

# PORT AVENIR

Envisager les  
potentiels futurs de  
la porte d'accès du  
Grand Vancouver



Rapport final



PORT de  
vancouver

Administration portuaire  
Vancouver-Fraser

PORT  
AVENIR

**04**  
Introduction

**06**  
Les scénarios

**08**  
Scénario 01 :  
Occasions ratées

**12**  
Scénario 02 :  
Résister à la tempête

**16**  
Scénario 03 :  
Chacun pour soi

**20**  
Scénario 04 :  
Relever le défi

# Table des matières

## Naviguer en eaux inconnues

Bienvenue à Port Avenir, une initiative de collaboration visant à envisager les potentiels futurs de la porte d'accès du Grand Vancouver.

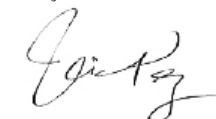
Port Avenir représente le dernier chapitre du processus original de planification de scénarios de l'Administration portuaire Vancouver-Fraser, Port 2050. Nous avons lancé ce processus en 2010 afin de mobiliser les dirigeants de l'industrie, du gouvernement et de la communauté à imaginer collectivement ce que pourrait être l'avenir de la porte d'accès du Grand Vancouver au cours des prochaines décennies. Dans le cadre du projet Port 2050, nous avons élaboré un ensemble de quatre scénarios d'avenir, chacun décrivant une version distincte, mais plausible, de la porte d'accès en 2050. Ensemble, nous avons établi une compréhension commune de ce que l'avenir pourrait réserver à la porte d'accès — ce qui a finalement conduit à une nouvelle vision d'entreprise au sein de l'Administration portuaire : faire du Port de Vancouver le port le plus durable au monde — et consolidé les relations entre les participants.

Bien des choses ont changé depuis 2010. Des facteurs locaux et mondiaux échappant à notre contrôle, tels que la pandémie de COVID-19, les problèmes géopolitiques, les phénomènes météorologiques extrêmes et la congestion de la chaîne d'approvisionnement, pour n'en citer que quelques-uns, ont eu un impact considérable sur la porte d'accès. Nous devons mieux comprendre comment ces impacts pourraient influencer l'avenir de la porte d'accès. En 2022, en nous appuyant sur nos expériences, perspectives et connaissances collectives, nous avons lancé Port Avenir, la prochaine phase de planification de scénarios menée par l'Administration portuaire. Port Avenir a réuni un groupe diversifié de hauts responsables et de parties prenantes clés de l'ensemble de la porte d'accès afin d'explorer les questions relatives à notre avenir commun, telles que la manière dont la porte d'accès pourrait évoluer au cours des 40 prochaines années, les défis, les possibilités et les forces qui pourraient accompagner ces changements en cours de route, et quels pourraient être les moteurs essentiels de ce changement.

Pour faciliter le processus, nous avons travaillé avec Reos Partners, un cabinet de conseil stratégique international spécialisé dans la planification de scénarios, qui a utilisé les renseignements tirés de nos discussions pour élaborer quatre scénarios : Relever le défi, Occasions ratées, Résister à la tempête, et Chacun pour soi. Les relations que nous avons renforcées grâce à l'élaboration des scénarios nous aideront tous à collaborer davantage lorsque nous chercherons à nous adapter à notre avenir, voire à le façonner. Collectivement, nous sommes meilleurs lorsque nous travaillons ensemble.

En tirant parti des perspectives et de l'expertise uniques des participants, nous avons examiné les défis et les possibilités à venir et avons acquis une meilleure compréhension des moyens par lesquels nous pouvons collaborer pour parvenir à un succès commun. Je tiens à remercier tous ceux qui ont participé à l'élaboration de ces scénarios, notamment les nombreux dirigeants de la porte d'accès, les parties prenantes et les employés de l'Administration portuaire qui ont offert leur temps et leur expertise tout au long du processus, Reos Partners qui a facilité l'expérience et l'équipe de Port Avenir qui a dirigé le projet et en a supervisé les nombreux éléments mobiles.

Ce que j'espère que vous retiendrez de ce rapport, c'est que la porte d'accès se trouve à la croisée des chemins, avec quatre voies potentielles distinctes — les scénarios potentiels — qui se profilent à l'horizon. Ensemble, nous avons élaboré chacun de ces scénarios en nous demandant où les chemins pourraient nous mener et quels facteurs pourraient influencer notre parcours. Et, bien qu'il y ait toujours des facteurs que nous ne pouvons ni prévoir ni contrôler, ce processus a mis en évidence une chose : pour que cette porte d'accès prospère, la collaboration est essentielle. Nous nous réjouissons d'entamer ce voyage vers l'avant et de continuer à travailler ensemble pour mieux façonner notre avenir collectif.



**Victor Pang**  
Président et directeur général par intérim, et directeur, Finances





# Introduction

## Qu'est-ce que la conception de scénarios?

La conception de scénarios représente un processus bien établi qui est utilisé comme un outil permettant non seulement de s'adapter à l'avenir, mais aussi de le façonner. Un scénario présente un récit de ce qui pourrait arriver : une hypothèse cohérente sur l'avenir, pertinente, stimulante, plausible et claire. Il s'agit de récits qui décrivent des voies possibles vers l'avenir et qui ont pour but d'aider les gens à discuter et à réfléchir de manière plus approfondie à leur réalité actuelle. Il ne s'agit pas d'un récit sur ce qui va se passer ou ce qui devrait se passer. Ce processus s'appuie sur un groupe diversifié de représentants qui déterminent et comprennent les enjeux clés et les implications connexes, et qui élaborent plusieurs scénarios portant sur la manière dont ces enjeux pourraient jouer un rôle pour l'avenir. En tant qu'agence fédérale responsable de la gérance partagée du Port de Vancouver, l'Administration portuaire Vancouver-Fraser a recours à la conception de scénarios pour mieux comprendre les principaux facteurs de changement qui, à long terme, peuvent influencer sur la réussite future du port.

## Par le passé : Port 2050

En 2010, nous avons lancé Port 2050, un processus de planification axé sur des scénarios, en sollicitant plus de 100 intervenants et organisations concernés par l'avenir du Port de Vancouver. Le processus a permis de déterminer quatre scénarios plausibles pour l'avenir du port, y compris celui auquel nous aspirons : la grande transition. Ce scénario dessine le passage à une économie faiblement axée sur l'énergie fossile qui trouve un équilibre en matière de durabilité économique, environnementale et sociale. Port 2050 a également constitué une étape importante dans notre démarche visant à formuler notre vision du Port de Vancouver en tant que port le plus durable au monde.

## Situation actuelle : facteurs locaux et mondiaux ayant une incidence sur la porte d'accès

Le travail que nous avons accompli dans le cadre de Port 2050 s'est avéré être un outil précieux pour développer une compréhension commune des futures possibilités pour la porte d'accès et renforcer les relations entre les participants. Cependant, le monde a changé de manière spectaculaire depuis 2010. Rien qu'au cours des dernières années, nous avons été confrontés à plusieurs facteurs locaux et mondiaux échappant à notre contrôle, notamment la pandémie de COVID-19, des phénomènes météorologiques extrêmes, des perturbations de la chaîne d'approvisionnement et la poursuite de l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Ces questions n'étaient peut-être pas à l'ordre du jour en 2010, mais elles ont des répercussions importantes sur le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui.

## Notre futur : Port Avenir

Face à cette évolution rapide et à un avenir de plus en plus incertain, nous avons lancé Port Avenir afin de tirer parti des expériences, des perspectives et des connaissances de la communauté de la porte d'accès et de créer une nouvelle série de scénarios. Pour faciliter ce processus, nous avons engagé Reos Partners, une entreprise sociale internationale, pour nous guider dans leur processus de conception de scénarios de transformation, qui permet à divers participants de travailler ensemble pour construire une compréhension commune de ce qui se passe et de ce qui pourrait se passer au sein de chaque système. Ce travail jette les bases permettant aux participants d'agir en s'appuyant sur cette compréhension. Contrairement à d'autres méthodes de conception de scénarios, la force d'un processus d'élaboration de scénarios transformatifs permet d'aider les participants non seulement à comprendre l'avenir ou à s'y adapter, mais aussi à le façonner.

### Ateliers du groupe Avenirs

Conformément au processus de scénarios de transformation, des dirigeants de toute la région du Grand Vancouver — y compris des groupes autochtones et d'autres ordres de gouvernement, des associations industrielles et commerciales, des syndicats, des groupes communautaires, des chefs de file émergents et des ONG — ont été rassemblés pour former le groupe Avenirs. Tout au long du processus de conception de scénarios de Port Avenir, le groupe Avenirs a participé à trois ateliers afin de faire des observations sur l'état actuel de la porte d'accès et d'élaborer des scénarios sur ce qui pourrait se passer à l'avenir.

### Tables rondes des employés

Parallèlement aux ateliers du groupe Avenirs, les employés de l'Administration portuaire Vancouver-Fraser ont été invités à participer au travail d'élaboration des scénarios dans le cadre de deux tables rondes. Au cours de ces séances, les employés ont eu l'occasion d'examiner les conclusions des ateliers du groupe Avenirs et de fournir des renseignements précieux, fondés sur leurs perspectives uniques au sein de l'environnement de l'Administration portuaire.

### Élaboration de scénarios

La contribution, la perspicacité et la diversité des perspectives partagées par les participants au groupe Avenirs et les employés de l'Administration portuaire ont été utilisées pour créer quatre récits distincts sur ce qui pourrait se passer à l'avenir. Ces récits ont été élaborés tout au long du processus Port Avenir, l'équipe du projet et les facilitateurs s'appuyant sur les discussions et les commentaires échangés lors de chaque atelier et table ronde pour affiner les projets de scénarios en cours de route.

### Incertitudes critiques

Huit principaux points d'incertitudes à propos de l'avenir de la porte d'accès ont été déterminés à la suite d'entrevues avec les intervenants clés et de hauts dirigeants au sein de la porte d'accès, et ils ont servi de base pour l'élaboration des scénarios. Les voici :

- Effet du changement climatique
- Économie, commerce et géopolitique à l'échelle mondiale
- Effets environnementaux
- Transition énergétique
- Utilisation des sols et caractère abordable
- Technologie, données et automatisation
- Gouvernance, démocratie et réconciliation
- Relations et confiance

## Principaux points à retenir

- Bien que nous ne puissions pas influencer ce qui se passe au niveau mondial, nous pouvons collectivement influencer notre façon de collaborer. Cela sera essentiel pour prospérer à l'avenir.
- Dans l'ensemble de la porte d'accès, il y a un grand intérêt à s'engager dans des conversations sur notre avenir collectif.
- La diversité des points de vue est essentielle pour enrichir notre compréhension collective de la complexité du système de la porte d'accès.
- Les facteurs locaux et mondiaux qui échappent à notre contrôle sont plus fréquents aujourd'hui qu'ils ne l'étaient lors du processus initial de planification de Port 2050, ce qui ajoute une couche de complexité et de considération à la conception de scénarios dans le cadre de Port Avenir.
- Quel que soit le scénario, nous avons tous intérêt à travailler ensemble.

# Les scénarios

Au niveau le plus élevé, chaque scénario examine la manière dont l'avenir pourrait se dérouler en fonction de deux facteurs clés, représentés sous forme d'axes dans le tableau ci-dessous. Chaque scénario est représenté par une flèche qui montre l'évolution de l'avenir.

L'axe de l'état de l'ordre mondial décrit les conditions qui dominent le contexte mondial de la porte d'accès. Chaque scénario se situe sur un spectre compris entre les états suivants :



L'axe de l'accent mis sur la collaboration décrit la manière dont les acteurs de la porte d'accès, et plus largement du Canada, travaillent ensemble pour relever des défis communs et saisir des possibilités. Chaque scénario se situe sur un spectre compris entre les états suivants :



Connecté et mondialisé

## Occasions ratées

Le scénario d'un paysage commercial croissant et changeant dans lequel le Canada et la porte d'accès ne sont pas préparés à saisir les possibilités ou à résoudre les problèmes structurels.

**Au niveau mondial :** une croissance commerciale stable, mais changeante, et une action modeste en matière de changement climatique

**Au niveau national :** des politiques bien ancrées et l'absence d'une vision claire conduisent à des occasions manquées

**Au niveau local :** des investissements faibles et une collaboration superficielle limitent les capacités et accentuent les divisions

## Relever le défi

Le scénario d'une navigation au sein des tensions qui s'accompagne de possibilités élevées, d'une abondance économique et d'une croissance.

**Au niveau mondial :** une croissance stable et prévisible, et une action accélérée en matière de changement climatique

**Au niveau national :** des politiques alignées, une vision cohérente et des partenaires commerciaux diversifiés

**Au niveau local :** les tensions augmentent, car les avantages et les impacts de la croissance sont inégaux, ce qui oblige une collaboration renouvelée et des changements structurels

## Chacun pour soi

Le scénario du déclin de la démocratie américaine et de la perte d'autonomie du Canada dans un monde déstabilisé par le changement climatique et l'affrontement des puissances mondiales.

**Au niveau mondial :** montée de l'autoritarisme, conflits économiques et déclin du commerce et de la coopération climatique

**Au niveau national :** la déréglementation et l'alignement sur des États-Unis autoritaires sont à l'origine d'une croissance élevée, mais inéquitable

**Au niveau local :** croissance réalisée au détriment de l'environnement et des communautés, avec une collaboration limitée entre des intérêts divers

## Résister à la tempête

Le scénario de crises prolongées et constantes qui perturbent les économies et les institutions, et le renouveau que de nouveaux dirigeants peuvent cultiver par la suite.

**Au niveau mondial :** les perturbations climatiques et les conflits déstabilisent le commerce, réduisent la croissance et entraînent des changements politiques

**Au niveau national :** l'effondrement de l'économie et de l'environnement entraîne un changement social brutal et un renouvellement des dirigeants

**Au niveau local :** les perturbations favorisent les nouvelles alliances et la capacité à s'adapter à une croissance faible

Insularité et repli sur soi

Intérêt collectif/public

Fragmenté et protectionniste



# Occasions ratées

Dans le scénario Occasions ratées, le monde est devenu de plus en plus connecté et mondialisé. Les nouveaux accords commerciaux multilatéraux conclus avec des démocraties émergentes ou en voie de renforcement entraînent une modification des routes commerciales et des possibilités économiques qui en découlent. Une plus grande adhésion aux accords sur le climat par les nations clés permet de limiter les effets mondiaux du changement climatique. Toutefois, le Canada peine à élaborer une stratégie claire pour assurer la transition vers le nouveau paradigme économique et politique, et reste à la traîne de ses concurrents pour s'adapter aux réalités de ce paysage changeant. Au sein de la porte d'accès de Vancouver, les organismes de réglementation, les clients et les groupes communautaires et environnementaux sont en désaccord, car les visions divergentes de la trajectoire du port et l'absence de stratégie fédérale cohérente ralentissent les investissements. La croissance à l'ère de la collaboration mondiale sur le climat est différente de celle du XXe siècle, et le Canada et la porte d'accès ne s'adaptent pas assez rapidement pour tirer pleinement parti du potentiel de la nouvelle réalité économique et politique.



## ► Futur proche : de 2023 à 2040

### Niveau mondial **Stabilité, légère croissance, déplacement des centres**

Au niveau mondial, les prochaines décennies seront marquées par une stabilité et une croissance relatives. Le recul des normes démocratiques constaté au début du siècle s'inverse. L'essor économique de la région indopacifique renforce le rôle de la région en tant que centre de commerce. La coopération économique entre les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et les pays non membres de l'OCDE s'accélère, et de nouveaux accords multilatéraux favorisent les flux migratoires pour répondre à la demande croissante à tous les niveaux de qualification. Les nouveaux accords commerciaux multilatéraux conclus avec des démocraties émergentes entraînent une modification des flux commerciaux et des possibilités économiques qui en découlent. La croissance économique de la Chine s'essouffle en raison des troubles civils et du ralentissement de la croissance des exportations. L'économie américaine progresse sur le plan technologique et croît rapidement. Les conditions climatiques changeantes déplacent les centres d'agriculture et de fabrication, et l'Inde se développe en tant que centre commercial de produits agricoles et de ressources. La région indopacifique continue de s'étendre à mesure que d'autres pays gagnent des parts de marché commercial par rapport à la Chine.

### Niveau national **Objectifs fragmentés, leadership instable**

Au Canada, les environnements politiques et sociaux sont fragmentés et la participation à de nouveaux accords multilatéraux sur le commerce et le climat est politiquement risquée. Les changements fréquents de dirigeants deviennent la norme dans la politique canadienne. L'absence de vision cohérente pour le commerce, l'infrastructure ou l'environnement du Canada qui en résulte signifie que les investissements dans de nouvelles infrastructures se font au coup par coup. Les ressources naturelles du Canada sont très demandées pour alimenter la croissance mondiale des infrastructures vertes. Les réglementations mondiales en matière de « commerce vert » limitent toutefois la mesure dans laquelle l'industrie canadienne peut participer à cette croissance, car le pays n'a pas de mandat pour les méthodes d'extraction à faible impact sur le climat et les rénovations écologiques.

### Niveau local **Difficultés de mise à niveau et d'adaptation**

La modernisation des infrastructures de la porte d'accès de Vancouver est en retard par rapport à d'autres grands ports mondiaux, et une grande partie du nouveau développement repose sur des hypothèses dépassées concernant l'énergie, les carburants et les flux commerciaux mondiaux. En l'absence d'une stratégie fédérale ou locale cohérente, les projets de développement dans le port adoptent des normes commerciales écologiques au cas par cas, en fonction des perspectives du principal promoteur de chaque projet. Des visions concurrentes de la trajectoire du développement de la porte d'accès attisent les tensions entre les principales parties prenantes. Les actions en justice entre la porte d'accès, les principales parties prenantes et les groupes communautaires se multiplient. Les conflits liés à l'utilisation potentielle des terres ne permettent pas de remédier à la pénurie de logements ou de terrains industriels dans l'agglomération de Vancouver. Les initiatives de collaboration au sein du port sont performatives, politiques et ne peuvent traiter que des questions de surface.

## ➤ Avenir plus lointain : de 2041 à 2060

### Niveau mondial

**Réaction généralisée face au changement climatique entravée**

Les discours contradictoires sur les arguments économiques en faveur de l'action climatique empêchent de prendre des mesures plus décisives au niveau mondial. Une plus grande adhésion aux accords sur le climat permet de limiter les effets du changement climatique. La pénurie de métaux, de carburants et d'autres ressources écologiques nécessaires pour soutenir la transition énergétique entrave la mise en œuvre généralisée des accords mondiaux sur le climat. Les pays riches en ressources bénéficient de prix plus élevés pour leurs exportations.

### Niveau national

**Manifestations, impact de l'immigration et retard technologique**

Au Canada, les manifestations et les blocages sont fréquents et réussissent souvent à perturber les nouveaux développements et les investissements. Le Canada peine à atteindre ses objectifs annuels en matière d'immigration en raison de politiques imprévisibles et non alignées entre les changements de direction, et les organisations de la porte d'accès ont du mal à trouver de la main-d'œuvre qualifiée. Le Canada est à la traîne par rapport à d'autres pays en ce qui concerne l'adoption de la technologie et de l'intelligence artificielle. Les concurrents qui tirent parti de l'intelligence artificielle et d'autres technologies attirent les investissements au détriment du Canada en raison d'une efficacité relative accrue. Les investissements dans les nouvelles infrastructures de transport maritime sont à la traîne en raison de l'absence d'harmonisation au niveau mondial de la future combinaison de carburants. La demande pour les exportations de matières premières canadiennes augmente. Les conflits entre les principales parties prenantes et les groupes d'intérêt empêchent la porte d'accès de s'attaquer aux problèmes structurels pour répondre à la demande. Le Canada bénéficie du prix des ressources, mais n'est pas en mesure de tirer pleinement parti des possibilités économiques liées à la modification des flux commerciaux. La réconciliation est une mosaïque dont l'urgence et le sérieux dépendent de l'engagement des dirigeants politiques et économiques régionaux et locaux.



**La forte demande pour les marchandises protège les intérêts existants de la nécessité de changer, tout comme le manque de volonté politique et de coordination.**

### Niveau local **Manifestations locales, occasions perdues**

Au sein de la porte d'accès, les coûts élevés et les capacités limitées contribuent à un cercle vicieux d'occasions perdues. Des investissements insuffisants dans les chaînes d'approvisionnement protègent les infrastructures vulnérables, réduisent les capacités et augmentent les coûts. La perte de compétitivité qui en résulte diminue encore l'investissement. Les efforts d'atténuation de l'impact sur l'environnement sont en grande partie constitués d'activités de contrôle. La réconciliation est souvent évoquée, mais ne fait pas l'objet de progrès concrets. Les clients de la porte d'accès qui ont adopté très tôt les nouvelles normes mondiales en matière de climat et d'énergie s'approprient une plus grande part des échanges commerciaux passant par le port. Les projets d'atténuation du changement climatique de la porte d'accès et du Grand Vancouver ne sont pas alignés stratégiquement, et certains groupes communautaires considèrent que les projets climatiques du port nuisent à leur bien-être. Des groupes communautaires influents protestent contre les projets de développement qui empiètent sur les zones résidentielles et récréatives préférées. Le profil géographique et économique de l'agglomération de Vancouver met la ville à l'abri des conséquences les plus profondes des changements survenus dans le monde. Pour la plupart des habitants de Vancouver, la vie est à peu près la même qu'au début du 21e siècle.

Dans le scénario Relever le défi, la collaboration mondiale face au changement climatique modifie les flux commerciaux et de ressources et crée de nouvelles possibilités de croissance économique. La forte demande pour les marchandises protège les intérêts existants de la nécessité de changer, tout comme le manque de volonté politique et de coordination au Canada et au niveau de la porte d'accès. La compétitivité globale de la porte d'accès diminue.



**Les nouvelles infrastructures de carburant pour le transport maritime sont à la traîne en raison de l'absence d'harmonisation au niveau mondial.**



# Résister à la tempête

Dans le scénario Résister à la tempête, le monde devient de plus en plus fragmenté et polarisé, et les économies dérivent vers le protectionnisme en raison de l'isolement politique. Les crises climatiques, sanitaires et politiques fréquentes et de grande ampleur perturbent le commerce et ralentissent la croissance économique mondiale. En l'absence d'accords multilatéraux solides sur le climat, le Canada tarde à investir dans les nouvelles technologies climatiques et énergétiques et dans la protection des infrastructures de transport vulnérables, ce qui aggrave les conséquences des événements climatiques dans tout le pays. La porte d'accès de Vancouver tarde également à moderniser les infrastructures essentielles pour faire face au changement climatique. Après une longue période d'inaction, de nouveaux dirigeants au sein des gouvernements et de la société civile reconnaissent la nécessité d'adopter une approche cohérente en matière de résilience climatique. La croissance à une époque de polarisation et d'isolement à l'échelle mondiale signifie que le Canada doit tracer sa propre voie. Une période prolongée de troubles politiques et de stagnation économique oblige la nation et la porte d'accès à adopter une approche plus collaborative pour relever les défis communs.



## ► Futur proche : de 2023 à 2040

### Niveau mondial **Perturbations persistantes et protectionnisme**

Au niveau mondial, les crises multiples et prolongées créent un contexte d'incertitude économique et perturbent la coopération mondiale. Les fréquents « points de basculement » du changement climatique mettent à rude épreuve les économies, les infrastructures, les chaînes d'approvisionnement et les écosystèmes. Le commerce mondial est dominé par ces perturbations persistantes. Les États-Unis et la Chine poursuivent des politiques protectionnistes qui déstabilisent encore plus le commerce. Les dommages causés aux infrastructures essentielles par le changement climatique perturbent également le commerce, déclenchant une période de stagnation durable dans de nombreux secteurs de l'économie. L'incertitude économique conduit de nombreux pays à adopter le protectionnisme et la délocalisation de l'industrie manufacturière. Le secteur du transport maritime ne s'entend pas sur un futur mélange de carburants. Les coûts alimentaires augmentent. Les crises économiques et environnementales frappent le plus durement les pays en développement, et l'écart croissant entre les salaires des pays en développement et ceux des pays avancés accroît la pression migratoire. Les menaces en matière de cybersécurité augmentent. L'innovation en matière de technologie numérique est appliquée à des domaines où les besoins sont importants, notamment la sécurité nationale, la santé et les communications.

### Niveau national **Politiques réactives et réconciliation stagnante**

Face aux crises fréquentes, l'environnement politique du Canada devient de plus en plus réactif. Les chaînes d'approvisionnement sont perturbées, ce qui entrave la planification à long terme. L'industrie manufacturière canadienne et les secteurs qui dépendent des importations ont du mal à faire face aux chocs que subit la chaîne d'approvisionnement. En l'absence d'une stratégie mondiale coordonnée visant à atténuer les effets du changement climatique, le Canada n'investit pas massivement dans les technologies vertes de nouvelle génération. La géographie du Canada met le pays à l'abri des pires conséquences des crises climatiques. L'afflux de réfugiés climatiques augmente les flux d'immigration au Canada, et les nouveaux arrivants peinent à trouver un logement et un emploi. Le gouvernement et les chefs d'entreprise ne ressentent pas l'urgence de la réconciliation, préférant détourner l'attention vers les défis économiques et politiques. En l'absence d'efforts de réconciliation significatifs, de nombreuses Premières Nations réinvestissent massivement dans des efforts de gestion des terres et d'atténuation du changement climatique sur leurs terres.

### Niveau local **Orientation adaptative et délabrement de l'infrastructure**

Au sein de la porte d'accès, les parties prenantes sont contraintes de concentrer leurs ressources sur l'adaptation aux crises économiques, politiques et climatiques immédiates afin d'éviter les pertes. Aucun effort coordonné n'est entrepris pour développer une vision stratégique partagée et à long terme pour le port. Les flux commerciaux imprévisibles et les périodes de stagnation créent un environnement de pénurie économique. Certains acteurs clés ne parviennent pas à obtenir des financements ou à s'adapter aux crises, et la clientèle de base du port se rétrécit. La demande de terrains industriels diminue avec la baisse de la demande globale au niveau de la porte d'accès, ce qui ouvre la voie à la construction de logements abordables. Les progrès de la technologie numérique sont adoptés par de nombreux acteurs de la porte d'accès. L'efficacité augmente, et l'emploi diminue. Les relations entre les parties prenantes de l'agglomération de Vancouver et la porte d'accès sont plutôt conflictuelles. Les infrastructures se dégradent, tout comme la cohésion de la communauté et une grande partie de la société civile de Vancouver.

« Vous pouvez être le meilleur port du monde, mais si la porte d'accès globale ne dispose pas de la connectivité nécessaire pour acheminer les marchandises, cela n'aura aucune importance. »

## ▷ Avenir plus lointain : de 2041 à 2060

### Niveau mondial **Action climatique et progrès technologiques**

Les impacts de multiples crises prolongées sur les économies, l'environnement, la santé publique et le bien-être sont significatifs. Au niveau mondial, l'escalade rapide des coûts de l'inaction face au changement climatique oblige à agir, et les investissements dans la décarbonisation augmentent considérablement afin d'éviter le pire des scénarios. Les effets à long terme des dommages économiques antérieurs réduisent la consommation mondiale. D'ici le milieu du siècle, un niveau de réchauffement relativement élevé est déjà certain, mais de nouveaux investissements dans le domaine du climat et une modification des modes de consommation devraient permettre de réduire le taux d'augmentation à plus long terme. Les progrès technologiques ont un impact profond sur la façon dont les gens interagissent et consomment des biens et des services. Les progrès de la réalité virtuelle et de l'intelligence artificielle entraînent des changements systémiques dans la manière dont les gens nouent des relations, consomment les médias et se forgent une opinion. Les activités de consommation se déroulent davantage dans le « métavers ». Des données transparentes et décentralisées contribuent à réduire la polarisation politique et la désinformation observées au début du siècle.

### Niveau national **Restructuration économique et réconciliation avec les peuples autochtones**

Au Canada, les communautés vulnérables subissent de plein fouet les effets néfastes des crises multiples. Deux décennies d'effondrement économique et de perturbations générales mettent en lumière les inégalités perpétuées par les paradigmes économiques et politiques antérieurs. La combinaison de l'évolution technologique et d'une génération frustrée par les échecs du passé conduit à un changement de la culture et des valeurs du leadership canadien. La prochaine génération de dirigeants s'engage dans une nouvelle économie d'exportation de niche qui tire parti des atouts uniques du Canada. La nécessité d'une décarbonisation rapide crée de nouvelles possibilités pour que le Canada joue un rôle de premier plan dans les technologies agricoles, les énergies vertes et le captage, le stockage et la séquestration du carbone. Le gouvernement élabore des stratégies nationales en matière de commerce et de transport alignées sur ce changement d'orientation économique, tandis que de nouvelles politiques encouragent la collaboration et les alliances intersectorielles. Le succès des efforts de gestion des Premières Nations est reconnu par de nombreux groupes politiques et climatiques, et le désir d'ancrer la stratégie climatique dans les pratiques autochtones relance un mouvement de réconciliation.



**Deux décennies d'effondrement économique et de perturbations générales mettent en lumière les inégalités perpétuées par les paradigmes économiques et politiques antérieurs.**



**Les progrès technologiques ont un impact profond sur la façon dont les gens interagissent et consomment des biens et des services.**

### Niveau local **Adaptation collaborative et influence autochtone**

Au sein de la porte d'accès, la période prolongée de stagnation oblige les organisations à collaborer pour s'adapter à un environnement de faible croissance. Des alliances et des partenariats intersectoriels sont formalisés. Les premiers succès obtenus grâce à de nouveaux partenariats encouragent une collaboration plus large. Lorsqu'une nouvelle génération de dirigeants prend le relais, les organisations de la porte d'accès élaborent une stratégie commune qui repose sur l'hypothèse d'une faible croissance et donne la priorité à l'optimisation. Les communautés et les groupes de défense de l'environnement renforcent leur pouvoir d'influence sur la stratégie, et la porte d'accès adopte une approche positive de la protection de l'environnement, ce qui entraîne une revitalisation de l'environnement de la porte d'accès. Les nations autochtones acquièrent du pouvoir au sein de la porte d'accès et jouent un rôle de premier plan dans le développement économique, la gestion de l'environnement et l'innovation. Les avancées technologiques et les technologies sophistiquées d'intelligence artificielle optimisent les opérations, contribuant à une capacité élevée en dépit d'une croissance à la traîne du volume des échanges. L'agglomération de Vancouver commence à se redresser après des décennies de déclin économique et social.

Dans le scénario Résister à la tempête, une réponse mondiale désordonnée à des situations d'urgence politiques, économiques et climatiques changeantes voit de nombreuses nations réagir aux crises plutôt que d'élaborer des stratégies pour atténuer les pires conséquences. Après une stagnation économique prolongée provoquée par de multiples crises mondiales et nationales qui se chevauchent, une nouvelle génération d'entreprises, de communautés et de dirigeants politiques au Canada et au sein de la porte d'accès adopte une approche collaborative en matière de politique et de développement, afin d'inverser la tendance.



# Chacun pour soi

Dans le scénario Chacun pour soi, le monde devient de plus en plus fragmenté et polarisé, et les économies dérivent vers le protectionnisme en raison de l'isolement politique. Les crises climatiques, sanitaires et politiques fréquentes et de grande ampleur perturbent le commerce et ralentissent la croissance économique mondiale. Les institutions démocratiques sont en déclin dans le monde entier et l'autonomie du Canada est réduite dans un monde déstabilisé par le changement climatique et l'affrontement des puissances mondiales. La politique du Canada est de plus en plus influencée par celle des États-Unis. En même temps, la pénurie entraîne une forte demande pour les ressources du Canada, ce qui crée des occasions. La porte d'accès de Vancouver saisit cette occasion en augmentant la capacité grâce au développement rapide de nouveaux projets, sans se soucier des incidences sur l'environnement ou les communautés, grâce à la déréglementation. En conséquence, les relations entre les différentes facettes de la porte d'accès sont tendues et volatiles. La croissance à une époque de polarisation mondiale et de faible collaboration nationale voit les acteurs du Canada et de la porte d'accès poursuivre leurs propres intérêts, avec des résultats économiques disparates pour les personnes et les organisations.



## ► Futur proche : de 2023 à 2040

### Niveau mondial **Politique fragmentée, objectifs fragmentés**

À l'échelle mondiale, les prochaines décennies verront un ordre mondial de plus en plus fragmenté. Les crises multiples et prolongées créent un contexte d'incertitude économique et perturbent la coopération mondiale. Les perturbations liées au climat et la rareté des ressources entraînent une augmentation des politiques de repli sur soi et de la pensée à court terme. Les institutions démocratiques sont faibles, les régimes autoritaires prolifèrent et le nationalisme économique est l'ordre dominant. Les guerres commerciales se normalisent et s'intensifient, notamment entre les États-Unis et la Chine. L'économie chinoise se développe grâce à l'augmentation des exportations et à l'expansion de son influence en Afrique et en Asie, et son ambition militaire s'accroît. L'intégrité de la démocratie américaine diminue. La coopération mondiale en matière de changement climatique diminue, les plus gros émetteurs adoptant une position « l'économie d'abord, le climat ensuite ».

### Niveau national **Diminution de la coopération, vulnérabilité du Canada**

La coopération internationale se fragmente à mesure que l'Organisation mondiale du commerce (OMC), l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) et d'autres institutions mondiales se dissolvent ou perdent de leur influence. Au Canada, les réglementations sont assouplies, les investissements étrangers augmentent et les bénéfices des entreprises s'accroissent. L'absence d'accords commerciaux multinationaux contraignants rend l'économie canadienne vulnérable aux exigences des grands voisins et partenaires commerciaux, tels que les États-Unis et la Chine. Les politiques sont à l'image des régimes à forte consommation de combustibles fossiles défendus par les États-Unis, et les investissements dans les technologies vertes sont modérés. Les impacts climatiques affectent les communautés arctiques, autochtones et rurales côtières plus sévèrement que les grandes zones métropolitaines. La migration des régions rurales du Canada vers les centres urbains augmente. La réconciliation s'essouffle à mesure que la politique et la prise de décision s'orientent vers un marché mondial de plus en plus compétitif.

### Niveau local **Prises de contrôle et tensions**

Au sein de la porte d'accès, l'assouplissement des réglementations entraîne la détérioration de certaines infrastructures critiques. Les projets d'agrandissement et d'amélioration de la capacité du port ne sont pas soumis à des contrôles environnementaux rigoureux, et les nouvelles installations ont un impact négatif important sur les habitats marins et côtiers. Les rachats d'entreprises commencent à consolider le nombre d'entreprises opérant au sein de la porte d'accès. L'augmentation de la capacité portuaire permet de soutenir l'accroissement des volumes d'échanges résultant de la demande mondiale de matières premières canadiennes. L'expansion du port limite encore davantage les terrains disponibles pour de nouveaux logements. La superficie de la porte d'accès s'accroît et les tensions entre le port et la communauté du Grand Vancouver sont vives.

# ▷ Avenir plus lointain : de 2041 à 2060

## Niveau mondial **Stagnation des efforts en matière de carburants verts**

Les efforts visant à cultiver des chaînes d'approvisionnement mondiales basées sur l'hydrogène vert et d'autres carburants verts n'ont jamais pris de l'ampleur, et la proportion de combustibles fossiles dans le bouquet énergétique augmente. Les effets du changement climatique provoquent des dommages extrêmes aux infrastructures liés aux conditions météorologiques et entraînent des migrations massives, des conflits armés et des pénuries d'eau et de nourriture à l'échelle mondiale.

## Niveau national **Les investissements étrangers orientent l'économie et attisent les tensions**

Au Canada, la déréglementation contribue à une augmentation significative des investissements étrangers et des participations dans les industries canadiennes, en particulier de la part des États-Unis et de leurs alliés. Les investissements étrangers importants accélèrent la croissance au Canada, ce qui entraîne une diminution effective de la souveraineté économique du Canada. Certains hommes politiques et groupes industriels s'opposent à l'augmentation de la propriété étrangère et plaident en faveur de politiques qui exercent un contrôle accru sur les ressources du Canada. De nombreux secteurs canadiens connaissent une forte croissance en raison de la forte demande à l'étranger et de l'augmentation des investissements étrangers. Les relations entre le Canada et la Chine se détériorent, le Canada étant un intermédiaire dans la guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis. Le taux d'immigration augmente pour répondre aux besoins des industries en croissance. Les inégalités économiques au Canada se creusent considérablement. Les immigrants sont régulièrement désignés comme des boucs émissaires pour les difficultés rencontrées par les communautés et les industries dans tout le pays. Les communautés autochtones font souvent l'objet du même vitriol et la réconciliation est en fait abandonnée.

## Niveau local **Concurrence féroce, coopération nulle**

Au sein de la porte d'accès, la concurrence pour les terrains et les logements est extrême, car l'immigration augmente dans un contexte d'absence de planification coordonnée de l'utilisation des sols. Les possibilités économiques sont importantes en raison de l'augmentation des investissements étrangers, de la forte demande pour les exportations canadiennes et de l'augmentation des exportations américaines passant par la porte d'accès. Certaines parties prenantes constatent une forte croissance de leurs revenus, d'autres se sentent brimées par les politiques américaines et boycottent leurs produits. Lorsqu'il existe une collaboration entre les acteurs de la porte d'accès, elle est motivée par l'intérêt personnel et la maximisation des avantages économiques, tout en négligeant la réconciliation, l'environnement et les relations avec les communautés. La porte d'accès adopte une automatisation axée sur les objectifs de maximisation des profits et de réduction de la main-d'œuvre. La suppression de nombreuses mesures de protection environnementales accélère les procédures d'approbation des nouveaux projets. La capacité de la porte d'accès s'accroît pour répondre à la demande. L'impact environnemental de l'expansion est élevé. Les avantages d'un commerce et d'une croissance économique élevés sont répartis de manière inégale dans le Grand Vancouver. Certains quartiers et communautés prospèrent, d'autres sentent leur sort devenir de plus en plus précaire.

Le monde du scénario Chacun pour soi est principalement régi par l'intérêt personnel. Les nations, les industries, les communautés et les entreprises choisissent de ne pas travailler ensemble pour définir des visions ou des stratégies communes pour l'avenir et tendent vers une approche pugilistique pour assurer la prospérité. Le changement climatique n'est pas considéré comme un défi collectif. Au Canada et au sein de la porte d'accès, certains acteurs gagnent en influence et profitent des avantages des volumes d'échanges élevés, tandis que d'autres perdent leur influence au profit d'intérêts commerciaux et politiques étrangers.



### Diminution effective de la souveraineté économique du Canada.





# Relever le défi

Dans le scénario Relever le défi, le monde devient de plus en plus connecté et mondialisé. Les accords multilatéraux sur le commerce et le climat favorisent une forte croissance économique et une collaboration significative pour lutter contre le changement climatique. Le Canada anticipe l'émergence d'un ordre climatique mondial, et l'adoption rapide de technologies et de techniques de fabrication écologiques se traduit par une croissance économique robuste et une meilleure visibilité sur la scène économique mondiale. La porte d'accès de Vancouver consolide sa position de port le plus durable au monde et tire parti de l'abondance des ressources du Canada et de sa stature mondiale à l'ère de la sensibilisation au climat pour tirer profit des nouvelles occasions commerciales dans la région indopacifique. Le rythme rapide du développement entraîne des tensions, car les avantages et les effets de la croissance économique sont initialement répartis de manière inégale. Toutefois, une collaboration efficace entre les secteurs, axée sur l'intérêt général, permet à la communauté de la porte d'accès de naviguer prudemment entre ces tensions. La croissance à l'ère de la collaboration mondiale sur le climat est différente de celle du 20<sup>e</sup> siècle, et le Canada et la porte d'accès sont à la fine pointe de cette nouvelle réalité économique et politique.

## ► Futur proche : de 2023 à 2040

### Niveau mondial **Stabilité, transformation, rivalité positive**

Au niveau mondial, les prochaines décennies seront marquées par une stabilité et une croissance relatives. Le recul des normes démocratiques constaté au début du siècle s'inverse. Aux États-Unis, les inégalités et la polarisation politique persistent, mais les institutions de gouvernance démocratique résistent aux menaces antérieures et s'en remettent, et la croissance économique est stable. En Chine, les progrès technologiques stimulent la croissance de l'économie de consommation et l'augmentation des exportations à forte valeur ajoutée. L'essor économique de la région indopacifique renforce le rôle de la région en tant que centre de commerce. La coopération économique entre les pays de l'OCDE et les pays non membres de l'OCDE s'accélère, et de nouveaux accords multilatéraux favorisent les flux migratoires pour répondre à la demande croissante à tous les niveaux de qualification. Les États-Unis et la Chine continuent de se disputer l'hégémonie mondiale, tandis que leurs interdépendances économiques se renforcent.

### Niveau national **La croissance de l'Indo-Pacifique stimule le commerce du Canada**

La croissance dans la région indopacifique offre au Canada la possibilité de diversifier davantage ses échanges commerciaux dans la région. Le Canada conclut de nouveaux accords commerciaux et d'immigration avec des partenaires indopacifiques, ce qui l'aide à atteindre ses objectifs ambitieux en matière d'immigration. La demande de matières premières nécessaires à la fabrication des technologies émergentes en matière d'énergie renouvelable monte en flèche. Les nouveaux accords mondiaux sur le climat exigent que les techniques d'extraction de ces ressources soient plus écologiques qu'auparavant, avec des mesures de protection environnementales de plus en plus strictes. Le Canada devient un chef de file mondial dans l'approvisionnement en ressources naturelles à faible impact sur le climat, en particulier aux États-Unis et dans la région indopacifique. À mesure que les infrastructures anciennes et inefficaces sont modernisées avec des technologies plus efficaces, une croissance de l'emploi dans le domaine de l'aménagement écologique contribue à des niveaux de chômage historiquement bas, et la demande de main-d'œuvre qualifiée et non qualifiée grimpe en flèche.

### Niveau local **L'accent mis sur le climat transforme les infrastructures côtières**

L'attention accrue portée à l'atténuation des effets du réchauffement climatique entraîne une augmentation des nouveaux projets d'infrastructure dans les zones métropolitaines côtières, y compris dans la porte d'accès de Vancouver. La porte d'accès travaille en collaboration avec des organisations locales, régionales et fédérales sur un plan holistique d'adaptation au climat et de modernisation. Les obstacles aux investissements dans les infrastructures vertes et climatiques sont réduits. De nombreuses organisations communautaires ne sont pas satisfaites de la préférence accordée aux préoccupations économiques. Dans le même temps, les mesures de protection des habitats marins, côtiers et forestiers — qui découlent de la crise climatique — limitent les terrains disponibles pour l'expansion, à la fois pour la porte d'accès et pour l'agglomération de Vancouver. Les organisations de la porte d'accès sont frustrées par le manque de terrains disponibles pour le développement. Toutefois, les gains d'efficacité satisfont une partie de la demande refoulée d'augmentation de la capacité. La communauté mondiale des transports s'appuie de plus en plus sur les nouvelles applications des technologies émergentes d'intelligence artificielle. L'adoption de l'intelligence artificielle par la porte d'accès permet d'intégrer davantage les opérations de la porte d'accès au réseau de transport mondial. Si l'efficacité des opérations portuaires augmente, certains emplois peu qualifiés sont perdus et une requalification est nécessaire pour bénéficier des nouveaux emplois créés.

## ▷ Avenir plus lointain : de 2041 à 2060

### Niveau mondial **L'industrie du transport maritime adopte le développement durable**

Le secteur mondial du transport maritime s'aligne sur un futur mélange de carburants durable et investit dans de nouveaux navires et de nouvelles technologies, ainsi que dans de nouvelles infrastructures portuaires. L'alignement des stratégies du Canada en matière de transport, de commerce et de climat améliore encore l'efficacité de la circulation des marchandises, accélère la décarbonisation, et les cadres réglementaires harmonisés favorisent l'adoption de nouvelles technologies en matière de carburants. Les investissements précoces du Canada dans l'écologisation des infrastructures critiques portent leurs fruits, car la demande et le volume du commerce vert augmentent considérablement. La tension entre les intérêts économiques, communautaires et environnementaux est forte. Certains activistes climatiques cherchent à tirer parti des récents succès de la lutte contre le changement climatique en poussant à de nouvelles restrictions sur l'industrie lourde.

### Niveau national **Immigration, climat et dynamique de réconciliation**

Au Canada, les flux d'immigration dépassent les prévisions du début du siècle et les zones urbaines sont confrontées à une crise du logement. Les taxes élevées destinées à financer l'action climatique et les investissements dans les pays en développement accentuent certains clivages politiques au sein de la société canadienne. Un mouvement politique hostile à l'adhésion du Canada aux changements climatiques et économiques du milieu du XXI<sup>e</sup> siècle se développe. Le mouvement connaît quelques succès électoraux, mais les avantages économiques et l'interdépendance croissante des économies mondiales tempèrent la capacité du mouvement à se désengager de manière significative des nouveaux accords sur le commerce et le climat. La souveraineté autochtone constitue un thème majeur de la réconciliation et, en Colombie-Britannique et dans l'ensemble du pays, les nations autochtones s'engagent dans des partenariats et des négociations équitables avec les gouvernements et les entreprises.



**Les investissements dans l'écologisation des infrastructures critiques portent leurs fruits.**



### Niveau local **La croissance responsable est largement adoptée**

De nombreuses organisations de la porte d'accès collaborent pour élaborer des stratégies communes d'automatisation et d'optimisation de l'utilisation des sols, axées sur la sécurité et l'efficacité. Les gains d'efficacité atténuent une partie de la demande refoulée d'augmentation de la capacité, mais elle demeure présente. Les technologies de transport évoluent pour inclure des initiatives pancanadiennes de requalification de la main-d'œuvre. Les programmes de perfectionnement de la main-d'œuvre axés sur les applications de l'intelligence artificielle dans l'économie automatisée gagnent du terrain, contribuant à répondre à la demande de main-d'œuvre qualifiée de la porte d'accès.

La porte d'accès confirme sa réputation de port le plus durable au monde et met en œuvre des normes d'énergie et d'efficacité qui dépassent les niveaux de référence nationaux et internationaux. Certains clients s'insurgent contre les nouvelles restrictions et cherchent à transférer leurs activités ailleurs. Ceux qui restent utilisent leurs relations de collaboration au sein du système portuaire pour trouver des solutions mutuellement bénéfiques afin de respecter les normes. Les grandes entreprises, mieux capitalisées, réalisent plus facilement que les petites les investissements nécessaires pour s'adapter à l'évolution des normes mondiales. De nombreuses petites entreprises sont rachetées par de grandes sociétés ou recherchent des ports où les réglementations sont moins strictes. Par conséquent, la porte d'accès est caractérisée par des entreprises moins nombreuses, mais plus grandes.

Alors que la porte d'accès continue de se développer pour répondre à la demande commerciale, des efforts et des investissements considérables sont consentis par les pouvoirs publics et l'industrie pour veiller à ce que les communautés restent vivables. Néanmoins, certains demeurent insatisfaits du rythme rapide du développement et continuent à faire pression pour que les choses changent. Ces tensions sont considérées comme saines et donnent l'impulsion nécessaire à une collaboration plus poussée sur des questions telles que l'utilisation des sols et la protection de l'environnement.

Dans le scénario Relever le défi, une coordination significative aux niveaux mondial, national et local face au changement climatique et à une économie en mutation apporte la prospérité en s'éloignant des paradigmes économiques et climatiques du demi-siècle précédent. Bien que cela soit difficile, le Canada et la porte d'accès prospèrent en s'appuyant sur une mentalité de « tout le monde sur le pont » pour approfondir la collaboration au service de l'élaboration d'un avenir commun.



**La porte d'accès confirme sa réputation de port le plus durable au monde.**



# Conclusion

La porte d'accès du Grand Vancouver constitue un système dynamique et en constante évolution. Les décisions prises ici ont des implications considérables pour bien plus que les entreprises qui composent le Port de Vancouver – des communautés locales à l'économie nationale, cette porte d'accès a un impact direct sur la vie de tous les Canadiens. Toutefois, comme l'ont prouvé ces dernières années, de nombreux facteurs peuvent influencer le succès de la porte d'accès, et tous ne sont pas sous le contrôle d'une seule entité.

Dans un monde fluide et imprévisible, la compréhension des différents leviers en jeu — à la fois au sein de la porte d'accès et dans le monde entier — nous donne à tous la meilleure chance d'anticiper et de façonner l'avenir. Bien que personne ne puisse prédire l'avenir, la conception de scénarios nous donne l'occasion de nous préparer à une variété de voies possibles tout en déterminant la manière dont nous pouvons travailler ensemble pour relever les défis potentiels à partir d'une position de force.

En s'appuyant sur la connaissance collective de la porte d'accès, nous utiliserons ces scénarios dans le cadre de notre planification stratégique afin de mettre à l'essai nos hypothèses à propos de l'environnement opérationnel externe et des façons selon lesquelles la porte d'accès peut réagir, s'adapter ou même façonner cet environnement. Nous espérons que d'autres personnes au sein de la porte d'accès trouveront également un intérêt à utiliser ces scénarios et les connaissances acquises dans le cadre de ce travail dans leur propre planification stratégique.

S'il est une chose à retenir de l'expérience de Port Avenir, c'est bien celle-ci : la collaboration est, et sera, la pierre angulaire de notre réussite collective. Bien qu'il y ait toujours des facteurs indépendants de notre volonté qui peuvent perturber même les plans les mieux conçus, la seule chose sur laquelle nous pouvons toujours compter repose sur le fait que la porte d'accès se porte mieux lorsque nous travaillons ensemble. Au sein de l'Administration portuaire, nous nous réjouissons de travailler avec l'ensemble de la communauté portuaire en vue d'un avenir commun solide pour le Port de Vancouver et pour le Canada.