



Second Session
Thirty-ninth Parliament, 2007

SENATE OF CANADA

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

Transport and Communications

Chair:
The Honourable LISE BACON

Tuesday, December 11, 2007 (in camera)
Wednesday, January 30, 2008

Issue No. 3

Fourth and fifth meetings on:
The containerized freight traffic handled
by Canada's ports

WITNESSES:
(See back cover)

Deuxième session de la
trente-neuvième législature, 2007

SÉNAT DU CANADA

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

Transports et des communications

Présidente:
L'honorable LISE BACON

Le mardi 11 décembre 2007 (à huis clos)
Le mercredi 30 janvier 2008

Fascicule n° 3

Quatrième et cinquième réunions concernant:
Le trafic du fret conteneurisé manutentionné
par les ports du Canada

TÉMOINS:
(Voir à l'endos)

THE STANDING SENATE COMMITTEE ON
TRANSPORT AND COMMUNICATIONS

The Honourable Lise Bacon, *Chair*

The Honourable Donald H. Oliver, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Adam	Massicotte
Eyton	Mercer
Fox, P.C.	Merchant
* Hervieux-Payette, P.C. (or Tardif)	Phalen
Johnson	Tkachuk
* LeBreton, P.C. (or Comeau)	Zimmer

*Ex officio members

(Quorum 4)

Change in membership of the committee:

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The name of the Honourable Senator Massicotte substituted for that of the Honourable Senator Dawson (*January 29, 2008*).

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES
TRANSPORTS ET DES COMMUNICATIONS

Présidente: L'honorable Lise Bacon

Vice-président: L'honorable Donald H. Oliver

et

Les honorables sénateurs:

Adam	Massicotte
Eyton	Mercer
Fox, C.P.	Merchant
* Hervieux-Payette, C.P. (ou Tardif)	Phalen
Johnson	Tkachuk
* LeBreton, C.P. (ou Comeau)	Zimmer

* Membres d'office

(Quorum 4)

Modification de la composition du comité:

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit:

Le nom de l'honorable sénateur Massicotte est substitué à celui de l'honorable Dawson (*le 29 janvier 2008*).

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, December 11, 2007
(5)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Transport and Communications met in camera this day, at 10:03 a.m., in room 257, East Block, the chair, the Honourable Lise Bacon, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Adams, Bacon, Dawson, Johnson, Merchant, Oliver, Phalen, Tkachuk and Zimmer (9).

In attendance: Allison Padova and Terrence Thomas, Analysts, Parliamentary Information and Research Services, Library of Parliament.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, November 14, 2007, the committee continued its consideration of containerized freight traffic handled by Canada's ports. (*For complete text of order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 1.*)

Pursuant to rule 92(2) (e), the committee considered its draft agenda (future business).

It was agreed, that with regards to the committee's fact-finding mission in Prince Rupert, British Columbia, the budget of the committee be amended to include in the list of participants a communication officer.

At 10:12 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

OTTAWA, Wednesday, January 30, 2008
(6)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Transport and Communications met this day, at 6:17 p.m., in room 256-S, Centre Block, the chair, the Honourable Lise Bacon, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Bacon, Eyton, Fox, P.C., Johnson, Massicotte, Merchant and Oliver (7).

In attendance: John Christopher and Terrence Thomas, Analysts, Parliamentary Information and Research Services, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, November 14, 2007, the committee continued its consideration of containerized freight traffic handled by Canada's ports. (*For complete text of order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 1.*)

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mardi 11 décembre 2007
(5)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des transports et des communications se réunit aujourd'hui, à huis clos, à 10 h 3, dans la salle 257 de l'édifice de l'Est, sous la présidence de l'honorable Lise Bacon (*présidente*).

Membres du comité présents: Les honorables sénateurs Adams, Bacon, Dawson, Johnson, Merchant, Oliver, Phalen, Tkachuk et Zimmer (9).

Aussi présents: Allison Padova et Terrence Thomas, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 14 novembre 2007, le comité poursuit son examen relatif au trafic du fret conteneurisé manutentionné par les ports du Canada. (*Le texte complet de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 1 des délibérations du comité.*)

Conformément à l'alinéa 92(2)e) du Règlement, le comité examine son ébauche de programme (travaux futurs).

En ce qui concerne la mission d'information du comité à Prince Rupert, en Colombie-Britannique, il est convenu de modifier le budget pour inclure un agent des communications dans la liste des participants.

À 10 h 12, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ:

OTTAWA, le mercredi 30 janvier 2008
(6)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des transports et des communications se réunit aujourd'hui, à 18 h 17, dans la salle 256-S de l'édifice du Centre, sous la présidence de l'honorable Lise Bacon (*présidente*).

Membres du comité présents: Les honorables sénateurs Bacon, Eyton, Fox, C.P., Johnson, Massicotte, Merchant et Oliver (7).

Aussi présents: John Christopher et Terrence Thomas, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Également présents: Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 14 novembre 2007, le comité poursuit son examen relatif au trafic du fret conteneurisé manutentionné par les ports du Canada. (*Le texte complet de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 1 des délibérations du comité.*)

*WITNESSES:**Canadian Tire Corporation:*

Patrick R. Sinnott, Senior Vice-President, Supply Chain;

Caroline Casselman, Director, Community and Public Affairs.

Mr. Sinnott made a statement and, with the assistance of Ms. Casselman, answered questions.

At 7:17 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

*ATTEST:**TÉMOINS:**Société Canadian Tire:*

Patrick R. Sinnott, vice-président principal, Approvisionnement;

Caroline Casselman, directrice, Collectivités et affaires publiques.

M. Sinnott fait une déclaration puis, aidé de Mme Casselman, répond aux questions.

À 19 h 17, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ:

Le greffier du comité,

Denis Robert

Clerk of the Committee

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, January 30, 2008

The Standing Senate Committee on Transport and Communications met this day at 6:17 p.m. to examine and report upon current and potential future containerized freight traffic handled at, and major inbound and outbound markets served by, Canada's Pacific Gateway container ports, east coast container ports and central container ports and current and appropriate future policies relating thereto.

Senator Lise Bacon (*Chair*) in the chair.

[*English*]

The Chair: Honourable senators, I call the meeting to order. Our witnesses tonight are from Canadian Tire Corporation. We have Mr. Patrick Sinnott, Senior Vice-President, Supply Chain; and Ms. Caroline Casselman, Director of Community and Public Affairs. Welcome to our committee.

Patrick Sinnott, Senior Vice-President, Supply Chain, Canadian Tire Corporation: Thank you for the opportunity to appear before this committee this evening as you investigate ways to increase the capacity and improve the competitiveness of Canada's national transportation system.

Canada has always been a trading nation, and our continued well-being depends on our ability to sustain and grow international trade. Our ability to sustain and grow international trade is dependent on Canada's national supply chain infrastructure and how well we leverage that infrastructure. During the next few minutes, I will provide you with Canadian Tire's perspectives on ways to improve the effectiveness and efficiency of our multimodal transportation systems.

I would first like to provide some background and context about Canadian Tire's business model and supply chain operations. Canadian Tire's business model consists of five distinct yet interrelated businesses: Canadian Tire Retail, which comprises 473 stores and does about \$7.2 billion in sales; Canadian Tire Petroleum, which consists of 266 gasoline and kiosk sites across the country, comprising retail sales in the magnitude of \$1.6 billion; Canadian Tire Financial Services, primarily our MasterCard, which comprises about \$3.6 billion in receivables on 4 million MasterCard accounts; PartSource, which is a fledgling but growing automotive hard parts retail chain comprising 71 stores; and, finally, Mark's Work Warehouse, which comprises 358 stores and does about \$903 million in sales.

We consider this integrated business model to be one of Canadian Tire's competitive advantages and have therefore continued to build a strong supply chain to support our growth and effectively manage the increasing number of products that we are offering to customers.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 30 janvier 2008

Le Comité sénatorial permanent des transports et communications se réunit aujourd'hui à 18 h 17 pour étudier et faire rapport sur le trafic du fret conteneurisé actuel et éventuel manutentionné par les ports à conteneurs de la porte d'entrée du Pacifique, les ports à conteneurs de la côte est et les ports à conteneurs du centre du Canada, sur les principaux marchés importateurs et exportateurs desservis par ces ports et sur les politiques actuelles et futures à cet égard.

Le sénateur Lise Bacon (*présidente*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

La présidente: Honorables sénateurs, je déclare la séance ouverte. Nos témoins aujourd'hui sont de la Société Canadian Tire. Nous recevons M. Patrick Sinnott, vice-président principal, Approvisionnements; et Mme Caroline Casselman, directrice des Collectivités et des affaires publiques. Je vous souhaite la bienvenue à notre comité.

Patrick Sinnott, vice-président principal, Approvisionnements, Société Canadian Tire: Merci de cette occasion de comparaître devant le comité ce soir dans le cadre de votre étude pour améliorer la capacité et la compétitivité du système national de transport du Canada.

Le Canada a toujours été une nation commerciale, et la continuité de notre bien-être dépend de notre capacité à maintenir et accroître notre participation au commerce international. Or, cette capacité dépend de l'infrastructure de la chaîne d'approvisionnement du Canada et de notre bonne utilisation de cette infrastructure. Au cours des prochaines minutes, je vais vous expliquer le point de vue de Canadian Tire sur les moyens d'améliorer l'efficacité et l'efficience de nos systèmes de transport multimodaux.

J'aimerais d'abord vous offrir un aperçu du modèle de gestion et des opérations de la chaîne d'approvisionnement de Canadian Tire. Le modèle de gestion de Canadian Tire comprend cinq entreprises distinctes quoique liées: les détaillants Canadian Tire, qui comprennent 473 magasins et ont un chiffre d'affaires de 7,2 milliards de dollars; la division pétrolière Canadian Tire, qui comprend 266 postes d'essence partout au pays, et dont les ventes au détail se chiffrent à environ 1,6 milliard de dollars; les services financiers Canadian Tire, surtout notre MasterCard, qui comprend environ 3,6 milliards de dollars en créances réparties sur 4 millions de comptes MasterCard; PartSource, qui est une chaîne naissante mais croissante de détaillants de pièces automobiles qui regroupe 71 magasins; et finalement, Mark's Work Warehouse, qui comprend 358 magasins et dont les ventes représentent environ 903 millions de dollars.

Nous croyons que le modèle de gestion intégré est un des avantages concurrentiels de Canadian Tire et nous avons donc continué à construire une chaîne d'approvisionnement forte pour appuyer notre croissance et gérer efficacement le nombre croissant de produits que nous offrons à nos consommateurs.

The supply chain's role in all of this is to support retail growth by managing the flow of information from Canadian Tire to its suppliers, so that product can flow from the suppliers to the 473 Canadian Tire Retail locations and the 358 Mark's Work Warehouse stores in a timely, cost-effective way. The more challenging piece of that is not the physical flow but rather the flow of information from the stores and from the corporation back to the suppliers so that the suppliers can flow the product properly to us.

Canadian Tire's 2008 to 2012 strategic plan includes over \$2.6 billion in investments to continue to rebuild our store and supply chain infrastructure. The return on these investments is dependent in some measure on a continued increase in global sourcing and therefore on the capacity and efficiency of Canada's supply chain infrastructure. Recently, the federal government announced the National Policy Framework for Strategic Gateways and Trade Corridors. The gateway strategies are needed to serve as a framework within which the public and private sectors can work together to serve domestic and international trade.

We think it is important that we truly consider this framework as a national gateway strategy and, in particular, ensure that product flows through both the West and East Coast ports. One of the key reasons for this lies in the need to have a balanced flow of loaded transportation equipment eastbound and westbound. The key phrase in that paragraph is "loaded transportation equipment." There are also environmental advantages to employing a multi-port strategy, which I will talk about in a few minutes.

Slide two of the handout depicts the flow of containers arriving at the B.C. ports. That would be this one with all the arrows on it. About 60 per cent of Canada's population live in Ontario and Quebec, and about 10 per cent in the Maritimes. Therefore, approximately 70 per cent of the containers flow from the B.C. ports to customers situated east of Manitoba. Since 2003, due to the increase in Asian sourcing, there has not been enough product sourced in Central Canada and destined for Western Canada to fill the containers that have arrived from the West Coast and need to make the return trip.

The ocean carriers and railways have the best visibility to container movement and they do their best to manage the imbalances. Notwithstanding their best efforts, there is a huge cost associated with moving the container, after it is emptied in Central or Eastern Canada, back to the West Coast and then to Asia to get another load. The imbalances and the resulting repositioning of empty containers will become larger and more expensive to manage as Asia-sourced volumes increase.

We need to change the paradigm. We need to think in terms of Canadian and global order fulfillment cycles. With this approach, the empty container is just as important as a full container in an

Le rôle de la chaîne d'approvisionnement consiste à soutenir la croissance des ventes au détail en gérant les informations de Canadian Tire à ses fournisseurs, pour que les produits puissent être envoyés des fournisseurs aux 473 détaillants Canadian Tire et aux 358 magasins de Mark's Work Warehouse de façon opportune et économique. L'aspect le plus compliqué n'est pas le transfert des produits mais plutôt le transfert d'information des magasins à notre société qui renvoie cette information aux fournisseurs pour qu'ils puissent nous approvisionner comme il se doit.

Le plan stratégique de Canadian Tire de 2008 à 2012 comprend plus de 2,6 milliards de dollars en investissements pour continuer à reconstruire notre infrastructure de magasins et notre chaîne d'approvisionnement. Le rendement de ces investissements dépendra en partie d'un accroissement continu de notre approvisionnement mondial et donc de la capacité et l'efficacité de l'infrastructure de la chaîne d'approvisionnement canadienne. Récemment, le gouvernement fédéral a annoncé le cadre de politique nationale sur les portes d'entrée et les corridors commerciaux stratégiques. Cette stratégie des portes est nécessaire pour offrir un cadre dans lequel les secteurs public et privé peuvent collaborer pour mieux desservir le commerce national et international.

Nous croyons qu'il est important de bien concevoir ce cadre comme une stratégie nationale de portes d'entrée et, en particulier, de s'assurer que les produits circulent dans les ports des côtes ouest et est. Cela est nécessaire parce que nous avons besoin d'une circulation équilibrée de l'équipement de transport chargé vers l'est et vers l'ouest. Le concept clé ici est « l'équipement de transport chargé ». Il y a aussi des avantages écologiques à l'utilisation d'une stratégie multiports, et j'en parlerai dans quelques minutes.

La diapositive deux du document montre la circulation des conteneurs arrivant dans les ports de la Colombie-Britannique. C'est l'image avec les flèches. Environ 60 p. 100 de la population canadienne vit en Ontario et au Québec, et environ 10 p. 100 dans les Maritimes. Donc, environ 70 p. 100 des conteneurs partent des ports de la Colombie-Britannique pour se rendre à des consommateurs qui sont à l'Est du Manitoba. Depuis 2003, à cause de l'approvisionnement croissant de l'Asie, il n'y a pas eu suffisamment de produits provenant du centre du Canada et destinés à l'Ouest du Canada pour remplir les conteneurs qui arrivaient de la côte ouest et qui devaient y retourner.

Les transporteurs maritimes et les chemins de fer connaissent le mieux le mouvement des conteneurs et font tout ce qu'ils peuvent pour gérer ces déséquilibres. Nonobstant leurs meilleurs efforts, cela coûte cher de transporter un conteneur, après qu'il ait été vidé au centre ou à l'Est du Canada, et de le retourner vers la côte ouest et ensuite vers l'Asie pour qu'il soit chargé de nouveau. Ces déséquilibres et le repositionnement conséquent des conteneurs vides deviendront plus importants et coûteront plus cher à gérer avec l'accroissement de l'approvisionnement en Asie.

Nous devons changer de paradigme. Nous devons réfléchir aux cycles de traitement des commandes canadiennes et mondiales. Avec cette approche, le conteneur vide est aussi important que le

Asian-manufacturer-to-Canadian-customer fulfillment cycle. It is not enough to think about delivering product to the customer once; rather, we need to consider how the container is used after the delivery and how a container is provided for the next delivery to the same customer. We need to minimize the growing imbalance of empty containers after the first delivery to a Canadian customer.

The next two diagrams illustrate the benefits of flowing product through both the East and West Coast ports to minimize the repositioning of empty containers. In slide 3 on page 4, we consider a retailer that sources 100 million cubic feet of product from Asia and 100 million cubic feet of product in Central Canada or the nearby United States.

In the first diagram, all Asia-sourced product is directed through the West Coast ports. Given the distribution of Canada's population, 25 per cent of the resulting empty containers must be repositioned empty back to the West Coast. The math is at the bottom of the page. You see everything coming in on the West Coast. There is one long arrow that represents 10 million of the 100 million cubic feet of product going all the way to the Maritimes. The orange arc shows 30 million of the 100 million cubic feet staying in the West. The red arc has 60 million cubic feet that moves to Central Canada. The 100 million cubic feet of product that is sourced in either Central Canada or central United States is depicted with the blue and green lines. You can see that 60 million out of the 100 million cubic feet sourced in Ontario, Quebec and the nearby United States stays in Central Canada, while 30 million of it moves west to satisfy consumer demand in the West and 10 million of it goes to the Maritimes, where 10 per cent of the population lives.

We have 60 million cubic feet inbound to Central Canada and only 30 million cubic feet westbound. We have 30 million cubic feet worth of containers going empty there. We see that 20 million cubic feet of that is emptied in the Maritimes and stranded there with no product to come back. Therefore, another 20 million of the 100 million cubic feet needs to go back to the West Coast, also empty. That means that 50 million of the 100 million cube is out of balance, meaning 25 per cent of the containers need to go straight back across the country empty. That is what happens if we bring everything in through the B.C. ports.

Slide 4 on page 5 depicts a scenario where 80 million of the 100 million cubic feet Asia-sourced product is routed through the West Coast, but 20 million cubic feet is routed through Halifax. The best way to do that is to put the product on a ship in China and move it through the Suez Canal to the Port of Halifax. It will stop at several places along the way, perhaps in Europe or the Mediterranean, but the first stop in North America will be the Port of Halifax. We have been doing that now for some time. Notice that when you move 20 per cent of the product through the Port of Halifax, the repositioning of the empties is reduced from 25 per cent of the 200 million cubic feet to only 10 per cent.

conteneur plein dans un cycle de traitement qui part du fournisseur asiatique et qui se rend au consommateur canadien. Il n'est pas suffisant de penser à la livraison du produit au consommateur une seule fois; nous devons plutôt songer à l'utilisation du conteneur après livraison et comment ce conteneur sera utilisé pour la prochaine livraison au même consommateur. Nous devons réduire le déséquilibre croissant de conteneurs vides après une première livraison à un consommateur canadien.

Les deux diagrammes suivants montrent les avantages de la circulation de marchandises par les ports des côtes est et ouest afin de réduire le repositionnement de conteneurs vides. Dans la diapositive 3 de la page 4, nous voyons l'exemple d'un détaillant qui s'approvisionne à raison de 100 millions de pieds cube de marchandises de l'Asie et 100 millions de pieds cubes de marchandises du centre du Canada ou des États-Unis.

Dans le premier diagramme, toute la marchandise provenant d'Asie arrive par les ports de la côte ouest. Étant donné la répartition de la population canadienne, 25 p. 100 des conteneurs vides doivent être repositionnés à vide jusqu'à la côte ouest. Le calcul se trouve au bas de la page. Vous voyez que tout arrive par la côte ouest. Il y a une longue flèche qui représente 10 millions des 100 millions de pieds cubes de marchandises qui se rendent aux Maritimes. L'arc orange montre 30 des 100 millions de pieds cubes qui demeurent dans l'Ouest. L'arc rouge illustre 60 millions de pieds cubes qui se rendent jusqu'au centre du Canada. Les 100 millions de pieds cubes de marchandises qui proviennent soit du centre du Canada ou du centre des États-Unis sont représentés par les lignes bleues et vertes. Vous pouvez voir que 60 des 100 millions de pieds cubes provenant de l'Ontario, du Québec et des États-Unis restent au centre du Canada, alors que 30 millions de pieds cubes vont vers l'Ouest pour répondre à la demande des consommateurs de l'Ouest et 10 millions de pieds cubes se dirigent vers les Maritimes, où 10 p. 100 de la population vivent.

Nous avons 60 millions de pieds cubes qui se dirigent vers le centre du Canada et seulement 30 millions de pieds cubes qui se dirigent vers l'Ouest. Nous avons 30 millions de pieds cubes de conteneurs qui voyagent donc à vide vers l'Est. Nous voyons que les 20 millions de pieds cubes déchargés dans les Maritimes sont pris là-bas et n'ont pas de produits à rapporter. Donc, encore 20 des 100 millions de pieds cubes doivent retourner sur la côte ouest à vide. Cela signifie que 50 des 100 millions de pieds cubes créent un déséquilibre, c'est-à-dire que 25 p. 100 des conteneurs doivent retraverser tout le pays à vide. C'est ce qui se passe si toute la marchandise passe par les ports de la Colombie-Britannique.

La diapositive 4 à la page 5 illustre un scénario où 80 des 100 millions de pieds cubes de marchandises arrivant de l'Asie sont acheminés par la côte ouest, mais 20 millions de pieds cubes sont envoyés à Halifax. La meilleure façon d'y arriver est de placer la marchandise sur un navire en Chine et de le faire voyager par le canal de Suez jusqu'au port d'Halifax. Il s'arrêtera à plusieurs endroits pendant le voyage, peut-être en Europe ou dans la Méditerranée, mais le premier arrêt en Amérique du Nord sera le port d'Halifax. Nous faisons cela depuis un certain temps. Vous voyez que lorsqu'on envoie 20 p. 100 de la marchandise au port d'Halifax, le repositionnement des conteneurs vides est réduit de

Thus, in this way you radically reduce the number of empties and radically increase the efficiency and lower the cost of the Canadian supply chain.

These examples assumed an equal amount of sourcing from Canada and Asia. In situations outside retail where there may be no Canadian-sourced goods to fill empty containers from Asia, the use of both coasts yields even greater balancing potential.

From Canadian Tire's perspective, too few organizations are aware of the economic benefits of flowing goods through the Port of Halifax. We need to educate the private sector about these benefits by marketing the Atlantic Gateway to customers who should logically flow product through this gateway.

Next to balancing the flow of product between the East and West Coasts, synchronizing the movement across all partners comprising Canada's supply chain is the key to increasing capacity and improving our competitive position. We can get more throughput from existing supply chain assets and at lower costs by synchronizing existing terminal, railway, off-dock yards and trucking operations.

On page 6, the last slide depicts the various partners in the supply chain. The little "MT" notation means "empty." On the far left of the diagram, there is an ocean carrier vessel arriving at, let us say for the moment, the Port of Vancouver. There is a terminal operator at the port who removes the containers from the vessel. Toward the bottom of the diagram you see a box called "transload"; you can move all the ocean containers to 40-foot containers to a transload and empty every three 40-foot containers into two domestic 53-foot containers so that you can maximize the throughput on the railways. That is a common practice for the larger retailers.

It is important that the ocean carriers, the terminals, the trucks, the transload and any off-dock yards where you might temporarily put any empty containers all work in harmony. All the partners are depicted on this slide. It is our view that if we work together to optimize the throughput across the entire supply chain, then we can increase the throughput with existing assets and reduce the costs of flowing products through the existing assets. However, if each partner in the vessel-to-customer supply chain on that chart self-optimizes, bottlenecks will continue to occur. That will cause delays and increase costs and reduce throughput.

We need to do a better job of leveraging technology to gain greater visibility and efficiencies across the system. For example, ocean carriers provide detailed information about the contents of each container about two weeks before the ships arrive in North America. This information could be used to plan container

25 p. 100 des 200 millions de pieds cubes à seulement 10 p. 100. Donc, de cette façon, vous réduisez radicalement le nombre de conteneurs vides et vous augmentez radicalement l'efficacité tout en réduisant les coûts de la chaîne d'approvisionnement canadienne.

Ces exemples partaient du principe qu'il y avait un volume équivalent d'approvisionnement du Canada et de l'Asie. Dans les situations ne touchant pas au détail où il n'y a peut-être pas de produits provenant du Canada pour pouvoir remplir les conteneurs vides en provenance de l'Asie, l'utilisation des côtes est et ouest offre un potentiel encore meilleur d'équilibre.

Selon Canadian Tire, trop peu d'organisations qui sont conscientes des avantages économiques que l'on achemine les produits par le port d'Halifax. Nous devons informer le secteur privé de ces avantages en faisant la promotion de la porte d'entrée de l'Atlantique auprès des consommateurs qui devraient logiquement acheminer leurs produits par cette porte.

En plus d'équilibrer la circulation de produits entre les côtes est et ouest, la synchronisation du mouvement entre tous les partenaires de la chaîne d'approvisionnement canadienne est essentielle pour accroître la capacité et améliorer notre position concurrentielle. Nous pouvons obtenir un meilleur débit de l'infrastructure existante de la chaîne d'approvisionnement et réduire les coûts en synchronisant les activités existantes des terminaux hors quai, des chemins de fer et du camionnage.

À la page 6, la dernière diapositive illustre nos divers partenaires dans la chaîne d'approvisionnement. La note « MT » signifie « vide ». À l'extrême gauche du diagramme, il y a un navire de transport maritime qui arrive, disons pour l'instant, au port de Vancouver. Il y a un exploitant de terminal au port qui décharge les conteneurs du navire. Vers le bas du diagramme, vous voyez une case intitulée « transload »; vous pouvez déplacer tous les conteneurs océaniques vers des conteneurs de 40 pieds à un transbordement et transférer la marchandise de trois conteneurs de 40 pieds dans deux conteneurs nationaux de 53 pieds pour maximiser le débit pour les chemins de fer. C'est une pratique courante des grands détaillants.

Il est important que les transporteurs océaniques, les terminaux, les camions, le transbordement et toutes gares hors quai où vous pourriez placer temporairement des conteneurs vides travaillent en harmonie. Tous les partenaires sont présents sur cette diapositive. Nous croyons que si nous travaillons ensemble pour optimiser le débit de toute la chaîne d'approvisionnement, alors nous pouvons améliorer le débit des actifs existants et réduire les coûts du transport de marchandises en utilisant ces actifs existants. Cependant, si chaque partenaire de la chaîne d'approvisionnement navire à consommateur sur ce tableau ne pense qu'à lui-même, des engorgements continueront d'avoir lieu. Cela créera des retards et fera augmenter les coûts et réduira le débit.

Nous devons mieux tirer parti de la technologie afin d'obtenir une plus grande visibilité et efficacité sur tout le système. Par exemple, les transporteurs océaniques fournissent de l'information détaillée sur le contenu de chaque conteneur environ deux semaines avant que le navire arrive en Amérique

movement in and out of the terminals, as well as to better match people, equipment, and hours of operation to forthcoming demand.

Technology, specifically GPS systems, can help measure truck wait times and process interval times at terminals, off-dock yards and other locations so that we can improve throughput and productivity. GPS systems can also help us to determine where there are bottlenecks in the system, so that stakeholders can provide operating hours, together with staff and equipment, that are congruent with customer and supply chain system-wide needs.

The recent regulatory changes to the Port of Vancouver's licensing authority, which address compliance with drainage rate agreements as well as truck road-worthiness and emissions, make sense and are good for the environment. However, the environmental benefits of these changes pale in comparison to what could be achieved if the reservation systems at all terminals were enhanced and operations were adapted so that a truck could deliver a container and pick up a container during one round trip using only one reservation. Imagine the number of truck trips that will be eliminated and the associated emission reductions that would occur if this were achieved.

I would like to close by stating that Canadian Tire's experience reinforces for me that two opportunities ought to be pursued: first, balancing the flow of products through ports on both the East and West Coasts; and, second, achieving additional throughput capacity, productivity and environmental benefits by synchronizing terminal, railway, off-dock yards and trucking operations. We must continue to work together to search out best practices, leverage our strengths and collectively make progress so that we can increase capacity and improve the competitiveness of Canada's national transportation system.

The Chair: Thank you, Mr. Sinnott. In your annual report of 2006, on page 7, section 2.6, "supply chain," indicates that approximately 37 per cent of the value of Canadian Tire Retail inventory purchases are foreign-sourced, and there are plans to increase the percentage to approximately 50 per cent by the end of 2009. That represents an important increase in a short period of time. What will be the main challenge for Canadian Tire?

Mr. Sinnott: As we grow, the percentage is on a higher base every year. The challenge is to define which product categories must be sourced in Asia versus sourced in North America. Also, as China gets better and better at making product, we must determine which products currently sourced in China from one particular manufacturer could be produced at an even better

du Nord. Cette information pourrait être utilisée pour planifier le mouvement des conteneurs qui entrent et sortent des terminaux, et afin de mieux ajuster les ressources humaines, l'équipement et les heures d'activité en fonction de la demande prévue.

La technologie, et surtout les systèmes GPS, peuvent nous aider à mesurer les délais d'attente des camions et les temps de traitement aux terminaux, aux gares hors quai et à d'autres endroits afin d'améliorer le débit et la productivité. Les systèmes GPS peuvent également nous aider à savoir où sont les engorgements dans le système, pour que les intéressés puissent alors offrir les heures d'exploitation, de même que le personnel et l'équipement, qui correspondent aux besoins de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et des consommateurs.

Les récents changements apportés à la réglementation par l'autorité chargée de délivrer les licences au port de Vancouver, changements qui traitent de la conformité au tarif de factage ainsi que de la sécurité et des émissions des camions, sont logiques et sont bons pour l'environnement. Cependant, les avantages environnementaux de ces changements ne sont rien en comparaison de ce que l'on pourrait obtenir si les systèmes de réservation à tous les terminaux étaient améliorés et si les opérations étaient modifiées de sorte qu'un camion puisse livrer un conteneur et ramasser un autre conteneur lors du même passage, en utilisant une seule réservation. Imaginez le nombre de parcours de camion que l'on pourrait éliminer en pareil cas, avec toutes les réductions d'émissions polluantes qui en résulteraient.

En terminant, je voudrais dire que l'expérience de Canadian Tire confirme à mes yeux qu'il faut s'efforcer d'atteindre deux objectifs: premièrement, mettre en équilibre l'acheminement des produits par les ports des côtes est et ouest; et deuxièmement, obtenir une amélioration de la capacité, de la productivité et des avantages environnementaux en synchronisant les opérations des terminaux, des chemins de fer, des cours de triage et de camionnage. Nous devons continuer de travailler ensemble pour identifier les meilleures pratiques, tabler sur nos forces mutuelles et progresser collectivement afin d'augmenter la capacité et d'améliorer la compétitivité du système national des transports du Canada.

La présidente: Merci, monsieur Sinnott. Dans votre rapport annuel de 2006, à la page 7, au paragraphe 2.6, à la rubrique « chaîne d'approvisionnement », on indique qu'environ 37 p. 100, en valeur des stocks achetés par Canadian Tire pour la revente au détail sont achetés à l'étranger et qu'il est prévu d'augmenter ce pourcentage pour le porter à environ 50 p. 100 d'ici la fin de 2009. Cela représente une forte augmentation en une courte période. Quel sera le principal défi pour Canadian Tire?

M. Sinnott: Au fur et à mesure de notre croissance, le pourcentage s'applique à un chiffre plus élevé chaque année. Le défi est de préciser quelles catégories de produits doivent être achetées en Asie plutôt qu'en Amérique du Nord. De plus, comme les Chinois s'améliorent constamment dans la fabrication de produits, nous devons décider quels produits pour lesquels on

manufacturing location. Finding the very best places within Asia to source a particular category or item is the biggest challenge.

Our technologies, in particular our operations planning technologies and our forecasting and replenishing technologies, are quite advanced. We are well able to move the product. How cost effectively we can move the product once it reaches one of the ports is another matter. The biggest challenge within the supply chain is getting product moved cost-effectively off the terminal to the transload and the railway in a timely way.

The other tricky bit is that we do our best to move equipment full all the time. We try to find exporters who want to move product in the same containers that we emptied. When we empty the 40-foot ocean container at a transload, we like to take that container to an exporter and have it filled and then take it to the port so that we can triangulate and move full all the time. We are getting better and better at that, partly because we have made significant investments in chassis and containers.

The Chair: The environment is also a very important consideration for your business. Canadian Tire has taken transportation operations initiatives like using the railways, capabilities of moving domestic freight by using double-stacked containers, and increasing application of intermodal transportation to capitalize on rail movement energy efficiencies. Does that mean that most of the products, merchandise or imports will cross Canada by rail? Is the infrastructure capable and ready to receive an increase in volume? I am asking because we have heard many stories about that.

Mr. Sinnott: We have been very fortunate. When one has really good planning systems, one can give other partners in the supply chain visibility to what one's needs might be. In 2001 and 2002, we indicated to Canadian Pacific Railway that we were going to rapidly increase our Asian sourcing. Many retailers did the same thing at the same time, so for about a year or so capacity was pretty tight. More recently, we have had no problems getting capacity on the railways. The trickiest bit in the whole supply chain, from the point of manufacture to the consumer, is at the terminal.

With respect to your comment on the railways, anything that is going a substantial distance, we do our best to put on the railway every time. It makes sense for the environment, but it also makes sense cost-wise. If one does it with sufficient volumes, one gets a stable, sustainable process that works nicely. There will be natural

s'approvisionne actuellement en Chine d'un fabricant en particulier pourraient être produits dans une autre usine encore meilleure. Le plus grand défi est de trouver le meilleur endroit en Asie où acheter un article ou une catégorie particulière de produits.

Nos technologies, en particulier nos technologies de planification des opérations et de prévisions et de ravitaillement, sont très perfectionnées. Nous sommes en mesure de transporter les produits. Quant à savoir dans quelle mesure nous pouvons transporter le produit avec un bon rapport coût efficacité une fois qu'il arrive à l'un des ports, c'est une autre histoire. La plus grande difficulté dans la chaîne d'approvisionnement est de transporter le produit à un coût rentable et dans des délais acceptables depuis le terminal jusqu'au chemin de fer en passant par le transbordement.

L'autre petite difficulté, c'est que nous faisons de notre mieux pour que le matériel ne roule jamais à vide. Nous essayons de trouver des exportateurs qui veulent transporter leurs produits dans les mêmes conteneurs que nous venons de vider. Quand nous vidons un conteneur océanique de 40 pieds au point de transbordement, nous aimons remettre ce conteneur à un exportateur pour le faire remplir et l'amener ensuite au port pour fonctionner en triangle et rouler à plein en tout temps. Nous faisons de mieux en mieux à cet égard, en partie parce que nous avons consenti des investissements considérables dans les châssis et les conteneurs.

La présidente: L'environnement est également une considération très importante dans votre secteur d'activité. Canadian Tire a pris des initiatives dans le domaine des transports comme d'utiliser les chemins de fer de façon optimale, par exemple en transportant du fret intérieur dans des conteneurs empilés sur deux étages et en augmentant le transport intermodal pour profiter de l'efficacité énergétique du secteur ferroviaire. Cela veut-il dire que la plus grande partie des produits, des marchandises ou des importations vont traverser le Canada en train? L'infrastructure est-elle capable d'assumer une telle augmentation du volume? Je pose la question parce que nous avons entendu beaucoup d'histoires à ce sujet.

M. Sinnott: Nous avons été très chanceux. Quand on a de très bons systèmes de planification, on peut donner à d'autres partenaires dans la chaîne d'approvisionnement une plus grande visibilité quant aux besoins éventuels. En 2001 et 2002 nous avons fait savoir au Canadien Pacifique que nous allions augmenter rapidement nos approvisionnements en Asie. Beaucoup de détaillants ont fait la même chose en même temps, de sorte que pendant environ un an, c'était assez serré du point de vue de la capacité. Plus récemment, nous n'avons eu aucun problème pour ce qui est d'obtenir de la capacité sur les trains. Le point le plus critique dans toute la chaîne d'approvisionnement, depuis l'usine jusqu'au consommateur, se situe au terminal.

Quant à votre observation sur les chemins de fer, nous faisons de notre mieux pour toujours faire transporter par train tout produit qui doit franchir une distance considérable. C'est bon pour l'environnement, mais c'est également logique sur le plan du coût. Quand on a un volume suffisant, on obtient un processus

upsets in the winter with landslides, avalanches, derailments and things of that kind from time to time. One must build some lead time in for those exigencies. I am convinced that rail is the way to go and there is ample capacity there. Retailers need to apprise the railways of their growth plans so that they can put capacity in place as time goes on. There are different means and ways for the railways to do that. If you were to invite them here, they could probably walk you through that nicely.

The Chair: I will be a bit parochial because I read that you will have a new distribution centre in Coteau-du-Lac that will be in operation in 2009 and will serve Quebec, Ontario and the Maritimes. This distribution centre will increase traffic in the area. You possibly have a study in your hands concerning this strategic location. I would like to know what the main challenge is concerning transportation in this area in the near future.

Mr. Sinnott: Yes, we are delighted with the location. We use some common sense and a lot of mathematics to choose where we put distribution centres. Coteau-du-Lac is a good place to put a distribution centre — not just location-wise, but it makes sense in terms of cycle times to stores in that region of the country. It is close to railheads, which is important. One of the things we need very badly is to position ourselves as close to a railhead as we possibly can. We had that in mind when we picked the site also. There will be very short distances on the inbound line, because more than 50 per cent of the product that goes into that distribution centre will emanate from Asia and will come either from the Port of Halifax by rail to that distribution centre or from Vancouver all the way to the distribution centre by rail. On the outbound, it will be rail into the Maritimes to different points, to Moncton or to Halifax, and trucked from there to stores. You stop wherever there is an intermodal site where you can get product off a train and onto a truck efficiently.

The challenge there, in terms of wear and tear on roads, will be in proximity to the distribution centre. If we move 50 million cubic feet of product through there and divide it by about 2,000 cubic feet per load, that gives you the number of truckloads that need to move out of that facility to stores. On the inbound there is not much wear and tear because it is coming by rail, with a short shunt from the railhead to the distribution centre, but on the outbound it goes by truck to stores.

Senator Oliver: Thank you for your excellent presentation. You have given a great overview. It is instructive to what we are doing. The key to your presentation for me is on page 7 where you talk about the need to do a better job of leveraging technology to gain greater visibility and efficiencies across the system. You give as an example ocean carriers providing detailed information about the contents of each container two weeks before the

stable et durable qui fonctionne bien. Il peut arriver à l'occasion, en hiver, des glissements de terrain, des avalanches, des déraillements et autres ennuis. Il faut prévoir un peu à l'avance pour tenir compte de ces possibilités. Je suis convaincu que le rail est la bonne solution et qu'il y a amplement de capacité dans ce mode. Les détaillants doivent faire connaître aux compagnies de chemins de fer leurs plans en matière de croissance pour que ces dernières puissent mettre en place la capacité au fur et à mesure. Les compagnies ont différents outils pour y parvenir. Si vous les invitez ici, leurs représentants pourraient probablement vous expliquer tout cela.

La présidente: Je vais faire une intervention un peu chauvine, car j'ai lu que vous aurez à Coteau-du-Lac, à partir de 2009, un nouveau centre de distribution qui servira le Québec, l'Ontario et les Maritimes. Ce centre de distribution va accroître le trafic dans cette région. Vous avez peut-être en main une étude sur cet emplacement stratégique. Je voudrais savoir quelle est la principale difficulté en matière de transport dans cette région dans un avenir rapproché.

M. Sinnott: Oui, nous sommes enchantés de cet emplacement. Pour choisir l'emplacement de nos centres de distribution, nous utilisons un peu de bon sens et beaucoup de mathématiques. Coteau-du-Lac est un bon endroit pour installer un centre de distribution, pas seulement à cause de l'emplacement lui-même, mais aussi parce que c'est logique, du point de vue de la durée du cycle, d'entreposer dans cette région du pays. C'est proche des terminaux ferroviaires, ce qui est important. Il nous faut absolument nous positionner le plus près possible d'une tête de ligne ferroviaire. C'est ce que nous avons en tête quand nous avons choisi cet endroit. Les distances seront très courtes pour les arrivages, car plus de 50 p. 100 des produits stockés dans ce centre de distribution viendront d'Asie et arriveront soit du port d'Halifax par train jusqu'à ce centre de distribution, soit de Vancouver jusqu'au centre de distribution par train. À partir du centre de distribution, le transport se fera par train vers les Maritimes jusqu'à différents points, Moncton ou Halifax, et de là par camion jusqu'aux magasins. Le point de transbordement se situe là où il existe un site intermodal où on peut transborder le produit du train au camion efficacement.

Il y aura un problème d'usure des routes à proximité du centre de distribution. Si nous transportons 50 millions de pieds cubes de produits en provenance et à destination de ce centre, et si l'on divise ce chiffre par environ 2 000 pieds cubes par charge, cela vous donne le nombre de camions qui doivent circuler entre ce centre et les magasins. Pour les arrivages, il n'y aura pas beaucoup d'usure, car tout arrive par rail avec une courte dérivation depuis la tête de ligne jusqu'au centre de distribution, mais dans l'autre sens, les produits sont transportés par camion jusqu'aux magasins.

Le sénateur Oliver: Je vous remercie pour votre excellent exposé. Vous avez donné un très bon aperçu général qui est très instructif pour nous, dans le cadre de notre étude. À mes yeux, la clé de votre exposé se trouve à la page 7, quand vous dites qu'il faut mieux utiliser la technologie pour obtenir une plus grande visibilité et une meilleure efficacité dans l'ensemble du système. Vous donnez comme exemple les transporteurs océaniques qui

shipment arrives in North America. We as a committee are public policy-makers. Public policy-makers make recommendations to the government about new laws and regulations. This sounds to me as if it is more of a business decision. I do not agree with putting in regulations and imposing regulations on business if it is something business should be doing itself.

If you would not want the government to regulate this kind of cooperation on these things, is this something business can do on its own, including GPS and so on, so that you can use the information of planned container movement in and out of terminals? Many different parties will have to cooperate. How can that be orchestrated?

Mr. Sinnott: I can take that question apart a bit. I agree that we ought not regulate something that businesses themselves can do. There is no question that larger organizations can certainly do that. The information with which to do it is readily available, because under the Homeland Security Act every organization that takes product into North America has to provide information 24 hours in advance with respect to what the contents of containers are and where they came from. We all know what that is. It takes two weeks to cross the ocean, so the information is readily available.

We leverage it heavily to provide the terminals, the railways and our transload operations information about how many containers will arrive and when, how many will move to a transload to be converted into 53-foot containers and how many trucks we will need to deliver direct to store as soon as the shipment arrives. We are leveraging that information now. I am not sure how many other retailers are able to do that right now. I know of at least one retailer that certainly has the technological capability.

Senator Oliver: Wal-Mart?

Mr. Sinnott: Perhaps. The information is there. I did not mention it in here to suggest that we ought to regulate it. I put it in to say that that is a big opportunity for the industry.

Senator Oliver: Can it be worked out with the information that is already available through the Department of Homeland Security?

Mr. Sinnott: The Department of Homeland Security simply requires that the information be provided: One cannot take a container load of product into North America without having first provided the information. The work to be done involves putting technology in place to leverage the information. The information is there because of the Homeland Security Act. What we do with it is independent from the Homeland Security Act. There is an opportunity there for the people who are bringing the

donneraient des renseignements détaillés sur le contenu de chaque conteneur deux semaines avant l'arrivée de la cargaison en Amérique du Nord. Nous, à titre de membres du comité, sommes des décideurs publics. Or les décideurs publics font des recommandations au gouvernement au sujet des éventuels changements aux lois et aux règlements. Or il me semble qu'il s'agit là plutôt d'une décision d'affaires. Je ne suis pas d'accord pour édicter des règlements et imposer des règlements aux gens d'affaires s'il s'agit d'une décision qu'ils devraient prendre eux-mêmes.

Si vous ne voulez pas que le gouvernement réglemente ce type de coopération dans ce domaine, c'est quelque chose dont les entreprises pourraient s'occuper elles-mêmes, y compris le GPS et tout le reste, de sorte que vous pourriez utiliser les renseignements sur les mouvements de conteneurs prévus en provenance et à destination des terminaux. De nombreuses parties devront collaborer. Comment cela pourrait-il être orchestré?

M. Sinnott: Je vais décortiquer un peu cette question. Je suis d'accord pour dire que l'on ne devrait pas réglementer ce que les entreprises peuvent faire elles-mêmes. Il est indéniable que les grandes entreprises peuvent assurément s'en charger. Les renseignements qui le permettraient sont facilement disponibles, car aux termes de la Loi sur la sécurité intérieure, toute organisation qui fait entrer des produits en Amérique du Nord doit fournir 24 heures à l'avance des renseignements sur le contenu des conteneurs et leur origine. Nous savons tous ce qu'il en est. Il faut deux semaines pour traverser l'océan et les renseignements sont donc disponibles.

Nous comptons beaucoup là-dessus pour donner aux terminaux, aux chemins de fer et à nos opérations de transbordement des renseignements sur le nombre de conteneurs qui vont arriver et la date de leur arrivée, le nombre de ceux qui se présenteront aux points de transbordement pour être convertis en conteneurs de 53 pieds et le nombre de camions qu'il faudra pour acheminer le tout directement jusqu'au magasin dès l'arrivée de la cargaison. Nous utilisons ces renseignements actuellement. Quant à savoir combien d'autres détaillants sont en mesure de le faire à l'heure actuelle, je n'en suis pas certain. Je sais qu'au moins un détaillant a certainement la capacité technologique voulue.

Le sénateur Oliver: Wal-Mart?

M. Sinnott: Peut-être. L'information existe. Si j'en ai parlé ici, ce n'est pas parce que je suggère que ce soit réglementé. J'ai simplement voulu dire que c'est une excellente occasion pour l'industrie.

Le sénateur Oliver: Cela peut-il être fait grâce aux renseignements qui sont déjà disponibles par l'entremise du Département de la sécurité intérieure?

M. Sinnott: Le Département de la sécurité intérieure exige simplement que les renseignements soient fournis: on ne peut pas débarquer un chargement conteneurisé en Amérique du Nord sans avoir fourni le renseignement au préalable. Ce qu'il faut faire ensuite, c'est mettre en place la technologie voulue pour utiliser l'information. Les renseignements sont disponibles grâce à la Homeland Security Act. Ce que nous en faisons ensuite n'a rien à voir avec la loi elle-même. Cela donne l'occasion à ceux qui font

product in, the retailers, to inform their business partners about what is coming so that we can be better prepared when it gets here. Instead of having something arrive and saying, "My goodness, here are 200 containers; I did not know how many I was going to get," why not carefully plan how many containers will arrive every day and be ready to deal with them when they arrive?

Senator Oliver: You indicated in your remarks that you are already bringing some product up through the Suez Canal, stopping in parts of the Mediterranean and Europe and then coming over to Halifax.

Mr. Sinnott: Yes.

Senator Oliver: Are you sourcing that information largely in China or India?

Mr. Sinnott: Yes, we are. We moved about 11 million cubic feet of product through the Port of Halifax last year and 55 million cubic feet through the Port of Vancouver, so about five times as much through Vancouver as through Halifax. That would amount to 5,000 containers through the Port of Halifax. That product emanated from China. I am not sure about the exact route in each case, but in certain cases it would move as far as Singapore, change ships and then start across to North America.

Senator Oliver: Have you seen the Port of Singapore, and are you familiar with how they use technology there? Are there any lessons from what you have seen there that you would recommend to this committee?

Mr. Sinnott: Yes, senator, I have seen the Port of Singapore. I am not completely familiar with the technology. I know it is highly automated. There is one terminal run by Maersk in the Port of Norfolk, Virginia, that is brand new and exceptionally highly automated. I have seen Hutchinson Whampoa's international terminals in Hong Kong that are exceptionally well automated. There are many good examples around. However, we need to think about what is right for us rather than simply adopting something from somewhere else. That would be my comment.

Senator Eyton: Thank you for being here and for your presentation.

I would like to better understand something that is probably evident, but I'm missing it. First, you start with five businesses and then you have a series of charts. Is all of that peculiar to Canadian Tire? Are we looking at national shipping or at your shipping?

Mr. Sinnott: That is a good question. I apologize if I was not clear about that. The charts work for the flow of pretty much anyone's product where the consumer base is national. It could depict Canadian Tire's flow of product if we wait till 2010, because we are not yet 50 per cent sourced. The source for the information in the second slide with the map of Canada and the arrows on it is WESTAC, the Western Transportation Advisory Council. I sit on the executive committee of the board of that organization. It did an excellent survey about a year and half

venir des produits, les détaillants, d'informer leurs partenaires d'affaires sur ce qui arrive et ce qu'il faut faire pour être mieux préparé. Au lieu d'être pris au dépourvu quand un chargement arrive et de dire: « Seigneur, voilà 200 conteneurs qui arrivent; je ne savais pas combien j'en aurais », pourquoi ne pas planifier soigneusement le nombre de conteneurs qui vont arriver chaque jour de manière à être prêt à leur arrivée?

Le sénateur Oliver: Vous avez dit dans votre allocution que vous faites déjà venir des produits par le canal de Suez, les navires faisant escale en Méditerranée et en Europe avant d'arriver à Halifax.

M. Sinnott: Oui.

Le sénateur Oliver: Ces produits viennent-ils essentiellement de Chine ou d'Inde?

M. Sinnott: Oui, c'est bien cela. L'année dernière, nous avons importé quelque 11 millions de pieds cubes de produits par le port d'Halifax et 55 millions de pieds cubes par le port de Vancouver, donc à peu près cinq fois plus par Vancouver que par Halifax. Cela représente 5 000 conteneurs au port d'Halifax. Ces produits venaient de Chine. Je ne connais pas l'itinéraire exact dans chaque cas, mais les produits passent parfois par Singapour où on les transborde à bord d'un autre navire qui entreprend ensuite la traversée vers l'Amérique du Nord.

Le sénateur Oliver: Avez-vous vu le port de Singapour et connaissez-vous bien la technologie qu'on y utilise? Auriez-vous des recommandations à formuler à notre comité en vous fondant sur ce que vous avez constaté là-bas?

M. Sinnott: Oui, sénateur, j'ai vu le port de Singapour. Je ne connais pas parfaitement la technologie. Je sais que c'est très automatisé. Il y a un terminal exploité par Maersk dans le port de Norfolk, en Virginie, qui est flambant neuf et automatisé à un degré exceptionnel. J'ai vu les terminaux internationaux de Hutchinson Whampoa à Hong Kong; l'automatisation y est exceptionnelle. Il y a beaucoup de bons exemples. Par contre, nous devons déterminer ce qui nous convient au lieu d'adopter simplement quelque chose pris ailleurs. Voilà ce que j'ai à dire.

Le sénateur Eyton: Je vous remercie pour votre comparution et votre exposé.

Je voudrais mieux comprendre quelque chose qui est probablement évident, mais cela m'a échappé. Premièrement, vous commencez par cinq entreprises, après quoi vous avez une série de tableaux. Est-ce que tout cela est particulier à Canadian Tire? Cela décrit-il le réseau national de transport ou bien les transports de votre entreprise?

M. Sinnott: C'est une bonne question. Je m'excuse si je ne l'ai pas dit clairement. Les graphiques s'appliquent à l'acheminement d'à peu près n'importe quel produit dont la base de consommation est nationale. Cela pourrait décrire l'acheminement des produits de Canadian Tire si nous attendons jusqu'en 2010, parce que nous n'avons pas encore atteint 50 p. 100 de l'approvisionnement étranger. La source de renseignements pour la deuxième page où il y a la carte du Canada avec des flèches est WESTAC, c'est-à-dire le Western

ago to measure the flow of both bulk and containerized cargo in Canada, and that is one of the best sources of information around.

Senator Eyton: I assume — I am probably wrong, but I come from Toronto — that the five businesses would have a stronger presence in the East than in the West.

Mr. Sinnott: You mean for Canadian Tire?

Senator Eyton: Yes.

Mr. Sinnott: With respect to Canadian Tire Retail, it is balanced across the country. There might be a very slightly heavier weighting in Ontario, Quebec and the Maritimes than out West because we have been in Ontario, Quebec and the Maritimes for a longer period of time; however, the sales pattern pretty much matches the population percentages.

Senator Eyton: You are not disadvantaged. Generally, do you think this might apply to you as well?

Mr. Sinnott: In fact, it does apply to us.

Senator Eyton: One way to be more efficient is to combine with someone who has an opposite need. You have not talked at all about the users. You have said that the railways and the truck people should do a better job, but you have not talked about the users. Should the users not combine? It occurred to me that Canadian Tire should get together with a shipper out and get a contract for five years: “We can get a 25 per cent discount on our shipping rates if we combine. We will take it on the way in and you will take it on the way out and we will deliver it as a package to one of the providers.” Could you do that?

Mr. Sinnott: We negotiate rates and capacity for ourselves with the railway. We have a little over 5,000 containers that are our own. On the inbound from Asia, once we get to the transload and we load those, for everything moving eastbound we use the containers ourselves all the time. Sometimes going westbound we do exactly what you say.

Senator Eyton: Now you have an empty container. Why do you not have a standing agreement with someone who is shipping westbound?

Mr. Sinnott: We do.

Senator Eyton: Why do you care about all these other people then? As long as you can get the right arrangement and mix for you, should that not work? Competition can be very useful.

Mr. Sinnott: It is, and I suspect we are one of the best at filling containers westbound. Right now, we have no empties.

Senator Eyton: Then why are you here?

Transportation Advisory Council. Je fais partie du comité exécutif du conseil de cette organisation. Nous avons fait une excellente enquête il y a environ un an et demi pour mesurer l'acheminement du fret en vrac et conteneurisé au Canada et c'est l'une des meilleures sources d'information dont on dispose.

Le sénateur Eyton: Je suppose — je me trompe probablement, mais je viens de Toronto — que les cinq entreprises auraient une présence plus forte dans l'Est que dans l'Ouest.

M. Sinnott: Vous voulez dire Canadian Tire?

Le sénateur Eyton: Oui.

M. Sinnott: Pour le secteur du détail de Canadian Tire, c'est équilibré dans l'ensemble du pays. Notre présence est peut-être un peu plus accentuée en Ontario, au Québec et dans les Maritimes que dans l'Ouest, parce que nous y sommes présents depuis plus longtemps; cependant, les ventes suivent d'assez près les pourcentages de la population.

Le sénateur Eyton: Vous n'êtes pas désavantagé. En général, pensez-vous que cela pourrait s'appliquer également à vous?

M. Sinnott: En fait, cela s'applique à nous.

Le sénateur Eyton: Une manière d'être plus efficient est de conjuguer ses efforts à ceux d'une personne qui a des besoins contraires. Vous n'avez pas du tout parlé des usagers. Vous avez dit que les compagnies de chemins de fer et de camionnage pourraient faire du meilleur travail, mais vous n'avez pas parlé des usagers. Ceux-ci ne devraient-ils pas joindre leurs forces? L'idée m'est venue que Canadian Tire devrait se joindre à un transporteur et obtenir un contrat de cinq ans: « Nous pourrions obtenir un rabais de 25 p. 100 sur nos tarifs de transport si nous conjuguions nos efforts. Nous allons le prendre à l'aller et vous le prendrez au retour et, ensemble, nous assurerons la livraison totale à l'un des fournisseurs ». Pourriez-vous faire cela?

M. Sinnott: Nous négocions nous-mêmes les tarifs et la capacité avec la compagnie de chemins de fer. Nous possédons nous-mêmes un peu plus de 5 000 conteneurs. Pour les arrivages en provenance de l'Asie, à partir du point de transbordement, pour tous les produits qui se dirigent vers l'Est, nous utilisons nous-mêmes les conteneurs en tout temps. En direction ouest, nous faisons parfois exactement ce que vous suggérez.

Le sénateur Eyton: Vous avez maintenant un conteneur vide. Pourquoi n'avez-vous pas un contrat ferme avec quelqu'un d'autre qui expédie ses produits vers l'Ouest?

M. Sinnott: Nous en avons un.

Le sénateur Eyton: Dans ce cas, pourquoi vous souciez-vous de tous les autres intervenants? Pourvu que vous ayez le bon arrangement qui vous convient, cela ne devrait-il pas bien fonctionner? La concurrence peut être très utile.

M. Sinnott: Elle l'est, et je soupçonne que nous sommes parmi les meilleurs pour ce qui est de remplir les conteneurs en direction ouest. À l'heure actuelle, nous n'avons aucun conteneur vide.

Le sénateur Eyton: Alors pourquoi êtes-vous ici?

Mr. Sinnott: I was invited, sir, and I am simply saying that the same is not the case in many other situations. I am not being especially altruistic here, but to the extent that empties move in our system, the forward move bears the cost of the return trip, and it is burdening all our rates. Let us face it: the railways will not bear all the costs with no revenue associated moving an empty back out west. They do their best to fill them. We do our best to fill them. Anyone who has visibility and can arrange partnerships or has enough control over the containers does their very best to do what you just said. All that said, so much product is coming from Asia compared to product moving westbound that we know many empties are moving west on the train.

Senator Eyton: The train lines are against it, in any case.

Mr. Sinnott: Yes. If the Port of Halifax were used to a far greater extent, those empties would disappear.

Senator Eyton: What has happened to our great brother to the south? This is all lovely because it shows Canada, but there are a whole lot of facilities and options not very far south of us. Do you make use of that? Why does that not figure in your calculations?

Mr. Sinnott: That is a great question. You are hitting all the right notes. We do use Long Beach and the Port of New Jersey, but in such small quantities that we did not depict them on the slide. We use Long Beach with Maersk on a Maersk waybill because they are the largest ocean carrier in the world, and they have a terminal of their own there, and it is reliable. We use the Port of New Jersey for much the same reasons, but to a far lesser extent than Vancouver or Halifax.

The tricky bit is that we have no stores in the United States. We can bring loads inbound. They have to come on a 40-footer all the way inbound, and to go back out, there are stores to deliver to. There are stores all through New Brunswick, Nova Scotia and all through B.C. and Alberta, and it is very efficient for us to use ports that are closer to our stores. That is why we do not use the United States ports to any greater extent.

Senator Eyton: You talked about changing patterns and protecting the structure so that it is more efficient, but there are many players, and some are greedier than others, and all are independent and aggressive. It seems to me you are asking a great deal. Some kind of cooperation is required in order for the scheme to work. It means you have to ship with the railways, shippers, truckers and who knows what else. I suppose air cargo is one possibility. How can you possibly bring order to that mix of

M. Sinnott: J'ai été invité, monsieur, et je dis simplement que la situation n'est pas la même dans beaucoup d'autres cas. Je ne suis pas particulièrement altruiste en l'occurrence, mais dans la mesure où il y a dans notre système des conteneurs qui circulent à vide, le voyage aller englobe le coût du voyage de retour et cela se répercute sur l'ensemble de nos tarifs. Voyons les choses en face: les compagnies de chemins de fer ne vont pas assumer la totalité des coûts sans toucher le moindre revenu associé au transport vers l'Ouest d'un conteneur vide. Elles font de leur mieux pour les remplir. Nous faisons également de notre mieux. Quiconque a la visibilité voulue et peut conclure des partenariats ou dispose d'un levier suffisant sur les conteneurs fait de son mieux pour faire exactement ce que vous venez de décrire. Cela dit, les produits arrivent d'Asie en telle quantité, en comparaison de ceux qui sont transportés vers l'Ouest, que nous savons que beaucoup de conteneurs vides se déplacent vers l'Ouest à bord des trains.

Le sénateur Eyton: Quoi qu'il en soit, les compagnies ferroviaires sont contre cette pratique.

M. Sinnott: Oui. Si le port d'Halifax était utilisé de manière beaucoup plus intensive, ces conteneurs vides disparaîtraient.

Le sénateur Eyton: Qu'est-il arrivé à notre grand frère au Sud? Tout cela est bien beau parce qu'on y décrit le Canada, mais il y a beaucoup d'installations et d'options pas très loin de nous en direction sud. Les utilisez-vous? Pourquoi cela ne figure-t-il pas dans vos calculs?

M. Sinnott: C'est une excellente question. Vous visez dans le mille. Nous utilisons les installations de Long Beach et le port du New Jersey, mais en quantité tellement limitée que nous n'en avons pas fait mention sur le graphique. Nous utilisons Long Beach avec Maersk dans le cadre d'une lettre de transport conclu avec Maersk parce que c'est le plus grand transporteur océanique au monde et il possède là-bas son propre terminal qui est fiable. Nous utilisons le port du New Jersey pour les mêmes raisons, mais dans une bien moindre mesure que les ports de Vancouver ou d'Halifax.

Le problème est que nous n'avons pas de magasins aux États-Unis. Nous pouvons faire venir des chargements. Ils doivent nous parvenir dans des conteneurs de 40 pieds sur la totalité du trajet, après quoi ils sont acheminés jusqu'à nos magasins. Nous avons des magasins partout au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse, en Colombie-Britannique et en Alberta et c'est très efficace pour nous d'utiliser des ports qui sont proches de nos magasins. C'est pourquoi nous n'utilisons pas davantage les ports des États-Unis.

Le sénateur Eyton: Vous avez dit qu'il faudrait changer les modalités et protéger la structure pour qu'elle soit plus efficace, mais il y a beaucoup d'intervenants et certains sont plus cupides que d'autres, et tous sont indépendants et agressifs. Il me semble que vous demandez beaucoup. Il faut une certaine collaboration pour que tout cela fonctionne. Cela veut dire que vous devez collaborer avec les chemins de fer, les transporteurs maritimes, les entreprises de camionnage et peut-être bien d'autres intervenants.

people, all of whom have their own agendas and all of whom are trying to generate their own profit?

Mr. Sinnott: Therein lies the challenge. I am not suggesting that it is an easy thing to do or that this committee or the government should undertake it. I am simply saying that the opportunity is there, and I agree that the more we share data and make clear what the opportunity is, the more likely it is that two parties or several parties will get together and utilize the information. We have come a long way already; for example, we co-located with CP Rail right on the railhead in Calgary, and it eliminates all our shunting. We provided CP Rail with information about what our growth rate should be from Asia, and they deployed the capacity so that we have ample capacities on the railways; however, we had to provide the information. We provide information to one of the terminals in the Port of Vancouver now, and we are working in a much better way on night gates than ever before. The genesis of it is in place. It is simply a matter of picking up the pace and utilizing more of the information.

Senator Eyton: I should look at the pattern of shipping. I have the ocean-going ships, and I know that business is competitive — lots of them and lots of choice.

On the other hand, I know about trucks and I drive behind them every day, and there are many trucks with lots of competition. There is a little player in the middle, namely, our two railway companies. They probably represent an opportunity to go in the way you are suggesting, but are they also a problem in that regard? I do not believe there is strong competition for the railways, particularly in certain ports.

Mr. Sinnott: It is a duopoly, and that limits the degree of competition. We have been fortunate working with the railways; we provide a lot of forward-looking information so that we can apprise them of what our needs are on a week-to-week and month-to-month basis. There are probably other organizations in Canada that have had a pretty difficult time with the railways. I think that one of the railways in particular runs a scheduled railway, and if you are not there at exactly the right time, you will not get on, and if you do not book in advance, you will not get on. That makes that railway incredibly productive, but if you do not give them good visibility and execute exceptionally well, it makes it difficult to work with that railway. However, that is simply the way it is in Canada with two railways.

One of the two railways in Canada is in fact a North American railway. The two railways in Canada provide a better service than some of the railways in the United States; they are very well run.

Je suppose que le fret aérien est une possibilité. Comment serait-il possible d'amener tous ces gens à marcher à l'unisson, alors qu'ils ont tous leurs propres objectifs et qu'ils essaient tous de faire des profits?

M. Sinnott: Voilà où réside le défi. Je ne veux pas dire que c'est une tâche facile ni que le comité ou le gouvernement devrait s'en charger. Je dis simplement que l'occasion existe, et je conviens que plus nous partageons les données et établissons clairement les paramètres de cette possibilité, plus il est probable que deux ou plusieurs parties vont se regrouper et utiliser l'information. Nous avons déjà fait beaucoup de chemin; par exemple, nous avons une coimplantation avec CP Rail à Calgary, à la tête de ligne, ce qui élimine toutes les manœuvres d'aiguillage. Nous avons fourni à CP Rail des renseignements sur notre taux de croissance probable en provenance de l'Asie et la compagnie a déployé la capacité voulue que nous ayons amplement de capacité dans le mode ferroviaire; cependant, il nous a fallu leur fournir cette information. Nous fournissons actuellement des renseignements à l'un des terminaux du port de Vancouver et nous travaillons mieux que jamais pour l'exploitation nocturne des barrières. Les éléments de base sont en place. Il s'agit simplement d'accélérer le rythme et d'utiliser davantage l'information.

Le sénateur Eyton: Je devrais examiner les tendances pour les transports. J'ai ici les navires océaniques et je sais que ce secteur est compétitif: il y en a beaucoup, il y a beaucoup de choix.

Par contre, je connais les camions, je les suis sur la route tous les jours et je sais qu'il y a beaucoup de camions et beaucoup de concurrence. Entre les deux, il y a un petit intervenant, nommément nos deux compagnies de chemins de fer. Elles représentent probablement un créneau permettant d'agir comme vous le proposez, mais y a-t-il également un problème de ce côté? Je ne crois pas que la concurrence soit très forte dans le domaine ferroviaire, en particulier dans certains ports.

M. Sinnott: C'est un duopole, ce qui limite la concurrence. Nous avons eu la chance de travailler avec les compagnies de chemins de fer. Nous leur fournissons beaucoup de projection pour que les compagnies connaissent nos besoins sur une base hebdomadaire et mensuelle. Il y a probablement d'autres organisations au Canada qui ont eu passablement de difficulté avec les chemins de fer. Je pense que l'une des compagnies en particulier exploite un train à horaire fixe et, si l'on n'est pas là exactement à l'heure dite, on rate le train et si l'on ne réserve pas à l'avance, on perd sa place. Cela rend ce chemin de fer extraordinairement productif, mais du même coup, il devient difficile de travailler avec cette compagnie, à moins de lui fournir de bons renseignements et d'avoir une capacité d'exécution exceptionnelle. Cependant, telle est la situation au Canada avec deux compagnies de chemins de fer.

L'une des deux compagnies au Canada est en fait une compagnie de chemins de fer nord-américaine. Les deux chemins de fer au Canada offrent un meilleur service que certaines compagnies aux États-Unis; elles sont assez bien dirigées.

Senator Merchant: I am looking at your charts. I am sitting in Regina, Saskatchewan, and we want to become part of this and take advantage of this container movement. We only have 1 million people, a lot of land, labour and service options, and minimal environmental and congestion issues. With your expertise, where do you see us fitting into this pattern? We have many products that we want to ship out, and we do not like to see empty containers going by because we need them.

Mr. Sinnott: There may be some organizations for whom it makes sense to situate a facility in Saskatchewan. I rather doubt that that will be the case for many of the national retailers. Why not put one in Vancouver? Well, there are no stores in the ocean, and if you take your compass and draw a circle around a facility in Vancouver, you do not get much store coverage. If you move in as far as Calgary, you can be in Vancouver in a day and bit and be through to Regina or even Winnipeg in two days.

Geographically speaking, the best place for retailers to put a facility in the West happens to be Calgary or Edmonton. It is just the geography. Other areas might logistically be of interest, but they do not lie in a retailing area. They lie in bulk terminals, gathering product together, so it can go on a rail bulk-wise, perhaps. I am not an expert in the movement of bulk products. There is a lot of research going into putting bulk products such as grain in containers. There is also the notion of air cargo and cargo coming the shortest distance from, for example, Europe via Russia, and it would be Regina and Winnipeg, so there are opportunities in air cargo on that front. In hard goods and soft goods retailing, geographically speaking, Toronto, Montreal and Calgary are probably the logistically sensible places to put one's distribution centres.

Senator Massicotte: It is common sense that if you can avoid empty containers, that is obviously beneficial. Having empty containers seems to be the case of many Canadian companies other than yours. Why is the Suez Canal not used more? Significant savings could be achieved. Obviously the cost of shipping is greater, but there must be a reason they do not do it more often.

Mr. Sinnott: There are a couple of reasons. One is that it is a long cycle time, and not all retailers agree with our thinking in this respect. Cycle time is worth a lot of money. You want to minimize the length of time between when you buy the product in China and when you get it to the customer. Some people say the cycle time is too long to go to Halifax. That would be one reason.

Le sénateur Marchand: J'examine vos graphiques. Je suis de Regina, en Saskatchewan, et nous voulons devenir partie intégrante de tout cela et tirer profit de l'acheminement de ces conteneurs. Nous avons seulement un million d'habitants, un territoire immense, des options en matière de main-d'œuvre et de services et très peu de problèmes en matière d'environnement et de congestion. Vous qui êtes expert en la matière, quelle situation entrevoyez-vous pour nous dans ce schéma? Nous avons beaucoup de produits que nous voulons expédier à l'extérieur et nous n'aimons pas voir passer des conteneurs vides, parce que nous en avons besoin.

M. Sinnott: Peut-être que pour certaines organisations, il serait logique d'implanter des installations en Saskatchewan. Je doute que ce soit le cas pour beaucoup de détaillants nationaux. Pourquoi ne pas s'installer à Vancouver? Eh bien, il n'y a pas de magasins dans l'océan et, si vous prenez un compas et que vous tracez un cercle autour d'une installation de Vancouver, vous n'obtiendrez pas une très bonne couverture en nombre de magasins. Si l'on va aussi loin que Calgary, on peut être à Vancouver en une journée et un peu plus et à Regina ou même Winnipeg en deux jours. Du point de vue géographique, le meilleur endroit pour implanter des installations dans l'Ouest, dans le cas des détaillants, c'est Calgary ou Edmonton. C'est une simple question de géographie.

D'autres endroits pourraient présenter un intérêt du point de vue logistique, mais pas dans le secteur de la vente au détail. Ce serait plutôt pour le transport en vrac, le rassemblement de produits pour les expédier ensuite en vrac par train, peut-être. Je ne suis pas expert en transport de produits en vrac. Il se fait beaucoup de recherche sur le transport de produits en vrac comme les céréales dans des conteneurs. Il y a aussi la possibilité du transport aérien et de faire venir du fret en empruntant le trajet le plus court, par exemple en provenance d'Europe via la Russie, et le point d'aboutissement serait alors Regina ou Winnipeg et il y a donc des possibilités de ce côté dans le fret aérien. Pour la vente au détail de biens durables ou de produits doux, du point de vue géographique, Toronto, Montréal et Calgary sont probablement les endroits les plus logiques, sur le plan logistique, pour y implanter des centres de distribution.

Le sénateur Massicotte: Il tombe sous le sens qu'il est avantageux d'éviter d'avoir des conteneurs vides. Or, beaucoup de compagnies canadiennes, à part la vôtre, semblent avoir des conteneurs vides. Pourquoi est-ce qu'on ne se sert pas plus du canal de Suez. Cela permettrait de faire des économies importantes. Oui, le coût des expéditions est plus élevé, mais il doit y avoir une raison pour laquelle elles ne s'en servent pas plus souvent.

M. Sinnott: Il y a deux raisons. La première est la durée du cycle, et tous les détaillants ne sont pas du même avis que vous sur ce point. La durée du cycle représente beaucoup d'argent. Vous voulez réduire au minimum la période entre le moment où vous achetez le produit en Chine et celui où vous le remettez au client. Certains trouvent que la durée du cycle est trop longue quand on va à Halifax. C'est une des raisons.

Second, not all ocean carriers are willing to call on the Port of Halifax. Many ocean carriers coming from Europe would prefer to call on Montreal and not on Halifax, or they prefer to call on New Jersey or New York. Some ocean carriers prefer to serve the east coast of the United States by coming through the Panama Canal, up the coast as far as New York, and then they turn around and go back, like a pendulum run.

Too few ocean carriers are calling on the Port of Halifax. I commend Karen Oldfield, CEO of the Port of Halifax, for the work she did visiting ports and possible cargo owners throughout Asia to convince Maersk and China Shipping to call on the Port of Halifax. Maersk undertook an acquisition of P&O Nedlloyd and had some challenges merging the two organizations. They lost a substantial amount of money two years ago and decided last spring to no longer call on the Port of Halifax, and China Shipping decided the same thing.

If more oceans carriers called on the Port of Halifax, more product could flow through there. One needs ocean carriers that come from various ports in China to arrive on various days. The ocean carriers are really in the driver's seat on this. They determine where they will call. That is another good reason why we must do what I am suggesting in the terminals in Vancouver and Halifax. We have to have outstanding terminal operations, because if the ocean carriers find that it is difficult to get product through a port, they will simply go elsewhere.

The short answer to your question is that more ocean carriers need to call on Halifax. We need to convince other retailers that the win from mitigating the empties offsets the additional cycle time for going through the Suez Canal.

Another point is that as the ships get bigger — and they are getting much bigger — they cannot move through the Panama Canal. A greater proportion of the ships are getting bigger, and Halifax is a deepwater port. There will come a day, as cargo continues to grow and as the West Coast ports get closer and closer to capacity, when it will not be nearly as difficult to convince more ocean carriers to call on the Port of Halifax. It will take some time.

Senator Massicotte: Is that because of the expansion of the canal?

Mr. Sinnott: Even with the expansion of the canal. They are building such big ships now. The Emma Maersk is an 11,000-TEU vessel, and her sister ship is a comparable size. Deepwater ports that can take large vessels will be in demand.

Senator Massicotte: What about going to Montreal? What percentage of ships can be accommodated through Montreal?

Mr. Sinnott: I do not know the exact size, but the very large ships would not be sent up there.

La deuxième, c'est que ce ne sont pas tous les transporteurs maritimes qui veulent faire escale dans le port d'Halifax. Beaucoup de transporteurs maritimes en provenance d'Europe préfèrent faire escale à Montréal plutôt qu'à Halifax, ou encore au New Jersey ou à New York. D'autres préfèrent desservir la côte est des États-Unis en passant par le canal de Panama et en remontant le littoral jusqu'à New York pour ensuite rebrousser chemin.

Trop peu de transporteurs maritimes font escale à Halifax. Je félicite Karen Oldfield, PDG du port d'Halifax, du travail qu'elle a fait quand elle s'est rendue dans des ports d'Asie rencontrer des armateurs pour convaincre Maersk et China Shipping de faire escale dans le port d'Halifax. Après s'être porté acquéreur de P&O Nedlloyd, Maersk a eu de la difficulté à fusionner les deux entreprises. Elle a accusé de grosses pertes il y a deux ans et a décidé au printemps dernier de ne plus venir à Halifax. China Shipping a pris la même décision.

Si plus de transporteurs maritimes venaient à Halifax, un volume plus important de marchandises y transiterait. Il faut que les transporteurs maritimes en provenance de divers ports de Chine arrivent des jours différents. Ce sont les transporteurs maritimes qui mènent le bal. Ce sont eux qui décident où ils feront escale. C'est une raison de plus pour faire ce que je propose de faire dans les terminaux de Vancouver et d'Halifax. Nos opérations de terminaux doivent être exceptionnelles parce que si les transporteurs maritimes ont du mal à faire transiter leurs marchandises dans un port en particulier, ils iront tout simplement ailleurs.

Bref, la réponse à votre question, c'est qu'il faut qu'un plus grand nombre de transporteurs maritimes fassent escale à Halifax. Il faut convaincre les autres détaillants que réduire le nombre de conteneurs vides compense l'allongement du cycle que représente le passage par le canal de Suez.

Par ailleurs, les navires sont de plus en plus gros et ne peuvent plus transiter par le canal de Panama. De plus en plus de navires grossissent, et Halifax est un port en eau profonde. Un jour, le volume aura atteint de telles proportions et les ports de la côte ouest se rapprocheront de plus en plus de leur pleine capacité, si bien que l'on n'aura pas autant de mal à convaincre plus de transporteurs maritimes à venir dans le port d'Halifax. Ça va prendre du temps.

Le sénateur Massicotte: Est-ce à cause de l'expansion du canal?

M. Sinnott: Même avec l'expansion du canal. On construit des navires tellement gros aujourd'hui. L'Emma Maersk est un porte-conteneurs d'une capacité de 11 000 PVP et son navire jumeau est de taille comparable. On s'arrachera les ports en eau profonde capables d'accueillir les gros navires.

Le sénateur Massicotte: Et aller à Montréal? Quel pourcentage de navires peut être accueilli à Montréal?

M. Sinnott: Je ne sais pas exactement à partir de quelle taille, mais les très gros navires n'y seraient pas envoyés.

Senator Massicotte: What is the cost? Whether a ship comes through Halifax or another port, it has to be unloaded, and that cost is the same. From a supplier's point of view, is it cheaper to travel by ship to Montreal or by rail on a container? You have the fixed cost of unloading, which is the same in both cases.

Mr. Sinnott: That is a very good question. I am not the right person to ask, because I know only what it costs to go by rail through Halifax. We do not use the Port of Montreal. We have so many stores in the Maritimes that are proximate to the Port of Halifax that it makes more sense for us to use the Port of Halifax. I do not know the answer.

Senator Massicotte: Let me talk about ports and efficiency. You make significant suggestions about how operators can increase their efficiency with technology. Obviously, competition has an immense benefit. If you think you will lose business because someone else is doing a better job, it increases the motivation to get your ship in shape and do the job well. You could argue that Halifax is our major competition. However, as Senator Eyton mentioned, you have direct competition in the United States. In your case, being a predominantly Canadian retailer, it does not make sense. For many other businesses, it does make sense, such as those who stop in New York.

How does our efficiency compare to the ports in Long Beach, New Jersey and New York? How do our operators compare in terms of efficiency and ability?

Mr. Sinnott: They are much better than some and on par with others, but I am not sure that that is the right frame of reference. We should look at the best ports in the world and aim to be amongst the best in the world rather than amongst the best in North America.

Senator Massicotte: Which ports are those?

Mr. Sinnott: I would say the new port in Shanghai, Singapore and the Port of Hong Kong. I cannot specifically name ports in Europe, but I have seen some metrics in Europe, and there are some very well run and efficient ports in Europe. To properly answer your question, we should benchmark globally and not within North America.

Senator Massicotte: A couple of years ago, I visited the Port of Hong Kong. How do we compare with that port and what do they do differently that is so much better than what we do?

Mr. Sinnott: I can quote some ideas about automation, but the best people to ask are people who run the ports here. They are highly qualified people to answer that question. I am a retailer and not really the person to talk about terminal operations or port operations. I could recommend some people.

Le sénateur Massicotte: Quel est le coût? Que le navire passe par Halifax ou un autre port, il doit être déchargé et le coût est le même. Du point de vue du fournisseur, est-ce que cela coûte moins cher de se rendre à Montréal par bateau ou de transporter un conteneur par chemin de fer? Le coût du déchargement est fixe et est le même dans les deux cas.

M. Sinnott: C'est une excellente question. Ce n'est pas à moi qu'il faut la poser parce que je sais uniquement ce que cela coûte de passer par Halifax en chemin de fer. Nous ne nous servons pas des installations du port de Montréal. Nous avons tellement de magasins dans les Maritimes à proximité du port d'Halifax qu'il est plus censé pour nous de nous en servir. J'ignore la réponse.

Le sénateur Massicotte: Je vais maintenant parler des ports et de l'efficacité. Vous faites d'importantes suggestions quant à la façon dont les exploitants peuvent améliorer leur efficacité grâce à la technologie. Il est évident que la concurrence a d'immenses bienfaits. Si vous craignez de perdre des clients parce qu'un concurrent fait mieux le travail, cela va vous pousser à mettre votre navire dans un état impeccable et à bien faire votre travail. On pourrait soutenir qu'Halifax est notre principal rival. Mais comme le sénateur Eyton l'a dit, vous êtes en concurrence directe avec les États-Unis. Comme vous êtes surtout un détaillant canadien, ça n'a pas de sens. Pour beaucoup d'autres compagnies, ça en a, comme celles qui s'arrêtent à New York.

Quelle est votre efficacité par rapport aux ports de Long Beach, du New Jersey et de New York? Où se situent nos exploitants sur les plans de l'efficacité et des capacités?

M. Sinnott: Ils sont bien meilleurs que certains et à égalité avec d'autres, mais je ne suis pas sûr que ce soit le bon point de comparaison. Il faut se comparer aux meilleurs ports du monde et chercher à être dans leur catégorie plutôt que parmi les meilleurs d'Amérique du Nord.

Le sénateur Massicotte: Et de quels ports s'agit-il?

M. Sinnott: Je dirais le nouveau port de Shanghai, celui de Singapour et celui de Hong Kong. Je ne peux pas vous citer les noms des ports européens mais j'ai vu des chiffres et il y en a qui sont efficaces et très bien gérés. La bonne réponse à votre question c'est de se mesurer sur la scène mondiale et pas seulement en Amérique du Nord.

Le sénateur Massicotte: Il y a deux ans, j'ai visité le port de Hong Kong. Où nous situons-nous par rapport à lui et que fait-il de différent qui soit à ce point supérieur à ce que nous faisons?

M. Sinnott: Je pourrais vous parler de l'automatisation mais ceux qui pourront le mieux vous répondre sont ceux qui sont à la tête des ports ici. Ce sont des gens très compétents, capables de répondre à la question. Moi, je suis un détaillant et ce n'est pas vraiment moi qui peux vous parler des activités des terminaux ou des opérations portuaires. C'est à eux que je vous recommanderais de parler.

Senator Massicotte: I have a follow-up to our chair's question about your distribution centre in Montreal. I gather that is planned. Is your location decision relevant to the fact that CP is also looking to move their rail lines adjacent to your warehouse?

Mr. Sinnott: Exactly. They will be within 10 kilometres when they relocate the railway yard.

Senator Massicotte: That is very relevant to you, I presume.

Mr. Sinnott: That was a big part of the decision. In fact, had CP Rail been able to reposition perhaps two years sooner than they likely will, we probably would have been about 10 kilometres down the road at a place called Les Cèdres, on their site.

Senator Massicotte: In both cases, I presume the only approval you need is municipal. Is that correct? You probably also have an agricultural zoning issue. Have you resolved these approval issues for you and CP?

Mr. Sinnott: I cannot comment on CP. The area that Canadian Tire chose, which is very close to Les Cèdres, in Coteau-du-Lac, happened to have a big industrial park that had already been zoned as industrial. That was very helpful for us in terms of cycle time. I think there was some land adjacent to that that we did not purchase, which, if I understand it correctly, has not gone through all the approval processes yet. It is intended that it go through a process, and that could happen sometime in the future.

Senator Oliver: I would like some help understanding your second chart. It says that about 70 per cent of containers arriving in B.C. ports move to customers in Central and Eastern Canada. For Quebec, it says 24.1 per cent; and for Ontario, 38 per cent. Is this where most of Canadian Tire's customers are?

Mr. Sinnott: The percentages in black on the page are simply the percentage of that province's proportion in relation to the Canadian population. That is all it is.

Senator Oliver: That is not your business at all?

Mr. Sinnott: That is not our business.

Senator Massicotte: It is pretty close, I would guess.

Mr. Sinnott: As it happens, it is pretty close.

Senator Oliver: You started in the East, and you said most of your clients are in Quebec and Ontario.

Mr. Sinnott: Each year, our ratio of stores and sales to the Canadian population gets closer and closer to the location of the population. When we add stores, we logically add stores where we are under-serving the population, so every year the match between sales and population gets better and better. I do not have the data in front of me, but the population of

Le sénateur Massicotte: J'ai une question complémentaire à celle posée par la présidente au sujet de votre centre de distribution à Montréal. Je crois savoir que c'est quelque chose de prévu. Le choix de l'emplacement est-il relié au fait que le CP songe à déplacer ses lignes de chemins de fer à proximité de votre entrepôt?

M. Sinnott: Tout à fait. Elles se situeront dans un rayon de 10 kilomètres lorsqu'elle déménagera sa gare de marchandises.

Le sénateur Massicotte: J'imagine que c'est très important pour vous.

M. Sinnott: Cela a beaucoup joué dans notre décision. De fait, si CP Rail avait pu le faire deux ans plus tôt, nous nous serions sans doute installés une dizaine de kilomètres plus loin, là où elle se trouve, à un endroit appelé Les Cèdres.

Le sénateur Massicotte: Dans les deux cas, j'imagine que la seule autorisation dont vous avez besoin est celle de la municipalité, n'est-ce pas? Vous avez sans doute aussi un problème de zonage agricole. Vous-même et le CP avez-vous réglé ces problèmes d'autorisation?

M. Sinnott: Je ne peux pas parler pour le CP. L'emplacement choisi par Canadian Tire, qui est très près de Les Cèdres, à Coteau-du-Lac, se trouve à avoir un gros parc industriel: il s'agit donc déjà d'une zone industrielle. Cela nous a beaucoup facilité les choses en ce qui concerne la durée du cycle. Je pense qu'il y a des terrains avoisinants que nous n'avons pas achetés et qui, sauf erreur, n'ont pas encore obtenu tous les permis nécessaires. La filière doit être suivie et cela pourrait se faire à un moment donné dans l'avenir.

Le sénateur Oliver: Je voudrais essayer de comprendre votre deuxième tableau. On y lit qu'environ 70 p. 100 des conteneurs qui arrivent dans les ports de la Colombie-Britannique sont destinés à des clients du centre et de l'Est du pays. Dans le cas du Québec, on dit 24,1 p. 100. Dans celui de l'Ontario, 38 p. 100. Est-ce là où se situe la majorité des clients de Canadian Tire?

M. Sinnott: Le pourcentage en noir représente simplement la proportion de la population de la province par rapport à l'ensemble du pays. C'est tout.

Le sénateur Oliver: Ça ne représente pas du tout vos clients?

M. Sinnott: Ce ne sont pas nos clients.

Le sénateur Massicotte: Ça doit sans doute s'en rapprocher.

M. Sinnott: Effectivement, c'est proche.

Le sénateur Oliver: Vous avez commencé dans l'Est et vous dites que la plupart de vos clients sont au Québec et en Ontario.

M. Sinnott: Chaque année, le volume de nos magasins et de nos ventes par rapport à la population canadienne se rapproche de plus en plus des centres de population. Nos nouveaux magasins sont placés là où la population est moins bien servie, c'est logique. Pour cette raison, chaque année, le volume des ventes se rapproche de plus en plus de la densité démographique. Je n'ai

Ontario is 38 per cent of the total population of Canada. I think we might be a little higher than that in terms of percentage of sales as a total.

Senator Oliver: If that is correct and most of your sales are in Eastern Ontario — Toronto, Hamilton and Ottawa — it would seem that Halifax port would be more proximate for you than Vancouver to get to those markets in Eastern Ontario.

Mr. Sinnott: As it happens, there is an optimal number to get to in terms of how much we flow through Halifax based on what we do sell in the Maritimes and Quebec. We moved about 11 million cubic feet through there last year, and that amounted to about 5,000 containers. Once we get close to 9,000 or 10,000 containers, that will be the right number for Canadian Tire to flow through on a steady state basis, adding a little bit every year for inflation. We are not moving as much through the Port of Halifax as we would like to yet, but the rate of acceleration is very high and we are moving more and more through there every year.

Senator Eyton: Your presentation was very interesting. You have described the promised land, but you still have not told us how we can get there.

Mr. Sinnott: Senator, you make a good point. You said earlier that there are many parties involved. How do you get them all to work together? There is no magic. We have to work together on it. Even if you work on a customer-supplier basis one to one, the provision of forward-looking information is the key. We just have to keep working away at it. If one were in China and not advocating this at all, someone would mandate this to happen. I do not agree with that, and I am not suggesting that in any way.

Senator Eyton: I will be more precise. What can the government do?

Mr. Sinnott: I think government has already done a lot. The Gateway strategy is a great way to provide a framework for the public and public sectors to work together. I think also the work done by Minister Emerson and by the Province of British Columbia with the Port of Vancouver to solve the problem out there was excellent. I am not sure there much more the government should be doing right now in this respect. The three individual CEOs recently wrote a report on the Asia-Pacific Gateway and Corridor Initiative that was made public this week. That was delivered to Minister Emerson this week, and they set forth in far greater detail than I did today what the challenges and opportunities are.

Senator Oliver: Who were the three CEOs?

Mr. Sinnott: They were Jeff Burghardt, Arthur Defehr and Richard Turner, and the report is on the Transport Canada website, I think.

Senator Massicotte: I do not have a question, but I could make a note that is not relevant to this. We are talking about shipping, but the real mystery is that Canadian Tire as a retail concept is immensely successful in Canada and not duplicated anywhere

pas les chiffres sous les yeux, mais la population de l'Ontario représente 38 p. 100 de la population totale du pays. Notre pourcentage des ventes est peut-être un peu plus élevé que cela.

Le sénateur Oliver: Si c'est le cas, et si le gros de vos ventes se font dans l'Est de l'Ontario — à Toronto, Hamilton et Ottawa, il me semble que le port à Halifax serait plus pratique pour vous que celui de Vancouver.

M. Sinnott: En fait, il y a un chiffre optimal à atteindre en ce qui concerne ce qui doit passer par Halifax pour nos ventes dans les Maritimes et au Québec. Quelque 11 millions de pieds cubes de marchandises y ont transité l'an dernier, soit à peu près 5 000 conteneurs. Quand nous aurons atteint entre 9 000 et 10 000 conteneurs, Canadian Tire aura atteint le chiffre qui lui convient pour y transiter de manière régulière, en ajoutant un petit peu chaque année en raison de l'inflation. Nous ne faisons pas passer autant de marchandises qu'on le voudrait par le port d'Halifax — pas encore — mais le taux de croissance est très élevé et nous allons y faire transiter de plus en plus de marchandises chaque année.

Le sénateur Eyton: Votre exposé a été fort intéressant. Vous nous avez décrit la terre promise mais il vous reste encore à nous montrer comment y parvenir.

M. Sinnott: Vous avez raison, sénateur. Vous avez dit tout à l'heure qu'il y a beaucoup d'intervenants. Comment les amener à collaborer ensemble? Il n'y a pas de formule magique. Il faut s'y employer ensemble. Même si vous travaillez individuellement entre un client et un fournisseur, la clé, c'est de disposer d'informations axées sur l'avenir. Il faut persévérer. Quelqu'un en Chine qui ne voudrait pas s'y prêter se verrait contraint de le faire. Évidemment, ce n'est pas du tout ce que je recommande.

Le sénateur Eyton: Je vais être plus précis. Qu'est-ce que le gouvernement peut faire?

M. Sinnott: Le gouvernement a déjà beaucoup fait. La stratégie sur la Porte d'entrée offre un excellent cadre permettant aux secteurs privé et public de collaborer. Je trouve aussi excellent le travail fait par le ministre Emerson et la Colombie-Britannique en collaboration avec le port de Vancouver pour régler le problème qu'il y avait là. Je ne suis pas sûr que le gouvernement puisse faire beaucoup d'autre actuellement. Les trois PDG ont récemment rédigé un rapport sur l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique, qui a été rendu public cette semaine. Il a été remis au ministre Emerson cette semaine, et ils ont exposé de façon beaucoup plus détaillée que moi aujourd'hui la nature des difficultés et les occasions qui s'offrent.

Le sénateur Oliver: Qui sont ces trois PDG?

M. Sinnott: Il s'agit de Jeff Burghardt, Arthur Defehr et Richard Turner; le rapport se trouve sur le site web de Transports Canada, je crois.

Le sénateur Massicotte: Je n'ai pas de question, mais j'aimerais faire une observation qui est sans rapport avec ceci. On discute de transport de marchandises mais le vrai mystère c'est que comme concept de commerce de détail, Canadian Tire est une

in the word. How can you be so successful in Canada? Congratulations.

Mr. Sinnott: Thank you.

Senator Oliver: He might want to give an answer.

Mr. Sinnott: It is a mystery.

Senator Eyton: I was looking forward to your appearing at the same table as Wal-Mart and agreeing on a strategy.

The Chair: Wal-Mart will appear before us too. Thank you very much for accepting our invitation to appear before the committee. We were looking forward to having you with us, and we are pleased with all of your answers. Thank you very much again.

Mr. Sinnott: Thank you, Madam Chair.

The Chair: Honourable senator, we will adjourn until next Wednesday. We will have as our witness, from the Port of Montreal, Mr. Pelletier, the new CEO of the Port of Montreal. We will also deal with the file sent to us today by the Senate, the observations. We dealt with that last June. It was sent to us again today, so we will have to deal with this next week after we hear from Mr. Pelletier and send a report to the house to be adopted.

Senator Oliver: I do not know anything about it, but do you have to have witnesses on it?

The Chair: The people from the ministry will attend. If we have questions, they will answer them, but they already did that. We already did all the work, but it was not reported because of the prorogation or something. We will deal with it next Wednesday.

The committee adjourned.

immense réussite au Canada qui n'a pas d'équivalent dans le monde. Comment pouvez-vous réussir si bien au Canada? Mes félicitations.

M. Sinnott: Merci.

Le sénateur Oliver: Peut-être voudra-t-il nous répondre.

M. Sinnott: C'est un mystère.

Le sénateur Eyton: J'espérais vous voir comparaître à la même table que Wal-Mart pour vous entendre sur une stratégie.

La présidente: Wal-Mart va comparaître devant nous aussi. Merci beaucoup d'avoir accepté notre invitation de comparaître au comité. Nous avons très hâte de vous entendre et nous sommes très heureux de vos réponses. Merci beaucoup encore une fois.

M. Sinnott: Merci, madame la présidente.

La présidente: Nous allons ajourner jusqu'à mercredi prochain. Notre témoin sera M. Pelletier, nouveau PDG du port de Montréal. Nous allons aussi discuter du dossier que nous a transmis le Sénat aujourd'hui, des observations. Nous en avons discuté en juin dernier. Cela nous a été renvoyé à nouveau aujourd'hui et nous devons en débattre la semaine prochaine, après avoir entendu M. Pelletier et transmis au Sénat un rapport à adopter.

Le sénateur Oliver: Je ne sais pas du tout de quoi il s'agit. Avez-vous des témoins à entendre?

La présidente: Des gens du ministère vont venir. Ils répondront aux questions que nous aurons, mais ils l'ont déjà fait. Tout le travail a été fait, mais cela n'a pas fait l'objet d'un rapport à cause de la prorogation ou de quelque chose. Il en sera question mercredi prochain.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:

Public Works and Government Services Canada –
Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

WITNESSES

Wednesday, January 30, 2008

Canadian Tire Corporation:

Patrick R. Sinnott, Senior Vice-President, Supply Chain;
Caroline Casselman, Director, Community and Public Affairs.

TÉMOINS

Le mercredi 30 janvier 2008

Société Canadian Tire :

Patrick R. Sinnott, vice-président principal, Approvisionnement;
Caroline Casselman, directrice, Collectivité et affaires publiques.