

ARTICLE 2

# Sécurité de la chaîne d'approvisionnement en période d'incertitude

## QUESTIONS QUE LES ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER

MAI 2021

### Avant-propos

Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a commandé la présente publication afin d'aider les administrateurs à surveiller les efforts déployés par les organisations pour évaluer et renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement à la suite de perturbations importantes, comme la pandémie mondiale de COVID-19.

Chaque perturbation permet de tirer des leçons sur le risque, que ce soit au chapitre de la prévention, de la détection, de la réponse, de la reprise ou des répercussions. Même si chaque risque est unique, il est possible de prendre des mesures pour parer aux imprévus. Notre analyse de la résilience de la chaîne d'approvisionnement contient des questions et des commentaires qui permettront à la direction et aux conseils d'administration d'acquérir une compréhension commune de ce qui suit :

- les vulnérabilités potentielles aux facteurs de stress au sein de l'organisation;
- les répercussions potentielles de ces vulnérabilités sur la viabilité de l'organisation;
- la capacité de la direction à planifier et à mettre en œuvre efficacement les solutions appropriées;
- l'accès en temps opportun à des outils de surveillance adéquats pour répondre rapidement aux situations de crise.

D'ordinaire, les administrateurs ne devraient pas intervenir dans la surveillance des activités quotidiennes de l'organisation. Toutefois, la pandémie de COVID-19 a mis en lumière l'importance du rôle du conseil d'administration, une source fiable de rétroaction et de soutien pour la direction, qui doit composer avec des événements sans précédent et un environnement en constante évolution. C'est précisément en ces temps incertains que les administrateurs engagés peuvent, grâce à leur solide expérience, prodiguer à la direction les conseils éclairés dont elle a besoin.

## Introduction

Dans le système économique mondial actuel, caractérisé par l'interdépendance de ses éléments, les organisations sont exposées à un large éventail de facteurs de risque, ce qui signifie plus de points de défaillance potentiels et moins de marge de manœuvre pour composer avec les retards et les perturbations. Évoluer dans un environnement volatile, incertain, complexe et ambigu semble être devenu la nouvelle norme. Nous avons traité, dans une publication antérieure, des répercussions de la pandémie de COVID-19 sur la résilience opérationnelle, plus particulièrement en ce qui concerne la perturbation de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement causée par la crise. Jusqu'à tout récemment, la compétitivité de la chaîne d'approvisionnement reposait, d'une part, sur la maximisation de l'efficacité et de l'utilisation des actifs et, d'autre part, sur la réduction au minimum des coûts et des stocks; après tout, les mesures de reprise engendrent des coûts. Cependant, l'efficacité limite la flexibilité et la marge d'erreur. Cette situation convient dans un environnement à faible risque, mais comme nous l'avons observé, elle ne présage rien de bon lorsque l'approvisionnement devient limité en raison d'événements externes incontrôlables.

Le modèle actuel de chaîne d'approvisionnement mondiale comporte plusieurs autres défis importants, comme l'exploitation de la main-d'œuvre infantile, la fraude, les pots-de-vin, la corruption et l'impact environnemental. La présente publication n'abordera cependant que l'évolution du rôle du conseil d'administration pendant cette période de changements, c'est-à-dire le passage d'un modèle de chaîne d'approvisionnement rigide et simplifié à un modèle flexible et adapté dans un environnement dynamique et axé sur la demande. L'orientation stratégique ne sera plus seulement axée sur la réduction des coûts; elle se focalisera sur l'efficacité et l'agilité ajustées en fonction du risque, car les organisations constatent que l'avantage concurrentiel consiste désormais à pouvoir réagir à une série d'imprévus tout en offrant une valeur ajoutée et en favorisant la croissance à long terme.

La présente publication contient des questions sur les aspects dont les administrateurs doivent tenir compte dans le cadre de leurs activités de surveillance ainsi que des questions thématiques destinées à s'assurer que la direction a mis en place des mesures suffisamment robustes pour garantir l'agilité et la sécurité de la chaîne d'approvisionnement, et qu'elle en a le contrôle. Les questions sont réparties en quatre catégories :



Compréhension de la situation actuelle



Planification par scénarios



Mise en œuvre



Évaluation et surveillance des risques liés à la chaîne d'approvisionnement

## Compréhension de la situation actuelle

### *Questions que les administrateurs devraient poser*

**Des stratégies relatives à la résilience de la chaîne d'approvisionnement ont-elles été mises en place?**

**Quel sera le rôle du conseil d'administration dans l'évaluation ou la redéfinition des stratégies relatives à la chaîne d'approvisionnement?**

**Quelles sont les principales tendances et questions touchant les chaînes d'approvisionnement de l'organisation (p. ex., la durabilité ou les conditions de travail)?**

Les administrateurs doivent veiller à ce que les dirigeants prennent des décisions à court terme qui respectent la raison d'être de l'organisation et qui ne portent pas atteinte à sa réputation, à ses activités ou à sa culture à long terme.

**Quels sont les renseignements dont nous avons besoin pour bien comprendre les chaînes d'approvisionnement essentielles à l'organisation et en faire adéquatement la surveillance?**

**À quelle fréquence souhaitons-nous recevoir ces renseignements?**

### Analyse de la situation

Il pourrait s'avérer nécessaire d'effectuer une analyse de la situation basée sur les données pour comprendre l'incidence d'un événement sur les chaînes d'approvisionnement de l'organisation. Il importe, au moment de cette analyse, d'étudier une myriade de facteurs : les produits et services, la concurrence, les canaux de distribution, les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance ainsi que l'analyse des possibilités et des enjeux. Le conseil d'administration peut jouer un rôle important en aidant la direction à cerner les lacunes de cette analyse; il peut également faire appel à une tierce partie pour obtenir une évaluation indépendante qui remet en question ses hypothèses ou celles de la direction.

L'[annexe 1](#) présente des questions que les membres de la direction devraient se poser lorsqu'ils analysent la situation.

### Planification par scénarios

Chaque décision ou chaque plan comporte son lot d'incertitudes. De l'avis général, la prise de décisions doit davantage reposer sur les faits que sur l'intuition. En revanche, les données peuvent être difficiles à recueillir et, surtout, elles sont historiques. Les organisations résilientes doivent élaborer leurs stratégies relatives à la chaîne d'approvisionnement en tenant compte des critères concurrentiels de demain, et non des données historiques.

L'analyse par scénarios est une pratique très utile qui permet de déterminer, par l'exercice de l'esprit critique, si les perturbations de la chaîne d'approvisionnement sont temporaires ou si elles constituent un indice des risques ou des possibilités à long terme. Elle facilite également la

compréhension des principales sensibilités et l'élaboration de réponses préventives aux incertitudes. Il ne s'agit pas d'une science exacte, mais plutôt d'une technique subjective qui favorise les échanges stratégiques et l'établissement de consensus.

#### Étapes du processus de planification par scénarios fondé sur l'approvisionnement

1. Identifier les principaux éléments moteurs de l'organisation et les hypothèses clés concernant la gestion de l'approvisionnement, y compris son rôle de fournisseur auprès de clients. Parmi ces éléments moteurs, citons son réseau d'approvisionnement, sa conception de produit, sa capacité d'adaptation à l'évolution de la demande, sa situation financière, sa liquidité ou son état de préparation.
2. Cerner les changements, certains et incertains, qui pourraient avoir une incidence significative sur l'organisation : un ralentissement du marché, une perte de fournitures, des difficultés au chapitre de la distribution ou un alourdissement du fardeau réglementaire.
3. Élaborer une gamme de scénarios plausibles et descriptifs basés sur les risques et les possibilités entourant ces facteurs de changement significatif, par exemple une contraction du marché de 30 %, la perte de deux fournisseurs ou le retrait du marché d'un concurrent.
4. Analyser les conclusions possibles des scénarios retenus en tenant compte des principaux éléments moteurs et des hypothèses indiqués à l'étape 1, et élaborer des plans d'action relatifs à chacune de ces conclusions, soit pour saisir une occasion, soit pour se prémunir contre toute vulnérabilité.

#### *Questions que les administrateurs devraient poser*

**Quelles analyses par scénarios ont été effectuées?**

**Quelles en sont les principales conclusions et quels plans d'action a-t-on mis en place?**

**La direction a-t-elle tenu compte du point de vue des principales parties prenantes internes et externes de l'organisation en cernant les possibilités et les risques actuels et futurs, ainsi qu'en élaborant une réponse à ceux-ci?**

## Mise en œuvre

La proactivité au chapitre de la mise en œuvre est ce qui distingue la résilience planifiée de la planification stratégique. La résilience requiert de la flexibilité à tous les niveaux du modèle de prestation, qu'il s'agisse des modes de transport, de la numérisation, de l'approvisionnement ou de la conception de produit. Tout repose sur la mise en œuvre, et ce, même pour les plans les mieux conçus. Ce constat est d'autant plus vrai en période d'incertitude ou de changement, alors que les organisations sont susceptibles de tomber dans des pièges courants, comme :

- la déresponsabilisation;
- le manque de communication avec les employés et les partenaires;
- les objectifs trop nombreux ou ambitieux;
- l'élaboration d'un plan sommaire par obligation seulement pour lequel l'adhésion du personnel est faible;
- l'absence de plan en matière de mise en œuvre, de surveillance ou de révision.

**Questions que les administrateurs devraient poser**

**Comment le conseil d'administration exercera-t-il régulièrement la surveillance de la mise en œuvre des stratégies relatives à la résilience de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation? Cette surveillance incombera-t-elle à l'ensemble du conseil d'administration ou à l'un de ses comités?**

**Sommes-nous convaincus que l'organisation et ses dirigeants ont la volonté, les compétences et l'assurance requises pour apporter les changements nécessaires?**

## Évaluation et surveillance des risques liés à la chaîne d'approvisionnement

Même si la planification du projet a été des plus rigoureuses, il faut absolument évaluer les résultats en fonction des attentes afin d'apporter les correctifs nécessaires pour améliorer la performance et gérer le risque. Il est préférable de commencer en se posant ces trois questions simples :

1. Où en sommes-nous?
2. Comment pouvons-nous le savoir?
3. Que devons-nous améliorer?

**Questions que les administrateurs devraient poser**

**L'étendue et la profondeur de la surveillance des principales sensibilités de la chaîne d'approvisionnement sont-elles appropriées?**

Si la surveillance porte sur un nombre insuffisant de sensibilités, il se peut que d'importantes leçons soient ignorées. À l'inverse, si elle porte sur un nombre trop élevé, elle donne lieu à des pertes de temps et à des distractions. Le défi consiste à trouver l'équilibre parfait entre surveillance attentive et réponse rapide aux questions.

## Conclusion

Dans le contexte géopolitique et environnemental actuel, un défi n'attend pas l'autre. Évoluer dans un monde où règnent volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté est la nouvelle norme. Pour être agiles, les organisations doivent comprendre l'incidence de leurs environnements interne et externe sur leurs chaînes d'approvisionnement.

Très rapidement, les organisations résilientes se préparent à composer avec l'incertitude, se tournent vers de nouvelles occasions et adoptent une perspective novatrice à long terme. Même si de telles mesures sont difficiles à prendre, surtout dans un climat tendu, les organisations peuvent compter sur les ressources à leur disposition, comme des administrateurs engagés, pour établir les structures et la capacité nécessaires afin de s'adapter à cette période d'incertitude et de prospérer.

## Annexe 1

### Suggestions à l'intention de la direction en ce qui concerne l'analyse de la situation

#### Questions que la direction devrait prendre en considération

Quelles sont les données dont nous avons besoin pour comprendre la situation actuelle de l'organisation ainsi que son incidence stratégique à long terme sur cette dernière, sa chaîne d'approvisionnement et le marché dans lequel elle exerce ses activités?

Quels problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement les plus récents cygnes noirs ont-ils révélés? Quelle est la probabilité que d'autres perturbations occasionnent des répercussions du même ordre?

Comment nous assurer que la logistique, les hypothèses d'exploitation et les stratégies en matière de gestion des stocks de l'organisation demeurent valables dans un environnement en constante évolution?

Quelles mesures l'organisation a-t-elle prises pour évaluer la résilience de ses principaux fournisseurs?

L'organisation peut-elle assurer à ses clients qu'elle a pris les mesures nécessaires pour garantir l'approvisionnement en périodes difficiles?

À quelle fréquence souhaitons-nous réévaluer les scénarios et nos réponses?

#### Pièges à éviter dans l'élaboration de scénarios

- Devenir paralysé devant la multitude de possibilités : il faut miser sur la simplicité et se concentrer d'abord sur deux possibilités.
- Choisir un scénario et planifier en fonction de ce dernier : l'analyse par scénarios consiste à explorer toutes les possibilités et à se préparer à toute éventualité.
- Se concentrer seulement sur le court terme : il importe d'avoir une vision à long terme, car les changements organisationnels et les événements perturbateurs auront des répercussions secondaires et tertiaires dans un avenir lointain.

#### AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité. CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication. La présente publication n'est pas publiée sous l'autorité du Conseil des normes d'audit et de certification.

Copyright © 2021 Comptables professionnels agréés du Canada.

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).