

**Deloitte.**



**L'avenir de l'alimentation : une perspective canadienne**

**La conviction de l'importance  
de la durabilité**



De la ferme à la table, la durabilité de l'industrie alimentaire moderne est un sujet qui suscite de plus en plus d'inquiétude partout dans le monde. Les consommateurs canadiens exigent davantage que les entreprises alimentaires prennent des mesures pour réduire les répercussions du secteur sur le climat et les déchets. En fait, certains des plus grands détaillants en alimentation et entreprises de transformation d'aliments du pays s'efforcent déjà activement d'améliorer la durabilité à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement, traçant la voie à suivre pour les autres acteurs de l'industrie alimentaire au pays. Afin d'approfondir la question, Deloitte s'est entretenu avec les dirigeants de plusieurs entreprises alimentaires canadiennes.

# Introduction

Les Canadiens sont déterminés à faire de meilleurs choix alimentaires pour des raisons de santé, d'environnement et d'éthique, et ils recherchent des marques et des entreprises qui partagent leurs préoccupations et leurs valeurs.

Ce que les consommateurs canadiens ne réalisent peut-être pas, c'est que les grandes entreprises alimentaires ont elles aussi à cœur d'améliorer la durabilité de leur industrie.

Selon une récente étude de Deloitte, 72 % des consommateurs disent préférer faire leurs achats chez des détaillants en alimentation qui ont des pratiques reconnues en matière de durabilité ou d'éthique, 71 % affirment qu'il est important pour eux de savoir d'où viennent leurs aliments, et 61 % sont préoccupés par la quantité d'emballages utilisés pour la nourriture commandée en ligne. Dans ce dernier cas, les préoccupations se sont sans doute intensifiées en raison de la COVID-19 : 35 % des répondants à notre sondage affirment avoir commandé des plats à emporter plus souvent en conséquence directe de la pandémie, et 5 % disent avoir acheté des produits d'une entreprise de prêt-à-cuisiner<sup>1</sup>.

Ce que les consommateurs canadiens ne réalisent peut-être pas, c'est que les grandes entreprises alimentaires ont elles aussi à cœur d'améliorer la durabilité de leur industrie. Au moins deux des personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenus ont expliqué qu'il s'agit dans leur cas d'une priorité stratégique dictée par le chef de la direction pour l'ensemble de l'entreprise, qui ne consiste pas seulement à répondre aux attentes des consommateurs ou aux exigences des actionnaires : c'est un engagement personnel à apporter des changements significatifs et durables.



**72%** des consommateurs disent préférer faire leurs achats chez des détaillants en alimentation qui ont des pratiques reconnues en matière de durabilité ou d'éthique.



**71%** des consommateurs affirment qu'il est important pour eux de savoir d'où viennent leurs aliments, et **61%** sont préoccupés par la quantité d'emballages utilisés pour la nourriture commandée en ligne.

Les efforts déployés par les entreprises alimentaires pour rendre l'industrie plus durable reposent également sur une évaluation sérieuse des défis auxquels le monde est confronté. La population mondiale devrait atteindre près de 10 milliards de personnes d'ici 2050, et la demande de denrées alimentaires devrait augmenter de 50 %. Les répercussions sur l'environnement découlant de l'augmentation de la production alimentaire afin de répondre à cette demande nous rapprocheront, ou nous mèneront au-delà, des limites de la planète en termes d'émissions de gaz à effet de serre, d'utilisation des sols et de l'eau, et d'utilisation de l'azote et du phosphore<sup>2</sup>.

L'industrie alimentaire n'a d'autre choix que de changer, et les gouvernements comme les entreprises devront jouer un rôle de chefs de file.



# Tendances en matière de durabilité du secteur de l'alimentation

Au cours des cinq à 10 prochaines années, les grandes entreprises alimentaires continueront d'élaborer et d'exécuter des stratégies de développement durable, misant sur leur envergure et leur influence pour provoquer des changements dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Avec le temps, les plus petits acteurs suivront et apporteront des changements semblables, et les consommateurs en viendront à voir, et à croire, que les organisations unissent leurs efforts pour créer un système alimentaire plus durable et mieux équipé pour répondre aux demandes futures.

D'après nos entretiens avec des dirigeants du secteur et notre propre évaluation du secteur de l'alimentation, nous nous attendons à ce que les entreprises alimentaires centrent leurs efforts de développement durable sur trois aspects au cours des prochaines années : réduire le gaspillage, réagir face aux changements climatiques, et créer une chaîne d'approvisionnement plus écologique et plus résiliente.

## 1 Réduire le gaspillage

Alors que la question des déchets de plastique est de nos jours au cœur des préoccupations de beaucoup de consommateurs, la réduction des déchets plastiques et alimentaires est une priorité clé pour les dirigeants d'entreprise avec lesquels nous avons discuté.

Le gaspillage alimentaire semble être un problème plus facile à régler. Une épicerie connaît un succès remarquable avec un nouveau système numérique de gestion du gaspillage qui repère les articles dont la date limite d'utilisation approche et les marque pour vente éclair, à la fois en magasin et dans une application numérique. Les consommateurs ont souscrit à l'idée. L'entreprise signale aujourd'hui qu'elle est sur la bonne voie pour réduire le gaspillage de 50 % d'ici 2025. D'autres organisations luttent contre le problème en donnant la nourriture invendue à des organismes communautaires, alors que de nouvelles entreprises émergentes, comme Outcast Foods, collaborent avec les épiciers et leurs fournisseurs pour revaloriser les fruits et légumes frais invendus en les transformant en produits déshydratés, ou les recycler en poudre de plante entière à utiliser dans d'autres produits alimentaires<sup>3</sup>.

Il est par contre moins évident de s'attaquer au problème des déchets de plastique. En raison des préoccupations concernant la santé, la salubrité des aliments et la durée de conservation, il peut être difficile d'adopter des substituts

pour remplacer les emballages ou d'inviter les consommateurs à apporter leurs propres contenants. Rappelons-nous comment les directives sanitaires visant à lutter contre la propagation de la COVID-19 ont bouleversé de nombreuses initiatives de réduction de l'utilisation de plastique. Pendant ce temps, les entreprises alimentaires déplorent la variété inutile de plastiques utilisés dans les emballages. L'absence de normalisation signifie que ce ne sont pas toutes les matières plastiques qui sont recyclables; parallèlement, étant donné le manque de plastique recyclable disponible, il demeure moins coûteux pour les entreprises d'importer de la résine plastique neuve pour les emballages. Ces deux faits exacerbent le problème des déchets.

Les dirigeants avec lesquels nous avons discuté reconnaissent que c'est là un problème, et ils cherchent des façons de faire plus intelligentes concernant les formats d'emballage et les plastiques utilisés afin de faciliter le recyclage et de réduire les déchets de plastique. Selon eux, les gouvernements auront un rôle essentiel à jouer pour établir les normes qui stimuleront l'innovation dans ce domaine. Ensemble, les gouvernements et l'industrie alimentaire devraient réaliser des progrès importants dans la réduction des déchets de plastique au cours des prochaines années. Cependant, il sera également important que les consommateurs assument la responsabilité de réutiliser et de recycler les plastiques qu'ils apportent chez eux.





## 2 Réduire les émissions de carbone et réagir face aux changements climatiques

Les changements climatiques posent des risques importants pour les producteurs d'aliments au Canada et partout dans le monde. La hausse des températures, les phénomènes météorologiques extrêmes plus fréquents, les changements de configuration des précipitations et même les changements radicaux des conditions des sols où les cultures poussent sont tous des facteurs qui mettent en péril le gagne-pain des agriculteurs et l'approvisionnement alimentaire mondial. Certaines entreprises du secteur des aliments et boissons sont déjà aux prises avec des perturbations liées aux changements climatiques qui touchent les plantes qui leur sont essentielles, ce qui les oblige à remanier leurs recettes, à investir dans les technologies et à trouver de nouvelles terres à cultiver. De plus, pour atteindre la neutralité carbone à l'échelle mondiale d'ici 2050, conformément à l'Accord de Paris, il faudra modifier de façon importante nos façons de vivre, de travailler et de transporter les gens et les marchandises, et peut-être les types d'aliments que nous mangeons ainsi que les méthodes et les lieux de production.

Les grandes entreprises alimentaires ont déjà commencé à collaborer avec leurs partenaires du secteur agricole afin de réduire les émissions de carbone et d'accroître la résilience, l'adaptabilité et la durabilité des exploitations agricoles. Il est primordial de mettre l'accent sur les agriculteurs et les fournisseurs : plus de 90 % des émissions de carbone produites par les détaillants en alimentation, par exemple, sont causées par leur chaîne d'approvisionnement. Des mesures sont déjà prises à cet égard. Une entreprise de transformation d'aliments, entre autres, collabore avec les fournisseurs afin d'encourager les agriculteurs à

adopter des pratiques régénératrices comme la culture sans labours, la rotation des cultures, et les champs laissés en jachère afin d'améliorer la qualité du sol et la gestion de l'eau tout en diminuant les émissions de carbone. La même entreprise exhorte par ailleurs ses partenaires à explorer des idées non conventionnelles comme l'agriculture verticale, qui permettrait d'accroître la production agricole sans labourer davantage de terres.

Ailleurs, une société du domaine de l'alimentation a réalisé des progrès importants en encourageant les fournisseurs à adopter l'aquaculture et la production durable de fruits de mer, réduisant ainsi les effets des humains sur les stocks naturels de poissons tout en fournissant des protéines de haute qualité à l'industrie alimentaire. De plus, en 2017, Walmart a lancé une initiative qui met ses fournisseurs au défi de retirer un milliard de tonnes métriques d'émissions de gaz de leurs opérations d'ici 2030.

## 3 Créer une chaîne d'approvisionnement plus durable

La pandémie de COVID-19 a démontré que les chaînes d'approvisionnement mondiales dont nous dépendons pour absolument tout, de l'ail aux consoles de jeu, peuvent rapidement être rompues et occasionner ainsi des pénuries soudaines. Pourtant, même avant que la pandémie frappe, les consommateurs prôtaient davantage attention à la provenance de leurs aliments, demandant s'ils étaient produits dans le respect de l'éthique et s'efforçant de faire leurs achats auprès de fournisseurs plus locaux.

Ces tendances poussent par ailleurs les entreprises alimentaires à s'assurer que leurs fournisseurs respectent les normes relatives aux droits de la personne et évitent tout lien avec des conditions de

travail dangereuses, des pratiques salariales inéquitables, la traite de personnes ou l'esclavage. Les entreprises alimentaires cherchent également à « rapatrier » leur réseau de fournisseurs, à la fois pour répondre à la demande des consommateurs et pour assurer la stabilité de leur chaîne d'approvisionnement. Dans certains cas, le rapatriement consiste simplement à se tourner vers un fournisseur national; dans d'autres, cependant, les entreprises pourraient devoir expliquer aux agriculteurs que les préférences des consommateurs évoluent et les persuader de produire des cultures différentes, comme celle de l'ail en Colombie-Britannique. Elles pourraient en venir à collaborer avec les agriculteurs pour créer de nouvelles serres, explorer les fermes verticales, ou adopter de nouvelles technologies afin de constituer l'approvisionnement alimentaire dont le Canada a besoin. Pour stimuler ce changement, les entreprises devront donner aux agriculteurs l'assurance qu'il existe un marché facile pour ces nouveaux produits. Le résultat final? Une chaîne d'approvisionnement alimentaire plus sûre, plus stable et plus canadienne.

## Qu'elles soient publiques ou privées, les entreprises alimentaires doivent se préparer à divulguer de l'information beaucoup plus précise et transparente sur leurs produits, leurs chaînes d'approvisionnement et leurs efforts de développement durable.

**4 Faire avancer la cause**  
La mise en place d'un système alimentaire plus durable est essentielle pour répondre aux demandes d'une population mondiale qui ne cesse de croître, sur une planète qui se réchauffe. Les entreprises alimentaires, grandes et petites, devront unir leurs efforts pour réduire le gaspillage, s'adapter aux changements climatiques et créer une chaîne d'approvisionnement plus résiliente

Pour réussir, les dirigeants d'entreprise doivent avoir une vision large afin d'acquiescer une compréhension

approfondie et détaillée des questions liées à la durabilité qui touchent leur entreprise, leurs fournisseurs et leurs clients. La durabilité doit être dictée par la haute direction et intégrée dans toutes les opérations, et la gouvernance appropriée doit être mise en place afin que l'organisation puisse s'attaquer rapidement au problème et obtenir des résultats.

Par ailleurs, les dirigeants doivent être prêts à examiner tous les aspects des activités de leur entreprise. Les processus et les pratiques qui contribuent au gaspillage, aux émissions de carbone ou

à d'autres résultats moins durables doivent être repensés afin que l'on puisse réussir à les neutraliser, ou même les transformer en un facteur positif net.

Il faudra trouver d'autres sources d'approvisionnement, au moyen de la planification et de la conclusion d'ententes avec des fournisseurs de diverses régions géographiques. Cela contribuera à nous protéger contre le risque que la hausse des températures, les changements climatiques, les phénomènes météorologiques violents ou les catastrophes naturelles occasionnent des pénuries d'aliments ou d'ingrédients indispensables.

Qu'elles soient publiques ou privées, les entreprises alimentaires doivent se préparer à divulguer de l'information beaucoup plus précise et transparente sur leurs produits, leurs chaînes d'approvisionnement et leurs efforts de développement durable. Les consommateurs, les investisseurs et les autres parties prenantes exigeront de plus en plus cette information, de même que des preuves que des progrès sont accomplis. Les organisations doivent également se préparer à prendre des décisions difficiles, axées sur les objectifs, concernant les fournisseurs, les méthodes de production, les opérations et d'autres facteurs en réaction à l'attention dont la divulgation de leurs informations pourrait faire l'objet.

Enfin, il est important de chercher des moyens de réaliser des économies grâce aux mesures de développement durable mises en place, peut-être sous forme de réduction des coûts liés aux fournisseurs ou à l'énergie. Cela dit, les entreprises pourraient s'apercevoir que leurs efforts contribuent à accroître la confiance des clients, la fidélité à la marque et les ventes. Et c'est un effet secondaire bienvenu.





L'avenir de l'industrie alimentaire est un avenir axé sur la durabilité, et toutes les parties concernées par la chaîne d'approvisionnement alimentaire devront y contribuer. Les organisations qui n'ont pas encore commencé à réfléchir à la durabilité se doivent de le faire maintenant.

# Notes de fin

1. Deloitte, *The great slowdown: Deloitte 2021 future of food consumers survey*.
2. Deloitte, « *Future of Food: Responsible Production*. »  
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/gx-future-of-food-responsible-production.html>
3. Food in Canada, « *Outcast works with farms to stop food waste*. »  
<https://www.foodincanada.com/food-in-canada/outcast-works-with-farms-to-stop-food-waste-144568/>
4. Walmart, « *Walmart Launches Project Gigaton to Reduce Emissions in Company's Supply Chain*. »  
<https://corporate.walmart.com/newsroom/2017/04/19/walmart-launches-project-gigaton-to-reduce-emissions-in-companys-supply-chain>

# Personnes-ressources

**Rob Carruthers**

Associé  
Conseils en gestion des richesses  
et gestion de consommation  
rcarruthers@deloitte.ca

**Joe Solly**

Associé  
Durabilité et changement climatique  
jsolly@deloitte.ca

---

# Remerciements

**Marty Weintraub**

Associé  
Leader national

**Kelly Nolan**

Directeur  
Transformation du  
commerce de détail

**John MacLeod**

Directeur principal  
Perspectives analytiques

**Dean Hillier**

Directeur général  
Secteur canadien de  
la consommation

**Andrew Boughner**

Consultant  
Conseils en gestion des richesses

# Deloitte.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, des placements, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en oeuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent. Deloitte ne pourra être tenu responsable des pertes que pourrait subir une personne ou une entité qui se fie à la présente publication.

## À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500<sup>MD</sup> par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).