



À L'ATTENTION DE : COMITÉ DE SOUS-MINISTRES DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL SUR LES CADRES ÉCONOMIQUES ET LA CROISSANCE INCLUSIVE

Merci au comité de nous avoir donné l'occasion de nous adresser à ses membres en octobre pour leur faire part d'importants enjeux qui touchent notre communauté. Le présent compte-rendu énonce les principaux domaines que nous souhaitons porter à l'attention du comité : les infrastructures au sein de la chaîne d'approvisionnement, les capacités de fabrication nationales, la numérisation de la chaîne d'approvisionnement et la main-d'œuvre dans le secteur de la chaîne d'approvisionnement. Dans notre allocution d'ouverture, nous avons mis de l'avant trois observations qui, selon nous, méritent une attention particulière de la part du comité. Nous souhaitons réitérer ces dernières dans le présent compte-rendu.

Tout d'abord, la chaîne d'approvisionnement nécessite l'intervention de nombreux participants et domaines fonctionnels distincts qui contribuent tous à l'approvisionnement, à la production, au transport et à la livraison des biens et des services. Globalement, nous désignons ce processus par le terme « chaîne d'approvisionnement de bout en bout » et c'est de cette perspective que nous menons nos activités en tant qu'association. Comme vous pouvez l'imaginer, chacune de ces fonctions distinctes présente son propre lot d'enjeux et de préoccupations. En fait, il existe de nombreuses organisations mises en place pour représenter ces différents domaines fonctionnels. Malheureusement, ces fonctions distinctes tendent à miser principalement sur l'efficacité de leur propre segment de la chaîne d'approvisionnement et ne se penchent pas réellement sur l'optimisation du processus dans son ensemble. Si nous regardons la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble, ce que nous appelons la chaîne d'approvisionnement de bout en bout, nous observons habituellement que le processus est décousu et inefficace. Cela fait en sorte que les activités des chaînes d'approvisionnement sont dans l'ensemble plus coûteuses et moins fiables au fur et à mesure qu'elles s'étendent sur différentes régions géographiques et qu'elles se complexifient. Les chaînes d'approvisionnement les plus solides sont habituellement gérées de manière à ce que la plus grande portion de cet ensemble de fonctions de bout en bout relève d'une seule entité. Par exemple, une organisation qui œuvre dans la production alimentaire est liée à de nombreux écosystèmes internes ainsi qu'à ceux de ses fournisseurs, partenaires d'affaires et clients. Si un de ces écosystèmes interreliés est affecté par un incident donné (par exemple, une cyberattaque ou une pénurie de main-d'œuvre), les conséquences peuvent être catastrophiques pour toute entreprise dans le secteur de l'alimentation. En vue d'anticiper les futures perturbations, il est essentiel de comprendre la nature interreliée de la chaîne d'approvisionnement.

Nous encourageons le comité à formuler des recommandations sur la modernisation des chaînes d'approvisionnement au Canada, en gardant en vue ce vaste système interrelié de bout en bout.

Ensuite, 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. Bon nombre d'entre elles sont trop linéaires et trop transactionnelles et doivent composer avec de longues périodes de latence. Les chaînes d'approvisionnement intelligentes font concurrence à celles qui sont moins sophistiquées au sein de l'écosystème et sont alors contraintes à faire des compromis, ce qui entraîne la fragmentation des processus et une plus grande exposition aux risques.

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. Durant la pandémie, cet écart a été observé particulièrement au sein de la chaîne d'approvisionnement des produits alimentaires où nous avons vu simultanément des pénuries et du gaspillage. Cette instabilité dans l'industrie alimentaire et chez les détaillants de produits alimentaires a provoqué chez les consommateurs des préoccupations concernant la sécurité alimentaire et l'augmentation des prix. **Les chaînes d'approvisionnement agiles et résilientes de l'avenir doivent veiller à ce que tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement répondent de manière cohérente aux changements de la demande et permettent de réduire les périodes de latence. 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 sera nécessaire de recueillir davantage de données et de mener des analyses plus approfondies, tout en priorisant la protection des informations. Une stratégie de numérisation des chaînes de valeur de bout en bout sera alors nécessaire pour des industries clés, notamment l'agriculture. Nous croyons que le gouvernement fédéral a un rôle important à jouer en faisant figure de chef de file dans ce domaine et en soutenant l'industrie dans sa transition numérique.

Enfin, la chaîne d'approvisionnement mondiale du Canada est largement liée au reste du monde par le transport maritime, ce qui signifie que le flux des marchandises conteneurisées est essentiel. Plus de 90 % des flux de marchandises conteneurisées au Canada transitent à travers nos principaux ports : le port Metro Vancouver, le port de Prince Rupert et le port de Montréal. La réussite future de notre chaîne d'approvisionnement passe par la centralité des flux de marchandises conteneurisées, tant à l'intérieur du pays qu'à l'extérieur, et la modernisation de notre chaîne d'approvisionnement canadienne doit en tenir compte.

Ayant mis de l'avant ces éléments importants, nous pouvons maintenant passer aux principaux enjeux qui préoccupent notre collectivité.

INFRASTRUCTURES : LE CŒUR DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

La préoccupation qui est probablement la plus dominante concerne les infrastructures de la chaîne d'approvisionnement, soit la capacité de nos ports et nos points de passage.

Nous croyons qu'un examen fédéral multiministériel exhaustif, fondé sur les travaux de *Transports 2030 – Un plan stratégique pour l'avenir des transports au Canada*, est véritablement nécessaire afin d'évaluer les incidences de nos ports et de nos portes d'entrée sur les entreprises et l'économie en général.

Nous observons depuis de nombreuses années des infrastructures portuaires, ferroviaires et routières canadiennes qui sont à bout de souffle en raison d'un investissement très limité dans leur modernisation. En outre, elles ont été mises à l'épreuve en raison de conflits de travail dans nos ports qui ont exercé de fortes pressions sur les flux de marchandises à l'échelle du pays et l'industrie essaie encore aujourd'hui de s'en remettre. Des améliorations aux installations et aux activités portuaires sont essentielles pour réduire les temps de séjour afin d'éviter de créer des goulots d'étranglement au sein de la chaîne d'approvisionnement. Une automatisation et une visibilité accrues sont des éléments clés, car il existe au sein de la chaîne d'approvisionnement des problèmes importants relatifs à la qualité des données, ce qui contribue à un usage inefficace de nos infrastructures et de nos ressources au sein de la chaîne d'approvisionnement. Des infrastructures portuaires appropriées, avec des corridors réservés et rapides, sont nécessaires pour assurer l'efficacité d'un pays exportateur comme le Canada. Il ne s'agit pas simplement de maintenir notre réseau existant et de régler les problèmes de capacité actuels, mais également de mettre en place une stratégie nationale axée sur les flux de marchandises qui assure des investissements continus pour l'automatisation et le renforcement de la capacité des ports

pour un certain nombre d'années à venir.

Il semble que les administrations portuaires au Canada continuent d'avoir de la difficulté à emprunter du capital pour moderniser leurs infrastructures en vue de fournir des services prévisibles et continus ou pour élargir la portée de leur stratégie verte. Un fonds d'investissement national pourrait s'avérer instrumental pour soutenir les améliorations sur le plan de la capacité, de l'efficacité et de l'environnement. Nous recommandons également de prioriser les investissements dans les infrastructures portuaires en Colombie-Britannique, au Québec et en Nouvelle-Écosse. À ce jour, le Canada compte seulement cinq portes d'entrée de marchandises conteneurisées (Vancouver, Prince-Rupert, Montréal, Saint John, N.-B., et Halifax). De plus, une partie du fleuve Saint-Laurent n'est pas navigable de la mi ou fin décembre à la mi ou fin mars en raison de la glace. Des investissements dans des aménagements et d'autres moyens qui permettraient une période de fermeture plus courte renforcerait la position concurrentielle des entreprises canadiennes. Nous pourrions aussi tirer parti d'une aide d'ordre environnemental destinée aux entreprises qui cherchent à bâtir des infrastructures au sein de la chaîne d'approvisionnement (entrepôts, débardeurs, centre de distribution) à même les ports ou à proximité, car ces terrains doivent être décontaminés. Il s'agit d'un enjeu majeur pour des villes comme Montréal, Québec et Halifax qui ont connu un important développement économique à une époque où les préoccupations environnementales n'étaient pas connues.

Il est à noter qu'il n'y a probablement aucun autre endroit aussi limité sur le plan des infrastructures que nos communautés du Nord. Par exemple, le Nunavut est la seule province/territoire qui ne possède aucune autoroute ni aucun accès ferroviaire. Le territoire, sur lequel se dessine plus de 40 pour cent du littoral canadien, compte un seul des 1 010 ports du pays. De plus, de nombreuses communautés isolées dans l'Arctique disposent uniquement de pistes d'aéroport en gravier, ce qui limite les types d'avions qui peuvent approvisionner ces régions. Cette réalité entraîne des goulots d'étranglement important et limite considérablement les options de transport. Les ports en eaux profondes dans l'Arctique représentent élégamment un problème majeur. Tandis que le passage vers le Nord-Ouest s'ouvre, nous avons intérêt à tirer avantage d'un approvisionnement en carburant et d'un accès aux matières plus économique en développant nos infrastructures portuaires. Puisque les routes de glace sont menacées par le réchauffement climatique, nous devons envisager des infrastructures praticables en tout temps. La création d'infrastructures permettant de combler ces lacunes pourrait représenter une occasion de renforcer nos revendications de souveraineté collectives sur l'Arctique. Si nous voulons bâtir une résilience au sein de l'industrie pour maintenir le Nord viable, il est primordial d'avoir les infrastructures nécessaires. Et pour construire des infrastructures qui attirent des investissements, nous avons besoin de financement du fédéral.

Voici d'autres recommandations de politiques visant à moderniser et à renforcer nos ports et nos portes d'entrée :

- Examiner et moderniser la réglementation sur le cabotage;
- Évaluer la capacité de l'Agence des services frontaliers du Canada à rapidement mobiliser des points d'accès de rechange lors de perturbations dans un port ou à une porte d'entrée;
- Considérer désigner les administrations portuaires canadiennes et les opérations dans les terminaux qui soutiennent nos chaînes d'approvisionnement comme étant des services essentiels;
- Penser à soutenir les ports grâce à des solutions de rechange à la main-d'œuvre.

CAPACITÉS DE FABRICATION NATIONALES

Un autre enjeu clé auquel fait face notre secteur de la chaîne d'approvisionnement est la nécessité reconnue d'accroître la délocalisation de proximité, l'approvisionnement local et les activités de fabrication nationales.

Il existe toutefois des obstacles pour aller de l'avant à ces égards, notamment la disponibilité des options et les défis liés aux coûts pour des activités de plus petite échelle. Actuellement, les avantages financiers pour les entreprises à faire de nouveaux investissements dans le secteur de la fabrication sont limités. Il est important de comprendre que les entreprises canadiennes (ou nord-américaines, puisqu'il s'agit d'un problème nord-américain) dépendent fortement d'autres pays (principalement de la Chine) pour leur approvisionnement en matières premières et en emballages, particulièrement ceux en verre, en plastique ou en carton. Notre capacité à accroître les activités de fabrication au pays, particulièrement pour les biens de consommation courante, dépend de notre capacité à augmenter la production nationale de matières premières et d'emballages. La deuxième difficulté est que les coûts de distribution des biens de consommation courante au Canada sont plus élevés que l'achat de ces biens à l'étranger. La production manufacturière est beaucoup plus importante dans les zones à densité de population plus élevée comme dans l'est du Canada et l'acheminement des biens vers l'Ouest canadien est très coûteux. La faible densité de population et la vaste distribution des habitants dans l'Ouest sont des obstacles majeurs au renforcement des capacités du secteur de la fabrication de biens de consommation courante au Canada. Toutefois, si nous créons des modèles de distribution plus consolidés, dans lesquels de multiples produits peuvent être distribués, il serait possible de réduire les coûts. D'autres options seraient de renforcer les capacités manufacturières dans les régions de l'Ouest et de penser à une stratégie d'accroissement de la main-d'œuvre efficace qui rend l'emploi dans ce secteur attirant pour les jeunes.

Ainsi, nous recommandons fortement au gouvernement de trouver des moyens de rendre ces activités intéressantes financièrement pour les entreprises, en misant tout particulièrement sur l'augmentation de la production de matières premières et d'emballages ainsi que sur l'amélioration de la distribution afin d'appuyer nos fabricants de biens de consommation courante. En ce qui concerne nos capacités manufacturières, le gouvernement devrait également penser à soutenir le secteur de la logistique en aidant à sa transition vers des camions autonomes, en mettant en place des voies rapides réservées et en investissant dans des entrepôts du futur (partagés, petits, à proximité des consommateurs et sans contact).

Il y a actuellement beaucoup de discussions concernant le besoin d'avoir des stocks plus importants, particulièrement en ce qui concerne les biens essentiels.

Bien que le fait de disposer d'importants stocks ne soit pas une solution miracle, 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 et des ÉPI 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 aux paliers fédéral que provincial. Nous suggérons 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 déterminer par quelles entreprises ils seront créés 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 élaborer, de concert avec l'industrie, une telle stratégie exhaustive axée sur les biens essentiels et les ÉPI fabriqués au Canada. Nous savons que le secteur de la fabrication canadien est prêt et a le désir d'aller de l'avant, mais nous reconnaissons qu'il a également besoin d'incitatifs à la production et de politiques d'approvisionnement provinciales et fédérales qui encouragent la fabrication nationale et qui motivent les entreprises canadiennes à faire des investissements.

Voici d'autres recommandations de politiques visant à moderniser et à renforcer la chaîne d'approvisionnement dans le secteur de la fabrication :

- Des incitatifs fiscaux pour encourager la construction d'entrepôts, particulièrement des installations d'entreposage pour produits congelés qui se font rares, ainsi que des taux d'imposition qui varient en fonction de la capacité afin d'inciter à la fabrication d'installation plus vaste en vue d'offrir une capacité suffisante en cas d'urgence;
- Des solutions énergétiques pragmatiques pour les installations de la chaîne d'approvisionnement dont la facilité d'obtention n'est pas freinée par des règlements contradictoires;
- Des déductions fiscales sur les salaires relativement au taux de rémunération des travailleurs essentiels de la chaîne d'approvisionnement, comme les préposés aux entrepôts et les emballeurs, afin d'aider à encourager une augmentation des salaires et à pallier cette augmentation, pour soutenir une main-d'œuvre plus stable et moins éphémère au sein de la chaîne d'approvisionnement;
- Une entente harmonisée entre la FDA et l'ACIA afin d'accélérer le flux de marchandises en éliminant le besoin inefficace d'inspecter les aliments des deux côtés de la frontière;
- Veiller à ce que les conducteurs de camion aient toujours accès à des salles de bains, à de la nourriture et à des aires de repos appropriées en temps de crise, ce qui pourrait aussi inclure du financement ou des incitatifs fiscaux pour améliorer les installations d'entreposage et de distribution de sorte à séparer les conducteurs des autres employés, tout en leur fournissant des espaces adéquats pendant les temps d'attente;
- Quant aux investissements futurs dans le secteur de la fabrication, le gouvernement pourrait réfléchir à l'idée d'exiger aux entreprises de définir un plan visant à réoutiller leurs opérations en vue de fabriquer les produits jugés essentiels en cas de pandémie, de guerre, de catastrophe naturelle et d'autres événements catastrophiques.

NUMÉRISATION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Nous croyons que les chaînes d'approvisionnement et les entreprises canadiennes accusent du retard sur le plan de l'adoption des technologies pertinentes pour la chaîne d'approvisionnement, notamment l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique, les analyses avancées, la chaîne de blocs, la robotique et les véhicules autonomes. Il est important de faire passer tous les joueurs au sein des chaînes d'approvisionnement au même niveau.

De nombreuses entreprises sont conscientes du besoin d'adopter la technologie, mais bon nombre d'entre elles n'ont pas encore intégré cette nécessité à leurs activités de planification d'entreprise ni à leurs processus. Chez certaines organisations, la technologie est très peu présente. La pandémie a clairement montré que ces domaines d'investissements sont essentiels. Toutefois, de nombreuses entreprises, particulièrement les PME, sont loin derrière en matière de technologie et ont de la difficulté à rattraper le peloton. Ces petits joueurs devraient avoir un accès plus facile et à moindres coûts aux technologies. Nous souhaitons toutefois féliciter le gouvernement pour sa prévoyance en ce qui a trait à la chaîne d'approvisionnement et aux technologies. Chaîne d'approvisionnement Canada était ravie d'être un partenaire fondateur de Scale AI, une des supergrappes d'innovation mises sur pied au Canada grâce au financement d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE). La mission de Scale AI est de stimuler la productivité des industries canadiennes en intégrant l'intelligence artificielle aux chaînes d'approvisionnement et en bâtissant une cadre de partage des connaissances dans le but d'avancer la recherche technologique. ISDE a contribué à la hauteur de 230 millions de dollars pour cette initiative. Il s'agit d'un consortium dirigé par l'industrie et d'un modèle qui met de l'avant comment le gouvernement peut investir dans des projets dirigés par l'industrie. En fait, nous aimerions encourager une discussion avec le consortium concernant les manières dont son mandat pourrait être renforcé afin qu'il puisse exercer une influence aussi vaste que possible sur l'adoption des technologies dans la chaîne d'approvisionnement. Nous encourageons également le gouvernement à considérer la mise en place de déductions fiscales pour les entreprises qui visent à soutenir l'automatisation dans des domaines qui favoriseraient la distanciation physique entre les employés, un aspect qui représente un grand défi dans de nombreuses industries manufacturières, mais qui est pourtant essentiel pour assurer la sécurité advenant l'éclatement d'autres pandémies.

LA MAIN-D'ŒUVRE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

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. Nous devons également soutenir la mise en œuvre et l'accélération du système d'éducation axé sur les emplois au sein de la chaîne d'approvisionnement : un apprentissage qui ne repose pas uniquement sur le contenu de livres, mais plutôt sur des manières de réimaginer les possibilités. Au niveau universitaire, nous avons un flux constant de professionnels qui sont le fruit d'un apprentissage avancé, mais nous avons besoin davantage de talents provenant des cégeps et des écoles de métiers et même des écoles secondaires où un cheminement-école-travail pourrait montrer aux jeunes l'importance de la chaîne d'approvisionnement pour notre économie et les introduire aux milliers d'occasions de carrière qui existent dans les domaines de la logistique, des douanes, de la distribution et du transport maritime, aérien et terrestre. À l'échelle nationale, l'industrie présente un besoin urgent de former des employés qualifiés qui pourraient sortir directement de l'école secondaire, des collèges ou des cégeps au Québec pour combler l'écart pour les années à venir. Si nous ne cultivons pas les talents, nous devons les importer, autrement ils

n'existeront plus et nous aurons raté cette occasion.

Enfin, bien que ce sujet ne soit pas du ressort du comité, nous serions négligents de ne pas signaler notre préoccupation immédiate concernant les défis auxquels notre pays devra faire face concernant la distribution des vaccins contre la COVID-19.

La capacité des chaînes d'approvisionnement pour des produits comme ceux-ci est limitée, car il s'agit d'un produit sensible qui doit être acheminé dans des conditions sanitaires et de transport particulières. Les seules unités qui peuvent répondre à ces exigences sont des conteneurs transportés par voie aérienne ou les remorques servant à des fins médicales qui sont munis d'un dispositif électronique permettant de suivre en temps réel la température. L'entreposage des vaccins comporte aussi son lot de défis. La distribution dans des régions isolées du Canada, qui comptent de plus petites populations, demandera plus de logistique et de supervision. Nous recommandons au gouvernement d'adopter une approche de type « cellule de crise » pour surveiller cette chaîne d'approvisionnement essentielle et d'employer des professionnels qui connaissent bien les opérations de transport. Quant à la distribution des vaccins, nous recommandons au gouvernement de faire appel aux Forces armées canadiennes et de tirer parti de leurs capacités éprouvées en matière de logistique, en tandem avec des experts de l'industrie qui comprennent la réalité sur le terrain. En outre, dans son processus de détermination des groupes prioritaires, nous aimerions encourager le gouvernement à inclure les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement qui sont essentiels aux efforts continus permettant de passer à travers la pandémie de COVID-19, soit les travailleurs du secteur du transport, de l'alimentation, de l'entreposage et des livraisons ainsi que tout autre travailleur essentiel qui intervient en première ligne au sein de la communauté. Nous sommes là pour aider et nous aimerions, avec tout le respect que nous leur devons, demander aux membres du comité de faire part de nos réflexions à leurs collègues concernés.

Pour conclure, nous aimerions proposer au comité d'envisager de créer un groupe de travail sur la modernisation des chaînes d'approvisionnement. Un tel groupe devrait tenir compte des commentaires formulés antérieurement concernant la nécessité d'avoir une visibilité de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement. Il devrait compter des professionnels du domaine et des universitaires ainsi que des membres issus des secteurs de la fabrication, de la vente au détail et d'autres industries. Il devrait réunir les voix de nos différents modes de transport ainsi que de nos administrations portuaires et inclure des représentants des différents paliers de gouvernement. Chaîne d'approvisionnement Canada a formé un groupe de travail semblable en vue d'aborder différents enjeux découlant de la pandémie. Nous aimerions tenir un rôle au sein de ce comité advenant sa mise sur pied et serions ravis de collaborer avec le gouvernement pour lui suggérer certains des meilleurs professionnels dans leur domaine à l'échelle du pays.

CHRISTIAN BUHAGIAR

PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION, CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT CANADA

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT CANADA

1, rue Dundas Ouest, bureau 2704

C. P. 64

Toronto (Ontario) M5G 1Z3

T 416 977-7111 I 1 888 799-0877

info@supplychaincanada.com I supplychaincanada.com