



ASIA PACIFIC
FOUNDATION
OF CANADA

FONDATION
ASIE PACIFIQUE
DU CANADA

Renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement

DONNER FORME À LA COOPÉRATION ENTRE
LE CANADA ET LA RÉPUBLIQUE DE CORÉE EN
MATIÈRE DE SYSTÈMES D'ALERTE PRÉCOCE

DÉCEMBRE 2025

CONTENTS

AUTEURS	3
RÉSUMÉ	4
1 INTRODUCTION	6
2 POURQUOI LE CANADA A-T-IL BESOIN D'UNE STRATÉGIE GLOBALE POUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT?	9
Pilier I : poursuivre l'intégration commerciale	10
Pilier II : protéger contre les points d'étranglement	10
Pilier III : promouvoir les points forts	12
Pilier IV : établir des partenariats internationaux	12
Pilier V : cerner les risques émergents	13
3 PAYSAGE POLITIQUE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DU CANADA	14
Infrastructure de transport	14
Produits de santé	16
Minéraux critiques	17
Semi-conducteurs	18
Investissement étranger	19
Évaluation globale	21
4 STRATÉGIE EN MATIÈRE DE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET SYSTÈME D'ALERTE PRÉCOCE DE LA CORÉE	22
Stratégie de sécurité économique et résilience de la chaîne d'approvisionnement de la Corée	22
L'évolution du SAP coréen	24
Élaboration de politiques ministérielles sur la chaîne d'approvisionnement et les SAP	25
Vers l'intégration des SAP	27
5 RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE POLITIQUES	30
Vers une coopération stratégique	30
Integrated and Phased Approach	28
Stage 1: Establish a Platform for Co-operation	28
Stage 2: Pilot Early Warning Systems in Strategic Sectors	29
Stage 3: Elevate Political Commitment and Institutionalize Co-operation	30
Stage 4: Broaden Collaboration to Like-Minded Partners	31
6 CONCLUSION	32
ABOUT	33

AUTEURS



Seungjoo Lee, professeur de sciences politiques et de relations internationales, Université Chung-Ang (Séoul, Corée)

Seungjoo Lee est professeur de sciences politiques et de relations internationales à l'Université Chung-Ang (Séoul, Corée), président du Trade, Technology, and Transformation Research Center de l'East Asia Institute et attaché de recherche principal au Berkeley APEC Study Center de l'Université de Californie à Berkeley.

M. Lee est membre du Comité consultatif sur la sécurité économique et les affaires étrangères (ministère coréen des Affaires étrangères) et du Conseil consultatif des politiques du ministère de la Défense nationale. Ses recherches actuelles portent sur le lien entre l'économie et la sécurité, le leadership économique de l'État, la concurrence technologique entre les États-Unis et la Chine et la gouvernance numérique mondiale. Il a obtenu un doctorat en sciences politiques de l'Université de Californie à Berkeley.



Ari Van Assche, professeur, commerce international, HEC Montréal

Ari Van Assche est professeur titulaire de commerce international à HEC Montréal et codirecteur de l'Institut international de diplomatie économique. Il est rédacteur en chef du Journal of International Business Policy, boursier chercheur résident de l'Institut C.D. Howe et directeur de l'axe économique de la Chaire d'études asiatiques et indo-pacifiques du CÉRIUM. Ari est également boursier de recherche John H. McArthur à la Fondation Asie Pacifique du Canada.

Titulaire d'une maîtrise en sinologie de KU Leuven et d'un doctorat en économie de l'Université d'Hawaï à Mānoa, Ari fait le pont entre l'économie, les affaires internationales et les politiques publiques. Il est reconnu mondialement pour son expertise sur l'organisation des chaînes de valeur mondiales et leurs implications pour la sécurité économique, la durabilité et les politiques publiques.



Seyyed Milad Shirvani, Chercheur postdoctoral en commerce international et stratégie mondiale, HEC Montréal et Université Simon Fraser

Seyyed Milad Shirvani est chercheur postdoctoral en affaires internationales et en stratégie mondiale à HEC Montréal et à l'Université Simon Fraser. Il est titulaire d'un doctorat en gestion de l'Université Ca' Foscari de Venise. Ses recherches examinent la façon dont la double transformation de l'économie mondiale – technologies sensibles et fragmentation géopolitique – réoriente les stratégies des pays et des entreprises multinationales.

Seyyed mène également des travaux connexes sur la géographie de l'innovation, la structure des chaînes de valeur mondiales et les marchés publics et privés internationaux. Son travail a été présenté à Affaires mondiales Canada, au Forum économique international des Amériques et à d'autres institutions internationales de recherche et de politique.



Renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement

donner forme à la coopération entre le Canada et la République de Corée en matière de systèmes d'alerte précoce

RÉSUMÉ

Les chaînes d'approvisionnement mondiales, autrefois reconnues pour leur efficacité et leur croissance, sont de plus en plus vues comme une source de vulnérabilité stratégique. Les chocs géopolitiques, la pandémie de COVID-19, les catastrophes liées au climat et la volatilité des tarifs douaniers ont révélé la fragilité potentielle des réseaux de production transfrontaliers, en particulier dans des secteurs critiques tels que l'énergie, les semi-conducteurs et l'équipement médical. Pour le Canada, ces perturbations ont souligné la nécessité de passer d'interventions fragmentées et réactives aux ébranlements de la chaîne d'approvisionnement à une stratégie globale de résilience de la chaîne d'approvisionnement.

Au cours des dernières années, le Canada a progressé

dans l'élaboration d'une stratégie nationale de la chaîne d'approvisionnement, grâce à des initiatives comme le [Bureau national de la chaîne d'approvisionnement](#), la [Stratégie sur les minéraux critiques](#) et de nouvelles règles d'examen des investissements. Toutefois, ces efforts restent cloisonnés. Les politiques actuelles mettent l'accent sur les points d'étranglement propres à certains produits (p. ex. transport, produits de santé, minéraux), mais elles manquent de système d'intégration entre les secteurs, de prévoyance dans l'anticipation des risques émergents et de solides partenariats internationaux. Sans cadre cohérent, le Canada demeure mal préparé à gérer les chocs externes et les pressions coercitives.



Les systèmes d'alerte précoce (SAP) de la chaîne d'approvisionnement représentent un outil prometteur pour faire passer la gouvernance de la gestion de crise à la résilience proactive. En combinant la collecte avancée de données, l'analyse prédictive et la coordination inter-agences, le SAP peut identifier les vulnérabilités en temps réel, déclencher des mesures préventives et atténuer les risques systémiques avant qu'ils ne s'aggravent.

Un partenariat avec la République de Corée (la « Corée » dans ce document) pourrait aider le Canada à élaborer un SAP. La Corée est devenue un chef de file mondial dans ce domaine, élaborant un [cadre pangouvernemental de SAP](#) qui intègre la surveillance, l'analyse des risques fondée sur l'intelligence artificielle (IA), la collaboration des secteurs public et privé et l'engagement international au niveau ministériel. Le [Partenariat stratégique global entre le Canada et la Corée](#) (2022) et la [Stratégie pour l'Indo-Pacifique](#) du Canada établissent la priorité de rendre la chaîne d'approvisionnement résiliente. Un partenariat avec la Corée offre au Canada non seulement un plan directeur pour la conception de son propre SAP, mais aussi une plateforme pour renforcer la résilience bilatérale et régionale dans des secteurs essentiels tels que les minéraux critiques, l'énergie propre et la fabrication de pointe. En combinant les points forts du Canada axés sur les ressources naturelles et les réseaux de fabrication

coréens axés sur la technologie, les deux pays peuvent créer des capacités complémentaires, améliorer leur compétitivité et renforcer leur rôle de partenaires de confiance dans l'Indo-Pacifique.

Le présent document recommande une approche graduelle de la coopération entre le Canada et la Corée dans le cadre de l'élaboration d'un SAP :

1. Dialogue structuré et diagnostic partagé

- a. Établir une plateforme bilatérale pour cartographier les objectifs, les vulnérabilités et les nœuds critiques dans les secteurs clés.
- b. Entamer des échanges de pratiques exemplaires sur les systèmes d'alerte précoce, la numérisation de la logistique et l'atténuation des points d'étranglement.

2. Systèmes pilotes d'alerte précoce

- a. Mettre en œuvre des projets pilotes conjoints dans des secteurs stratégiques.
- b. Harmoniser les méthodologies, partager les données et élaborer des outils de surveillance conjoints.

3. Institutionnalisation de la coopération

- a. Faire de la résilience de la chaîne d'approvisionnement un sujet fondamental de la diplomatie des sommets.
- b. Créer un dialogue semi-officiel impliquant des responsables, des experts et des professionnels afin de générer des recommandations fondées sur des données probantes et d'instaurer la confiance.

4. Partenariats élargis pour devenir pluri-latéraux

- a. Étendre la coopération bilatérale à des partenaires aux vues similaires.
- b. Positionner le Canada et la Corée en tant que leaders partenaires dans l'élaboration de normes internationales, de protocoles d'interopérabilité et de mécanismes d'investissement conjoints.

L'élaboration d'un SAP canadien en partenariat avec la Corée offre une voie pragmatique et tournée vers l'avenir pour renforcer la résilience, améliorer la compétitivité et assurer le rôle du Canada en tant que partenaire indo-pacifique de confiance. En passant de la rigueur diagnostique au leadership multilatéral, le Canada et la Corée peuvent aider ensemble à établir les règles et les normes pour des chaînes d'approvisionnement mondiales transparentes, durables et résilientes dans une ère d'instabilité géopolitique.

1. INTRODUCTION

Autrefois reconnues comme des moteurs d'efficacité et de prospérité, les chaînes d'approvisionnement mondiales sont devenues ces dernières années des sources critiques de vulnérabilité stratégique. Une succession de chocs géopolitiques et de perturbations systémiques, notamment la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine, la pandémie de COVID-19, l'intensification des catastrophes liées au climat et la volatilité persistante des tarifs douaniers menée par les États-Unis, ont mis en lumière la fragilité des réseaux de production transfrontaliers qui desservent le marché canadien. Ces épisodes ont attiré l'attention sur la mesure dans laquelle la sécurité nationale, la croissance économique et le bien-être de la société sont désormais inséparables de la stabilité des chaînes d'approvisionnement mondiales. Pour le Canada, les vulnérabilités de la chaîne d'approvisionnement dans des secteurs aussi variés que l'énergie, les semi-conducteurs, l'équipement médical et les systèmes alimentaires ne sont plus considérées comme des risques abstraits, mais plutôt comme des défis politiques urgents ayant des répercussions directes sur la prospérité nationale et la sécurité économique.

Dans ce contexte en évolution, la résilience de la chaîne d'approvisionnement [est devenue un pilier central](#) des

stratégies de sécurité industrielle et économique dans le monde entier. Les gouvernements [complètent de plus en plus les outils politiques traditionnels](#) – comme l'examen des investissements et le stockage stratégique de grandes quantités – par des approches prospectives qui mettent l'accent sur l'anticipation et la gouvernance proactive de la chaîne d'approvisionnement. Parmi ceux-ci, les systèmes d'alerte précoce (SAP) de la chaîne d'approvisionnement représentent une orientation politique particulièrement prometteuse. En combinant collecte de données améliorée, analyse prédictive et coordination interagences, le SAP offre aux gouvernements la capacité de détecter les risques potentiels de la chaîne d'approvisionnement en temps réel, d'identifier les vulnérabilités sectorielles et d'intervenir avant que des chocs localisés ne dégénèrent en crises systémiques.

Sur le plan conceptuel, un SAP de la chaîne d'approvisionnement peut être compris comme un mécanisme intégré de surveillance, de collecte, d'analyse, d'interprétation et de communication des données sur les pressions émergentes de la chaîne d'approvisionnement. L'objectif de son utilisation est de [générer des renseignements opportuns et pertinents éclairant la prise de décision](#) qui prolongent le temps disponible pour réagir aux écarts et perturbations imprévus. Fonctionnant à la fois comme un instrument de contrôle et de gestion des risques, le SAP de la chaîne d'approvisionnement met l'accent sur le repérage, l'analyse et l'évaluation précoces des risques dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Ce faisant, il joue un rôle proactif, aidant les gouvernements à s'adapter aux conditions de marché en évolution rapide et atténuant la probabilité que des événements inattendus dégénèrent en perturbations majeures de la chaîne d'approvisionnement.

L'émergence du SAP reflète un changement de paradigme important dans la gouvernance économique des chaînes d'approvisionnement stratégiques : d'une



posture réactive axée sur l'atténuation des crises après qu'elles surviennent à une orientation préventive qui donne la priorité à l'anticipation, à la préparation et à une intervention coordonnée. Le SAP ne doit donc pas être considéré uniquement comme un outil de surveillance technique, mais comme un mécanisme institutionnel capable de remodeler la façon dont les pays gèrent la relation entre interdépendance économique et sécurité nationale. Sa conception, sa mise en œuvre et son intégration dans les cadres politiques nationaux sont importantes pour savoir si les pays peuvent protéger les secteurs stratégiques, réduire leur exposition aux chocs externes et maintenir leur compétitivité dans une époque de grande volatilité géopolitique.

Dans ce contexte, le Canada a une occasion stratégique d'apprendre et d'approfondir son partenariat avec la Corée, un pays qui a été à l'avant-garde de l'intégration proactive du SAP complet de la chaîne d'approvisionnement dans son programme de sécurité nationale et de politique industrielle. Pour le Canada, le partenariat avec la Corée offre à la fois un plan directeur et une voie pour construire son propre système, tout en renforçant la résilience bilatérale et régionale.

Les cadres institutionnels récemment adoptés par le Canada renforcent cette possibilité. Le Partenariat stratégique global (PSG) entre le Canada et la Corée, signé en septembre 2022, définit explicitement la résilience de la chaîne d'approvisionnement comme une priorité commune. Le PSG a fixé cinq piliers – valeurs et droits de la personne; sécurité et défense; prospérité et sécurité économiques; climat, environnement et durabilité; santé et culture – et fait explicitement progresser la coopération en matière de chaînes d'approvisionnement et de sécurité économique. Forts de ce partenariat, les deux pays ont lancé le [plan d'action du PSG](#) en juillet 2024, qui lie le PSG aux stratégies des deux pays pour l'Indo-Pacifique et répertorie les livrables concrets, notamment un [protocole d'entente](#) sur la coopération dans les chaînes d'approvisionnement des minéraux critiques, la transition vers l'énergie propre et la sécurité énergétique, le début des négociations sur un accord de protection des renseignements classifiés, le [dialogue de haut niveau sur la sécurité économique](#) (rencontre entre deux ministres et leurs homologues de l'autre pays), les protocoles d'entente sur le matériel de défense et la recherche et le développement, le

Tableau 1 : les cinq piliers d'une stratégie globale de la chaîne d'approvisionnement

Pilier	Objectif	Outils
Poursuivre l'intégration commerciale	Maintenir les chaînes d'approvisionnement ouvertes pour stimuler la productivité, accroître la prospérité et développer la « flexisécurité ».	Investir dans l'infrastructure de transport et la numérisation; réduire les formalités administratives réglementaires; poursuivre les accords commerciaux et les réformes du commerce intérieur.
Protéger contre les points	Réduire l'exposition aux points d'étranglement naturels et géopolitiques dans les secteurs stratégiques et assurer l'approvisionnement en biens essentiels.	Diversifier les bases de fournisseurs; encourager la production nationale ou proche; constituer des stocks stratégiques de grandes quantités; créer des systèmes d'alerte précoce (SAP); mettre en œuvre des mesures industrielles ciblées, un examen du contrôle des investissements et de la sécurité nationale.
Promouvoir les points forts	Cerner et renforcer les créneaux indispensables du Canada dans les chaînes d'approvisionnement mondiales de biens essentiels afin d'augmenter les avantages et d'améliorer la résilience.	Cartographier les créneaux stratégiques; investir dans la production, la transformation et l'innovation nationales; mettre à niveau la valeur ajoutée; créer des crédits d'impôt ciblés et fonds d'infrastructure.
Établir des partenariats internationaux	Établir des alliances internationales pour coordonner les risques, mettre en commun les ressources et établir des normes interopérables et responsables.	Créer des pactes bilatéraux et plurilatéraux; tirer parti de la diplomatie des sommets et des dialogues semi-officiels; disposer de mécanismes d'investissement conjoints; mettre en place des plateformes de données partagées et des normes de traçabilité.
Cerner les risques émergents	Anticiper les perturbations et les occasions grâce à une prévoyance fondée sur les données et à une intervention rapide.	Disposer d'une infrastructure nationale de données; intégrer le SAP; effectuer des tests de résistance avec le secteur; cartographier la chaîne d'approvisionnement et modéliser des scénarios; faire une analyse à l'appui de l'IA et des mégadonnées; mettre en place un observatoire des secteurs public-privé et le partage d'information en temps réel.

Source: conclusions des auteurs.

premier dialogue sur les changements climatiques et le protocole d'entente sur le climat, et l'élaboration de politiques étrangères. De plus, la Stratégie du Canada pour l'Indo-Pacifique reconnaît explicitement que « les nouveaux défis en matière de sécurité et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement soulignent la nécessité de collaborer pour améliorer la sécurité économique ». La cartographie des possibilités de collaboration avec le SAP établi en Corée appuie directement cet objectif stratégique.

Le présent document examine comment l'élaboration d'un SAP pour la chaîne d'approvisionnement can-

adienne et son intégration au système coréen établi pourraient améliorer la sécurité économique du Canada, renforcer sa présence dans la région indo-pacifique et promouvoir ses intérêts stratégiques dans des secteurs essentiels tels que les minéraux critiques, l'énergie propre et la fabrication de pointe. L'analyse cerne les possibilités et les mécanismes de coopération bilatérale et régionale, offrant des recommandations concrètes en matière de politiques et de projets pour renforcer la position du Canada en tant que partenaire fiable dans la région indo-pacifique.

Le document est organisé comme suit : la section 2

traite de l'importance pour le Canada d'élaborer une stratégie globale de la chaîne d'approvisionnement et des piliers clés qu'une telle stratégie devrait inclure; la section 3 traite ensuite des mesures prises par le Canada pour élaborer une telle stratégie. La section 4 donne un aperçu comparatif des SAP de la chaîne d'approvisionnement coréenne. La section 5 examine les possibilités de coopération bilatérale entre le Canada et la Corée, en soulignant les complémentarités potentielles et les mécanismes institutionnels. La section 6 présente les recommandations politiques pour le Canada, en mettant l'accent sur la mise en œuvre d'un SAP en collaboration avec la Corée et d'autres partenaires indo-pacifiques, et la section 7 conclut par une réflexion sur de plus grandes implications pour le rôle du Canada en tant que partenaire fiable et résilient dans la région indo-pacifique.

2. POURQUOI LE CANADA A-T-IL BESOIN D'UNE STRATÉGIE GLOBALE POUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT?

Au cours des dernières années, la pandémie de COVID-19 et les turbulences géopolitiques ont élevé la résilience de la chaîne d'approvisionnement au rang de priorité nationale. Pour le Canada, l'enjeu est de taille : la prospérité du pays est intrinsèquement liée au [fonctionnement fiable](#) des chaînes d'approvisionnement mondiales, qui sous-tendent l'abordabilité, la productivité, la compétitivité et la sécurité. Protéger l'efficacité et la résilience de ces réseaux de production n'est donc pas seulement une préoccupation commerciale, mais aussi un objectif fondamental de la politique publique, touchant directement le niveau de vie et la sécurité nationale des Canadiens.

Malgré cette reconnaissance croissante, le [Canada demeure](#) l'une des rares économies avancées à ne pas avoir de stratégie nationale exhaustive en matière de chaîne d'approvisionnement, même si des progrès évidents ont récemment été réalisés. Des économies comparables comme les États-Unis, l'Australie, la Corée et le Royaume-Uni ont déjà élaboré des cadres dédiés pour identifier les vulnérabilités, protéger les secteurs essentiels et orienter les investissements à long terme. En revanche, le Canada aborde actuellement les défis de la chaîne d'approvisionnement de manière fragmentée et réactive. Ce manque de cohérence stratégique peut entraîner des dégâts disproportionnés dans le pays suite aux chocs externes et compromettre sa capacité à positionner ses chaînes d'approvisionnement comme des moteurs de compétitivité, d'innovation et de résilience.

Cette stratégie a une grande importance. En effet, à une époque caractérisée par les pandémies, les perturbations liées au climat et l'intensification des rivalités géopolitiques, les gouvernements doivent faire un compromis délicat : préserver l'efficacité des chaînes d'approvisionnement qui soutiennent l'abordabilité et la croissance, tout en protégeant la sécurité nationale contre les risques systémiques. L'importance excessive accordée à l'efficacité peut accroître la vulnérabilité aux chocs externes, tandis qu'une correction trop poussée en matière de sécurité peut éroder la productivité et la compétitivité à long terme. Par conséquent, une stratégie canadienne tournée vers l'avenir doit intégrer les deux dimensions, en veillant à préserver les avantages de chaînes d'approvisionnement mondiales ouvertes et fiables sans compromettre la résilience face aux perturbations.

Pour combler cette lacune, nous proposons que le Canada articule une stratégie globale structurée autour de cinq piliers politiques qui se renforcent mutuellement et visent à équilibrer l'efficacité et la résilience : poursuivre l'intégration commerciale, protéger contre les points d'étranglement, *promouvoir les « points forts »*,

établir des partenariats internationaux et cerner les risques émergents (voir le tableau 1). Le reste de cette section examine chacun de ces piliers un à un.

Pilier I : poursuivre l'intégration commerciale

En général, le commerce est favorable à la croissance, et l'engagement à renforcer et à défendre des chaînes d'approvisionnement internationales ouvertes, diversifiées, fiables et socialement responsables devrait donc être au centre de la stratégie canadienne en matière de chaînes d'approvisionnement. Pour la plupart des biens, la mondialisation de la production est un puissant [moteur de prospérité et de sécurité économique](#). En fragmentant la production entre plusieurs pays, les chaînes d'approvisionnement [permettent aux pays de se spécialiser](#) en fonction de leur avantage comparatif, ce qui réduit le coût des intrants et assure des prix abordables pour les consommateurs. Les chaînes d'approvisionnement mondiales [peuvent également générer](#) des gains d'efficacité dynamiques et de l'innovation en favorisant la connexité des connaissances au-delà des frontières. C'est pourquoi [l'intégration dans les chaînes d'approvisionnement mondiales](#) est essentielle pour donner accès à des intrants économiques et technologiquement avancés, tout en transformant les avantages comparatifs nationaux en une productivité accrue et un niveau de vie plus élevé.

En outre, on sous-estime souvent le fait que les chaînes d'approvisionnement mondiales peuvent, dans de nombreux cas, renforcer la résilience des processus de production. Une caractéristique souhaitable de la production mondialisée est qu'elle offre aux entreprises un large accès à des fournisseurs externes à qui elles peuvent faire appel pour créer ce que certains ont appelé la « [flexisécurité](#) », c'est-à-dire une combinaison de flexibilité et de sécurité. Par exemple, on a constaté

que la possibilité de changer de fournisseur d'un pays à l'autre réduisait les [risques liés au taux de change](#) et [au coût de la main-d'œuvre](#) pour les grandes entreprises.

Pour préserver et accroître ces avantages de l'intégration commerciale, tant pour la prospérité que pour la sécurité économique, [il faut](#) agir de manière proactive. Le Canada doit investir dans la facilitation du commerce à l'intérieur et à l'extérieur de ses frontières, moderniser les infrastructures de transport vieillissantes, réduire les formalités administratives réglementaires, conclure de nouveaux accords commerciaux et établir des normes de traçabilité solides qui renforcent la capacité des entreprises à cartographier, surveiller et atténuer les risques dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

Pilier II : protéger contre les points d'étranglement

Bien que les chaînes d'approvisionnement modernes offrent généralement l'efficacité et la résilience grâce à un approvisionnement mondialisé, leur interdépendance même crée aussi parfois des vulnérabilités qui peuvent mettre en danger la sécurité nationale. Comme les chaînes d'approvisionnement s'étendent sur plusieurs territoires, leur fonctionnement dépend souvent de facteurs indépendants de la volonté des gouvernements nationaux et des entreprises. Si cela se produit dans les chaînes d'approvisionnement de produits stratégiques essentiels à la sécurité nationale du Canada, le gouvernement canadien doit assurer la résilience de ses chaînes d'approvisionnement.

Les perturbations peuvent provenir de chocs naturels tels que des inondations ou des tremblements de terre. En 2021 et 2022, par exemple, les feux de forêt et les inondations ont durement frappé l'Ouest canadien, causant d'importantes perturbations dans la chaîne d'approvisionnement. Des incendies ont forcé la ferme-



ture de sections entières de voies ferrées, tandis que de grandes autoroutes (comme la Transcanadienne) ont été complètement inondées. Comme les routes principales étaient bloquées, les marchandises ne pouvaient pas circuler normalement, et les entreprises de tout le pays en ont ressenti les répercussions presque immédiatement.

Toutefois, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement sont de plus en plus liées aux politiques et provoquées par des sanctions, des restrictions à l'exportation ou des droits de douane, avec des répercussions exponentielles affectant des économies entières. Les points d'étranglement géopolitiques sont [particulièrement préoccupants](#) à cet égard : les étapes de la production sont concentrées dans un seul pays ou dominées par une poignée d'entreprises dans des secteurs stratégiques, avec peu de substituts viables ailleurs. Les points d'étranglement géopolitiques sont particulièrement sujets à la politisation. La [militarisation de l'interdépendance](#) est devenue une caractéris-

tique déterminante de l'économie politique internationale contemporaine, alors que les États utilisent de plus en plus leur contrôle sur des segments cruciaux de la chaîne d'approvisionnement comme instrument de coercition. Les restrictions imposées par le Japon en 2019 sur l'exportation de produits chimiques de haute technologie vers la Corée, les restrictions imposées par les États-Unis sur l'accès de la Chine aux conceptions avancées de semi-conducteurs en 2020 et les restrictions imposées par la Chine sur l'exportation de minéraux critiques sont autant d'exemples de cette dynamique. Même les menaces tarifaires du président américain Donald Trump à l'encontre du Canada démontrent à quel point la dépendance à l'égard de la chaîne d'approvisionnement peut être utilisée comme un outil de coercition géopolitique brutal.

Pour le Canada, le risque que de tels événements perturbent l'approvisionnement en produits stratégiques ou essentiels souligne l'importance d'un cadre de chaîne d'approvisionnement qui puisse identifier les secteurs

stratégiques essentiels aux intérêts nationaux, cartographier les points d'étranglement géopolitiques au sein des chaînes d'approvisionnement de ces secteurs stratégiques et cerner les stratégies d'atténuation les plus appropriées. Les outils politiques pourraient comprendre la diversification des bases de fournisseurs, l'incitation à développer les capacités de production nationale, l'établissement de partenariats internationaux résilients et l'élaboration de systèmes d'alerte précoce. Le Canada renforcerait sa sécurité économique en réduisant son exposition aux points d'étranglement et aux tactiques coercitives dans les secteurs stratégiques.

Pilier III : promouvoir les points forts

Le Canada n'est pas seulement vulnérable aux points d'étranglement étrangers; il possède également un avantage grâce à sa spécialisation dans les étapes de production qui sont essentielles aux chaînes d'approvisionnement stratégiques d'autres pays. En ce sens, le Canada contrôle des points forts de la chaîne d'approvisionnement – par exemple dans les minéraux critiques, les ressources énergétiques, les technologies médicales et les composants automobiles – dont dépendent les autres économies pour assurer leurs propres résilience et prospérité. Ces atouts ont non seulement une valeur économique, mais aussi une importance stratégique, car ils servent de levier dans la diplomatie économique internationale du Canada.

Pour maximiser les avantages de ces points forts, il faut une stratégie délibérée visant à déterminer les créneaux dans lesquels les secteurs canadiens ont un rôle indispensable au sein des chaînes d'approvisionnement mondiales qui desservent les marchés étrangers et à utiliser la politique industrielle pour les renforcer. En renforçant ces créneaux stratégiques grâce à des investissements dans la production, l'innovation et la trans-

formation à valeur ajoutée, le Canada peut accroître son poids dans les négociations commerciales et d'autres domaines, et se protéger contre les menaces tarifaires unilatérales ou autres mesures coercitives. Ce faisant, le Canada renforcerait non seulement sa résilience nationale, mais il rehausserait également sa position internationale en tant que partenaire fiable et indispensable dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

Pilier IV : établir des partenariats internationaux

Les partenariats internationaux sont essentiels dans la volonté du Canada de faire en sorte que les chaînes d'approvisionnement mondiales contribuent à la prospérité de sa société. Étant donné la nature intrinsèquement transnationale des réseaux de production modernes, une stratégie canadienne réussie doit reposer sur l'établissement et l'approfondissement d'une collaboration internationale sur les questions relatives à la chaîne d'approvisionnement. Les autres économies comparables investissent déjà massivement dans la collaboration transfrontalière, que ce soit par le biais du Cadre économique indo-pacifique des États-Unis, de l'initiative Global Gateway de l'Union européenne ou des pactes régionaux de la chaîne d'approvisionnement de la Corée, afin de renforcer la résilience, de diversifier l'approvisionnement et d'établir des normes mondiales. En tant que puissance moyenne, le Canada devrait élaborer une stratégie de chaîne d'approvisionnement qui participe également activement à ces cadres émergents.

Pour le Canada, les partenariats internationaux dans l'élaboration d'une stratégie de chaîne d'approvisionnement ont trois objectifs : d'abord, coordonner les mécanismes de surveillance des risques et d'alerte précoce dans les pays alliés; ensuite, mettre en commun les res-

sources pour l'infrastructure essentielle, l'innovation et la cartographie de la chaîne d'approvisionnement; enfin, se conformer aux normes de durabilité, de transparence et d'approvisionnement responsable qui renforcent à la fois l'accès aux marchés et la confiance des consommateurs. La priorité devrait être accordée à la collaboration étroite avec les alliés de longue date tels que les États-Unis, l'UE et les principaux partenaires indo-pacifiques afin de réduire la dépendance excessive à l'égard des États adversaires et d'assurer un accès sûr aux minéraux critiques, aux technologies de pointe et aux biens essentiels. En intégrant sa stratégie dans de plus grandes alliances, le Canada peut amplifier son influence, protéger sa sécurité économique et veiller à ce que ses chaînes d'approvisionnement demeurent à la fois concurrentielles et résilientes à une époque de perturbations géopolitiques croissantes.

Pilier V : cerner les risques émergents

Le cinquième pilier d'une stratégie canadienne en matière de chaîne d'approvisionnement est le développement systématique de capacités fondées sur les données pour anticiper les risques émergents et saisir

les occasions naissantes dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Ces dernières sont de plus en plus vulnérables à des perturbations complexes et qui évoluent rapidement – des tensions géopolitiques aux chocs climatiques en passant par les cyberattaques et les changements réglementaires – et qui ne peuvent être traitées de manière réactive. Le Canada a plutôt besoin de pouvoir surveiller, anticiper et s'adapter en temps réel.

Pendant la pandémie de COVID-19, certains chercheurs [ont émis](#) une proposition intéressante à cet égard : à l'instar des tests de résistance bancaire qui ont été imposés après la Grande Récession de 2008-2009, les gouvernements devraient travailler de concert avec les secteurs qui fournissent des biens essentiels pour établir des tests de résistance qui saisissent la capacité d'un pays à faire face aux ébranlements de la chaîne d'approvisionnement. Ces tests de résistance devraient tenir compte de la stratégie de stockage de grandes quantités du gouvernement, de la rapidité avec laquelle la production locale et les importations peuvent être accélérées, de la diversification des sources d'importation et de l'incidence des restrictions potentielles des exportations par d'autres pays. Ils en-

Tableau 2 : initiatives du Canada pour développer la résilience de la chaîne d'approvisionnement

	Poursuivre l'intégration commerciale	Protéger contre les points d'étranglement	Promouvoir les points forts	Établir des partenariats internationaux	Cerner les risques émergents
Bureau national de la chaîne d'approvisionnement et stratégie	X	X			
Préparation aux crises sanitaires Canada		X			
Stratégie sur les minéraux critiques		X	X	X	
Stratégie sur les minéraux critiques		X	X	X	
Loi sur Investissement Canada		X			

Source : création des auteurs.

courageraient les gouvernements et les entreprises à collaborer à la conception de chaînes d'approvisionnement plus résilientes pour les biens essentiels.

Cela nécessite des investissements dans des infrastructures de données nationales qui intègrent des ensembles de données commerciales, logistiques, financières et environnementales dans des renseignements exploitables. Cela exige aussi une réflexion approfondie sur la façon de structurer l'engagement avec les parties prenantes du secteur, ce qui s'est souvent avéré difficile. En créant des systèmes avancés de cartographie de la chaîne d'approvisionnement, des mécanismes d'alerte précoce, des outils de prévision fondés sur des scénarios et des mécanismes efficaces de mobilisation du secteur privé, les décideurs politiques peuvent mieux prévoir les goulets d'étranglement, trouver d'autres options d'approvisionnement et simuler l'impact de différents chocs. Une telle prévoyance améliore non seulement la résilience, mais permet également au Canada de repérer et de tirer parti des nouvelles possibilités, comme les changements dans la demande de minéraux critiques, les nouvelles frontières technologiques ou les chaînes d'approvisionnement vertes.

Concrètement, ce pilier pourrait impliquer la création d'un observatoire national dédié aux chaînes d'approvisionnement, la promotion de partenariats public-privé de partage de données et d'analyses, et une coordination avec les alliés internationaux pour harmoniser les systèmes de surveillance. En intégrant la prévoyance et l'analytique dans sa gouvernance de la chaîne d'approvisionnement, le Canada passerait d'une gestion réactive des crises à un positionnement stratégique proactif, assurant que les chaînes d'approvisionnement canadiennes ne sont pas seulement protégées contre les perturbations futures, mais en position de prospérer dans la prochaine vague de transformations économiques mondiales.

3. PAYSAGE POLITIQUE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DU CANADA

Le Canada n'a pas encore élaboré de stratégie globale de la chaîne d'approvisionnement qui soit complètement harmonisée avec les cinq piliers suivants : poursuivre l'intégration commerciale, protéger contre les points d'étranglement, promouvoir les points forts, établir des partenariats internationaux et cerner les risques émergents. Néanmoins, au cours des dernières années, le gouvernement fédéral a lancé plusieurs initiatives ciblées et programmes pilotes qui abordent les principaux éléments de ce programme considérable. Ces initiatives, toutefois, demeurent largement fragmentées et réactives, ce qui laisse d'importantes possibilités de développement et d'intégration.

Infrastructure de transport

Les initiatives les plus importantes de la chaîne d'approvisionnement canadienne ont été dirigées par Transports Canada, qui a dû réagir aux chocs répétés subis par l'infrastructure de transport du pays au cours des dernières années. Les chaînes d'approvisionnement du pays reposent sur un réseau dense et interdépendant de chemins de fer, de ports et de routes de camionnage, qui représentent des artères essentielles à la stabilité économique. La pandémie de COVID-19 a mis ce système à rude épreuve. Les confinements ont entraîné une réorientation de la demande vers les produits manufacturés, souvent fabriqués en Asie, plutôt que vers des services de divertissement et des voyages. En conséquence, le transport maritime international et intérieur a été surchargé, ce qui a entraîné un encombrement sans précédent dans les ports, des blo-

cages ferroviaires et routiers et de graves pénuries de main-d'œuvre. Les graves intempéries et les grèves des travailleurs ont encore plus mis en lumière les faiblesses systémiques du réseau de transport. Pour répondre à ces vulnérabilités, le gouvernement fédéral a mis la priorité sur l'atténuation des goulets d'étranglement aux nœuds critiques du réseau de transport afin de veiller à ce que les chaînes d'approvisionnement du Canada puissent devenir plus fluides, plus efficaces, plus résilientes et plus fiables, tous modes de transport et régions du pays confondus.

En décembre 2023, afin de poursuivre l'intégration commerciale par l'amélioration de l'infrastructure de transport et protéger contre les points d'étranglement (voir le tableau 2), le gouvernement fédéral a créé le Bureau national de la chaîne d'approvisionnement au sein de Transports Canada. À l'appui des recommandations du [groupe de travail sur la chaîne d'approvisionnement de 2022](#), le Bureau s'est vu confier un double mandat : diriger l'élaboration d'une stratégie nationale de chaîne d'approvisionnement pour l'infrastructure de transport du Canada et fournir un soutien pratique pour gérer les perturbations nationales et transfrontalières. Bien qu'il continue de se concentrer principalement sur l'efficacité, la fiabilité et la résilience des corridors de transport internes du Canada – des ports et des chemins de fer au camionnage et à l'entreposage –, le Bureau s'attaque également indirectement aux vulnérabilités géopolitiques dans la mesure où des événements internationaux peuvent affecter les routes maritimes, la congestion portuaire ou l'accès aux principales portes commerciales. En favorisant le partage de données, en facilitant la coordination entre les acteurs publics et privés et en soutenant les décisions réglementaires et d'investissement fondées sur des données probantes, le Bureau est devenu une plateforme centrale pour promouvoir une vision cohérente pour le Canada, ancrée à l'échelle na-

tionale, mais consciente de la chaîne d'approvisionnement mondiale.

Cette mission s'appuie sur des initiatives antérieures. En juillet 2017, Transports Canada a lancé le [Fonds national des corridors commerciaux](#) (FNCC), un programme fédéral d'investissement dans l'infrastructure conçu pour améliorer le rendement du système de transport du Canada et, de ce fait même, la compétitivité de la chaîne d'approvisionnement. Initialement axé sur les projets traditionnels d'infrastructure, le Fonds a depuis élargi sa portée pour inclure la numérisation, les plateformes logistiques intérieures, les infrastructures résilientes au climat et la connectivité dans le Nord. Doté d'une allocation initiale de 1,9 milliard \$ CA, le FNCC a été augmenté à plusieurs reprises par des budgets successifs : 400 millions \$ CA en 2019 pour les infrastructures nordiques, 1,9 milliard \$ CA en 2021 pour la résilience et la numérisation, et 450 millions \$ CA en 2022 pour la modernisation de la chaîne d'approvisionnement. Les projets financés vont du désengorgement des grands ports à l'adoption d'outils numériques pour la surveillance en temps réel de la chaîne d'approvisionnement.

Parallèlement, Transports Canada a lancé l'[Examen de la modernisation des ports](#) (EMP) en mars 2018 afin de renforcer la résilience et l'efficacité du système portuaire canadien. Grâce à de vastes consultations des parties prenantes, l'EMP a cherché à mettre à jour les cadres de gouvernance et d'exploitation régissant les administrations portuaires du Canada. En 2022, le ministre des Transports a annoncé les modifications législatives à venir découlant de cet examen. Ces réformes visent cinq résultats politiques clés : 1) accroître la fluidité de la circulation en réduisant la congestion et les temps d'attente; 2) favoriser la réconciliation en positionnant les administrations portuaires du Canada comme des partenaires économiques des peuples autochtones; 3) promouvoir la durabilité en-

vironnementale en obligeant les ports à adopter des cadres de responsabilisation climatique tels que celui du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat; 4) moderniser les programmes de sûreté et de sécurité pour protéger les actifs portuaires fédéraux et assurer un transport efficace des marchandises; 5) renforcer la gouvernance et la gestion financière en améliorant la responsabilisation, la transparence et l'harmonisation avec les pratiques exemplaires internationales.

Reconnaissant que les obstacles réglementaires continuent d'entraver le transport et le commerce entre les provinces, le gouvernement fédéral a également accordé la priorité à l'intégration du commerce et à la mobilité de la main-d'œuvre à l'intérieur. Depuis 2022, il a poursuivi des réformes visant à réduire les frictions commerciales interprovinciales, notamment en rationalisant et en éliminant les exigences fédérales inutiles. Le [Plan d'action sur le commerce intérieur 2024-2027](#) consolide ce programme autour de quatre piliers : la réduction du fardeau réglementaire, la promotion des avantages commerciaux intérieurs du Canada, le renforcement de l'engagement des parties prenantes et l'amélioration de la mobilité de la main-d'œuvre.

Produits de santé

La stratégie du Canada en matière de chaîne d'approvisionnement ne vise pas seulement à améliorer l'efficacité et la résilience du système de transport. La pandémie de COVID-19 a également révélé le problème des pénuries de produits de santé tels que les médicaments et les dispositifs médicaux. Les [problèmes](#) de fabrication et de logistique ont perturbé l'approvisionnement en nombreux produits de santé, tandis que la demande de produits essentiels, comme des articles d'équipement de protection individuelle et certains [médica-](#)



[ments et dispositifs médicaux](#) utilisés pour traiter les symptômes de la COVID-19, a grimpé en flèche à un niveau qui dépassait largement la capacité de production.

En réponse, le gouvernement fédéral a mis en place ces dernières années plusieurs mesures pour protéger contre les points d'étranglement afin de mieux se préparer aux futures urgences sanitaires et de bâtir un écosystème des sciences de la vie plus solide au Canada (voir le tableau 1). En 2024, [Préparation aux crises sanitaires](#) Canada (PCSC) a vu le jour : il s'agit d'une nouvelle organisation fédérale au sein d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) qui se consacre à protéger les Canadiens contre les futures pandémies et à atteindre les objectifs de préparation du Canada en matière de sciences de la vie et de contre-mesures médicales. En tant qu'autorité canadienne en matière de politique industrielle de préparation et d'intervention en cas d'urgence sanitaire, PCSC a pour mission de stimuler le secteur canadien des sciences de la vie et de veiller à ce que les Canadiens aient un accès

plus rapide aux vaccins, aux thérapies médicales et aux diagnostics en accélérant la transition de la recherche à la commercialisation. L'organisme joue également un rôle de chef de file en matière de renseignements sur les marchés et de formation de réseaux avec des entreprises émergentes, le secteur, les organisations de développement de contrats et de fabrication et le milieu universitaire afin de favoriser l'innovation et les capacités.

Santé Canada a également élaboré sa propre initiative pour protéger contre les points d'étranglement et remédier aux pénuries de produits de santé (voir le tableau 1). En 2024, suite à un dialogue avec diverses parties prenantes, un plan intitulé « [Renforcer la résilience : Plan de Santé Canada pour remédier aux pénuries de produits de santé](#) » a été publié. Il propose une série de mesures que le ministère prendra de 2024 à 2028 pour aider à réduire, à atténuer et à mieux prévenir les pénuries de produits de santé et leurs répercussions négatives. Les mesures déjà mises en œuvre comprennent l'obligation pour les fabricants de médicaments sur ordonnance et de certains dispositifs médicaux de signaler les pénuries; l'interdiction de distribuer des médicaments destinés au marché canadien à l'extérieur du Canada lorsque cela pourrait causer ou aggraver une pénurie; la collaboration avec les acteurs de la chaîne d'approvisionnement pour trouver d'autres sources d'approvisionnement et explorer les possibilités d'augmenter la production ou d'accélérer les réapprovisionnements; l'autorisation d'importer des produits autorisés à l'étranger non autorisés à la vente au Canada, mais fabriqués selon des normes similaires; et la collaboration avec les acteurs de la chaîne d'approvisionnement et les systèmes et fournisseurs de soins de santé pour préserver l'approvisionnement disponible.



Minéraux critiques

La pandémie de COVID-19 a révélé à quel point les chaînes d'approvisionnement mondiales et les infrastructures de transport peuvent se détériorer rapidement lorsqu'un seul point d'étranglement est perturbé, ce qui a incité les gouvernements du monde entier à élargir leur programme de résilience au-delà des produits liés à la santé. Alors que les premières solutions politiques se concentraient sur les masques, les vaccins et autres produits médicaux essentiels, la crise a souligné les dangers d'une dépendance excessive à l'égard d'un nombre limité de fournisseurs pour tout intrant essentiel. Cette reconnaissance a poussé de nombreux pays à passer au crible les vulnérabilités d'autres secteurs stratégiques, les minéraux critiques étant au premier plan. Essentiels aux technologies d'énergie propre, aux systèmes de défense et à la fabrication de pointe, ces minéraux sont fortement concentrés dans un petit nombre de régions, ce qui [expose fortement les lignes d'approvisionnement](#) aux tensions géopolitiques et aux chocs externes.

Pour le Canada, les minéraux critiques représentent une occasion de réduire la dépendance du pays à l'égard des matières premières essentielles extraites

dans des mines étrangères et transformées à l'étranger (pilier *protéger contre les points d'étranglement*) et d'accroître son importance en tant que partenaire commercial stratégique avec des économies aux vues similaires en raison de ses grandes quantités de gisements minéraux (*promouvoir les points forts*). Le gouvernement fédéral a dressé une liste de 34 minéraux qu'il juge « essentiels » selon leur caractère rare et essentiel à la sécurité économique du Canada, selon leur caractère nécessaire à la transition vers l'énergie propre et selon leur importance stratégique pour ses partenaires et alliés.

En décembre 2022, Ressources naturelles Canada a officiellement publié la Stratégie canadienne sur les minéraux critiques, qui portait principalement sur six minéraux critiques : le lithium, le graphite, le nickel, le cobalt, le cuivre et les terres rares. La stratégie intègre une vision de la chaîne de valeur à part entière : étendre l'extraction responsable, mettre à l'échelle la transformation nationale, ancrer la fabrication de pointe (en particulier des batteries) et boucler les cycles grâce au recyclage et à la circularité.

La logique de la stratégie est double. Premièrement, un accès durable aux six minéraux critiques prioritaires est indispensable aux technologies de décarbonisation et à l'électronique de pointe. Deuxièmement, la concentration de la chaîne d'approvisionnement, en particulier dans le raffinage, crée des vulnérabilités systémiques que le Canada cherche à atténuer en diversifiant ses activités avec des partenaires de confiance et en constituant des capacités nationales résilientes. Ces objectifs sont concrétisés par des programmes fédéraux de près de 4 milliards \$ CA dans les budgets entre 2021 et 2024, qui comprennent le [Fonds pour l'infrastructure des minéraux critiques](#) de 1,5 milliard \$ CA pour l'énergie propre et les liaisons de transport vers les gisements éloignés, et le [Programme de recherche,](#)

[développement et démonstration pour les minéraux critiques](#) de 192,1 millions \$ CA pour accélérer le développement de technologies de traitement et la commercialisation. Des instruments fiscaux ciblés – le crédit d'impôt de 30 % pour l'exploration de minéraux critiques, les crédits pour les technologies propres et la fabrication de technologies propres et le crédit d'impôt pour l'exploration minière – contribuent à atténuer les risques liés aux projets en phase initiale et aux investissements intermédiaires.

À l'échelle internationale, la stratégie est tournée vers l'extérieur et axée sur les alliances. Le Canada a codifié la coopération avec les États-Unis (avec lesquels il partage des chaînes de valeur profondément intégrées), l'UE, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, le Japon, l'Australie, la Corée, le Chili et d'autres, et codirige les travaux normatifs par l'intermédiaire de l'Alliance pour des minéraux critiques durables. Au sein de forums multilatéraux – l'Agence Internationale de l'Énergie (y compris le nouveau programme de sécurité des minéraux critiques), le G7 (dont le Canada assure la présidence en 2025) et les plateformes de la Banque mondiale – le Canada fait progresser la transparence des données, les normes ESG, la traçabilité et le financement conjoint de projets stratégiques. Ces efforts s'attaquent explicitement aux risques de concentration de la chaîne d'approvisionnement et aux pratiques non marchandes en favorisant la diversification et l'approvisionnement responsable dans les économies partenaires.

Semi-conducteurs

Le secteur des semi-conducteurs représente un secteur à double usage par excellence, où les vulnérabilités aux points d'étranglement [sont devenues de plus en plus importantes](#). En réponse aux tensions géopolitiques croissantes, à l'intensification de la concurrence technologique et aux fragilités systémiques des réseaux de

production de semi-conducteurs, le Canada s'est fortement appuyé sur son Fonds stratégique pour l'innovation (FSI) pour jeter les bases d'un secteur des semi-conducteurs plus résilient. Le FSI, géré par ISDE, est conçu pour stimuler l'investissement dans la recherche et le développement, développer les grandes entreprises canadiennes et améliorer la résilience économique en renforçant les capacités industrielles essentielles. Ces objectifs ont été appliqués directement au secteur des semi-conducteurs en soutenant des projets de semi-conducteurs à grande échelle, comme la modernisation d'une usine d'emballage de semi-conducteurs IBM à Bromont, au Québec, et la commercialisation du matériel de CMC Microsystems, et en stimulant la recherche et le développement dans des technologies de pointe telles que la microélectronique et la photonique, dans lesquelles le Canada possède des forces de recherche.

Le gouvernement fédéral a également établi des partenariats internationaux dans le but de développer des chaînes d'approvisionnement résilientes en semi-conducteurs grâce à des interactions avec ses partenaires du G7. Le G7 a permis la mise en place d'un groupe de contact sur les semi-conducteurs lors de la réunion des ministres de l'Industrie, de la Technologie et du Numérique en Italie en mars 2024. Conçu comme une plateforme permanente d'échange d'information et de coordination, l'objectif du groupe de contact est d'alerter rapidement des perturbations, d'harmoniser les interventions de crise et de renforcer la résilience collective dans un secteur essentiel à la prospérité économique et à la sécurité nationale.

Investissement étranger

La *Loi sur Investissement Canada* peut également être considérée comme un élément central du cadre canadien d'examen des investissements directs étrangers. Il garantit que les investissements entrants importants

procurent un avantage net à l'économie canadienne, tout en accordant au gouvernement fédéral le pouvoir d'examiner tout investissement étranger, quelle qu'en soit l'ampleur, s'il présente des risques potentiels pour la sécurité nationale, par exemple en créant des points d'étranglement. La Loi est conçue pour équilibrer deux objectifs : maintenir un climat d'investissement ouvert et prévisible qui attire les capitaux étrangers et l'innovation, tout en protégeant le Canada contre les parties prenantes étrangères qui pourraient tenter de prendre le contrôle de technologies sensibles, d'infrastructures, de données personnelles ou de chaînes d'approvisionnement essentielles d'une manière qui pourrait nuire aux intérêts canadiens.

Au cours des dernières années, le Canada a modernisé la Loi pour répondre aux préoccupations sur la chaîne d'approvisionnement. Le 22 mars 2024, le projet de loi C-34, une loi modifiant la *Loi sur Investissement Canada*, a reçu la sanction royale, ce qui représente la plus importante mise à jour apportée à la loi depuis 2009. Les dispositions entrées en vigueur en septembre 2024 ont conféré au ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie des pouvoirs renforcés, comme la possibilité de prolonger les examens de la sécurité nationale, d'imposer des conditions provisoires lors des examens et de conclure les examens en fonction des engagements pris par les investisseurs. Ces changements ont également amélioré la coopération avec les partenaires internationaux, renforcé la protection de la propriété intellectuelle financée par le gouvernement et des renseignements personnels des Canadiens, et amélioré la transparence et la responsabilisation dans la façon dont les examens sont effectués et les rapports sont produits.

Le 5 mars 2025, le gouvernement du Canada a annoncé d'importantes mises à jour des Lignes directrices sur l'examen relatif à la sécurité nationale des investissements, élargissant explicitement leur champ d'applica-



tion pour tenir compte de la sécurité économique. Les lignes directrices mises à jour reconnaissent que les investissements étrangers peuvent menacer le Canada non seulement en raison des risques courants pour la sécurité, mais aussi en sapant la résilience économique du pays. C'est pourquoi le gouvernement se demandera maintenant si un investissement pourrait accroître l'intégration d'une entreprise canadienne dans l'économie d'un État étranger d'une manière qui mettrait en péril la sécurité à long terme du Canada. Dans le cadre de ces évaluations, les responsables évalueront la taille de l'entreprise canadienne, son rôle dans l'écosystème de l'innovation et son incidence sur les chaînes d'approvisionnement nationales. Les lignes directrices tiennent également compte des risques posés par les comportements d'investissement opportunistes ou prédateurs dans le contexte économique actuel.

Le 6 février 2025, le Canada a officiellement présenté sa Liste des technologies sensibles (LTS), un outil proactif visant à protéger les technologies les plus essentielles et novatrices du pays contre l'exploitation adverse. La LTS vise à renforcer l'architecture de sécurité

nationale du Canada dans trois domaines : le contrôle des investissements étrangers, le contrôle des exportations et la protection de la recherche et de l'innovation.

Dans le cadre de la politique sur les investissements étrangers, la LTS a été intégrée au processus d'examen de la sécurité nationale en vertu de la *Loi sur l'investissement Canada*, fournissant aux organismes de réglementation un cadre plus clair pour examiner et, au besoin, bloquer les transactions qui risquent de transmettre un savoir-faire délicat ou de créer des dépendances stratégiques indues. Bien que la LTS ne soit pas en soi une liste de contrôle des exportations, elle complète les régimes de contrôle des exportations existants en signalant les technologies préoccupantes qui pourraient nécessiter des licences ou des restrictions plus strictes. La LTS joue également un rôle central dans la protection de l'écosystème de recherche du Canada. En identifiant les domaines à haut risque tels que la science quantique et l'intelligence artificielle, elle soutient les efforts visant à prévenir l'ingérence étrangère, le vol de propriété intellectuelle et la transmission involontaire de connaissances de pointe.

Évaluation globale

Considérée dans son ensemble, l'action du gouvernement fédéral montre des progrès notables vers l'élaboration d'une stratégie nationale de chaîne d'approvisionnement axée sur les cinq piliers. Cependant, l'approche globale reste fragmentée, avec une coordination limitée entre les initiatives menées par les différents ministères. En outre, elle demeure réactive, se concentrant sur des goulets et les points d'étranglement bien connus, mais privant le Canada de la prévoyance nécessaire pour anticiper et se préparer aux perturbations avant qu'elles ne s'aggravent.

Pour *poursuivre l'intégration commerciale*, les efforts du gouvernement fédéral ont jusqu'à présent porté sur l'atténuation des goulets d'étranglement dans le transport intérieur et sur l'allègement des obstacles réglementaires nationaux, deux éléments essentiels au bon fonctionnement des chaînes d'approvisionnement mondiales. Cela laisse toutefois de côté d'autres dimensions cruciales de l'intégration commerciale qui sont tout aussi importantes pour la compétitivité et la résilience, notamment la stabilité des politiques commerciales et l'infrastructure de communication.

Pour *protéger contre les points d'étranglement*, les mesures ont été limitées à un petit nombre de secteurs stratégiques, en particulier les produits de santé, les minéraux critiques et les semi-conducteurs. Or, les récentes perturbations ont révélé des vulnérabilités dans un éventail beaucoup plus large de secteurs jugés essentiels pour la sécurité économique, dont l'équipement militaire, ce qui suggère la nécessité d'une réflexion plus exhaustive sur les domaines où des mesures de protection sont justifiées pour protéger contre les points d'étranglement.

Le pilier visant à *promouvoir les points forts* a également été axé sur les minéraux critiques, secteur dans lequel

le Canada jouit d'un avantage naturel. Bien que cet axe soit compréhensible, il risque de négliger d'autres secteurs où le Canada pourrait cultiver des forces durables et élargir son rôle dans les chaînes d'approvisionnement mondiales de produits essentiels pour d'autres marchés.

Les efforts visant à *établir des partenariats internationaux* pour renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement ont pris de l'ampleur, mais demeurent inégaux et propres à chaque secteur. Le Canada s'est joint à plusieurs initiatives multilatérales visant à renforcer la sécurité de la chaîne d'approvisionnement, notamment en participant à l'Alliance sur la production de minéraux critiques du G7, au Partenariat pour la sécurité des minéraux (MSP) et aux cadres de collaboration de l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE). Ces initiatives témoignent d'une reconnaissance croissante de la nécessité de partenariats internationaux de confiance, en particulier dans le domaine des minéraux critiques et des chaînes d'approvisionnement en énergie propre. Toutefois, au-delà de ces secteurs stratégiques, les mécanismes concrets visant à approfondir la coordination internationale et à rendre opérationnels les principes d'économie d'affinité dans l'ensemble de l'économie restent limités et fragmentés.

Enfin, le pilier le moins développé est celui visant à *cerner les risques émergents*. Les systèmes de surveillance actuels sont fragmentés et réactifs, principalement axés sur les goulets d'étranglement et les vulnérabilités connus plutôt que sur les renseignements prospectifs nécessaires à fournir pour anticiper et atténuer les perturbations avant qu'elles ne s'aggravent. Des [travaux](#) ont été réalisés à l'aide de données sur le commerce international pour mesurer la vulnérabilité des secteurs canadiens aux perturbations des chaînes d'approvisionnement internationales en amont et en aval, mais il n'est pas clair si ces données sont actu-

ellement utilisées systématiquement pour identifier les vulnérabilités ou dépendances émergentes des chaînes d'approvisionnement mondiales des secteurs stratégiques.

4. STRATÉGIE EN MATIÈRE DE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET SYSTÈME D'ALERTE PRÉCOCE DE LA CORÉE

Le Canada peut tirer d'importantes leçons de l'expérience de la Corée dans le renforcement de sa stratégie de chaîne d'approvisionnement. Peu de pays ont été confrontés à une coercition économique aussi forte que la Corée. En juillet 2016, lorsque Séoul a décidé de déployer son système de défense antimissile à haute altitude (THAAD), Beijing a riposté en prenant des sanctions de facto visant des secteurs critiques tels que le commerce de gros et de détail, le tourisme et le divertissement. Les retombées ont été rudes : une fois les impacts indirects comptabilisés, les pertes ont été estimées jusqu'à 20 milliards \$ US, selon le Centre de recherche technologique industrielle de la [Banque de développement de Corée](#). L'épisode a mis en lumière la dépendance de la Corée à l'égard de la Chine, son plus grand partenaire commercial, et les risques d'une chaîne d'approvisionnement armée et d'interdépendances économiques. Cette vulnérabilité s'est de nouveau manifestée en août 2019, lorsqu'un différend avec le Japon concernant l'indemnisation des victimes du travail forcé pendant la période coloniale s'est envenimé. En réponse, Tokyo a imposé un contrôle des exportations de fluorure d'hydrogène, de résine photosensible et de polyimide fluoré – des intrants essentiels à la production de semi-conducteurs et d'écrans

– perturbant gravement les chaînes d'approvisionnement coréennes de haute technologie. Enfin, la « crise de la solution aqueuse d'urée » de décembre 2021 s'est avérée décisive pour pousser la Corée à accélérer sa stratégie de chaîne d'approvisionnement et ses systèmes d'alerte précoce (SAP). Bien qu'il ne s'agisse pas d'un cas typique de coercition économique directe, la crise a révélé les retombées mondiales des différends commerciaux. Après avoir interdit les importations de charbon australien en 2020, la Chine a limité les exportations d'urée, un sous-produit du charbon essentiel pour les véhicules diesel. Une quasi-paralysie du secteur de la logistique coréen en a résulté, révélant une fois de plus la fragilité des dépendances de la chaîne d'approvisionnement.

En réaction à ces différentes formes de coercition économique, la Corée a activement poursuivi une stratégie tournée vers l'avenir, intégrée et adaptative qui s'oriente vers l'alignement sur les cinq piliers. Elle a, en outre, collaboré avec d'autres pays à l'élaboration de leur stratégie de chaîne d'approvisionnement. L'expérience coréenne illustre comment les États peuvent passer d'une gestion réactive des crises par chaque ministère à un renforcement de la résilience plus proactif, à l'échelle du système, et collaboratif – une approche dont le Canada a besoin.

Stratégie de sécurité économique et résilience de la chaîne d'approvisionnement de la Corée

La stratégie de sécurité économique de la Corée met fortement l'accent sur le renforcement de la résilience de la chaîne d'approvisionnement et l'amélioration de la cybersécurité. Reflétant sa dépendance de longue date à l'égard de la politique industrielle, sa [stratégie](#) renforce le développement industriel dirigé par l'État en tant que pilier central de son cadre de sécurité économique.



Toutefois, bien qu'il ait été directement soumis à la coercition économique, le gouvernement coréen a adopté une approche particulièrement prudente en ce qui concerne la mise en œuvre de mesures de lutte contre la coercition, en particulier celles visant à protéger contre les points d'étranglement et à promouvoir les points forts nationaux, reflétant sa préférence pour un équilibre entre résilience et [diplomatie pragmatique](#).

Les efforts du gouvernement coréen pour stabiliser les chaînes d'approvisionnement remontent à 2019. Immédiatement après le contrôle des exportations du Japon, le gouvernement coréen a mis en place des mesures visant à améliorer la compétitivité et le taux d'autosuffisance en matériaux, en pièces et en équipement essentiels à la stabilité de la chaîne d'approvisionnement¹. En octobre 2019, le gouvernement coréen a créé le Comité

d'amélioration de la compétitivité des matériaux, des pièces et de l'équipement, présidé par le ministre de l'Économie et des Finances. Ce comité vise à contribuer à la sécurité nationale et à une croissance économique soutenue en renforçant la compétitivité des secteurs des matériaux, des pièces et de l'équipement tout en bâtissant un écosystème sain. Afin de fournir un soutien juridique aux activités du comité, le gouvernement coréen a promulgué la *Loi spéciale sur le renforcement de la compétitivité du secteur des matériaux, des pièces et de l'équipement et la stabilisation de la chaîne d'approvisionnement*. Par la suite, en 2023, le gouvernement coréen a lancé un projet pilote de soutien global pour stabiliser les chaînes d'approvisionnement en matériaux, pièces et équipements afin d'aider les petites et moyennes entreprises (PME), qui ont eu des difficultés à s'adapter de manière indépendante aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement, et de sécuriser les capacités de stabilisation de la chaîne d'approvisionnement.

Dans sa Stratégie de stabilisation de la chaîne d'approvisionnement annoncée en juin 2024, le gouvernement coréen vise à élaborer davantage ce cadre prospectif en établissant « quatre grandes orientations politiques et huit tâches politiques clés ». Les quatre grandes orientations politiques sont : 1) stabiliser l'offre et la demande de biens et de services de base; 2) renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement et les capacités d'intervention de crise; 3) renforcer la compétitivité et les mesures de protection des technologies de base; 4) renforcer le leadership de la chaîne d'approvisionnement mondiale.

Premièrement, pour stabiliser l'offre et la demande de biens et de services de base, le gouvernement coréen élargira la liste des articles de sécurité économique à 300, fournira un soutien concentré pour les articles à haut risque et augmentera le stock de matériaux de base, de 0 à 30 jours actuellement, à 60 à 180 jours.

¹ Ce point a été soulevé par Seungjoo Lee, Ph. D., lors de la Convention de l'International Political Science Association de juillet 2025, dans une présentation intitulée « Reverse Asymmetry and the Perils of Weaponized Interdependence: The Case of Japan's Export Controls on South Korea » (asymétrie inversée et dangers de l'interdépendance armée : le cas du contrôle des exportations du Japon sur la Corée du Sud.).

Le gouvernement coréen activera également un fonds de 952 millions \$ CA (5 billions ₩) pour la chaîne d'approvisionnement afin de donner la priorité au soutien aux entreprises qui contribuent à la stabilité des biens et services assurant la sécurité économique. Lors de la réunion du comité de stabilisation de la chaîne d'approvisionnement en août 2025, le gouvernement coréen a annoncé son intention de fournir un soutien financier adapté à chaque phase de la chaîne d'approvisionnement, de l'acquisition des ressources à la distribution et à la production. Cette approche tient compte de la nature interconnectée des chaînes d'approvisionnement.

Deuxièmement, en ce qui concerne le renforcement de la résilience de la chaîne d'approvisionnement et des capacités d'intervention de crise, le gouvernement coréen prévoit de construire une chaîne d'approvisionnement « autonome » en renforçant les bases de production nationale et en localisant les matières premières de base. Il a plus précisément décidé d'établir une stratégie globale de la chaîne d'approvisionnement couvrant tout le cycle de vie, de l'obtention des matières premières et des biens intermédiaires nécessaires à la production des articles de base à la réalisation de la recherche et du développement, en passant par la gestion de la logistique et la livraison du produit fini. Le gouvernement a également annoncé son intention d'établir un SAP intégré à l'échelle du gouvernement grâce à une collaboration entre les secteurs public, privé et international afin de mettre à niveau le système pangouvernemental d'intervention de crise. Cette mesure devrait régler le problème de l'insuffisance des liens d'information causée par la fragmentation du SAP existant.

Troisièmement, pour renforcer la compétitivité technologique de base et les systèmes de protection, le gouvernement coréen augmentera le soutien budgétaire à la recherche et au développement dans les secteurs stratégiques de pointe et les articles clés, en fournissant un soutien adapté, y compris des crédits d'impôt à l'in-

vestissement en fonction des caractéristiques de chaque technologie.

Quatrièmement, afin d'assurer le leadership de la chaîne d'approvisionnement mondiale, le gouvernement coréen vise à établir des stratégies d'intervention propres au secteur et aux enjeux à l'échelle nationale tout en dirigeant l'élaboration de normes mondiales à l'échelle internationale.

L'évolution du SAP coréen

Le gouvernement coréen accorde depuis longtemps une haute priorité politique à l'élaboration d'un cadre de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Au cours des dernières années, ce cadre est en train de passer d'une gestion de la chaîne d'approvisionnement et d'un SAP distincts et propres à chaque ministère à une approche intégrée et pangouvernementale. Dans les premières étapes, et à l'instar de la situation actuelle du Canada, le gouvernement coréen s'est concentré sur l'élaboration de politiques relatives à la chaîne d'approvisionnement et de systèmes de SAP au niveau de chaque ministère, comme le ministère de l'Économie et des Finances (MEF), le ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Énergie (MCIE), le Service des douanes de Corée et le ministère des Affaires étrangères. Par conséquent, chaque ministère a renforcé ses propres capacités de surveillance de la chaîne d'approvisionnement de façon indépendante, mais avec une intégration limitée entre les systèmes.

En juin 2024, le gouvernement coréen a utilisé le décret d'application de la *Loi-cadre sur le soutien à la stabilisation de la chaîne d'approvisionnement pour la sécurité économique* pour demander deux changements afin de résoudre ces problèmes. Premièrement, il a subdivisé les étapes de la crise de la chaîne d'approvisionnement en trois phases – détection des risques, prévention des risques et intervention de crise – et a établi des mesures d'intervention

correspondant à chaque phase. Deuxièmement, le gouvernement coréen a maintenu le système existant, où chaque ministère gère son propre SAP en temps normal, mais a renforcé le rôle de premier plan du MEF en cas de détection d'une crise. La crise est évaluée en tenant compte de l'offre et de la demande ainsi que des fluctuations des prix. Plus précisément, lors de la détection des crises, le MEF convoque une réunion des ministères concernés pour partager les renseignements sur la situation et examiner les mesures d'intervention conjointes.

Élaboration de politiques ministérielles sur la chaîne d'approvisionnement et les SAP

Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)

S'appuyant sur l'expérience de plusieurs perturbations de la chaîne d'approvisionnement, le gouvernement coréen a mis en place, en novembre 2021, le groupe de travail sur les articles nécessaires à la sécurité économique au sein du MEF. Son travail est d'élaborer des mesures de stabilisation de l'offre et de la demande d'articles nécessaires à la sécurité économique, ainsi que de désigner et d'examiner ces articles. Depuis, la liste des articles nécessaires à la sécurité économique est passée de 200 à 300, qui sont examinés chaque année. Ces articles sont classés en trois niveaux, les articles de niveau 1 étant les plus importants pour la sécurité économique. Il s'agit d'articles qui rendent la dépendance à l'égard de certains pays absolue, qui peuvent difficilement être produits nationalement ou importés d'autres pays, et qui ont une grande importance industrielle. Pour les articles de niveau 1, le gouvernement coréen a établi des objectifs de rendement afin de réduire la dépendance à l'égard de certains pays et de préparer des mesures de stabilisation de l'offre à l'échelle du gouvernement. Les cycles d'examen des

articles des niveaux 1, 2 et 3 sont trimestriels, semestriels et annuels, respectivement.

Le MEF préside le comité de stabilisation de la chaîne d'approvisionnement, agissant à titre de tour de contrôle de la politique coréenne en matière de chaîne d'approvisionnement. Le comité se compose de 25 membres : le MEF, 18 responsables gouvernementaux (dont le directeur du Service national de renseignement et les ministres des Sciences et des Technologies de l'information, des Affaires étrangères, de l'Intérieur et de la Sécurité, de la Défense nationale, de l'Agriculture, de l'Industrie, de la Santé et de l'aide sociale, de l'Environnement, des Territoires, des Océans et de la Pêche, et des PME et des Jeunes entreprises, le chef du Bureau de coordination des politiques gouvernementales, le président de la Commission des services financiers, les commissaires du Service des douanes et du Service des marchés publics de Corée, du secrétaire principal du président aux affaires économiques et le troisième directeur adjoint du Bureau de la sécurité nationale), ainsi que de six personnes de la société civile. En tant que ministère responsable du groupe de travail sur les articles nécessaires à la sécurité économique, le MEF supervise l'examen du SAP. Par exemple, dans le cas de la détection des risques, le MEF coordonne le suivi et l'examen des résultats des SAP gérés par les différents ministères. Il aide à élaborer des mesures de stabilisation de l'offre et de la demande de certains articles, restructurer les éléments essentiels de la sécurité économique et promouvoir l'établissement d'une base institutionnelle.

Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Énergie (MCIE)

Le MCIE joue traditionnellement un rôle clé dans l'élaboration de la politique industrielle de la Corée, qu'il s'agisse de soutenir les secteurs de haute technologie, de développer l'écosystème de matériaux, pièces

et équipement ou de renforcer la compétitivité du pays à l'exportation. Une étape importante liée à la résilience de la chaîne d'approvisionnement a été franchie en mai 2023 avec la modification de la Loi spéciale sur les matériaux, les pièces et l'équipement en Loi spéciale sur les matériaux, les pièces, l'équipement et les chaînes d'approvisionnement, plus englobante. Cette mise à niveau législative a donné au MCIE le pouvoir de lancer le Centre de la chaîne d'approvisionnement du secteur des matériaux, des pièces et de l'équipement, un organisme dédié chargé de soutenir la stabilisation de la chaîne d'approvisionnement.

Le mandat du centre comprend : 1) la collecte, l'analyse et la diffusion de renseignements sur la chaîne d'approvisionnement dans les secteurs stratégiques, 2) l'établissement et l'exploitation d'un SAP et 3) la mise en œuvre de projets visant à soutenir la stabilisation de la chaîne d'approvisionnement. L'Agence de promotion du commerce et des investissements de la Corée (APCIC), qui relève de la compétence et des orientations politiques du MCIE, agit à titre d'organisme chef de file du centre. Par l'entremise de ses bureaux commerciaux à l'étranger, il exerce des fonctions exhaustives liées à la surveillance des tendances commerciales et à l'analyse des renseignements sur la chaîne d'approvisionnement dans le secteur commercial. Le centre collabore également avec l'Institut du commerce international de l'Association coréenne du commerce international (ACCI) et l'Association coréenne de promotion du secteur de la machinerie dans ces efforts. Pour faciliter la coordination de ces mesures, le centre organise régulièrement une réunion du Conseil de la chaîne d'approvisionnement industrielle avec le MCIE, tout en fournissant diverses mesures de soutien aux entreprises coréennes, y compris la diversification des sources d'importation, la création d'installations de production et l'aide financière et fiscale.

Service des douanes de Corée

Le Service des douanes de Corée joue un rôle clé dans l'amélioration des capacités analytiques de son système d'alerte précoce de la chaîne d'approvisionnement (SAP-C) afin de permettre une intervention rapide – comme l'identification d'autres partenaires commerciaux – lorsque les chaînes d'approvisionnement mondiales vacillent en raison de mesures telles qu'une augmentation soudaine des droits de douane ou des quotas d'importation ou d'exportation imposés pour démanteler les barrières commerciales protectionnistes. Le [Service des douanes de Corée](#) analyse les signaux anormaux dans les données d'importation et d'exportation en temps réel afin d'identifier les signes de risques pour la chaîne d'approvisionnement et de lancer des alertes. Le total des articles gérés par le Service des douanes pour le SAP s'élève à 291 et comprend les matériaux, les pièces et l'équipement de base ainsi que les articles étroitement liés aux moyens de subsistance de la population. Lorsqu'il détecte des signaux de risque au sujet de ces articles, il fournit les informations aux ministères concernés pour les utiliser dans l'établissement de politiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Ministère des Affaires extérieures (MAE)

La crise de la pénurie d'urée de 2021 a été l'occasion d'élaborer des mesures de stabilisation de l'offre de biens tout usage. Le gouvernement a mis en œuvre un SAP ciblant environ 4 000 articles importés lorsque la dépendance à l'égard de certains pays dépasse 50 % ou lorsque la surveillance est par ailleurs hautement nécessaire.

Le MAE gère le SAP par l'intermédiaire de 37 missions à l'étranger et en surveille le fonctionnement au moyen de réunions des responsables de la sécurité économique. Le MAE surveille en permanence l'in-

formation sur la chaîne d'approvisionnement dans le cadre de ses missions à l'étranger afin de repérer les premiers signes de perturbations de la chaîne d'approvisionnement. Les missions à l'étranger communiquent rapidement les renseignements locaux recueillis au ministère des Affaires étrangères et aux ministères concernés dans le cadre de leur devoir d'aider les entreprises coréennes lors des perturbations de la chaîne d'approvisionnement. Les principales missions, dont l'ambassade à Beijing, mènent des exercices de table pour détecter les premiers signes de perturbations de la chaîne d'approvisionnement pour les articles nécessaires à la sécurité économique et intervenir rapidement en cas de crise.

Vers l'intégration des SAP

Changement de gouvernance

Le gouvernement coréen a pris diverses mesures pour améliorer et intégrer le fonctionnement de ces mesures propres à la chaîne d'approvisionnement du ministère et des SAP. Conformément à la révision de ses trois principales lois sur la chaîne d'approvisionnement, le gouvernement coréen a créé deux organes de gouvernance pangouvernementaux : le comité de stabilisation de la chaîne d'approvisionnement et le comité d'amélioration de la compétitivité des matériaux, des pièces et de l'équipement. Au cœur de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et du SAP se trouvait la création d'un cadre de mise en œuvre des politiques et d'exploitation axé sur le MEF et le MCIE, et la désignation des éléments de gestion de la chaîne d'approvisionnement en trois catégories : 1) articles et services nécessaires à la sécurité économique, 2) articles nécessaires à la stabilité de la chaîne d'approvisionnement et 3) ressources essentielles.

Analyse des risques améliorée

Le gouvernement coréen a introduit un nouveau système d'analyse des risques utilisant l'IA et les mégadonnées, suivi d'évaluations qualitatives des tendances. Le gouvernement coréen émettra des alertes en fonction des niveaux de risque : « Préoccupation → Mise en garde → Alerte → Critique ». Chaque niveau d'alerte déclenchera une intervention correspondante : « Surveillance → Analyse approfondie → Réunion d'examen du secteur et intervention préventive → Intervention conjointe interministérielle ».

Collaboration avec le secteur privé

La collaboration avec le secteur privé est un élément central du SAP intégré de la Corée. Le conseil de la chaîne d'approvisionnement industrielle tient régulièrement des réunions entre le MCIE et les représentants du secteur pour échanger mutuellement des renseignements sur la chaîne d'approvisionnement, y compris les données d'analyse du SAP et les problèmes d'offre et de demande par article. En outre, un manuel d'intervention en cas de crise dans la chaîne d'approvisionnement a été rédigé. L'objectif est d'activer un système d'intervention rapide de la chaîne d'approvisionnement dans un avenir proche, notamment en menant des exercices de simulation avec les organismes concernés sur la base de scénarios de crise hypothétiques en lien avec la chaîne d'approvisionnement.

Désignation des éléments de stabilisation de la chaîne d'approvisionnement

En décembre 2023, le gouvernement coréen a désigné les 185 articles de stabilisation de la chaîne d'approvisionnement dans le cadre de la Stratégie 3050 de la chaîne d'approvisionnement industrielle. Des fiches de

gestion complètes sont en cours de création et d'examen pour les 185 articles. Ces tâches sont confiées aux responsables du MEF pour chaque secteur, au Centre d'intervention en approvisionnement en matériaux et composants et à l'APCIC.

Informatisation des SAP

En juillet 2025, le gouvernement coréen a fait un premier pas vers l'informatisation d'un SAP, qui constituait la phase initiale de la gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement. À l'époque, le MEF a organisé une [réunion de lancement](#) du projet d'élaboration du système d'alerte précoce de la chaîne d'approvisionnement. Depuis novembre 2021, le gouvernement coréen exploite un SAP afin de repérer rapidement les crises potentielles. Toutefois, le système manuel existant est vulnérable aux atteintes à la sécurité de l'information et contraint par des limites en matière de partage et d'analyse de l'information en temps réel. Pour surmonter ces limites et tirer parti des progrès informatiques, le nouveau réseau informatisé d'alerte précoce de la chaîne d'approvisionnement reliera les renseignements de la chaîne d'approvisionnement dispersés entre différents ministères et intégrera la gestion de l'information relative aux entreprises privées et aux tendances de la politique étrangère.

Une fois le réseau informatisé d'alerte précoce de la chaîne d'approvisionnement établi, l'accès sera élargi pour permettre non seulement aux responsables gouvernementaux, mais aussi aux organismes concernés, aux grandes entreprises et aux autres entreprises connexes de l'utiliser. En outre, un organisme consultatif public-privé sera formé pour pallier les limites de la surveillance dirigée par le gouvernement. Si l'élaboration du système se déroule comme prévu, le gouvernement coréen prévoit de mener une opération pilote qui commencera à être mise en œuvre à grande échelle au début de 2026.

5. RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE POLITIQUES

À la lumière de l'intensification de la concurrence géopolitique, des vulnérabilités croissantes de la chaîne d'approvisionnement et de l'accélération des transformations technologiques, le Canada et la Corée sont tous deux confrontés au double défi de protéger leur sécurité économique tout en maintenant un commerce ouvert et fondé sur des règles. Les deux pays ont commencé à élaborer des stratégies exhaustives de sécurité économique. Pourtant, comme nous l'avons indiqué, leurs approches reflètent des différences de circonstances nationales, de niveaux de dépendance à l'égard des grandes puissances et de structures industrielles. Dans ce contexte, la coopération bilatérale recèle un potentiel important : elle permettrait non seulement d'atténuer les vulnérabilités des chaînes d'approvisionnement critiques, mais aussi de tirer parti des complémentarités en matière de capacités industrielles, de ressources et d'expertise technologique. Les recommandations politiques suivantes décrivent une feuille de route progressive et pragmatique pour approfondir la collaboration en matière de résilience de la chaîne d'approvisionnement et de SAP entre le Canada et la Corée, tout en intégrant leurs efforts bilatéraux au sein d'un réseau élargi de partenaires partageant la même vision.

1.1 Vers une coopération stratégique

Cerner la diversité des stratégies économiques du Canada et de la Corée

La première étape fondamentale et nécessaire pour explorer le potentiel de complémentarité stratégique entre des pays comme le Canada et la Corée consiste à examiner les caractéristiques des stratégies de sécurité économique des pays les plus puissants. Comme

le montre le tableau 3, bien que les pays les plus puissants – dont le Canada et la Corée font partie – présentent des parallèles importants, il existe également des différences importantes dans les priorités nationales. En ce qui concerne les similitudes, la plupart des pays utilisent le contrôle des exportations comme instrument central de leur stratégie de sécurité économique. La protection des données, la cybersécurité, les politiques de résilience de la chaîne d’approvisionnement et le contrôle des investissements entrants font également partie des grandes priorités des stratégies de nombreux pays. À l’inverse, les politiques d’examen des investissements à l’étranger et de lutte contre la coercition constituent les différences entre les pays.

Alors que les stratégies de sécurité économique des pays les plus puissants évoluent constamment, il est essentiel de procéder à des mises à jour périodiques aux fins d’examen et d’analyse.

La diversité des stratégies de sécurité économique des pays les plus puissants découle des différences dans la perception des menaces à la sécurité économique. Ces perceptions divergentes surviennent alors que des défis communs – comme les perturbations de la chaîne d’approvisionnement – apparaissent, tandis que les pays adoptent des positions différentes concernant l’impact de la concurrence stratégique entre les États-Unis et la Chine, leur degré de dépendance

Tableau 3 : stratégies de sécurité économique des pays les plus puissants

	États-Unis	Chine	EU	Royaume-Uni	Japon	Australe	Corée	Canada
Examen des investissements entrants	Fort	Fort	Modéré	Modéré	Modéré	Modéré	Modéré	Fort
Examen des investissements sortants	En discussion	Modéré	En discussion	En discussion	Modéré	Aucun	Modéré	En discussion
Contrôle des exportations	Fort	Modéré	Fort	Fort	Fort	Modéré	Fort	Fort
Restrictions d’approvisionnement	Fort	Fort	Modéré	Modéré	Modéré	Modéré	Modéré	Modéré
Sanctions	Fort	Fort	Modéré	Modéré	Modéré	Modéré	Modéré	Modéré
Politique de lutte contre la coercition	En discussion	Aucun	En discussion	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun
Politiques de résilience de la chaîne d’approvisionnement	Fort	Modéré	Modéré	Modéré	Fort	Modéré	Fort	Modéré
Protection des données et cybersécurité	Modéré	Modéré	Fort	Fort	Fort	Modéré	Fort	Modéré
Institutionnalisation	Aucun	Aucun	Aucun	Modéré	Fort	Aucun	Modéré	Aucun
Stratégie industrielle	Fort	Fort	Modéré	Modéré	Fort	Modéré	Fort	Modéré

Sources : LEE, S. « Economic Security and South Korea’s International Cooperation Strategy ». Trade & Security, vol. 9, p. 82-101, 2025 (en coréen).
 Actualisé de GHIRETTI, F. « From opportunity to risk: The changing economic security policies vis-a-vis China », Merics, 22 février 2023.

Fort
 Modéré
 Faible
 En discussion
 Aucun

à l'égard de la Chine et des États-Unis, ou le potentiel de coercition économique. Dans une ère d'incertitude extrême, les pays les plus puissants établissent et font progresser simultanément des stratégies de sécurité économique. Toutefois, elles doivent relever le défi d'intégrer ces stratégies aux politiques existantes dans des domaines individuels tels que la sécurité, le commerce, l'investissement et la technologie.

L'examen de la diversité des stratégies de sécurité économique peut aider à repérer les éléments favorisant la coopération internationale dans ce domaine. Selon la façon dont elle est utilisée, la diversité peut parfois constituer un obstacle à la coopération, ou en être un catalyseur. En ce qui concerne les obstacles, étant donné que chaque nation est confrontée à des circonstances distinctes et à des menaces pour sa sécurité économique, ses demandes de coopération lui sont propres. Par exemple, les différences de dépendance économique à l'égard de la Chine et des États-Unis et les expériences de coercition économique chinoise et américaine sont des causes fondamentales de la diversité des stratégies de sécurité économique.

En termes de catalyseur, la diversité des stratégies de sécurité économique peut aussi favoriser la coordination des politiques. La plupart des pays s'efforcent aujourd'hui de renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement, avec plus ou moins d'intensité. Étant donné qu'il est difficile d'améliorer la résilience de la chaîne d'approvisionnement uniquement par des efforts individuels (voir nos arguments sur le pilier établir des partenariats internationaux), cela peut favoriser la coordination des politiques en alignant le niveau des stratégies de la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, les enjeux pour lesquels un consensus sur la coordination des politiques est formé en fonction d'intérêts communs peuvent être définis comme des priorités de coopération.

Transformer les différences en complémentarités

Le Canada et la Corée doivent commencer à mettre le doigt sur la complémentarité de leurs stratégies de sécurité économique comme première étape vers la coopération dans la chaîne d'approvisionnement. Les deux gouvernements conçoivent et mettent en œuvre des stratégies de sécurité économique qui reflètent l'intensification de la concurrence stratégique entre les États-Unis et la Chine, la double dynamique de la concurrence et de la coopération dans les secteurs des technologies de pointe et les répercussions des risques géopolitiques tels que la guerre de la Russie contre l'Ukraine. Les gouvernements canadien et coréen doivent jeter les bases d'une réponse conjointe aux défis de la sécurité économique et, en outre, analyser la complémentarité de leurs stratégies de sécurité économique afin de transformer divers défis en possibilités.

Il existe des différences importantes entre les stratégies de sécurité économique des deux pays. En Corée, qui a été fortement touchée par les perturbations de la chaîne d'approvisionnement dans les principaux domaines de haute technologie, protéger contre les points d'étranglement dans ces secteurs est devenu un objectif central de sa stratégie de sécurité économique. Malgré la coercition économique exercée par d'importants partenaires commerciaux tels que la Chine et le Japon, la Corée s'est montrée prudente quant à l'adoption d'une politique de lutte contre la coercition qui prévoit des représailles similaires. Au lieu de cela, elle a intégré des politiques industrielles dans sa stratégie de sécurité économique afin de lutter de manière proactive contre les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et la coercition économique. Ces politiques visent à accroître l'autosuffisance des principaux secteurs de haute technologie et à soutenir l'innovation technologique.

En revanche, la stratégie du Canada en matière de chaîne d'approvisionnement demeure plus vaste, mais moins axée sur les politiques industrielles. Bien que le Canada ait fait des progrès importants, comme le renforcement des mécanismes d'examen des investissements, l'élaboration d'une liste de technologies sensibles et l'adoption de mesures pour les minéraux critiques et les produits de santé, son approche met l'accent sur l'élimination des obstacles au commerce intérieur et la diversification progressive plutôt que sur la mise à niveau industrielle ciblée. Le Canada a été plus actif dans la promotion de cadres de lutte contre la coercition avec des partenaires partageant la même vision (par exemple, dans le cadre des discussions du G7 et de l'OCDE), mais n'a pas encore intégré profondément la politique industrielle au cœur de sa stratégie de résilience de la chaîne d'approvisionnement. Une exception notable concerne les minéraux critiques, que le Canada considère comme un secteur clé qu'il peut transformer en point fort.

Les divergences entre les stratégies de sécurité économique du Canada et de la Corée découlent des différences dans leur dépendance structurelle à l'égard des États-Unis et de la Chine, dans leur position au sein des chaînes de valeur industrielles avancées et dans les répercussions des risques géopolitiques, comme mentionné plus haut. Toutefois, ces différences peuvent être considérées non pas comme des obstacles, mais comme des catalyseurs de coopération, en fonction des efforts des deux gouvernements.

Premièrement, bien que le Canada et la Corée aient en commun le défi de réduire leur dépendance structurelle dans un contexte d'intensification de la concurrence stratégique entre les États-Unis et la Chine, ils présentent des différences importantes quant à l'ampleur de cette réduction. Le Canada dépend des États-Unis pour 76 % de ses exportations de marchandises, alors que la Corée, malgré une dépendance à l'égard de

la Chine plus faible au cours des dernières années, continue de dépendre de la Chine pour 19,5 % de ses exportations de marchandises en 2024. Considérant l'objectif principal de la stratégie de sécurité économique – atténuer la dépendance structurelle – les deux pays peuvent poursuivre une coopération complémentaire dans le domaine de la diversification.

Deuxièmement, les différences dans les stratégies de sécurité économique entre pays ayant des positions similaires peuvent être exploitées comme un moyen d'utiliser les forces d'un pays pour compenser les faiblesses d'un autre. Le Canada possède une grande quantité de minéraux critiques, comme le cobalt, le lithium et les terres rares, à laquelle la Corée cherche à accéder pour réduire sa dépendance à l'égard de la Chine. À l'inverse, l'expertise avancée de la Corée en matière de technologies à faibles émissions et de fabrication haut de gamme offre au Canada l'occasion de diversifier sa propre base industrielle et de réduire sa dépendance à l'égard des chaînes d'approvisionnement chinoises. De plus, l'expérience de la Corée en matière d'intégration de la politique industrielle dans sa stratégie de sécurité économique, axée sur l'augmentation de l'autosuffisance des secteurs de haute technologie et le renforcement de la résilience de la chaîne d'approvisionnement, peut servir de point de référence pour élargir la stratégie de sécurité économique du Canada.

Troisièmement, en ce qui concerne la réponse conjointe à la coercition économique, les deux pays peuvent établir une stratégie d'intervention multidimensionnelle fondée sur une analyse systématique de la coercition économique en partageant leurs expériences distinctes.

1.2 Approche intégrée et progressive

Le Canada et la Corée doivent solidifier leur coopération dans la chaîne d'approvisionnement en exploitant la complémentarité de leurs stratégies de sécurité économique et la complémentarité de leurs secteurs

économiques et industriels. Si la complémentarité des stratégies de sécurité économique est une condition nécessaire à la coopération entre les deux pays en matière de chaîne d'approvisionnement, il suffit de cerner la complémentarité des secteurs économiques et industriels. Pour renforcer la résilience et la compétitivité bilatérales, le Canada et la Corée devraient adopter une approche progressive qui passe de l'établissement d'une compréhension mutuelle à la formation de coalitions élargies de partenaires de confiance (voir le tableau 4).

Étape 1 : établir une plateforme de coopération

Améliorer la compréhension mutuelle et partager les pratiques exemplaires

Améliorer la compréhension mutuelle est la première étape vers l'approfondissement et l'expansion de la coopération dans la chaîne d'approvisionnement. En échangeant et en partageant régulièrement de l'in-

Tableau 4 : feuille de route par étapes pour la coopération entre le Canada et la Corée en matière de chaîne d'approvisionnement

Étape	Objectif	Mesures clés	Résultats attendus
Étape 1 : Établir une plateforme de coopération	Favoriser la compréhension mutuelle et partager les pratiques exemplaires	<ul style="list-style-type: none"> • Échanger régulièrement des renseignements et des pratiques exemplaires sur les stratégies de la chaîne d'approvisionnement, la gouvernance et la conception de SAP • Partager les expériences de coopération internationale • Créer une plateforme structurée de dialogue bilatéral 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la transparence et l'harmonisation des stratégies de la chaîne d'approvisionnement • Partager les diagnostics de vulnérabilités, dépendances et nœuds critiques • Acquérir des connaissances complémentaires (obtenir des ressources, pas seulement une capacité manufacturière)
Étape 2 : Créer des systèmes pilotes d'alerte précoce	Opérationnaliser la coopération dans les secteurs prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> • Combiner les complémentarités stratégiques et économiques/industrielles • Lancer des programmes pilotes de SAP dans des secteurs critiques • Harmoniser les méthodologies, le partage de données et les outils de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir des résultats concrets de coopération dans les secteurs prioritaires • Utiliser des cadres testés pour le SAP interopérable • Développer les bases institutionnelles et techniques d'une mise à l'échelle
Étape 3 : Renforcer l'engagement politique et institutionnaliser la coopération	Favoriser l'influence politique et intégrer la coopération	<ul style="list-style-type: none"> • Tirer parti de la diplomatie des sommets pour mettre en évidence la résilience de la chaîne d'approvisionnement • Utiliser les forums multilatéraux (G7, G20, APEC, ONU) pour les déclarations communes • Établir des dialogues inter-ministériels (p. ex. rencontres entre trois ou quatre ministres et leurs homologues de l'autre pays) • Établir des partenariats public-privé (PPP) et des dialogues semi-officiels 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir une solide dynamique politique et une continuité des politiques • Institutionnaliser le dialogue sur la sécurité économique • Créer un modèle hybride de PPP reliant les gouvernements, les experts et les entreprises • Proposer des recommandations fondées sur des données probantes et établir la confiance
Étape 4 : Élargir la collaboration avec les partenaires partageant la même vision	Mettre à l'échelle la coopération bilatérale en cadres minilatéraux et multilatéraux	<ul style="list-style-type: none"> • Relier la coopération bilatérale avec les États-Unis, le Japon, l'UE et l'Australie • Jouer un rôle de leadership dans les initiatives multilatérales (p. ex. MSP) • Positionner le Canada et la Corée en tant que co-chefs de file des coalitions des puissances moyennes 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplifier l'impact par une action plurilatérale et multilatérale • Influencer les normes mondiales et les mécanismes d'investissement • Renforcer l'architecture de sécurité économique fondée sur des règles

formation sur les objectifs, les moyens et les mesures de coopération internationale de leurs stratégies de chaîne d'approvisionnement – tout en créant des mesures de protection pour s'assurer que le partage des connaissances ne crée pas de préoccupations en matière de sécurité économique ailleurs – les deux pays peuvent clarifier les points de coopération entre eux. La portée de l'échange régulier d'information comprend la conception et l'exploitation de stratégies de la chaîne d'approvisionnement, y compris la gouvernance de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la désignation des éléments de gestion de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que l'établissement et l'exploitation de SAP. L'échange régulier d'information devrait améliorer la compréhension des stratégies de chacun en matière de chaîne d'approvisionnement et déterminer les domaines précis de coopération. Les gouvernements du Canada et de la Corée peuvent également contribuer à améliorer leurs stratégies respectives en matière de chaîne d'approvisionnement en partageant activement les pratiques exemplaires en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Tirer parti des expériences de coopération internationale

Les deux pays peuvent élargir la portée de l'échange d'information afin d'inclure les expériences et les cas importants de coopération internationale passée en matière de chaîne d'approvisionnement et de SAP. La Corée possède de l'expérience en matière de coopération bilatérale et trilatérale dans les domaines de la chaîne d'approvisionnement et du SAP, comme l'illustrent les coopérations entre la Corée, les États-Unis et le Japon, entre la Corée et le Japon, et entre la Corée et les Pays-Bas. La Corée a également joué un rôle de premier plan dans la conclusion d'un accord sur le pilier en matière de chaîne d'approvisionnement du Cadre économique indo-pacifique (IPEF). En

août 2025, le Canada a également convenu avec l'Allemagne de renforcer et de diversifier la coopération dans les secteurs des minéraux critiques et de l'énergie. L'expérience de coopération internationale entre le Canada et la Corée clarifiera les objectifs, la nature et l'approche de la coopération bilatérale entre ces deux pays, et servira de tremplin pour approfondir et élargir la coopération à moyen et à long terme.

Créer un dialogue structuré

Pour faciliter la coopération bilatérale, le point de départ devrait être la création d'une plateforme de dialogue structurée consacrée à l'amélioration de la compréhension mutuelle de l'état actuel des systèmes de chaîne d'approvisionnement des deux pays. Tout d'abord, les deux pays doivent concevoir une plateforme qui facilite une compréhension commune du diagnostic des objectifs communs, des vulnérabilités, des dépendances et des nœuds critiques dans ces secteurs clés. Des examens conjoints réguliers, appuyés par un partage transparent des données et des indicateurs harmonisés, permettraient aux deux gouvernements d'harmoniser les évaluations, de repérer les angles morts et de coordonner les interventions. Cela implique également de développer une compréhension commune des produits et des secteurs jugés stratégiques ou critiques.

Plus précisément, les premiers échanges collaboratifs de pratiques exemplaires devraient porter sur des questions prioritaires telles que les systèmes d'alerte précoce, la numérisation de la logistique et la gestion des risques liés aux points d'étranglement. En s'appuyant sur l'expertise du Canada en matière de chaînes d'approvisionnement axées sur les ressources et sur les forces de la Corée en matière de réseaux de fabrication axés sur la technologie, les deux pays peuvent acquérir des connaissances complémentaires, générer des trousseaux d'outils politiques novatrices

et renforcer leur position dans les chaînes d'approvisionnement mondiales de manière à faire progresser la sécurité économique et la durabilité.

Étape 2 : créer des systèmes pilotes d'alerte précoce dans les secteurs stratégiques

Combiner les complémentarités stratégiques, économiques et industrielles

Lorsque la complémentarité stratégique et la complémentarité économique et industrielle sont systématiquement combinées, la coopération dans le cadre du SAP peut déboucher sur des résultats tangibles. Pour le SAP, la complémentarité stratégique commence par l'établissement conjoint de stratégies de sensibilisation et d'intervention face aux menaces aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement, en particulier celles découlant des risques géopolitiques. L'identification de la complémentarité stratégique constitue la base sur laquelle les deux gouvernements peuvent déterminer la complémentarité économique et industrielle en vue de la coopération en matière de SAP. La coopération entre le Canada et la Corée en matière de SAP peut être poursuivie dans divers secteurs de pointe, notamment les semi-conducteurs, les batteries et les technologies à énergie propre. Donner la priorité à la coopération dans ces secteurs est non seulement crucial sur les plans économique et stratégique, mais cela met aussi à profit leurs forces complémentaires au sein de la chaîne de valeur. Le Canada possède des atouts dans les minéraux de base en amont et les sciences fondamentales au sein des principales chaînes de valeur de pointe de l'industrie, tandis que la Corée excelle dans les capacités manufacturières intermédiaires. Cela conduit naturellement le Canada et la Corée à rechercher la coopération plutôt que la concurrence. En outre, en accumulant de

l'expérience en matière de coopération fondée sur la complémentarité économique et industrielle, le Canada et la Corée peuvent élargir cette coopération en aval à moyen et à long terme, créant ainsi des synergies.

Lancer des programmes pilotes

Une fois qu'un diagnostic commun a été établi, la prochaine étape devrait consister à rendre opérationnel le SAP conjoint. Le Canada et la Corée devraient commencer par mettre en œuvre des programmes pilotes dans des secteurs d'importance stratégique comme les minéraux critiques, les semi-conducteurs et les technologies d'énergie propre, où les vulnérabilités sont coûteuses et les intérêts mutuels élevés. Ces projets pilotes fourniraient un terrain d'essai pour harmoniser les méthodologies, partager les données et développer des outils de surveillance interopérables capables de détecter les risques émergents avant qu'ils ne s'aggravent en perturbations. Les leçons apprises de ces projets pilotes créeraient les bases techniques et institutionnelles nécessaires pour étendre le SAP à d'autres secteurs.

Étape 3 : renforcer l'engagement politique et institutionnaliser la coopération

Tirer parti de la diplomatie des sommets

Compte tenu des risques géopolitiques croissants, il est essentiel que les dirigeants des deux pays accordent une attention soutenue à la nécessité de la coopération en matière de chaîne d'approvisionnement et de SAP. Afin d'obtenir une influence politique et d'assurer la continuité, la diplomatie des sommets devrait être mise à profit pour faire des initiatives de résilience de la chaîne d'approvisionnement un

élément central du partenariat stratégique Canada-Corée.

À cette fin, les dirigeants canadiens et coréens doivent tirer parti des sommets bilatéraux ainsi que des forums multilatéraux tels que le G20, l'APEC et l'ONU pour réaffirmer régulièrement un large soutien à la coopération en matière de sécurité économique et déterminer des domaines précis de collaboration. Une déclaration d'intention de coopération pendant un sommet servira de catalyseur pour promouvoir la coopération non seulement au niveau gouvernemental, mais aussi dans le secteur privé. En juin 2025, le Canada, à titre de président du Sommet du G7, a dirigé le Plan d'action sur les minéraux critiques du G7, avec la participation de la Corée. Cela démontre que le Canada et la Corée ont déjà de l'expérience dans la pratique de la coopération bilatérale au sein de forums multilatéraux. Ce plan d'action vise à garantir des chaînes d'approvisionnement résilientes en minéraux critiques pour l'énergie propre et la sécurité économique en diversifiant la production, la production responsable et l'innovation. Il s'agit d'un effort visant à accroître l'efficacité en rendant la coopération multilatérale dans la chaîne d'approvisionnement.

Créer des dialogues interministériels

Compte tenu des multiples aspects en jeu dans les chaînes d'approvisionnement et les SAP, les deux pays doivent institutionnaliser un dialogue sur la sécurité économique impliquant les ministères compétents et responsables de l'industrie, de la science et de la technologie et des affaires étrangères. Bien que les deux gouvernements aient maintenu une coopération relativement harmonieuse au niveau de chaque ministère, le dialogue intergouvernemental reflétant les multiples aspects de la sécurité économique a fait comparativement défaut. Pour dépasser cette limite, les deux gouvernements devraient envisager de lanc-

er et de régulariser un dialogue entre trois ou quatre ministres et leurs homologues de l'autre pays, impliquant les ministères des Affaires étrangères, des Sciences et de la Technologie, de l'Industrie et du Commerce.

Faciliter le partenariat public-privé

Les partenariats public-privé (PPP) sont essentiels à la coopération dans le cadre du SAP au niveau national, c'est un fait bien connu. La coopération internationale ne fait pas exception. Afin d'obtenir des résultats tangibles et d'assurer la durabilité de la coopération en matière de SAP, le Canada et la Corée doivent établir un modèle de PPP englobant des entreprises privées et des experts des deux pays. Les progrès durables dépendront de l'établissement d'un dialogue semi-officiel qui réunira des responsables gouvernementaux, des experts techniques et des praticiens politiques. Un tel forum hybride permettrait de combler le fossé entre les engagements politiques de haut niveau et la mise en œuvre sur le terrain, de générer des recommandations fondées sur des données probantes et de renforcer la confiance entre les groupes de parties prenantes. L'apprentissage institutionnel favorisé dans ce contexte serait essentiel pour élargir et approfondir la coopération en matière de système d'alerte précoce.

Étape 4 : élargir la collaboration avec les partenaires partageant la même vision

Lier la coopération bilatérale à la coopération minilatérale et multilatérale

À plus long terme, le Canada et la Corée devraient élargir leur coopération bilatérale en la reliant à un réseau élargi de partenaires de confiance de la chaîne

d'approvisionnement. À cet égard, comme en témoigne l'échange de perspectives d'août 2025 entre la direction générale de la coordination économique du ministère des Affaires étrangères de la République de Corée et le sous-ministre adjoint principal du ministère des Ressources naturelles du Canada sur les mesures visant à stabiliser les chaînes d'approvisionnement en minéraux critiques, les deux parties déploient des efforts multiples pour renforcer la coopération bilatérale. Le dépassement d'un cadre purement bilatéral amplifierait l'impact, réduirait le dédoublement des efforts et fournirait une échelle pour traiter les vulnérabilités systémiques. Cela pourrait prendre la forme d'accords trilatéraux ou plurilatéraux avec des partenaires stratégiques tels que les États-Unis, le Japon, l'UE et l'Australie, axés sur les secteurs où une action coordonnée est essentielle, notamment les minéraux critiques, les semi-conducteurs, les produits pharmaceutiques et les technologies à énergie propre.

Prendre l'initiative dans la coopération multilatérale existante

Le Canada et la Corée devraient également explorer des moyens d'exercer un leadership au sein des mécanismes de coopération multilatérale existants dans le secteur de la chaîne d'approvisionnement. Le Projet de partenariat pour la sécurité des minéraux (MSP), lancé en 2022 dans le but d'établir des chaînes d'approvisionnement stables pour les minéraux critiques essentiels au développement industriel avancé et à la transition vers l'énergie propre, est un organisme consultatif multilatéral au sein duquel le Canada et la Corée peuvent exercer un leadership fondé sur leur coopération bilatérale. La Corée a assumé la présidence du MSP en juillet 2024 et a dirigé la collaboration internationale. S'appuyant sur leur coopération bilatérale, le Canada et la Corée doivent échanger des

renseignements et renforcer la collaboration au sein des organismes consultatifs multilatéraux tels que le MSP sur les enjeux clés touchant la chaîne d'approvisionnement mondiale des minéraux critiques, comme la fusion, le recyclage, le commerce et l'investissement.

Raviver la coopération entre les puissances moyennes

En ravivant la coopération entre les puissances moyennes, le Canada et la Corée pourraient se positionner en tant que co-chefs de file dans l'élaboration de normes internationales, de protocoles d'interopérabilité et de mécanismes d'investissement conjoints, contribuant ainsi à institutionnaliser la transparence, la durabilité et la résilience dans les chaînes de valeur mondiales. Une telle expansion renforcerait non seulement la sécurité économique, mais enverrait également un signal géopolitique clair que les démocraties peuvent préserver un commerce ouvert et fondé sur des règles grâce à une action collective.

Ensemble, ces quatre étapes offrent une feuille de route pragmatique et tournée vers l'avenir pour le Canada et la Corée. En combinant rigueur diagnostique, innovation technologique, engagement politique et sensibilisation multilatérale, les deux pays peuvent renforcer la résilience de leur chaîne d'approvisionnement tout en faisant progresser des objectifs plus larges de durabilité, de transparence et de sécurité économique.

CONCLUSION

Nous avons fait valoir que le Canada doit s'orienter vers une stratégie globale de la chaîne d'approvisionnement fondée sur cinq piliers qui se renforcent mutuellement : *poursuivre l'intégration commerciale, protéger contre les points d'étranglement, promouvoir les points forts, établir des partenariats internationaux et cerner les risques émergents.*

L'élaboration d'une telle stratégie est nécessaire pour que le Canada puisse concilier efficacité et résilience et se positionner comme un partenaire crédible et indispensable dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

Le partenariat avec la Corée offre une voie stratégique opportune pour élaborer une telle tactique. L'expérience de la Corée en matière d'intégration des SAP de la chaîne d'approvisionnement à l'échelle de son architecture de sécurité économique constitue à la fois un plan directeur et une ressource d'accompagnement pour le Canada afin de renforcer sa propre capacité. En adoptant une approche progressive, en commençant

par des diagnostics partagés, en mettant à l'essai des systèmes d'alerte précoce, en institutionnalisant la coopération et, au bout du compte, en s'ouvrant à des partenaires partageant la même vision, le Canada et la Corée peuvent conjointement améliorer la résilience dans des secteurs cruciaux tout en contribuant à l'élaboration de normes mondiales en matière de transparence, de durabilité et de préparation.

À une époque de rivalité géopolitique croissante et de chocs systémiques récurrents, le Canada doit accepter cette transition de la gestion réactive des crises au renforcement proactif de la résilience. En adoptant cette approche, non seulement les secteurs et les consommateurs canadiens seront protégés contre les perturbations futures, mais le rôle du Canada en tant que partenaire de confiance dans la région indo-pacifique et co-architecte des nouvelles règles et institutions qui régiront les chaînes d'approvisionnement du XXI^e siècle s'en trouvera renforcé.



ASIA PACIFIC
FOUNDATION
OF CANADA

FONDATION
ASIE PACIFIQUE
DU CANADA

La Fondation Asie Pacifique du Canada (FAP Canada) est une organisation indépendante à but non lucratif qui se concentre sur les relations du Canada avec l'Asie. Notre mission est d'être le catalyseur de l'engagement du Canada avec l'Asie et le pont entre l'Asie et le Canada.

La FAP Canada se consacre au renforcement des liens entre le Canada et l'Asie par le biais de ses activités de recherche, d'éducation et de rassemblement, telles que la série de Conférences Canada-en-Asie, nos Missions commerciales féminines en Asie et le projet APEC-Canada pour l'expansion du partenariat des entreprises, qui favorise une croissance inclusive durable et la réduction de la pauvreté. La FAP Canada collabore également avec des entreprises, des gouvernements et des intervenants du milieu universitaire afin d'offrir aux organisations et aux étudiants canadiens une formation sur les Compétences sur l'Asie.

Nos recherches fournissent aux Canadiens et aux parties prenantes de la région AsiePacifique des informations, des points de vue et des perspectives de grande qualité, pertinentes et opportunes sur les relations entre le Canada et l'Asie. Notre travail de recherche comprend également des articles périodiques intitulés Perspectives, des dépêches, des rapports et des notes de synthèse, des réflexions stratégiques, des études de cas, des explications, ainsi qu'une publication hebdomadaire intitulée Observatoire Asie, qui suit les dernières nouvelles sur l'Asie qui intéressent le Canada.

Visitez notre site Internet

www.asiapacific.ca



ASIA PACIFIC
FOUNDATION
OF CANADA

FONDATION
ASIE PACIFIQUE
DU CANADA