

25 MAI 2020

NOTES D'ALLOCATION PAR : CHRISTIAN BUHAGIAR, PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION, CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT CANADA

À L'ATTENTION DE : COMITÉ PERMANENT DE L'INDUSTRIE, DES SCIENCES ET DE LA TECHNOLOGIE DE LA CHAMBRE DES COMMUNES DU CANADA

Merci, madame la présidente. Et merci aux membres du comité de m'avoir invité à m'adresser à vous.

Fondée en 1919, Chaîne d'approvisionnement Canada est une association impartiale sans but lucratif vouée à la défense des intérêts de la communauté de la chaîne d'approvisionnement au Canada.

J'aimerais commencer mon allocution en remerciant sincèrement les centaines de milliers de professionnels de la chaîne d'approvisionnement qui travaillent sans relâche pour assurer le flux de marchandises entre les différentes industries et les différents secteurs d'un océan à l'autre. J'aimerais demander respectueusement au comité de reconnaître le travail phénoménal des professionnels de la chaîne d'approvisionnement canadiens.

Par souci de brièveté, je vais concentrer mes propos sur certaines des leçons apprises pendant la pandémie de COVID-19.

Les chaînes d'approvisionnement d'aujourd'hui s'étendent de façon mondiale et sont interreliées. Elles sont également exposées à une panoplie de risques et ont moins de marge d'erreur pour ce qui est de gérer les retards et les perturbations. Elles sont particulièrement efficaces, ce qui permet de réduire les coûts, mais elles sont souvent plus efficaces qu'efficaces. Bon nombre d'entre elles sont trop linéaires et trop transactionnelles et doivent composer avec de longues périodes de latence. La plupart des chaînes d'approvisionnement mettent souvent beaucoup de temps à saisir le marché et les changements dans la demande des consommateurs et à s'y adapter. L'approvisionnement est principalement dicté par l'historique des marchandises vendues et non par la consommation réelle et les données relatives au marché. Durant la crise, cette latence a causé une dichotomie évidente : une pénurie pour certains produits et un excédent des stocks pour d'autres. Les chaînes d'approvisionnement agiles et résilientes de l'avenir doivent s'assurer de réduire les périodes de latence et d'améliorer leur capacité à prédire les demandes des consommateurs qui découlent des changements sur le marché. Pour ce faire, il sera primordial d'avoir une meilleure visibilité sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Pour avoir une meilleure visibilité, il faudra recueillir davantage de données et mener des analyses plus approfondies. Une stratégie de numérisation des chaînes de valeur de bout en bout sera alors essentielle. Nous croyons que le gouvernement fédéral a un rôle important à jouer dans le soutien de cette transition numérique.

Pour parvenir à des chaînes d'approvisionnement agiles et résilientes, il faudra également assurer une meilleure diversification géographique. Nous avons observé pendant la crise que le fait de dépendre excessivement de quelques pays et de quelques régions est très risqué. Nous avons également constaté que les longues chaînes d'approvisionnement qui s'étendent sur de vastes distances géographiques constituent un risque. Il ne fait aucun doute, du moins à court terme, que des chaînes d'approvisionnement plus régionales et plus locales résulteront de la crise, particulièrement pour les biens essentiels. Il reste encore à déterminer si une stratégie nationale plus vaste et à plus long terme qui abonde dans ce sens sera adoptée.

La résilience des chaînes d'approvisionnement passe également par la sécurité de la main-d'œuvre, sécurité et résilience allant de pairs. Les entreprises ont intérêt à protéger leurs travailleurs et nous croyons qu'il revient aux organisations de déterminer comment elles respecteront les lignes directrices, qui, quant à elles, doivent être émises plus rapidement par le gouvernement que ce que nous avons vu jusqu'à présent. De plus, les lignes directrices doivent être claires et cohérentes à l'échelle du pays et nous croyons que le gouvernement fédéral a un rôle important à jouer dans l'établissement de lignes directrices cohérentes et dans la gestion nationale des urgences. Durant la crise, des lignes directrices différentes ont été établies par chaque province et cela a créé une approche décousue et parfois contradictoire pour les entreprises qui ont des chaînes d'approvisionnement nationales et mondiales.

Les restrictions relatives au commerce interprovincial doivent également être revues afin de s'assurer qu'en cas d'urgence, nous pouvons rapidement et facilement transférer la production et la distribution d'une région à l'autre. Nous encourageons le gouvernement fédéral à exercer le leadership national nécessaire pour revisiter la réglementation sur le commerce interprovincial qui autrement, en situation d'urgence, peut miner l'agilité des chaînes

Il y a actuellement beaucoup de discussions concernant le besoin d'avoir des stocks plus importants, particulièrement en ce qui concerne les biens essentiels. Il va sans dire que les processus relatifs à la gestion des stocks et des réserves de stocks devront être revus en raison des lacunes que nous avons constatées pendant la crise. Cette révision devrait inclure un cadre fédéral pour la chaîne d'approvisionnement des biens essentiels qui traite notamment de l'approvisionnement, de la distribution et de la gestion des réserves de stocks en temps de pandémie avec un système qui assure une pleine visibilité de toutes les parties prenantes, tant au palier fédéral que provincial. Nous recommandons fortement que cette initiative soit supervisée par un directeur de la chaîne d'approvisionnement pour le Canada, qui saura diriger les fonctions stratégiquement, mettre au point des solutions de numérisation et faire des concessions de bout en bout pour assurer la réussite de la stratégie. Nous croyons toutefois qu'il y a un aspect encore plus important que la gestion des stocks et des réserves de stocks et c'est ce que nous appelons la « capacité stratégique », c'est-à-dire la capacité à comprendre et à anticiper quels produits nous pouvons créer au Canada lorsque nous en avons besoin et à tirer parti rapidement et efficacement de cette capacité organisationnelle. Il s'agit d'une occasion à saisir qui, selon nous, renforcera et protégera le Canada et qui nécessitera probablement l'établissement d'un partenariat des secteurs public et privé. Nous encourageons le gouvernement fédéral à diriger une telle stratégie nationale de concert avec l'industrie.

À plus long terme, il est évident que les chaînes d'approvisionnement devront se transformer. La manière dont nous formons les professionnels de la chaîne d'approvisionnement devra également changer. Investir dans l'acquisition de nouvelles compétences chez les professionnels de la chaîne d'approvisionnement renforcera notre capacité à gérer des chaînes d'approvisionnement agiles et résilientes. Le Canada devrait se donner la mission de devenir un chef de file mondial à cet égard et nous encourageons le gouvernement à investir dans ces formations.

Merci beaucoup et nous serons ravis de répondre à vos questions.