

L'URGENCE DU PREMIER LIEN : LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DU CANADA AU POINT DE RUPTURE, UN ENJEU DE SÉCURITÉ NATIONALE

ALAIN DUDOIT





ALAIN DUDOIT

Ambassadeur du Canada (ret.)

Fellow invité, CIRANO

Alain Dudoit est Fellow invité au CIRANO et président du comité exécutif de son Alliance des Ambassadeurs.

Depuis sa retraite de la fonction publique canadienne en 2008, M. Alain Dudoit met en pratique et partage sa vaste expérience internationale de partenariats en innovation, ses nombreuses réalisations professionnelles et un réseau d'affaires impressionnant au Canada et à l'étranger.

Immédiatement après sa retraite du gouvernement canadien, il a été nommé Vice Principal associé (Partenariats stratégiques en Innovation) de l'Université McGill. Alain Dudoit s'est depuis engagé dans le secteur privé comme entrepreneur indépendant et conseiller stratégique à l'international et en développement de réseaux d'innovation pour plusieurs entreprises et organisations au Canada, en Californie, en Chine et en Europe.

Alain Dudoit a terminé en 2017 son mandat de conseiller principal du Réseau QG100 qu'il a développé et géré depuis sa création en 2010 : un regroupement privé de chefs d'entreprises du Québec à l'appui de leurs stratégies de développement de marchés à l'échelle globale. Le succès de ce Réseau a amené Alain Dudoit à participer à la création d'une organisation analogue, OG100, en Ontario.

Il a également assumé une charge de cours sur la gestion des entreprises nord-américaines et la compétitivité internationale à la faculté de gestion de McGill et celle de conférencier invité à l'ENAP. Il est également conseiller stratégique au Milken Institute Santa Monica ; membre de la Commission des relations extérieures de Los Angeles et membre du comité de gouvernance, Centre de croissance accélérée, Bureau du gouvernement du Québec à New York. Alain Dudoit est l'un des principaux architectes de la supergrappe d'innovation sur les chaînes d'approvisionnement et l'intelligence artificielle, Scale AI. Il est régulièrement invité à prendre la parole devant des panels d'innovation nationaux et internationaux.

Au cours de sa longue et fructueuse carrière dans la fonction publique à Ottawa, M. Dudoit a occupé plusieurs postes de direction : au Bureau Conseil Privé ; à l'Agence canadienne de Développement international ; au ministère des Finances et celui des Affaires étrangères et du Commerce international. Il a servi le Canada à l'étranger à titre de : ministre conseiller (Affaires commerciales et économiques) à l'ambassade du Canada Paris ; ambassadeur en République tchèque et en République slovaque en résidence à Prague ; ambassadeur auprès du Royaume d'Espagne et de la Principauté d'Andorre à Madrid et Consul général à Los Angeles.

Avant-propos et remerciements

Le CIRANO a identifié la thématique « [Relever les défis des chaînes d'approvisionnement](#) » pour structurer une partie de son animation scientifique en 2023. Ce choix s'inspire du contexte dans lequel nous nous trouvons à cause de la pandémie et des enjeux actuels liés à la pénurie de main-d'œuvre, aux défis climatiques, et à la situation économique liée à la guerre en Ukraine.

Le choix de ce thème est particulièrement pertinent et s'inscrit dans la foulée de la décision prise par le CIRANO au début de 2022 de créer un [Pôle en science des données pour les échanges commerciaux et le transport intermodal](#). Cette initiative donne suite à une série de consultations avec le ministère des Transports du Canada et plusieurs interlocuteurs pertinents. Elle est fondée sur [une analyse transversale et multidisciplinaire](#) publiée au préalable par le CIRANO sur les défis et les possibilités concernant l'interopérabilité et le partage des données dans le cadre du corridor commercial Saint-Laurent-Grands Lacs (SLGL). Ce pôle de recherche entend utiliser les derniers développements en science des données pour combler le fossé entre le commerce, le transport et leurs impacts économiques et environnementaux afin de soutenir la prise de décision des secteurs public et privé face aux défis majeurs de la chaîne d'approvisionnement.

Ce Rapport Bourgogne intitulé « **L'urgence du premier lien : la chaîne d'approvisionnement du Canada au point de rupture. Un enjeu de sécurité nationale !** » est dédié au CIRANO, à Nathalie de Marcellis -Warin, présidente-directrice générale du CIRANO et à l'équipe du Pôle en science des données pour les échanges commerciaux et le transport intermodal, sous la responsabilité de Thierry Warin, professeur titulaire à HEC Montréal, chercheur et Fellow CIRANO. Je tiens à remercier Marcelin Joanis, Robert Lacroix, Jean-François Lépine, Molivann Panot, Luc Pinard, Joelle Zoghbi et Manon Blouet pour leurs commentaires, suggestions et contributions professionnelles. Je demeure seul responsable des erreurs ou omissions dans ce texte.

La rédaction de ce rapport Bourgogne est motivée par l'appel urgent lancé par le [Groupe de travail national sur la chaîne d'approvisionnement 2022](#) (« ACT ») :

« Le moment est venu d'agir audacieusement.

Le moment est venu de collaborer intensément.

Le moment d'une transformation historique est venu. Allons-y! »

Notes : La traduction en français des citations et références originales en langue anglaise dans ce rapport ne doit pas être considérée comme une traduction officielle. La qualité de la traduction assistée par le logiciel DeepL Pro et sa cohérence avec le texte en langue originale relèvent de la seule responsabilité de l'auteur. En cas de divergence entre l'œuvre originale et la traduction, seul le texte de l'œuvre originale est valable.

Pour citer ce document :

Dudoit, A. (2023). L'urgence du premier lien : la chaîne d'approvisionnement du Canada au point de rupture, un enjeu de sécurité nationale. (2023RB-03, Rapports bourgogne, CIRANO.) <https://doi.org/10.54932/ZJZP6639>

→ [Consulter le rapport en français](#)

→ [Consulter le rapport en anglais](#)

→ [Consulter le résumé exécutif en anglais](#)



ENJEUX

- La création d'une chaîne d'approvisionnement intelligente est désormais une priorité de sécurité nationale urgente qui ne peut être réalisée sans la mobilisation conjointe des gouvernements, de l'industrie privée et des différentes parties prenantes au Canada. Elle n'est cependant pas une finalité en soi : la réalisation d'un marché intérieur unique, compétitif, durable et axé sur les consommateurs devrait être le résultat ultime du chantier national nécessaire à la mise en œuvre collaborative des recommandations de trois rapports complémentaires de politiques publiques diffusés en 2022 sur l'état de la chaîne d'approvisionnement au Canada. Ces trois documents font l'objet d'une analyse transversale dans ce Rapport Bourgogne,
 - La position géostratégique du Québec représente un atout majeur et l'investit d'un rôle et d'une responsabilité critiques dans la mise en œuvre non seulement du [Rapport final du groupe de travail national sur la chaîne d'approvisionnement \(« ACT »\)](#), mais aussi des recommandations contenues dans le [Rapport de la phase 2 de l'Initiative pancanadienne pour des corridors commerciaux concurrentiels](#) publié par le Conseil des ministres responsables des transports et de la sécurité routière (COMT) et celles contenues dans le rapport du Comité permanent de la Chambre des communes sur les transports, l'infrastructure et les collectivités publié à Ottawa : [« Améliorer l'efficacité et la résilience des chaînes d'approvisionnement du Canada »](#).
- Ces trois rapports de politiques publiés en 2022 interpellent différemment mais avec la même urgence l'ensemble des acteurs de la chaîne d'approvisionnement au Canada. Le constat posé et les recommandations qui en découlent soulèvent des questions de fond qui sont au centre des enjeux critiques de gouvernance, de culture d'organisation, de capacité d'exécution, de mobilisation des parties prenantes du public et du privé, ainsi que de la sous-utilisation des données au sein de l'appareil gouvernemental canadien mis à rude épreuve par des années de retard et exacerbée par les perturbations récentes sur fond de catastrophe climatique appréhendée.
- La décision de créer un bureau de la chaîne d'approvisionnement pour unifier l'autorité fédérale et celle de numériser et créer une visibilité de cette infrastructure essentielle débordent largement du mandat du portefeuille de Transports Canada pour leur mise en œuvre effective. Elles interpellent l'ensemble de l'appareil gouvernemental à Ottawa ainsi que la collaboration active des autorités provinciales et locales.



SYNOPSIS

Ce rapport Bourgogne propose une synthèse en quatre volets :

1. Un survol d'un arrière-plan caractérisé par de nombreuses consultations, annonces de stratégies, mesures et peu de résultats probants.
2. Une analyse croisée des recommandations de trois rapports importants et complémentaires de politiques publiques au niveau fédéral ainsi que de la stratégie québécoise, [l'Avantage Saint-Laurent](#).
3. Une analyse des enjeux fondamentaux de capacité de mobilisation, d'exécution et de sous-utilisation des données.
4. Quelques pistes de solutions opérationnelles pour passer au mode [« Action -Collaboration et Transformation \(ACT\) »](#)



APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

- Cette synthèse prolonge et actualise [le rapport de projet](#) publié par CIRANO le 15 décembre 2021. Elle prend en compte et intègre les plus récents développements significatifs et les mesures de politiques depuis le début de 2023 :
 - à Ottawa et à Québec (notamment les mesures budgétaires)
 - à Washington et à Bruxelles : initiatives bilatérales significatives avec les États-Unis et avec l'UE
 - les travaux d'organisations internationales dont ceux importants et directement pertinents de l'OCDE
 - la [Conférence sur les données du GC 2023](#) du 22 et 23 février 2023.
 - Le [Colloque de CIRANO](#) du 30 mars dernier : « Relever les défis des chaînes d'approvisionnement »
- L'analyse croisée sur laquelle s'appuie ce Rapport Bourgogne recense un total de 93 recommandations plus ou moins détaillées et interconnectés. Les domaines d'action recommandées avec la plus forte intensité dans les trois rapports sont ceux pertinents aux politiques publiques et la réglementation; la gouvernance et le mode d'organisation; la collaboration multipartenaire public/privé; les ressources humaines; le financement et les infrastructures de transport multimodal ; les changements climatiques; le commerce intérieur et international.
- L'analyse offerte et la démarche proposée dans ce rapport prennent en compte les recommandations pertinentes de politiques publiques formulées par l'OCDE. Elles s'appuient sur l'expérience acquise et les précédents établis par d'autres initiatives et programmes mis en œuvre au Canada, aux États-Unis et par l'Union Européenne.



CONCLUSIONS

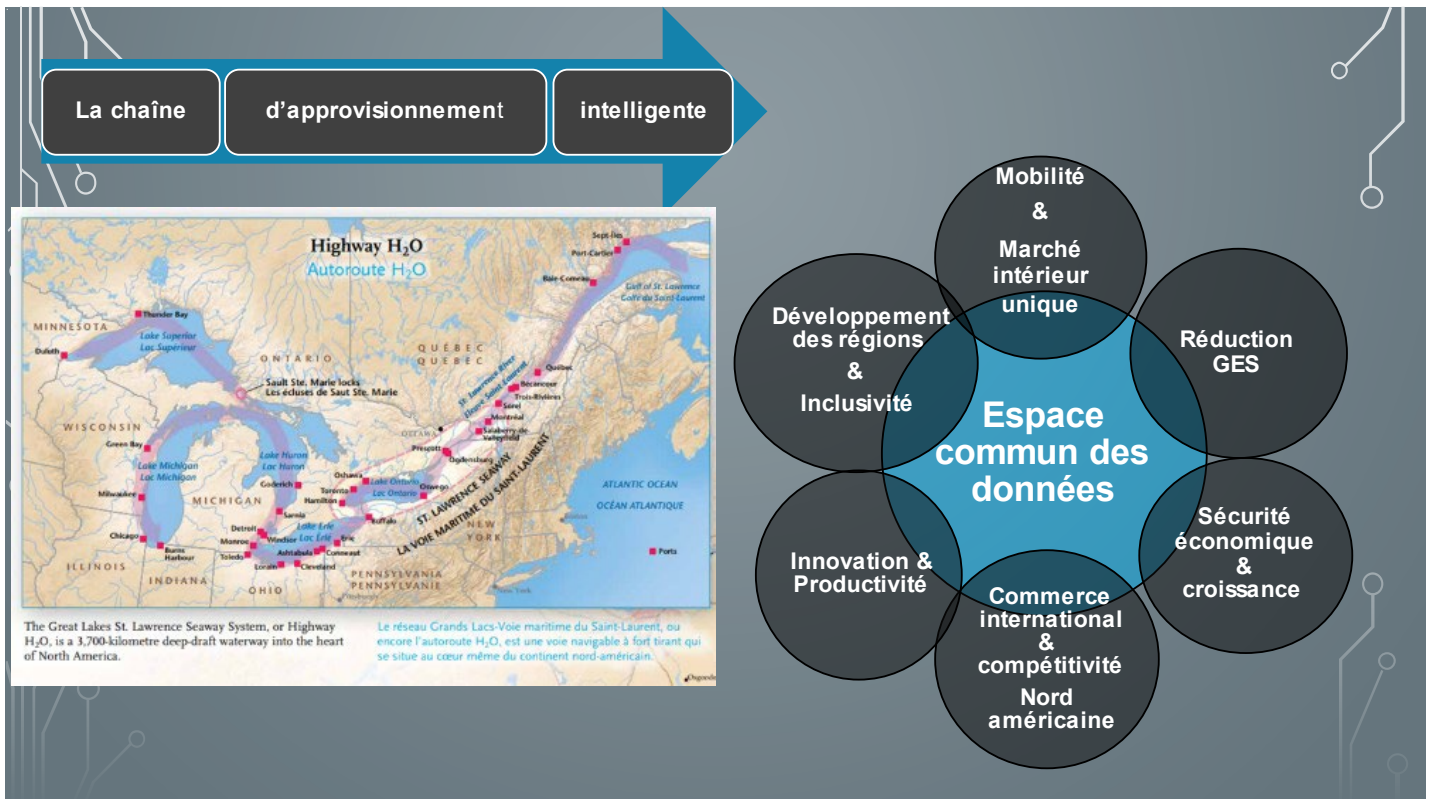
Le défi de la chaîne d'approvisionnement est vaste, et il ne fera que se compliquer au fil du temps. Les gouvernements au Canada doivent **agir ensemble** dès maintenant, en conjonction avec les efforts déployés par nos alliés et partenaires notamment les États-Unis et l'Union Européenne pour assurer la résilience de la chaîne d'approvisionnement face à l'accélération des bouleversements, conflits géopolitiques, catastrophes naturelles actuels et anticipés. La résolution de ces défis est exigeante et nous oblige à :

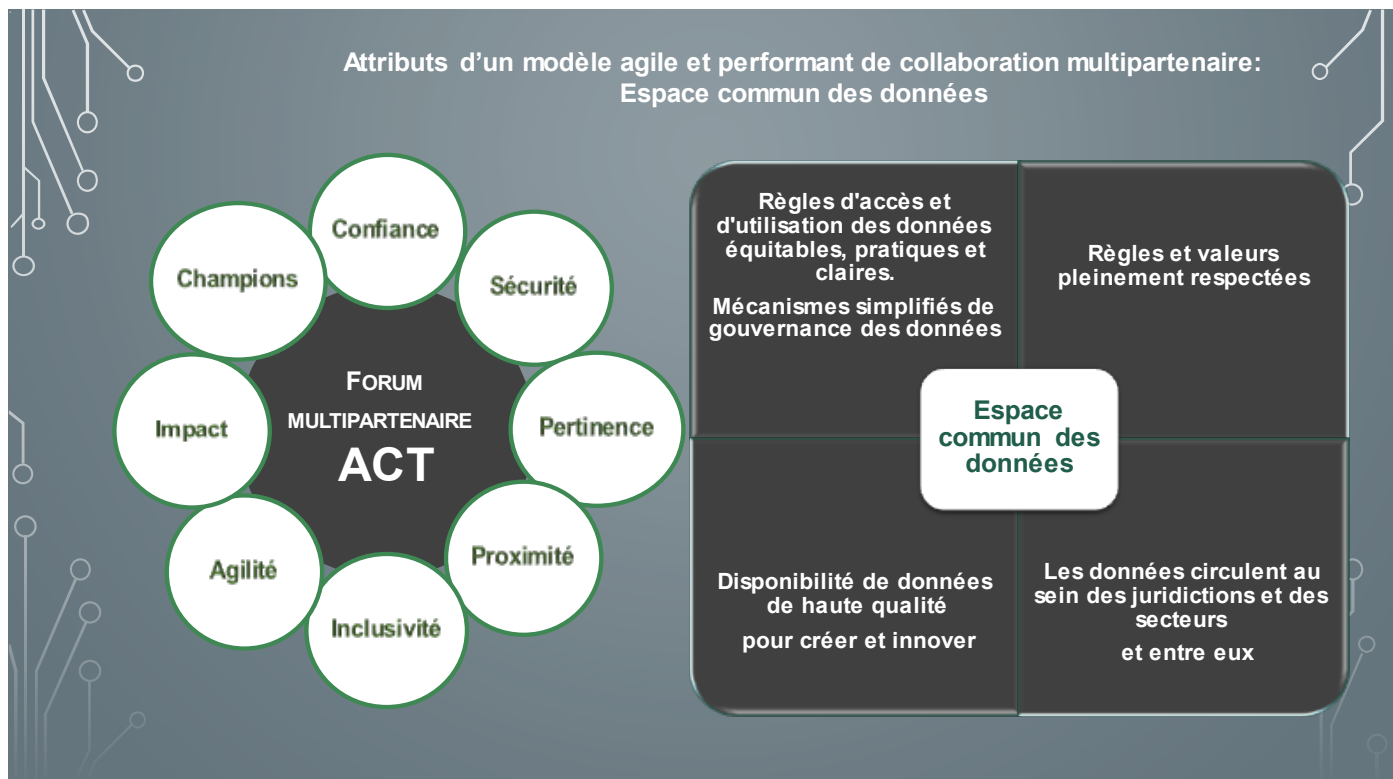
- Mobiliser et mutualiser les ressources publiques/privées et l'expertise scientifique multidisciplinaire nécessaires pour travailler ensemble à l'élaboration et à la mise en œuvre collaborative des stratégies en cours et des recommandations consolidées soumises dans les trois rapports en référence sur la chaîne d'approvisionnement.
- Le corridor économique stratégique du Saint Laurent-Grands Lacs au cœur de l'Amérique du Nord et son prolongement naturel vers l'Europe ne peut atteindre son plein potentiel de croissance sans la création d'une chaîne d'approvisionnement intelligente ni sans la réalisation d'un marché intérieur unique au Canada.
- La démarche mobilisatrice vers un espace commun des données pour la chaîne d'approvisionnement du Canada s'inspire de la vision à terme du corridor économique intelligent d'[Avantage Saint-Laurent](#), repose sur l'expérience acquise grâce à différentes initiatives et programmes mis en œuvre au Canada, aux États-Unis et en Europe, et les intègre tel qu'approprié.
- Sa mise en œuvre dans le corridor commercial du Saint-Laurent Grands Lacs, dans une première étape, facilitera l'accès et le partage par la suite des données de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement au Canada de manière fiable et sécurisée. Les entreprises, les administrations publiques et les particuliers auront le contrôle des données qu'ils génèrent, tout en sachant qu'ils peuvent faire confiance à la manière dont elles sont utilisées pour stimuler l'innovation.
- Le développement conjoint accéléré d'un espace commun de données changera la donne non seulement dans la résolution des défis critiques de la chaîne d'approvisionnement mais aussi dans l'impulsion qu'il générera dans la poursuite de priorités fondamentales au Canada dont celle de la transition énergétique.



RECOMMANDATIONS

1. Clarifier le mandat législatif du ministère des transports en y confirmant formellement la gestion interministérielle intégrée de la chaîne d’approvisionnement.
2. Assigner à l’un des deux sous ministres délégués la responsabilité formelle du bureau national et secrétariat interministériel de la chaîne d’approvisionnement : champion au sein de la fonction publique fédérale, négociateur en chef au niveau intergouvernemental et à l’international. Les différents centres de responsabilités et ressources du portefeuille seraient consolidés sous sa responsabilité.
3. Établir dans les plus brefs délais un forum multipartenaire indépendant « ACT » de consultations structurées, d’échange d’expertise, de coopération et de coordination entre les principaux experts du public (fédéral, provincial, municipal), de l’industrie du transport et la logistique ainsi que de la recherche. Sa double mission :
4. La création immédiate d’un réseau multipartenaire public/privé de partage des données et d’échange des connaissances appliquées au transport intermodal et au commerce.
5. La réalisation d’ici 2030 au plus tard, d’un espace commun de données dans le corridor commercial vital des Grands Lacs et de la Voie maritime du Saint-Laurent en tant qu’actif stratégique de l’infrastructure essentielle du transport intermodal et de la chaîne d’approvisionnement du Canada.





CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES D'UN ESPACE COMMUN DE DONNÉES

- Une infrastructure sécurisée et préservant la vie privée pour mettre en commun, accéder, partager, traiter et utiliser les données.
- Une structure claire et pratique pour l'accès aux données et leur utilisation de manière équitable, transparente, proportionnée et / ou non discriminatoire, ainsi que des mécanismes de gouvernance des données clairs et dignes de confiance.
- Les règles et valeurs en particulier la protection des données personnelles, la législation sur la protection des consommateurs et le droit de la concurrence, sont pleinement respectées.
- La possibilité des détenteurs de données dans l'espace de données d'accorder l'accès à ou de partager certaines données personnelles ou non personnelles sous leur contrôle.
- Le partage des données permet de renforcer l'efficacité des chaînes d'approvisionnement et de favoriser un développement plus rapide et plus innovant des produits.
- Les incitations pour les entreprises à partager des données comprennent un accès accru aux données d'autres contributeurs en échange de l'accès aux données qu'ils détiennent, des résultats analytiques dérivés des données partagées, la disponibilité de services tels que les services de maintenance prédictive, et la réduction du temps et des coûts de commercialisation des produits.
- Les données qui sont mises à disposition peuvent être réutilisées contre une compensation, y compris une rémunération, ou gratuitement.
- Participation d'un nombre ouvert d'organisations/de personnes.

Source : EU Commission Staff Working Document on Common European Data Spaces Brussels, 23.2.2022 SWD(2022) 45 final