondaire

Source: Cerreno *et al* (2008)

### **3.2. Une pluralité d'intervenants**

Certains éléments de gouvernance émergent d'études portant sur les fonctions et la localisation des terminaux de transport. L'étude de Rodrigue *et al* (2010) sur les caractéristiques des ports intérieurs d'Europe et des États-Unis établit une différence entre les administrations publiques (agences de planification et administration portuaire) et les opérateurs (compagnies de transport, opérateurs de terminaux, expéditeurs et agents immobiliers). La distinction est fondée sur le degré d'implication directe des intervenants au sein des activités d'aménagement du sol, de transport et de logistique. Pour Rodrigue *et al* (2010), les administrations publiques sont considérées comme des acteurs indirects des pôles logistiques. Cette taxonomie comporte toutefois certaines faiblesses. En Europe, la plupart des opérateurs de transport sont des compagnies publiques (notamment les chemins de fer) alors que les agents immobiliers ne sont pas des opérateurs de transport et d'activités logistiques.

La littérature sur la gouvernance des systèmes de transport effectue une distinction entre le secteur public, le secteur privé et le partenariat public-privé (PPP) (Brooks, 2004; Shaw, Knowles et Docherty, 2008). Cette taxonomie permet d'identifier le rôle et la fonction des principaux intervenants et de comparer différentes formes de gouvernance dans la conception, l'établissement, la gestion et le contrôle de pôles logistiques. Quelques pôles logistiques en Europe et aux États-Unis ont été sélectionnés en fonction des contrastes les plus pertinents, du type de gouvernance les caractérisant, du volume de matériel empirique disponible et de la qualité des informations sur chaque groupe d'intervenants.



### **3.3. Quelques pôles logistiques en Europe**

Il existe un grand nombre de pôles logistiques publics en Europe (Tableau 2). Ceux qui affichent une structure de gouvernance de type public-privé sont généralement financés par des agences publiques qui fournissent l'essentiel des capitaux.

#### **3.3.1. Distriparks, Rotterdam**

Le port de Rotterdam compte trois pôles logistiques (*distripark*). Les Distriparks furent originalement développés dans les années 1980 par l'administration portuaire de Rotterdam, une entité municipale. Les installations furent établies sur des terrains portuaires adjacents aux terminaux dans le but d'extraire une plus haute valeur ajoutée du trafic portuaire. L'administration portuaire fournit les terrains et les lots qui sont loués à des compagnies privées qui doivent construire leur propre immeuble et fournir la main-d'oeuvre. Les pôles logistiques ont des fonctions bien distinctes. Le Distripark Eemhaven, entré en opération en 1989, couvre une superficie de 650 000 m<sup>2</sup> et est limitrophe aux terminaux à conteneurs. Eemhaven est spécialisé dans les produits de haute qualité. Eemhaven exerce des fonctions de transformation et d'ajout de plus-value sur les marchandises qui transitent au port de Rotterdam. Les produits transformés sont destinés au marché européen. Le Distripark Botlek a débuté ses opérations en 1990 et occupe un site de 165 000 m<sup>2</sup>. Botlek sert de complexe logistique pour les produits chimiques. Le Distripark Maasvlatke comprend deux sites.

IDENTIFICATION DES MODÈLES DE GOUVERNANCE D'UN PÔLE LOGISTIQUE  
EN LIEN AVEC LA RÉALITÉ QUÉBÉCOISE

**Tableau 2 Caractéristiques de quelques pôles logistiques en Europe, 2010**

	Roissy SOGARIS Paris, France	Nordic Transport Centre, Aalborg, Danemark	Güterverkehrszentrum, Bremen, Allemagne	Plateforme logistique Eurocentre, France	Interporto, Bologna, Italie	Eemhaven distripark Rotterdam, Pays-Bas
Taille (m <sup>2</sup> )	65 000	800 000	4 960 000	3 000 000	4 200 000	650 000
Modes de transport	ferroviaire, routier, aérien	ferroviaire, routier, maritime	ferroviaire, routier, aérien, maritime	ferroviaire, routier, aérien	ferroviaire, routier	routier
Structure de propriété	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Département de Paris (49.53%)</li> <li>• Département des Hauts-de-Seine (14.65%)</li> <li>• Département de la Seine Saint-Denis (8.63%)</li> <li>• Département du Val-de-Marne (7.19%)</li> <li>• S.A.G.I (14.88%)</li> <li>• GCE SEM (4.00%)</li> <li>• Divers (1.12%)</li> </ul>	/	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Région Midi-Pyrénées (25%)</li> <li>• Département de la Haute-Garonne (25%)</li> <li>• Municipalité de Castelnau d'Estrétefonds (25%)</li> <li>• Municipalité de Villeneuve-lès-Bouloc (25%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comune di Bologna 35,10%</li> <li>• Provincia di Bologna 17,56%</li> <li>• Unicredit 8,12%</li> <li>• Camera di Commercio di Bologna 5,90%</li> <li>• Unindustria Bologna 5,13%</li> <li>• Cassa di Risparmio di Bologna 4,10%</li> <li>• EM.RO. Popolare S.p.A. 2,68%</li> <li>• Interporto Bologna 2,53%</li> <li>• Fi.Bo. 2,48%</li> <li>• Intesa San Paolo 2,31%</li> <li>• ECOFUEL 2,26%</li> <li>• Banca Nazionale del Lavoro Partecipazioni 2,08%</li> <li>• Le Assicurazioni d'Italia 1,69%</li> <li>• Trenitalia 1,49%</li> <li>• A.B.S.E.A. 1,49%</li> <li>• Banco Popolare Società Cooperativa 1,43%</li> <li>• Gruppo Società Artigianato 1,43%</li> <li>• Dexia Crediop 1,13%</li> <li>• L'Operosa 1,10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalité de Rotterdam (75%)</li> <li>• Gouvernement néerlandais (25%)</li> </ul>
Gestionnaire des opérations	Société anonyme d'économie mixte locale	Nordic Transport Centre Ltd.	GVZE Bremen	Eurocentre Inc.	Interporto Bologna SPA	Administration portuaire
Statut juridique	PPP	PPP	Public (concession)	Public	PPP	Public
Participation publique	Gouvernement régional et local	Gouvernement central, régional et local	Gouvernement central et régional	Gouvernement régional et local	Gouvernement central, régional et local	Gouvernement central et local
Nombres de locataires	100	15	114	116	81	/

Le premier fut ouvert en 1998 et couvre une aire de 850 000 m<sup>2</sup>. Maasvlakte 2 devrait entrer en opération en 2013. Sa superficie de 20 000 000 m<sup>2</sup> contribuera à accroître la superficie totale du port de Rotterdam de 20% (Reijnen, 2007). Ces pôles logistiques ont pour fonction de gérer les opérations de conteneurs qui connaissent une forte croissance au port de Rotterdam. Il existe plusieurs intervenants, gestionnaires et opérateurs de terminaux pour ces pôles logistiques. Le développement récent de Maasvlakte 2 implique trois terminaux représentant 40% du site de Maasvlakte (Port of Rotterdam, 2007; 2009; Reijnen, 2007). L'administration portuaire de Rotterdam a signé des contrats avec les opérateurs des terminaux Danish APM terminals et DP World ainsi qu'avec des transporteurs maritimes tels Mitsui OSK Lines, Hyundai Merchant Marine, Neptune Orient Lines et CMA-CGM (Port of Rotterdam, 2007).

### **3.3.2. Güterverkehrszentrum, Bremen**

Le Güterverkehrszentrum (GVZ) de Bremen est un des premiers exemples de pôle logistique. Le projet de pôle logistique a été initié en 1972 avec l'établissement d'un terminal combiné de transport intermodal route/rail au port de Bremen. Le GVZ de Bremen est une initiative municipale grâce à un investissement public de 40 millions €. Le pôle est entré en opération en 1985 dans le but de surmonter la congestion liée aux activités portuaires, d'atteindre un meilleur partage modal et de créer des emplois (Wagener, 2008). Le pôle logistique est considéré comme un concurrent des ports de Rotterdam, Anvers et Hambourg pour le transbordement de conteneurs (Reijnen, 2007). Le site de 3,6 millions m<sup>2</sup> fut développé par la municipalité, mais il est géré par GVZE Bremen – une compagnie privée incluant les premiers

locataires. Le pôle logistique est géré comme une coopérative soumise aux lois allemandes. Chaque compagnie locataire sur le site du pôle logistique est considérée comme un membre corporatif et possède un droit de vote. En 1987, GVZE est devenu un partenariat public-privé en collaboration avec l'État de Bremen et la compagnie allemande de chemin de fer Deutsche Bahn, lesquels bénéficient de six votes lors des assemblées corporatives (Schoener & Sonefeld, 1994). Entre 1985 et 2005, la somme des investissements accumulés totalise 460 millions €, dont 260 millions € proviennent de fonds publics et 200 millions € du secteur privé (Wagener, 2008).

### **3.3.3. Logport, Duisbourg**

Duisbourg est depuis longtemps un centre maritime important le long du Rhin, desservant les gisements houillers locaux et l'industrie sidérurgique de la Ruhr, en Allemagne. Duisbourg est le plus important port intérieur d'Europe, manutentionnant plus de 50 millions de tonnes de fret. Le port est propriété publique. Les gouvernements fédéral, régional et municipal possèdent chacun le tiers des parts. Les industries traditionnelles de la Ruhr ont connu d'importants changements durant la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle. Plusieurs sidérurgies, incluant celles localisées sur le site portuaire, ont cessé leurs opérations. L'administration portuaire de Duisbourg a été très active dans le développement de nouvelles installations visant à diversifier le portefeuille d'activités portuaires. L'administration portuaire a entrepris la décontamination des anciens sites industriels afin de répondre à la demande de trafic conteneurisé et des activités logistiques. De nouveaux quais furent construits pour accueillir le trafic fluvial conteneurisé. L'administration portuaire de Duisbourg est même

devenue actionnaire d'un des terminaux à conteneurs du port d'Anvers. Le port de Duisbourg a également développé trois centres logistiques: Kasslerfeld, Ruhrort et Logport. Le site de Kasslerfeld, développé au début des années 1990, se consacre à la distribution de biens de consommation destinés au marché européen. Le centre logistique Ruhrort exerce les fonctions de zone franche. Les frais de douane s'appliquent seulement aux biens provenant de pays non européens (Duisportal, 2009). Logport a débuté ses opérations logistiques en 1999. Les services concernent la gestion du site, l'entretien, la sécurité, l'entreposage et le support aux entreprises et aux employés. Logport a requis des investissements de 158 millions € pour les infrastructures et 395 millions € pour les structures et les bâtiments (Duisburger Hafen AG, 2002, p.8). En 2002, l'administration portuaire de Duisbourg a pricédé à l'ouverture d'un terminal trimodal pour les conteneurs et à la création d'une agence spécialisée pour les services logistiques et de gestion aux clients du port. L'intégration des infrastructures ferroviaires au transport par barges a accru l'efficacité des services et opérations portuaires, réduit les coûts d'utilisation du port, augmenté les capacités d'organisation des services logistiques et amélioré la compétitivité des produits exportés sur les marchés internationaux. Ce succès a d'ailleurs mené l'administration du port à construire un second terminal trimodal afin de répondre à la croissance des flux conteneurisés de cargos routiers, maritimes et ferroviaires. Les nouvelles infrastructures sont entrées en fonction en janvier 2009 et serviront de liens entre le Haut-Rhin et Duisbourg (Duisburger Hafen AG, 2009). Depuis 1997, la superficie occupée par les activités logistiques a quadruplé, pour atteindre 500 000 m<sup>2</sup>, faisant de Duisbourg le plus important pôle logistique intérieur d'Allemagne (Duisportal, 2009; Duisburg Hafen AG, 2009).

### **3.3.4. Interporto, Bologne**

Le pôle logistique Interporto a débuté ses opérations dans les années 1970 dans le cadre d'un vaste projet de développement de la région de Bologne. Le site offre 400 000 m<sup>2</sup> d'espace d'entreposage et de stockage. Le pôle logistique est desservi par trois terminaux ferroviaires d'une superficie totale de 330 000 m<sup>2</sup>. En 2008, le chemin de fer génèrait environ 2 millions de tonnes de trafic, alors que l'industrie du camionnage comptait pour 2,6 millions de tonnes. Le volume de trafic conteneurisé au pôle logistique totalisait 352 000 EVP (équivalent vingt pieds). Les terminaux intermodaux en Italie s'inscrivent dans le cadre de partenariat public-privé en termes de propriété et de gestion. Les investissements pour le pôle logistique Interporto proviennent essentiellement des intervenants publics, incluant les gouvernements régional et municipal et la compagnie italienne de chemin de fer Ferrovie dello Stato. Les autres actionnaires incluent un large éventail d'intérêts publics et privés, incluant des compagnies de transport, des banques et des compagnies d'assurance.

### **3.4. Quelques pôles logistiques aux États-Unis**

Les pôles logistiques aux États-Unis diffèrent considérablement des pôles logistiques européens sur le plan de la gouvernance. La plupart sont des initiatives privées développées par des compagnies de transport, notamment des compagnies ferroviaires ou des promoteurs immobiliers (Tableau 3).

IDENTIFICATION DES MODÈLES DE GOUVERNANCE D'UN PÔLE LOGISTIQUE  
EN LIEN AVEC LA RÉALITÉ QUÉBÉCOISE

**Tableau 3 Quelques pôles logistiques aux États-Unis, 2010**

	CenterPoint Intermodal Center, Elwood	AllianceTexas, Fort Worth	Raritan Center, Edison County	Pureland Industrial Complex, Philadelphie	Virginia Inland Port	Savannah Logistics Parks (SRITP, CBP, SLP), Chatam County	KC SmartPort, Kansas	CenterPoint KCS Intermodal Freight Gateway, Kansas
Taille (m <sup>2</sup> )	8 900 000	69 000 000	9 500 000	12 150 000	650 000	SRITP = 925 000 CBP = 7 000 000 SLP = 95 000	6 500 000 (sites cumulés)	5 400 000
Modes de transport	ferroviaire, routier	ferroviaire, routier, aérien	ferroviaire, routier	ferroviaire, rou ier	ferroviaire, rou ier	ferroviaire, routier, maritime, aérien	ferroviaire, routier, maritime, aérien	ferroviaire, routier
Structure de propriété	CenterPoint Properties	Hillwood, Inc. (100%)	/	State Mutual Life Assurance Company	État de Virginie (100%)	SRITP = GPA CBP = SEDA SLP = A&B	50 actionnaires, investisseurs et exploitants dont des sociétés privées et des gouvernements	CenterPoint Properties KCS
Gestionnaire des opérations	CenterPoint Properties	Hillwood Inc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Federal Business Centers</li> <li>Summit Associates</li> <li>Raritan Central Railway</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The Pureland Group</li> <li>DP Partners,</li> <li>Autres petits investisseurs/développeurs</li> </ul>	Virginia Inland Terminals, Inc.	SRITP = GPA CBP = SEDA SLP = A&B	Conseil d'administration formée de 27 membres publics et privés	CenterPoint
Statut juridique	Privé	Privé	Privé	/	Public	SRITP = Public CBP = Public SLP = Privé	PPP	Privé
Participation publique	Gouvernement régional et local	Gouvernement local et fédéral	/	/	Gouvernement régional et local	Gouvernement régional et local	Gouvernement régional et local	/
Nombres de locataires	Plusieurs, dont BNSF, Maersk, Sanyo, Wal-Mart.	170	3 000	150	/	/	/	/

### **3.4.1. Alliance Texas, Forth Worth**

Alliance Texas est l'un des premiers cas de réussite de développement d'un pôle logistique. En 1964, suite à des préoccupations concernant la capacité aéroportuaire dans la région de Dallas-Fort Worth, la Federal Aviation Administration des États-Unis (FAA), la ville de Fort Worth et un promoteur immobilier (Ross Perot) ont implanté un aéroport dédié exclusivement au trafic de fret sur le site d'un aérodrome désaffecté, au nord de la ville. Le promoteur, cherchant à exploiter le potentiel industriel de l'aéroport, s'est porté acquéreur de 69 millions m<sup>2</sup> de terrains par l'entremise de sa filiale Hillwood Corporation. L'aéroport d'Alliance Forth-Worth est la composante essentielle du pôle logistique d'Alliance Texas. L'aéroport appartient à la municipalité de Forth Worth. Le principal opérateur est Alliance Air Services, une compagnie affiliée à Alliance Texas. Alliance Air Services a contribué au développement des activités logistiques (Alliance Texas, 2009). En 1989, le promoteur immobilier a convaincu la compagnie de chemin de fer Burlington Northern Santa Fe (BNSF) d'établir un centre intermodal de fret sur le site et d'oeuvrer avec le département des transports du Texas à l'amélioration de l'accès routier. Le pôle logistique d'Alliance Texas est traversé par l'autoroute inter-États 35 et l'autoroute de l'ALÉNA, qui est adjacente à la gare intermodale ferroviaire et aux infrastructures destinées à l'expédition du fret aérien (Alliance Texas, 2009). Le pôle logistique bénéficie également de la présence d'une zone franche offrant une large gamme de services de valeur ajoutée (entrepôts, emballages, etc.). Le pôle attire 170 compagnies logistiques et comprend 27 000 employés. Récemment, Hillwood Corporation a débuté la diversification du site vers le secteur résidentiel, les équipements communautaires et le commerce de détail.



### **3.4.2. Joliet Arsenal Development Authority (JADA), Elwood**

Joliet Arsenal est un terrain appartenant à l'armée des États-Unis. Le site, situé à 65 kilomètres au sud-ouest de Chicago, occupe une superficie de plus de 100 millions m<sup>2</sup>. En 1995, l'armée des États-Unis a décidé de fermer le site de fabrication de munitions et d'autoriser sa conversion à d'autres fins que militaires. Plus de 75 millions m<sup>2</sup> ont été consacrés à la sylviculture. L'État de l'Illinois créa l'Administration pour le Développement de Joliet Arsenal Development (JADA) dans le but de réhabiliter l'ancienne usine de munitions, de créer de nouvelles opportunités d'emplois et de promouvoir le développement régional du comté de Will. JADA a développé un plan stratégique et mené plusieurs études de transport en lien avec le gouvernement local et l'administration fédérale dans le but de garantir un développement harmonieux du site. Par ailleurs, chaque parcelle de terrain du site fut évaluée afin d'en fixer la valeur au marché. Bien que JADA dispose du droit d'émettre des obligations d'une valeur de 100 millions \$US, l'organisme n'a jamais exercé cette option. Les premiers investissements de 90 millions \$US furent consentis par des fonds fédéraux et étatiques. En 2000, JADA prit possession de 12 millions m<sup>2</sup> de terrains et a rapidement obtenu la participation des firmes CenterPoint Properties, BNSF et ProLogis pour développer le site. La compagnie CenterPoint Properties a entrepris la décontamination de 9 millions m<sup>2</sup> de terrains pour l'aménagement du parc logistique CenterPoint Intermodal-Joliet au coût de 2 milliards \$US. Les principaux locataires incluent Maersk Logistics et Walmart qui opère d'ailleurs un centre de distribution de 315 000 m<sup>2</sup>. En 2002, BNSF a construit un terminal ferroviaire intermodal sur un site de 3 millions m<sup>2</sup> pour réduire les problèmes de congestion des terminaux ferroviaires de Chicago. En

2010, les installations ferroviaires manutentionnent près d'un million de levées. Le site est le plus grand terminal ferroviaire intermodal des États-Unis. CenterPoint Properties développe également le CenterPoint Intermodal Center-Elwood, un parc logistique d'un million m<sup>2</sup> sur l'ancien parc industriel de l'armée des États-Unis. Plus récemment, ProLogis a acquis 740 000 m<sup>2</sup> de terrains et dispose d'une option sur un terrain additionnel de 2,3 millions m<sup>2</sup> pour développer un centre logistique près des installations ferroviaires de BNSF. ProLogis a d'ailleurs élaboré un plan pour la construction de 630 000 m<sup>2</sup> d'immeubles en lien avec les activités logistiques.

#### **3.4.3. CenterPoint-KCS Intermodal Freight Gateway**

Kansas City Smart Port est une corporation à but non lucratif créée pour promouvoir la région métropolitaine de Kansas en tant que port intérieur des États-Unis. Les activités de Kansas City Smart Port couvrent trois volets: 1) attirer des investissements d'entreprises à fortes composantes logistiques (i.e. distributeurs, manufacturiers, services d'entreposage); 2) améliorer la sécurité et la sûreté des approvisionnements par le développement d'un système d'échanges de données commerciales; et 3) accroître la compétitivité de l'économie locale par l'offre de programmes de formation et le développement d'activités de coordination entre les organisations et les associations de la région. KC Smart Port est un terminal virtuel qui permet de lier des installations de transport à des offres de services dans la région urbaine de Kansas. Ainsi, un des succès de Kansas City Smart Port fut d'intégrer un promoteur immobilier et une compagnie ferroviaire à la réhabilitation d'une ancienne base aérienne pour le développement d'un pôle logistique – CenterPoint-KCS Intermodal Freight Gateway. L'implication

de CentrePoint s'apparente d'ailleurs aux stratégies de la compagnie dans le pôle logistique de Joliet Arsenal. Le projet de CentrePoint inclut la participation de la compagnie de chemin de fer Kansas City Southern (KCS). KCS a acquis 1 500 000 m<sup>2</sup> de terrains pour développer une gare intermodale. CenterPoint a développé un parc industriel de 4 millions m<sup>2</sup> capable d'accueillir 465 000 m<sup>2</sup> d'équipements logistiques et de distribution. Ces installations représentent un investissement privé de 300 millions \$US. Le pôle est connecté à l'autoroute 71 et est situé à proximité de six autoroutes majeures.

#### **3.4.4. Savannah Logistics Parks**

Le port de Savannah est la composante principale des parcs logistiques de Savannah. Georgia Port Authority possède et opère le port de Savannah. Le port de Savannah a cherché à étendre son avantage compétitif sur les ports de Charleston et Jacksonville en encourageant le développement d'activités logistiques et d'équipements de distribution à proximité des terminaux à conteneurs. Le système de gouvernance consiste à permettre à des agences publiques et parapubliques de louer ou vendre des sites à des promoteurs privés pour le développement d'activités logistiques. Trois pôles logistiques sont en opération dans la région. Le Savannah River International Trade Park (SRITP), propriété de l'administration portuaire de Georgie, occupe un site situé à 4 kilomètres du port de Savannah. SRITP a été vendu à Duke Realty qui a subséquemment construit et loué 475 000 m<sup>2</sup> d'immeubles et lequel dispose d'un inventaire additionnel de 450 000 m<sup>2</sup>. Les principaux locataires incluent IKEA et Target. Un second parc, le Crossroads Business Park (CBP) est détenu par le Savannah Economic Development Authority (SEDA). CBP occupe une aire de 7 millions m<sup>2</sup>

dont une partie substantielle est constituée de terres humides. SEDA a dû entreprendre d'importantes études d'impact et élaborer des plans détaillés de gestion environnementale pour obtenir les autorisations fédérale et étatique permettant de développer les terrains. North Point Real Estate Company est le promoteur immobilier responsable du développement du site. Le principal locataire est Georgia-Pacific, une entreprise spécialisée dans la production de matériaux de construction. Le Savannah Logistics Park (SLP) couvre une superficie de 95 000 m<sup>2</sup> et est détenu et développé par le promoteur immobilier industriel A&B Properties d'Hawaii.

#### **3.4.5. Virginia Inland Port**

Virginia Inland Port (VIP) a été développé par l'administration portuaire de Virginie. Virginia Inland Port a été planifié de façon à mettre en place des équipements pour la manutention du trafic conteneurisé sur un site non congestionné facilement accessible par voie routière et ferroviaire. Le site est situé au Nord Est de l'État de Virginie, à l'intersection des autoroutes I-66 et I-91. Le site est également adjacent au réseau ferroviaire privé de Norfolk Southern (NS). Un des objectifs de planification du site était de minimiser les conflits d'usage dans l'utilisation du sol. Le site est entré en opération en 1987. Virginia Inland Port est un des rares exemples de partenariat public-privé aux États-Unis. VIP gère le terminal ferroviaire et NS offre les services ferroviaires. La compagnie NS prévoyait transporter 20 000 conteneurs par année et fournissait un service de train trois jours par semaine. Ce volume fut atteint en 1999. Initialement, l'installation n'a pas été conçue en tant que pôle logistique. Le but du Virginia Inland Port était de capturer une plus grande part du marché de la Vallée de l'Ohio (Ohio,

Pennsylvanie, Maryland et Virginie). VIP a été conçu pour concurrencer le port de Baltimore en détournant les camions en provenance de Pittsburgh et du Mid West des États-Unis. Désormais, les conteneurs arrivant par camion de la Vallée de l'Ohio et de Pittsburgh sont transférés sur le réseau ferroviaire de Norfolk Southern, à Front Royal, vers le port intérieur (Norfolk Southern Corporation, 2009). NS assure également un service entre Virginia Inland Port et le terminal maritime de Hampton Roads, permettant ainsi un accès direct à plus de 75 compagnies internationales d'expédition (Online Resource Center, 2009). La croissance du trafic intermodal et le haut niveau d'accessibilité offert par le rail et la route ont attiré 600 millions \$US d'investissements privés dans l'économie locale grâce à la présence de 24 compagnies de distribution qui occupent 580 000 m<sup>2</sup> d'espace.

## **4. LA GOUVERNANCE DES PÔLES LOGISTIQUES**

### **4.1. Les principaux intervenants des pôles logistiques**

Ce survol de pôles logistiques, couplé à une revue de la littérature, soulignent l'existence de différences significatives dans la gouvernance des pôles logistiques européens et états-unis.

#### **4.1.1. Les intervenants des pôles logistiques en Europe**

Les intervenants publics occupent une place centrale dans la gouvernance des pôles logistiques européens. Leur rôle dans la conception, la planification et la gestion des pôles est très important. Ces agences publiques financent la construction des infrastructures. Généralement, elles représentent des organisations municipales et régionales qui agissent soit seules (i.e. Rotterdam) ou soit en partenariat avec d'autres agences publiques (i.e. Duisbourg). La structure et la composition de ces agences publiques peut toutefois évoluer et se modifier (i.e. Bremen). Dans la plupart des cas, ces agences agissent comme propriétaires, louant ou vendant des terrains à des intervenants du secteur privé qui oeuvrent directement au sein d'opérations logistiques. Les opérateurs privés incluent des prestataires de services logistiques, des manufacturiers ou des distributeurs.

L'importance des intervenants publics au sein des pôles logistiques européens est le résultat de la très forte tradition des agences gouvernementales des pays européens dans la planification et le développement économique.

**Les gouvernements municipaux** sont confrontés aux problèmes sévères de congestion associés aux ports et au transport de fret en milieu urbain. Ils cherchent constamment à remédier à ces impacts. Par ailleurs, les gouvernements municipaux sont attentifs à la nécessité de protéger différents secteurs d'emplois à la lumière des forces globales qui transforment la division internationale du travail. Leur pouvoir, en termes de réglementation de zonage et de maîtrise des voies d'accès routier, leur confère donc de puissants outils de planification pour contrôler le développement urbain et créer des opportunités d'investissement pour les pôles logistiques.

**Les gouvernements régionaux** ont des intérêts importants dans la direction des politiques économiques et les orientations de développement. En outre, ils possèdent de puissants outils financiers permettant d'investir dans les pôles logistiques. Certains gouvernements régionaux peuvent même offrir des incitatifs fiscaux pour attirer les promoteurs privés.

**Les autres agences publiques** incluent surtout les transporteurs, tels les compagnies de chemins de fer, les opérateurs de barges et les administrations portuaires. De toute évidence, ces agences cherchent à promouvoir leur mode de transport dans le développement d'un pôle logistique. Elles ont accès à d'importants capitaux par le biais de leurs opérations de transport ou de sources gouvernementales nationales, qu'elles peuvent investir dans des infrastructures logistiques.

**Les gouvernements nationaux** exercent une influence importante, quoique indirecte, sur la gouvernance des pôles logistiques. Leurs intérêts dans la promotion du développement économique et la

réduction des disparités régionales mènent les gouvernements nationaux à identifier les opportunités permettant la construction de nouvelles infrastructures et à accorder un support financier à des projets de pôles logistiques.

**La Commission européenne** affiche des préoccupations similaires aux agences gouvernementales. Durant la dernière décennie, la Commission européenne a entrepris de nombreuses études et élaboré plusieurs politiques visant à accroître l'intégration des réseaux de transport du continent dans le but de réduire les externalités négatives liées à la domination du transport routier. La Commission a introduit de nombreuses initiatives, incluant la création d'un réseau européen de pôles logistiques de fret (EUROPLATFORMS) et d'un réseau continental pour améliorer le transport de fret en milieu urbain (BESTUFS). Le programme européen Trans-T permet l'accès à des fonds d'investissement dans les infrastructures de transport. Le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER), quant à lui, permet de financer les projets majeurs d'infrastructures qui renforcent la cohésion économique et sociale au sein de l'Union européenne en corrigeant les déséquilibres régionaux. Toutes ces initiatives contribuent au développement de pôles logistiques à l'échelle du continent.

#### **4.1.2. Les intervenants des pôles logistiques aux États-Unis**

Le développement des pôles logistiques aux États-Unis repose sur les principes d'économie de marché dans un environnement d'affaires non réglementé. La politique de développement des pôles logistiques revêt essentiellement la forme de subventions indirectes. L'entretien des réseaux de transport routier et maritime est maintenu à des niveaux très



élevés par les agences gouvernementales. Le système de contrats, acquisitions de terrains et réglementations permet de maintenir un haut niveau entrepreneurial des pôles logistiques sous différentes formes de partenariat public-privé.

### *Le secteur privé*

Aux États-Unis, la propriété foncière et la gestion des pôles logistiques sont dominées par le secteur privé. Les États-Unis affichent une culture d'entreprise très différente de celle de l'Europe. En Europe, les ports et les chemins de fer sont des entités publiques, alors qu'aux États-Unis, les principaux acteurs dans l'industrie du transport sont des corporations privées.

**Les chemins de fer** jouent un rôle important dans le développement des pôles logistiques aux États-Unis. Cette situation reflète l'étendue continentale des chaînes logistiques et le rôle des compagnies ferroviaires dans la gestion du trafic intermodal. La croissance des flux conteneurisés a mené les compagnies ferroviaires à construire de nouveaux terminaux intermodaux en raison de l'incapacité des anciennes gares ferroviaires de fret à manutentionner des conteneurs. Elles ont donc cherché de nouveaux sites, souvent en périphérie des grandes régions métropolitaines. Ces sites devinrent rapidement des endroits extrêmement attrayants pour le développement d'activités industrielles et logistiques.

**Les promoteurs immobiliers** jouent un rôle majeur dans la promotion et le développement de pôles logistiques. Ils exploitent les avantages offerts par la localisation des terminaux ferroviaires. Parfois, les

promoteurs immobiliers acquièrent des sites adjacents à des installations ferroviaires pour le développement d'activités logistiques. Il arrive également qu'ils attirent les compagnies ferroviaires vers les sites qu'ils souhaitent mettre en valeur. Quelques grandes corporations, telles que CenterPoint, ProLogis, AMB Property, First Industrial Realty Trust, East Group Properties, sont devenues des intervenants majeurs dans le développement de pôles logistiques. Ces développeurs soutiennent qu'ils sont plus efficaces que les agences publiques dans le développement de pôles logistiques, en raison de leur capacité à répondre rapidement aux fluctuations du marché. Leur expertise leur permet d'être l'interlocuteur privilégié pour le développement de pôles logistiques. Ils peuvent identifier des locataires industriels potentiels en raison de l'éventail de leur clientèle. En outre, ces promoteurs immobiliers, fréquemment soutenus par des gestionnaires de caisse de retraite, disposent d'importantes sources de capitaux leur permettant d'absorber les risques liés au développement d'un pôle logistique.

#### *Le secteur public*

Malgré la forte présence d'acteurs privés dans la gouvernance des pôles logistiques aux États-Unis, les institutions publiques continuent néanmoins de jouer un rôle significatif bien que secondaire. L'implication des agences publiques peut être cruciale dans la planification et l'établissement d'un pôle logistique. Même un développement entièrement privé comme Alliance Texas a nécessité la coopération de l'État et le financement public d'infrastructures routières.

**Les gouvernements municipaux** s'impliquent de différentes façons dans le développement de pôles logistiques aux États-Unis. Leurs

responsabilités pour le zonage, l'offre de services municipaux et la représentation des intérêts communautaires leur accordent une influence sur les projets de développement des pôles logistiques. Mais leur niveau d'engagement est varié. Nos analyses démontrent que si les municipalités sont partenaires ou encouragent le projet dès sa conception, leur implication directe peut garantir un appui de la communauté locale et une réduction des délais de construction.

**Les gouvernements régionaux** ne sont présents que dans le cas de Virginia Inland Port, en tant que propriétaire et opérateur d'un pôle logistique. Mais l'influence des gouvernements régionaux demeure considérable ailleurs en raison de leur rôle dans la construction d'autoroutes, l'octroi de permis pour réhabiliter des sites et leur pouvoir d'accorder des exonérations d'impôt et des incitatifs financiers. Ce sont des éléments critiques pour déterminer la faisabilité initiale d'un projet. Le support d'un gouvernement local, promotionnel dans le cas de Kansas City Smart Port ou en tant qu'actionnaire de projet comme à Savannah, peut être bénéfique. Ceci est particulièrement évident lorsque des sites contaminés sont considérés. Les coûts et les délais liés à la décontamination des sols peuvent décourager la participation des investisseurs privés dans le développement de pôles logistiques. L'expérience de JADA en Illinois démontre que le support d'un gouvernement régional peut réduire les coûts de réhabilitation, faciliter l'octroi de permis de construction et écourter les délais d'ouverture d'un pôle logistique.

**Le gouvernement national** s'implique essentiellement sur le plan financier dans le développement de pôles logistiques aux États-Unis. Le gouvernement fédéral dispose de leviers considérables pour débours

des investissements en capitaux. Ainsi, le programme d'infrastructures TEA21 est une source majeure de financement pour améliorer les systèmes de transport aux États-Unis. Un autre pouvoir important du gouvernement fédéral concerne l'octroi du statut de zone franche. Plusieurs études stipulent que le statut de zone franche est un facteur de réussite des pôles logistiques.

## **4.2. Les formes de gouvernance des pôles logistiques**

L'étude comparative de quelques pôles logistiques en Europe et aux États-Unis permet d'identifier les principaux acteurs oeuvrant dans les pôles logistiques. Une synthèse des modes de développement et des structures organisationnelles permet de distinguer trois tendances dans la gouvernance des pôles logistiques.

### **4.2.1. Propriété et développement unique**

Ce type de gouvernance caractérise plusieurs pôles logistiques. Une entité publique, telle que l'administration portuaire de Duisbourg ou une corporation privée, telle que Hillwood Corporation, font l'acquisition de terrains, planifient le développement et gèrent les installations du pôle logistique. L'implication d'autres intervenants publics ou privés n'est pas exclue et peut être nécessaire. Le secteur public peut contribuer à la construction de routes, alors que le secteur privé peut être responsable du développement et de la gestion d'un terminal ferroviaire. Mais la propriété et le contrôle du pôle logistique demeurent entre les mains d'une seule organisation.

Ce modèle de gouvernance est garant d'une certaine uniformité et assure une réalisation cohérente des buts et objectifs du pôle logistique. Les pôles logistiques sous contrôle unique peuvent se développer sans avoir à consentir des compromis. Considérant le temps requis pour concevoir, planifier, développer, promouvoir et opérer les installations, ces pôles disposent d'une structure de gestion ayant le potentiel de répondre à l'émergence de nouvelles opportunités commerciales ou de réagir rapidement aux changements dans les conditions de l'économie de marché. Ainsi, Hillwood Corporation, à Alliance Texas a initialement développé le site d'Alliance en tant qu'aéroport de fret, mais a rapidement identifié de nouvelles opportunités de transport intermodal de fret permettant de développer le site en tant que pôle logistique. Subséquemment, Hillwood Corporation a développé le site à des fins résidentielles, communautaires et commerciales. Ce modèle de gouvernance comporte toutefois quelques problèmes en termes de capacité de mobilisation.

- Un développeur-proprétaire unique peut prescrire un plan d'affaires rigide incapable de répondre rapidement à de nouvelles opportunités. Cette situation peut poser un problème dans le cas d'installations publiques puisque les changements requis excèdent le mandat de l'administration responsable de la gestion des installations du pôle logistique.
- Un autre problème concerne le coût relié à un développement intégral d'un pôle logistique. L'acquisition de terrains, la planification, la réhabilitation du sol et la préparation du site requièrent des investissements considérables. Ceci constitue une contrainte importante pour les acteurs du secteur privé qui hésitent à prendre le

risque à long terme de développer un projet de pôle logistique fortement intensif en capitaux.

- Les objectifs du développeur-proprétaire peuvent être contraires aux préoccupations de la communauté locale concernant la pollution visuelle, la congestion de trafic et la disponibilité d'espaces résidentiels.

#### **4.2.2. Propriété et développement en partenariat public-privé (PPP)**

Le montage de projets dans le cadre de partenariat public-privé apparaît de plus en plus comme une réponse appropriée dans le développement de pôles logistiques en Europe. La notion de partenariat public-privé recouvre plusieurs réalités qui vont de la simple régie jusqu'à la privatisation de certains services ou équipements. Entre les deux extrêmes figurent les différents montages pour la conception d'un pôle logistique, la construction des infrastructures, le financement des projets, l'exploitation du site, l'entretien des équipements, la propriété des actifs et le transfert des installations au secteur public, ainsi que différentes formes de concessions, de location ou de contrats de services. L'Union Européenne supporte activement cette forme de gouvernance. Mais, en Europe, la plupart des partenariats public-privé sont dominés par des actionnaires publics qui comptent pour la majorité des investissements. L'objectif consiste à renforcer l'implication du secteur privé dans l'organisation des pôles logistiques dont le principal actionnaire demeure le secteur public. Le secteur public demeure le maître d'oeuvre. Il s'agit pour les entreprises privées d'établir un partenariat avec l'État et les organismes publics dans le but de permettre à ces sociétés privées de renforcer leur présence et

d'accroître leur efficacité à l'international. Ceci est notamment le cas d'Interporto, en Italie, et des pôles logistiques scandinaves. La capacité de mobilisation de ce mode de gouvernance de pôles logistiques n'est assurée que si l'on parvient à concilier des intérêts très contradictoires entre: 1) la collectivité publique qui aménage son territoire dans une perspective à long terme; 2) l'investisseur qui exige des garanties et cible sur des niches de marché éminemment rentables en raison des longs délais, avant d'espérer un retour sur investissement; et 3) l'opérateur qui doit réaliser un équilibre financier face aux usagers qui exigent des services de qualité.

- Ce modèle de gouvernance permet de combiner la planification publique des infrastructures et des équipements de transport avec l'expérience commerciale et les capitaux du secteur privé.
- Cette forme de gouvernance permet d'assurer une représentativité des intérêts publics et communautaires dans le développement du pôle logistique.
- Ce système de gouvernance a l'inconvénient de prioriser les intérêts publics au détriment des intérêts commerciaux. Il est important de souligner que ce modèle est absent aux États-Unis.

#### **4.2.3. Propriété publique et développement privé**

Ce modèle de gouvernance représente une variante de partenariat public-privé où l'autorité publique est propriétaire des infrastructures et des terrains et conserve le contrôle légal du site. L'autorité publique loue le site à des opérateurs privés dans le cadre de concessions à long terme qui sont accordées pour investir dans le secteur immobilier et accueillir des locataires industriels.

L'introduction de la gestion privée dans les pôles logistiques supporte les recommandations d'EUROPLATFORMS. Cette forme de gouvernance implique un partenariat entre une administration publique et une entreprise gestionnaire du pôle logistique. Elle concerne principalement la mise en oeuvre des infrastructures et équipements nécessaires aux opérations des pôles logistiques. Les meilleurs exemples aux États-Unis sont JADA, en Illinois, et Crossroads Park, à Savannah. Chaque site affichait d'importants problèmes environnementaux. La participation des agences publiques a grandement facilité l'obtention de support financier pour le développement initial des pôles logistiques. Dans chaque cas, le site a été rendu disponible à des développeurs privés. L'implication publique est requise durant les phases préliminaires de la conception au développement, car il s'agit d'un long processus. Lorsque le site est réhabilité, les acteurs privés sont en meilleure position pour gérer et opérer le site en tant que pôle logistique. La notion d'entreprise gestionnaire d'un pôle logistique peut couvrir plusieurs réalités conditionnées par le degré de régulation des activités de l'entreprise privée par l'autorité publique. La régulation peut porter sur des aspects techniques (caractéristiques du projet de pôle logistique, normes environnementales, standards de performance), des aspects économiques (types d'activités, obligation de services publics) et des aspects financiers (tarifs, redevances, subventions).

L'une des conditions essentielles de réussite des opérations de concessions de pôles logistiques réside dans la capacité des partenaires publics et privés à assumer les risques du projet de pôle logistique. La capacité de mobilisation de ce mode de gouvernance est



fondée sur le principe de partage de risques à supporter et de capacité de gérance entre l'agence publique et l'entreprise gestionnaire.

- Ce mode de gouvernance exige une grande souplesse contractuelle permettant d'arbitrer les différends par un mécanisme approprié de régulation. Si le service rendu au pôle logistique par l'entreprise est considéré un service public, la régulation sera forte et imposera des contraintes à l'entreprise gestionnaire. Si les activités du pôle logistique ne sont pas considérées un service public, l'entreprise devrait disposer des moyens pour gérer les risques commerciaux.
- L'entreprise gestionnaire privée doit supporter le risque de dépassement de coûts par rapport aux estimations initiales des coûts de construction ou d'exploitation du pôle logistique.
- L'entreprise gestionnaire privée doit supporter un risque de revenus qui dépend du volume de trafic, des capacités de gestion et des tarifs appliqués.
- Ce mode de gouvernance conduit souvent à la mise en place d'un partenariat complexe aux dimensions multiples entre 1) l'autorité publique qui exerce des pouvoirs de régulation; 2) l'entreprise gestionnaire des infrastructures et des équipements; et 3) l'exploitant qui est responsable des opérations.

#### **4.2.4. Le renforcement de la gouvernance des pôles logistiques**

Parmi les modes de gouvernance qui ont été adoptés pour les pôles logistiques expliqués ci-dessus, aucun n'est entièrement nouveau en soi. L'adoption d'un modèle plutôt qu'un autre est conditionnée par des objectifs d'efficacité et de rentabilité.

Les diverses dimensions d'un pôle logistique sont interdépendantes et offrent plusieurs compromis et opportunités aux responsables d'un pôle logistique. Dans leur ensemble, ces façons de faire représentent différentes orientations pour la gouvernance d'un pôle logistique.

La promotion d'un pôle logistique n'est pas strictement une question d'organisation du marché ou de contrôle de réglementation. Il y a un besoin de renforcer la gouvernance du pôle logistique. L'objectif n'est pas de créer une autre couche administrative. La gouvernance des activités logistiques se concentre sur les innovations dans l'environnement physique, économique et construit. Les améliorations apportées aux pratiques de la logistique par des changements aux convois de transport qui entrent dans un pôle logistique et en sortent dépendent 1) du leadership régional; 2) de l'évaluation de la performance; et 3) du calendrier des opérations.

Le leadership est essentiel pour réussir un projet de pôle logistique. Nos études comparatives à l'international révèlent que les cadres dirigeants d'un pôle logistique doivent: 1) intégrer les principes de bonne gouvernance dans les pratiques de gestion; 2) solliciter et obtenir le soutien des gouvernements et la participation de partenaires pour concevoir des politiques; et 3) faciliter l'élaboration de stratégies pour atteindre un équilibre entre les préoccupations de la communauté et celles de l'industrie.

L'évaluation des performances permet d'établir des normes minimales pour les opérations des pôles logistiques en termes techniques, économiques, financiers et environnementaux. Nos enquêtes à l'international révèlent que le succès des politiques axées vers la

performance dépend en grande partie de l'intégration des principes de l'économie de marché dans la gestion des pôles logistiques. Les opérateurs de terminaux, les transporteurs et les expéditeurs doivent: 1) évaluer les efforts entrepris en termes de consommation de ressources; 2) mesurer la performance dans le temps; et 3) communiquer leurs résultats aux parties prenantes.

Un calendrier opérationnel fournit un ordre du jour pour le travail à effectuer par les gouvernements et l'industrie en vue de favoriser le développement d'un pôle logistique efficace. Le but visé est de se concentrer sur: 1) les changements de développement et de performance des pôles logistiques; 2) la transformation dans l'organisation et les politiques des systèmes de transport; et 3) les répercussions des systèmes logistiques des entreprises et de leurs pratiques sur les flux physiques. Les stratégies les plus efficaces sont celles qui visent des objectifs à court, moyen et long terme, selon des valeurs précises.

## **5. MODÈLE DE GOUVERNANCE D'UN PÔLE LOGISTIQUE AU QUÉBEC**

Les différents modèles de gouvernance de pôle logistique affichent différentes capacités de mobilisation et d'innovation. Tous les pôles logistiques reposent sur une forme d'aménagement du territoire à des fins de croissance économique. Dans ce contexte, le type de gouvernance appropriée pour un pôle logistique au Québec doit évaluer le modèle organisationnel de la Société du parc industriel et portuaire de Bécancour, les résultats de l'enquête sur le projet de plate-forme agroalimentaire de Longueuil, les conditions contemporaines de la logistique et les transformations dans les systèmes de gouvernance des pôles logistiques.

### **5.1. La Société du Parc Industriel et Portuaire de Bécancour (SPIPB)**

En 1968, le gouvernement du Québec a créé la Société du parc industriel du Centre du Québec (SPICQ) dont le principal objectif est de favoriser l'essor économique du Centre du Québec en aménageant une partie du territoire de la ville de Bécancour. La mission de la SPICQ est d'établir un parc industriel et de le pourvoir de toutes les installations qui peuvent être requises pour assurer son développement. En 1990, la SPICQ, qui avait un statut d'organisme public, devient société d'État et est remplacée par la Société du Parc Industriel et Portuaire de Bécancour (SPIPB). La nouvelle mission de la Société est de concourir au développement économique du Québec en favorisant l'accueil de nouvelles entreprises et en stimulant l'activité économique régionale par la création d'emplois, tout en exploitant, dans un objectif

d'autofinancement, un parc industriel et portuaire. Le parc occupe une superficie de 69 millions m<sup>2</sup> dont environ 32 millions de m<sup>2</sup> sont réservés à l'implantation de firmes industrielles et commerciales.

La SPIPB offre trois types de services. Premièrement, la SPIPB offre des services reliés à l'aménagement, l'entretien et l'opération des installations portuaires, des bâtiments et des infrastructures du parc (réseaux routiers, d'aqueducs, d'égouts et d'eau industrielle). Il importe de souligner que la SDPIPB entretient des liens étroits avec des fournisseurs d'énergie tels qu'Hydro-Québec et Gaz métropolitain. Deuxièmement, la SPIPB offre des services reliés à l'implantation de nouvelles entreprises ou aux entreprises existantes concernant les normes et règlements de construction, l'environnement, le choix du site et les données techniques. Troisièmement, la SPIPB seconde les investisseurs dans leurs démarches d'implantation d'une entreprise. La Société donne des informations relatives aux programmes locaux et gouvernementaux d'aide aux entreprises (i.e. Société Générale de financement, Investissement Québec, ville de Bécancour, CLD de Bécancour).

Les règles de gouvernance sont fixées par la Loi sur la Société du parc industriel et portuaire de Bécancour. Sur le plan institutionnel, la SPIPB est mandataire du gouvernement du Québec. Le ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) est responsable de l'application de sa loi constitutive. La Société du parc industriel et portuaire de Bécancour est administrée par un conseil d'administration dont les sept membres sont nommés par le gouvernement du Québec. Le conseil exerce les fonctions de définir les orientations stratégiques, les objectifs généraux et les plans d'action de

la SPIPB, de même que d'adopter les politiques, les directives et les budgets de la Société.

Le parc industriel est propriété du gouvernement du Québec et il est exploité par la Société du parc industriel et portuaire de Bécancour (SPIPB). Concernant les mécanismes de mise en oeuvre des stratégies de développement, la SPIPB dispose d'importants pouvoirs. La SPIPB peut: 1) construire et administrer tout immeuble ou toute infrastructure, fournir tout service et gérer le territoire requis pour assurer le développement de son parc; 2) exercer des activités portuaires; 3) acquérir tout bien meuble; 4) louer tout bien; 5) céder ses biens ou les donner en garantie; 6) tarifier l'utilisation de ses biens et des services qu'elle fournit; et 7) s'associer ou contracter avec toute personne ou société. La SPIPB peut, avec l'approbation du gouvernement, acquérir, de gré à gré ou par expropriation, tout immeuble situé dans son territoire d'activités ou hors de son territoire d'activités, mais restant toutefois à l'intérieur du territoire de la Ville de Bécancour, qu'elle juge nécessaire au développement et à l'exploitation de son territoire.

Le législateur a également prévu un cadre permettant de régir les relations d'affaires du SPIPB. Sur le plan financier, le gouvernement peut, aux conditions et selon les modalités qu'il détermine: 1) garantir le paiement en capital et intérêts de tout emprunt de la Société, ainsi que l'exécution de ses autres obligations; 2) autoriser le ministre des Finances à avancer à la Société tout montant jugé nécessaire à la poursuite de sa mission; et 3) accorder à la Société une subvention pour pourvoir à ses obligations. La Société peut, avec l'autorisation du gouvernement, acquérir, détenir ou céder des actions ou des parts d'une société. La SPIPB peut également conclure une entente avec un

gouvernement étranger ou une organisation internationale en vue de la réalisation de sa mission.

En 2006, le Conseil du trésor du Québec recommande de maintenir la SPIPB, d'augmenter le remboursement annuel de la municipalité à l'égard du coût des services de nature municipale rendus par la SPIPB, et d'élargir le partage des bénéfices locaux consécutif au développement du parc industriel et portuaire. En 2010, le gouvernement du Québec envisage de transférer la SPIPB à la ville de Bécancour.

En 2009, les bénéfices d'exploitation totalisent moins de 500 000 \$CAD. L'aide gouvernementale reportée se rapportant à l'acquisition d'immobilisation compte pour 17 millions \$CAD. La SPIPB affiche une dette de 25 millions \$CAD en biens immobiliers non amortis. Ces biens comprennent le coût des terrains, des aires d'entreposage, des bâtiments, de l'usine de distribution d'eau industrielle, des réseaux de conduite, des infrastructures routières et ferroviaires et des installations portuaires. Les modalités de transfert devraient également inclure le transfert des finances qui rendent possible l'administration du parc, dont un budget de 5 millions \$CAD pour le fonctionnement de l'administration du port.

**5.2.**

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

IDENTIFICATION DES MODÈLES DE GOUVERNANCE D'UN PÔLE LOGISTIQUE  
EN LIEN AVEC LA RÉALITÉ QUÉBÉCOISE

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



### **5.3. Les conditions contemporaines de la logistique**

Depuis le début des années 1980, de nouveaux développements ont profondément restructuré les espaces économiques mondiaux. Les développements dans les systèmes de transport et de communications tels que la conteneurisation, le gigantisme naval, les avions gros porteurs, la logistique et l'application des technologies de l'information à la gestion du trafic, créent une nouvelle arène d'infrastructures permettant l'émergence de nouvelles activités économiques et politiques.

La réduction des temps et des coûts de transport inhérents à ces transformations ont également permis d'élargir le marché des corporations multinationales et de leurs filiales et d'utiliser plusieurs unités de production et de distribution. Ce processus a entraîné un déclin des fonctions industrielles traditionnelles, une restructuration du marché de l'emploi et l'émergence de nouvelles opportunités de développement des ressources locales.

Dans ce processus, les conditions de prospérité économique sont étroitement associées à des réseaux de «hubs» au sein de corridors de développement, où la qualité des infrastructures est reliée avec de très hauts niveaux d'accessibilité. De nouvelles infrastructures, plus denses et fondées sur des liens à plusieurs niveaux, ont intensifié les conditions de maillage ou de réseaux de l'économie monde.

La dynamique des systèmes de transport accompagne la transformation des économies dont la croissance repose davantage sur la performance des processus économiques et la gestion de projets (i.e. lignes de production, organisation des tâches et systèmes de distribution). Dans ce

contexte, l'organisation des systèmes de transport, liée à l'intermodalité et aux progrès technologiques, repose de plus en plus sur la qualité des services logistiques. La logistique n'est pas un concept nouveau. Elle comprend le flot de biens et d'informations, de l'acquisition de la matière première, aux techniques d'inventaire et d'entreposage, à la livraison des produits finis. Mais les mutations économiques contemporaines ont entraîné une révolution logistique qui implique désormais de travailler avec les clients sur les processus de circulation, de détecter les points les plus faibles et les activités les plus coûteuses, de même que d'identifier des solutions. L'objectif est de synchroniser les activités de production et de distribution entre les firmes par un usage intensif des réseaux d'échanges d'information. Les systèmes logistiques les plus performants facilitent la croissance des échanges commerciaux. Ce processus est facilité par le développement de pôles logistiques dont le développement est associé à l'introduction de nouveaux réseaux, à des changements dans les structures industrielles et à d'importantes transformations des secteurs d'emplois.

#### **5.4. La transformation de la gouvernance des pôles logistiques**

Depuis le début des années 1990, en réponse aux objectifs de réduction des dépenses publiques, les gouvernements ont entrepris une série de désengagements de leurs responsabilités par la privatisation des entités publiques, la vente ou le transfert d'infrastructures ou du moins le transfert de leur gestion à des corporations privées et l'introduction ou l'accroissement des tarifications pour les services demeurant sous responsabilité publique. De toute évidence, ces processus de libéralisation et de commercialisation rendent la gouvernance des pôles logistiques extrêmement complexe. Les projets publics de pôles

logistiques incluent une forte participation du secteur privé. Les entrepreneurs privés peuvent construire les infrastructures, opérer les sites et offrir un large éventail de services commerciaux. Parallèlement, des projets purement privés sont contraints, contrôlés et régulés par les institutions publiques. La gouvernance des pôles logistiques est donc confrontée à un véritable paradoxe. D'une part, les gouvernements s'attendent à ce que le secteur privé établisse des services logistiques s'inscrivant au sein des processus économiques globaux. D'autre part, ce même secteur privé s'attend à des subventions pour initier de nouveaux services qui pourraient être peu profitables ou risqués. Dans ce contexte, la variété des enjeux pousse les gouvernements à négocier un partage des responsabilités dans le cadre de partenariat public-privé.

#### **5.5. Le choix de modèles organisationnels d'un pôle logistique pour le Québec**

L'identification des principes de gouvernance, l'étude de la structure organisationnelle de neuf pôles logistiques en Europe et aux États-Unis, ainsi qu'une synthèse des tendances mondiales dans l'organisation des pôles logistiques, nous permettent d'identifier trois propositions pour la mise en œuvre efficace des diverses orientations d'affaires envisagées pour le pôle logistique prévu pour le Québec.

*Le modèle public de la Société du Parc Industriel et Portuaire de Bécancour (SPIPB)*

Selon ce modèle, le MDEIE établirait une entité disposant de pouvoirs similaires à ceux de la Société du Parc Industriel et Portuaire de Bécancour (SPIPB). Le projet de pôle logistique serait sous l'entière

responsabilité du secteur public. L'autorité publique exercerait un large éventail de responsabilités incluant la planification, la propriété, les investissements, le financement, l'entretien et les opérations. Les entreprises situées sur le site du pôle logistique seraient locataires. Ce modèle comporte l'avantage d'arrimer le développement du pôle logistique aux stratégies de développement économique de l'État. Un pôle logistique géré par un organisme public où les entreprises sont locataires implique une intervention gouvernementale constante. Les types de produits ou les prérogatives en matière de développement durable par exemple, peuvent influencer le gouvernement à favoriser certaines entreprises au détriment d'autres. Par contre, si la gouvernance est trop centralisée, elle peut donner naissance à des interférences politiques et devenir très coûteuse. La SPIPB affiche d'ailleurs des difficultés à dégager des excédents budgétaires.

*Le modèle public-privé de Joliet Arsenal Development Authority (JADA)*

Il existe une variété de formules de gouvernance de pôles logistiques en partenariat public-privé à l'échelle mondiale et ces dernières interpellent une implication plus ou moins forte des intervenants publics. Selon le modèle de gouvernance de JADA, l'État exerce un contrôle sur les infrastructures, initie le financement, élabore les plans de développement et assure une coordination entre les transporteurs routiers et ferroviaires. L'organisme développe le site en tant que propriétaire. Mais la location et la commercialisation des terrains sont confiées à un promoteur immobilier privé. L'intervenant public assume que le coût des subventions compense les revenus attendus du pôle logistique. Le promoteur immobilier endosse la responsabilité d'identifier les entreprises qui s'installeront dans le pôle logistique. Ce système de

concessions permet aux différents opérateurs de décider de l'orientation et du fonctionnement de leurs activités dans le pôle logistique. La délimitation des frontières entre les secteurs public et privé pour les activités des pôles logistiques est un défi majeur en raison du maillage entre les intervenants publics et privés. Ce modèle de gouvernance implique une définition très claire du mandat du secteur public et de ses relations avec le secteur privé.

#### *Le modèle privé de Texas Alliance*

Plusieurs intervenants du secteur public sont conscients de la complexité des fonctions des pôles logistiques et favorisent une structure de gouvernance privée. Dans le développement de pôles logistiques, force est de reconnaître que plusieurs agences exercent des fonctions similaires. Il peut exister une certaine confusion dans la planification stratégique et le financement alors que les responsabilités sont divisées sur les plans géographique ou institutionnel. Il peut en résulter un paysage complexe de planification, alors que les fonctions du pôle logistique sont partagées entre un large éventail d'organisations qui désirent participer au processus de décision. Dans ce contexte, le secteur public préfère confier la responsabilité de développement et de contrôle d'un pôle logistique au secteur privé. Selon le modèle de gouvernance du pôle logistique Texas Alliance, les actions gouvernementales sont périphériques. Un pôle complètement privé implique une intervention gouvernementale minimale se limitant principalement à la provision d'infrastructures ou d'utilités publiques. Le secteur privé est entièrement libre d'évaluer les propositions de développer ou d'investir le pôle logistique. Ce modèle possède l'avantage de transférer tous les risques financiers liés au

développement d'un pôle logistique à l'entreprise privé. L'expérience démontre toutefois que le promoteur immobilier privé peut modifier ses stratégies foncières et réorienter le site à d'autres fins que des activités logistiques.

### *Un modèle de gouvernance de pôle logistique pour la Montérégie*

Les systèmes de gouvernance réfèrent à différentes formes de développement, de contrôle et de gestion d'un pôle logistique. La nécessité d'établir une autorité publique pour superviser les activités d'un pôle logistique est parfois remise en question. Mais une revue des différentes situations à l'international révèle la nécessité d'investir une institution publique avec les pouvoirs réglementaires nécessaires à la gestion du développement des activités logistiques. Ce constat émerge du besoin d'identifier un intervenant public qui agit en contrepartie au secteur privé dans les modalités de développement et d'opération d'un pôle logistique. Dans ce contexte, nous recommandons un mode d'organisation de type JADA sous la forme d'un partenariat public privé, inspiré des principes de bonne gouvernance, et capable d'adaptation. Ce modèle correspond aux tendances ainsi qu'aux meilleures pratiques de gouvernance d'un pôle logistique. Mais il importe de souligner que le choix du principal intervenant peut varier en fonction de la taille et de la localisation du parc logistique. Un parc logistique à proximité d'un port tend à favoriser un opérateur de terminal qui exerce les fonctions de bailleur, alors qu'un parc logistique limitrophe à un terminal ferroviaire tend à rechercher la participation d'un important distributeur.

## 6. CONCLUSION

Les opérations des portes continentales, le réseau intermodal mondial et la gestion de la chaîne d'approvisionnement sont devenus les principaux facteurs de croissance du trafic. La croissance du trafic international est inévitable et fait déjà partie du contexte mondial de logistique. Les tactiques motivées par la libéralisation et la mondialisation ont changé les stratégies d'entreprise d'une telle façon qu'elles s'intègrent au sein de pôles logistiques comme actif compétitif.

L'étude de quelques pôles logistiques en Europe et aux États-Unis met en lumière une typologie des modes de gouvernance. L'analyse du rôle et de la fonction des intervenants démontre qu'il n'existe pas de compréhension commune sur la stratégie idéale de développement d'un pôle logistique. Notre analyse suggère plutôt quelques caractéristiques particulières. Premièrement, les pôles logistiques sont très dépendants des gouvernements pour garantir l'accessibilité maritime et terrestre. Deuxièmement, il importe de comprendre le rôle des corporations privées et leurs stratégies au sein des réseaux globaux en raison de leur contrôle sur les flux et la gestion des chaînes de production. Troisièmement, le succès des pôles logistiques repose sur la qualité de l'organisation des relations entre les institutions, les mécanismes et les processus de gouvernance des pôles logistiques. Montréal possède presque tout ce qui est nécessaire pour développer un pôle logistique. Le succès des politiques conçues pour propulser la Montérégie comme pôle logistique nord-américain dans une industrie de transport mondial intégré dépendra en grande partie d'un système de gouvernance en réaction et en convergence avec ces caractéristiques.

## 7. BIBLIOGRAPHIE

BROOKS, M. (2004) «The Governance Structure of Ports», *Review of Network Economics*, 3 (2): 163-184.

CERRENO, A.L.C., SHIN, Hyeon-Shic, STRAUSS-WIEDER, A. & THOFANIS, S. (2008) *Feasibility of Freight Villages in the NYMTC Region. Piscataway*, Rutgers Centre for Advanced Infrastructure and Transportation, Freight and Maritime Program, 28 p.

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (2001) *Gouvernance Européenne. Un Livre blanc*. Bruxelles, UE, 40 p.

DUISBURG HAFEN AG (2009) *2008 a successful Year for the Duisbourg group*, Communiqué de Presse, 2 avril 2009.

DUISBURGER HAFEN AG (2008) *First Shipping Line Container Terminal in Duisburg Opened*. Communiqué de presse produit par CMA-CGM, Duisport et NYK. Duisburg, 17 avril 2008.

DUISBURGER HAFEN AG (2002) *EU Commissionner Barnier Convinced of Economic Benefits of Logport Project*, Duisburg Magazine, 28 p.

DUISPORTAL (2009) *Logistics Centers set on Growth*, [En ligne], [http://www.duisport.de/en/logistik\\_transport/logistik\\_segmente/logistikzentren/index.php](http://www.duisport.de/en/logistik_transport/logistik_segmente/logistikzentren/index.php)].

GAGNON, Jacques *et al* (2006a) *Rapport de mission 'Benchmarking'*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 27 p.

GAGNON, Jacques *et al* (2006b) *Étude de 'Benchmarking' du projet de plate-forme logistique agroalimentaire de Longueuil*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 239 p.

GAGNON, Jacques *et al* (2006c) *Étude de faisabilité organisationnelle du projet de plate-forme logistique agroalimentaire de Longueuil*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 140 p.

KONINGS, J.W (1994) «Integrated Centres for the Transshipment, Storage, Collection, Distribution of Goods», *Transport Policy*, 3 (1/2): 3-11.



LAKSHMANAN, T.R. et William P. ANDERSON (2002) *Transportation Infrastructure, Freight Services Sector and Economic Growth*, Paper prepared for the United States Department of Transportation Federal Highway Administration, Boston, Centre for Transportation Studies, Boston University, 122 p.

LEITNER, Sara Jean et Robert HARRISON (2001) *The Identification and Classification of Inland Ports*, Austin, University of Texas at Austin, Center for Transportation Research, 122 p.

MEIDUTE, Ieva (2005) «Comparative Analysis of the Definitions of Logistics Centres», *Transport*, 20 (3): 106-110.

NORFOLK SOUTHERN CORPORATION (2009) *Norfolk Southern Begins Direct Service to New Intermodal Facility at Savannah, Ga.*, [En ligne], [<http://www.prnewswire.com/cgi-bin/stories.pl?ACCT=104&STORY=/www/story/07-10-2001/0001529870&EDATE>].

ONLINE RESSOURCE CENTER (2009) *Case Study: Virginia Inland Port*, [En ligne], [<http://www.arc.gov/index.do?nodeId=2549>].

PORT OF ROTTERDAM (2009) *Annual report*, [En Ligne], [[http://www.portofrotterdam.com/en/port\\_authority/annual\\_report/index.jsp](http://www.portofrotterdam.com/en/port_authority/annual_report/index.jsp)].

PORT OF ROTTERDAM (2007) *Distribution centers in Rotterdam*. Rotterdam, Port of Rotterdam Authority, 2 p.

REIJNEN, B. (2007) *Maasvlakte 2 – to be or not to be?* Rotterdam, Port of Rotterdam Authority, 2 p.

RODRIGUE, J.P., DEBRIE, J., FRÉMONT, A. & GOUVERNAL, E. (2010) *Functions and Actors of Inland Ports: European and North American Dynamics*. Paris, INRETS, 22 p.

SCHOENER, G, SONEFELD, O. (1994) *European Intermodal Programs: Planning, Policy and Technology*. Rapport d'étude de la FHWA, [En ligne], [<http://ntl.bts.gov/DOCS/intrmdl.html>].

SHAW, J., KNOWLES, R. & DOCHERTY, I. (2008) «Transport Governance and Ownership», in KNOWLES, R. J. SHAW et I. DOCHERTY (eds). *Transport Geographies. Mobilities, Flows and Space*, Oxford, Blackwell, pp. 62-80.

UNESCAP (2007), *Logistics Sector Development: Planning Models for Enterprises and Logistics Clusters*, Bangkok, United Nations, 141 p.

WAGENER, N. (2008) *The German logistic experience with freight villages- is it appropriate for Ukraine?* [En ligne], [[http://www.wagener-herbst.com/content/news/Vortrag\\_NW\\_Kiew\\_20080407\\_V1.pdf](http://www.wagener-herbst.com/content/news/Vortrag_NW_Kiew_20080407_V1.pdf)].

WORLD BANK (1992) *Governance and Development*. Washington D.C., WB, 61 p.