



## Bâtir la chaîne d'approvisionnement sécuritaire de demain

Les problèmes de chaîne d'approvisionnement ne préoccupent peut-être pas tous les consommateurs, mais comme nous le constatons, ils le devraient.

Rares sont les personnes qui vont régulièrement à l'épicerie et n'ont pas remarqué les pénuries de denrées qui étaient jadis abondantes. Mentionnez à tout automobiliste le prix du litre d'essence, et il en aura probablement long à vous dire. Parlez à tout adepte de jeu vidéo qui souhaite acheter la console PlayStation 5, et il vous décrira probablement à quel point il est difficile de s'en procurer une.

Toutes ces frustrations, et d'autres, peuvent être attribués à la complexité de nos réseaux mondiaux d'approvisionnement.

## Bâtir la chaîne d'approvisionnement sécuritaire de demain

Au Canada, nous avons eu nos propres expériences d'interruption de la chaîne d'approvisionnement. En novembre 2021, après une série d'orages hors du commun, la région métropolitaine de Vancouver a été coupée du reste du Canada par voie terrestre et ferroviaire. La Colombie-Britannique a déclaré l'état d'urgence et les consommateurs ont commencé à paniquer lorsque les terres agricoles ont été inondées et que la province a ordonné le rationnement de l'essence.

Et ce n'était que le plus récent d'une série de phénomènes météorologiques extrêmes. Durant l'été précédant les orages, la province avait connu un dôme de chaleur record et de graves feux de forêt qui avaient causé des dommages environnementaux et des problèmes de santé aux citoyens.

Comme les changements climatiques provoquent de plus en plus souvent ce type d'événement, les perturbations seront probablement de plus en plus fréquentes tandis que les changements climatiques eux-mêmes causeront la détérioration des actifs physiques.

Partout dans le monde, les hauts dirigeants sont déjà sur le qui-vive. Parmi ceux qui ont été sondés pour le [rapport sur le développement durable 2022 de Deloitte : le rôle des chefs de l'expérience client \(en anglais\)](#) 97 % ont déclaré que leur entreprise avait déjà subi les conséquences négatives des changements climatiques, et 80 %, qu'ils avaient été personnellement affectés.

Il n'est pas étonnant que ces mêmes dirigeants ont également indiqué se sentir pressés d'agir par les organismes de réglementation, les conseils d'administration, la société civile et même les consommateurs.

La chaîne d'approvisionnement est certes mondiale, mais les défis locaux exigent des solutions locales et nous aurons besoin d'une approche « fabriquée au Canada » pour résoudre les problèmes nationaux.

C'était d'ailleurs le sujet d'une récente discussion organisée par la Chambre de commerce du Grand Vancouver et parrainée par Deloitte. La question posée était : **Face aux défis actuels, qu'ils soient à court terme ou à long terme, comment pouvons-nous bâtir la chaîne d'approvisionnement sécuritaire de demain?**

Cela a donné lieu à une fascinante discussion d'où ont émergé trois priorités :

### 1 Établir un écosystème fonctionnel

La fragilité de la chaîne d'approvisionnement est un problème public urgent. C'est aussi un problème que les gouvernements ne peuvent pas régler seuls. Plusieurs intervenants, des sociétés de transport de marchandises aux compagnies aériennes en passant par les ports, doivent être en interaction et en intersection avec les gouvernements. Ce n'est que par une approche qui réunit tous ces acteurs au sein d'un écosystème que les problèmes de chaîne d'approvisionnement du Canada peuvent être résolus.

Cette approche fondée sur un écosystème pourrait prendre diverses formes. Pour le gouvernement, elle pourrait consister à établir des processus de délivrance de permis plus fiables et prévisibles, ou à simplifier la réglementation afin que les infrastructures puissent être mises en ligne plus rapidement et attirent plus d'investissements du secteur privé au Canada.

Pour le secteur privé, cela pourrait créer plus de flexibilité en refusant d'être confiné à un seul mode de transport. Cette approche rendra le système plus résilient afin qu'il soit possible, en cas de déficience d'un mode de transport, de se tourner vers une autre solution dans le réseau. Une pénurie de conteneurs de transport sur les bateaux peut être résolue en affrétant des navires. Une interruption du transport ferroviaire peut être contournée par l'emploi de camions. De même, un ralentissement dans un port peut être géré en pivotant vers un autre.

« C'est vraiment important que nous cessions de considérer chaque actif séparément et que nous fassions des évaluations systémiques des vulnérabilités et des risques de nos réseaux pour créer des systèmes véritablement résilients aux perturbations externes. Je pense que certaines de nos plus grandes réussites... sont les cas où toutes les agences et tous les paliers de gouvernement ont trouvé des façons de collaborer et de travailler ensemble en faisant équipe avec le secteur privé. »

**Devan Fitch**  
*Directeur de la prestation des infrastructures, Administration portuaire Vancouver-Fraser*



« Beaucoup d'investisseurs du secteur privé sont prêts à investir au Canada, mais nous devons avoir un processus réglementaire clair. Quelles sont les règles gouvernant une décision? Des décisions opportunes seront-elles prises pour permettre aux investissements de déployer les capacités dont nous avons désespérément besoin? Ces investissements seront-ils liés à un plan à long terme? Nous devons identifier points de friction et faire des investissements ciblés pour les éliminer. »

**Lindsay Kislock**

*Présidente et chef de la direction,  
WESTAC*



Sur le plan opérationnel, il serait avisé de régler les goulots d'étranglement du système et de s'attaquer aux risques systémiques à long terme. La pénurie de main-d'œuvre qui a fait la manchette des deux côtés de la frontière peut être considérée comme un goulot d'étranglement qui empêche non seulement d'accroître la capacité actuelle des infrastructures, mais aussi de doter en personnel ces infrastructures et de s'assurer qu'elles peuvent traiter le volume de marchandises nécessaire. Cependant, même si ce goulot d'étranglement était résolu, des menaces à long terme comme les changements climatiques, y compris les événements météorologiques extrêmes, doivent aussi être gérées par une atténuation des risques qui y sont associés.

La résolution de la pénurie de main-d'œuvre passe par une collaboration avec les universités et les écoles professionnelles qui garantira que les travailleurs de demain ont les compétences dont le secteur de la logistique a besoin. Il faudra aussi rehausser les compétences des travailleurs actuels, un aspect particulièrement important car les stratégies d'automatisation et d'apprentissage-machine créent de nouveaux emplois exigeant de travailler avec des systèmes automatisés, de les entretenir et d'en créer de nouveaux. Bien que la transition vers une main-d'œuvre axée sur l'automatisation sera probablement lente, il importe d'agir maintenant pour que les gens puissent acquérir ces compétences si nécessaires et qu'un travailleur qui a 30 ans aujourd'hui reste productif, employé et partie prenante de la croissance économique jusqu'à l'âge de la retraite.

## 2 Agir rapidement pour résoudre les problèmes à court terme

Face aux perturbations aiguës telles que les restrictions mises en place durant la pandémie de COVID 19 et les conséquences des phénomènes météorologiques extrêmes en Colombie-Britannique, des mesures doivent être prises rapidement pour assurer la continuité des services. Pour sa part, le gouvernement britanno-colombien a agi sans délai pour résoudre de graves problèmes. Par exemple, l'autoroute Coquihalla a été réouverte seulement 35 jours après les inondations et les glissements de terrain qui ont fait rage sur 130 kilomètres de cet important corridor.

Le secteur privé de la province a également réagi rapidement en se tournant vers le fret aérien lorsque les transporteurs aériens de passagers ont brusquement cessé leurs activités et en assurant une rotation de divers modes de transport pour que les étagères restent bien garnies malgré l'interruption de la chaîne d'approvisionnement.

En raison de la nature complexe des chaînes d'approvisionnement, qui dépendent d'une multitude d'entreprises et recourent plusieurs territoires, la collaboration entre les partenaires des secteurs public et privé est extrêmement importante – surtout en temps de crise. En nous inspirant d'exemples récents de collaboration étroite et d'intégration, nous pouvons rehausser et pérenniser cette flexibilité. En travaillant ensemble, nous pouvons bâtir une chaîne d'approvisionnement plus résiliente en gérant aussi les menaces à moyen et à long terme et atteindre nos objectifs en veillant à ce que de nouveaux investissements soient faits de manière coordonnée et délibérée. Si une autre crise survient, ces relations de travail et cette collaboration efficace seront déjà en place.

« Il y a une semaine (en mai 2022), en roulant sur l'autoroute Coquihalla, j'ai vraiment été abasourdie de voir à quel point les choses ont été rétablies rapidement. Seuls quelques endroits le long de l'autoroute nous rappellent qu'il y a eu beaucoup de dommages. Voitures et gros camions circulent maintenant très facilement. Quand on pense à l'ampleur du désastre et à la rapidité avec laquelle les entreprises et plusieurs paliers de gouvernement ont uni leurs efforts durant la crise, on se demande quelles leçons nous pourrions en tirer pour l'avenir. »

**Bridgitte Anderson**

*Présidente et chef de la direction, Chambre de commerce du Grand Vancouver*



### 3 Évaluer les menaces à long terme

Réagir rapidement en temps de crise est essentiel, mais c'est encore mieux si la crise ne se produit pas. Pour le Canada, cela signifie élaborer un plan d'infrastructure résiliente à long terme et l'exécuter. Ce plan doit être assorti de résultats mesurables afin d'orienter les investissements, d'un processus réglementaire clair permettant l'approbation en temps opportun des projets et d'une série de projets d'infrastructure résiliente prêts à démarrer pour les 10 à 15 prochaines années qui pourront être financés par les secteurs public et privé.

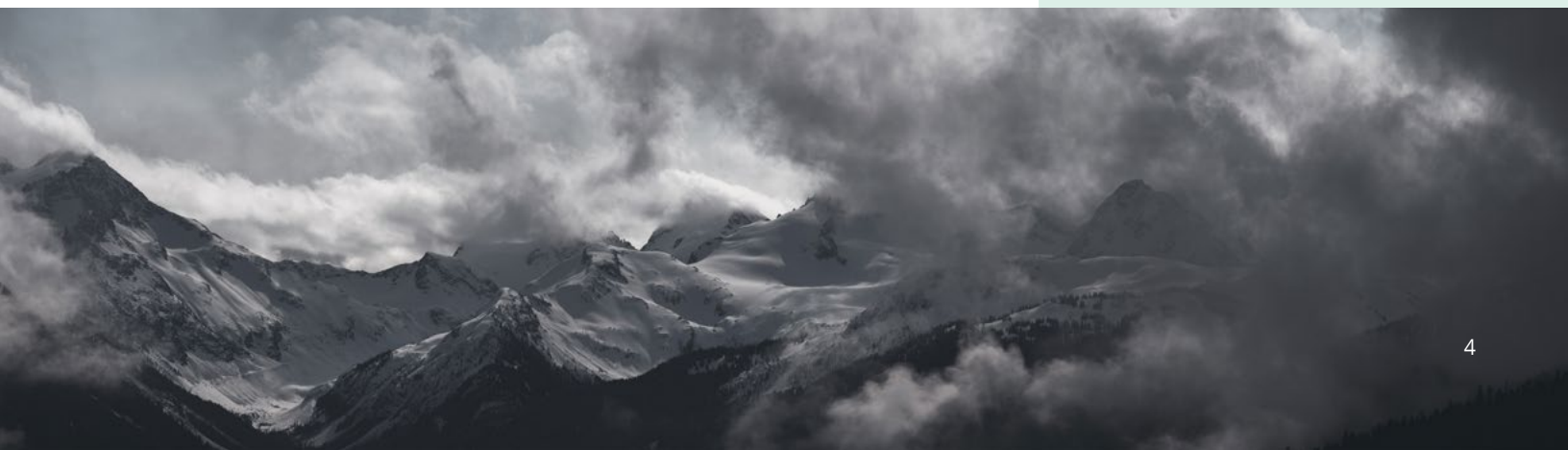
Cela signifie aussi chercher des solutions techniques qui permettront au secteur d'assumer collectivement ses responsabilités climatiques. La nature de ces solutions variera : pour le transport ferroviaire, ce

pourrait être des locomotives à hydrogène et pour l'entreposage, du matériel lourd alimenté par des batteries et des édifices carboneutres.

Dans le domaine aérospatial, il pourrait s'agir du [carburant d'aviation durable \(SAF\)](#), un carburant à plus faible émission de carbone extrait de sources non pétrolifères. Selon l'Agence internationale de l'énergie, la neutralité carbone ne sera pas atteinte si le SAF ne représente pas au moins 75 % des carburants d'aviation dans le monde. Bien qu'il soit actuellement beaucoup plus coûteux que le carburéacteur, de judicieuses politiques émanant tant du côté de l'offre que de la demande pourraient accélérer le développement du marché au Canada et favoriser l'expansion de cette technologie innovante.

« La pandémie nous a appris comment agir très vite. Nous devons nous rappeler cela et l'intégrer à nos processus. Si nous voulons une chaîne d'approvisionnement solide et prospère en Colombie-Britannique, nous devons agir rapidement, en collaboration avec tous les modes de transport et avec nos partenaires du gouvernement. Nous devons agir comme si nous étions encore en pandémie et nous demander comment nous pouvons établir nos priorités et continuer à travailler ensemble dans des situations diverses et difficiles. »

**Jason Berry**  
*Vice-président, Fret,  
Air Canada*



## Un impératif national

Le Canada est un pays commerçant. Les deux tiers de notre PIB sont liés aux activités d'importation et d'exportation. Sans un réseau dynamique de transport et de commerce, notre économie souffre, de même que les revenus fiscaux et la capacité du gouvernement à fournir des services publics.

Des pressions s'exercent sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Les coûts augmentent. Les événements météorologiques extrêmes comme celui qui a isolé la région métropolitaine de Vancouver pourraient se produire plus souvent.

Parallèlement, le Canada accuse un déficit d'investissements dans les infrastructures.

Nous avons une formidable occasion de poursuivre sur notre lancée en favorisant la collaboration et les actions coordonnées systémiques dont nous nous sommes montrés capables pendant la pandémie. Nous devons saisir en profiter pour créer un écosystème d'approvisionnement vigoureux, gérer les problèmes à court et à long terme et investir dans nos infrastructures. Ensemble, nous pouvons bâtir une chaîne d'approvisionnement plus résiliente, une économie plus robuste et un Canada plus prospère.

### Personne-ressource

#### Andrew Pau

Leader du sous-secteur des Transports pour le secteur des Services gouvernementaux et publics  
604 640 3295  
apau@deloitte.ca

### Remerciements

#### Andrew Pau

Leader du sous-secteur des Transports pour le secteur des Services gouvernementaux et publics

#### Jamie Sawchuk

Leader national  
Services gouvernementaux et publics  
de la Colombie Britannique

### À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500<sup>MD</sup> par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).