



MENACES TARIFAIRES : ATTÉNUER LES IMPACTS DES TARIFS DOUANIERS

 **la Chambre de commerce
du Montréal métropolitain**

**QUÉBEC
INTERNATIONAL**
Développement économique
Economic Development

NOS EXPERTS PANELISTES



Émile Émond

Économiste principal
Québec International



René Forgues

Associé
Deloitte Canada



Dominique Babin

Associée
BCF Avocats d'affaires

PERSPECTIVES 2025

QUAND L'ÉCONOMIE JOUE LES FUNAMBULES



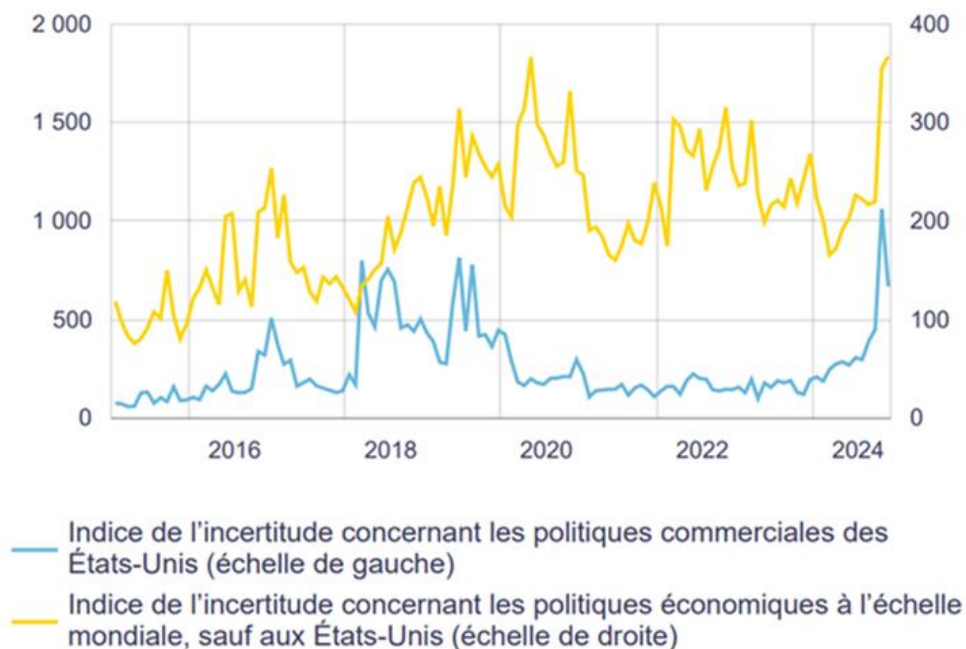
2

L'INCERTITUDE PLANE

Au Canada, les prévisions de croissance économique oscillent autour des 1,7 %

L'incertitude entourant les politiques est élevée

Base 100 de l'indice : 2015, données mensuelles



Les très petites entreprises* restent plus exposées à l'incertitude :

- Elles ont des perspectives plus réservées en matière de ventes, d'investissements et d'embauches pour 2025.
- L'accès au financement demeure leur principal enjeu.

L'ÉLÉPHANT DANS LA PIÈCE : TRUMP

2^e

préoccupation des entreprises

La « situation économique aux États-Unis et les mesures protectionnistes américaines »

Guerre commerciale ?

- Impact économique majeur.

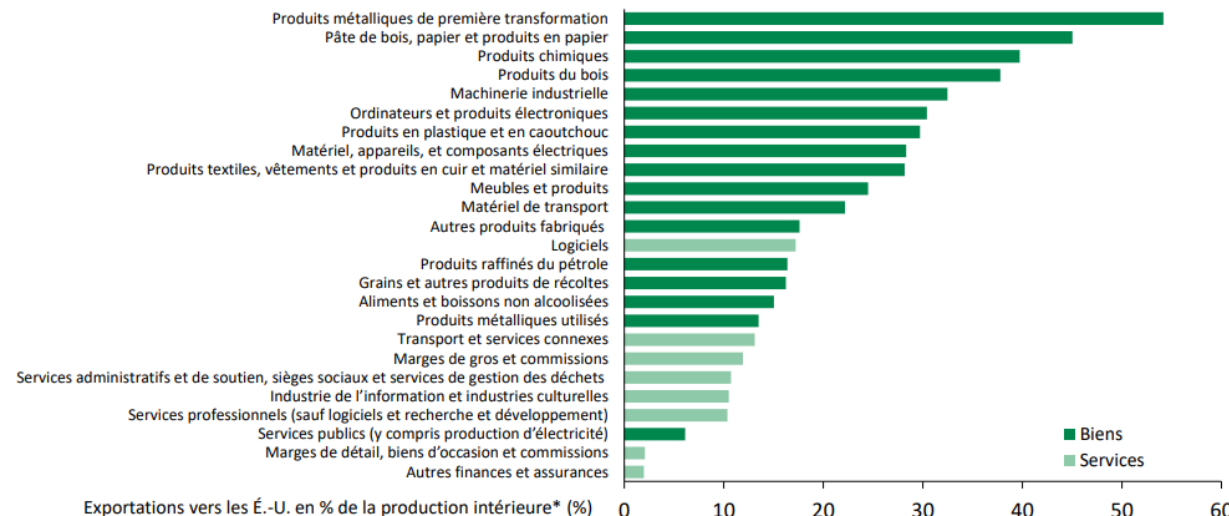
Notre premier client (et le leur)

- Environ 75 % des exportations du Québec vers les États-Unis.
- 11 220 établissements exportateurs

Sondage mené du 11 nov. au 1er déc. 2024.

Québec : les métaux, les produits chimiques, le bois et le papier sont très exposés

Exportations québécoises vers les États-Unis en proportion de la production intérieure, top 25 sous-secteurs, en %*



* Basé sur les données de 2022, codes SCIAN à 2 chiffres.

Calcul pour chaque industrie : $100 \times (\text{exportations vers les États-Unis} / \text{production intérieure})$

IMPACT ÉCONOMIQUE MAJEUR

Un conflit commercial international freine la croissance du PIB au Canada

Incidence sur la croissance du PIB réel par rapport à un scénario sans droits de douane, croissance annuelle moyenne



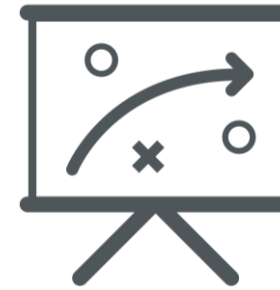
- Calibration principale
- Recul plus prononcé de la demande de produits canadiens aux États-Unis
- Effets plus modérés des droits de douane sur les prix à la consommation
- Effets plus rapides des droits de douane sur les prix à la consommation

CHANGEMENTS DE PARADIGMES ?



Commerce international

- Renégociation de l'ACEUM
- Chute du \$ CAD



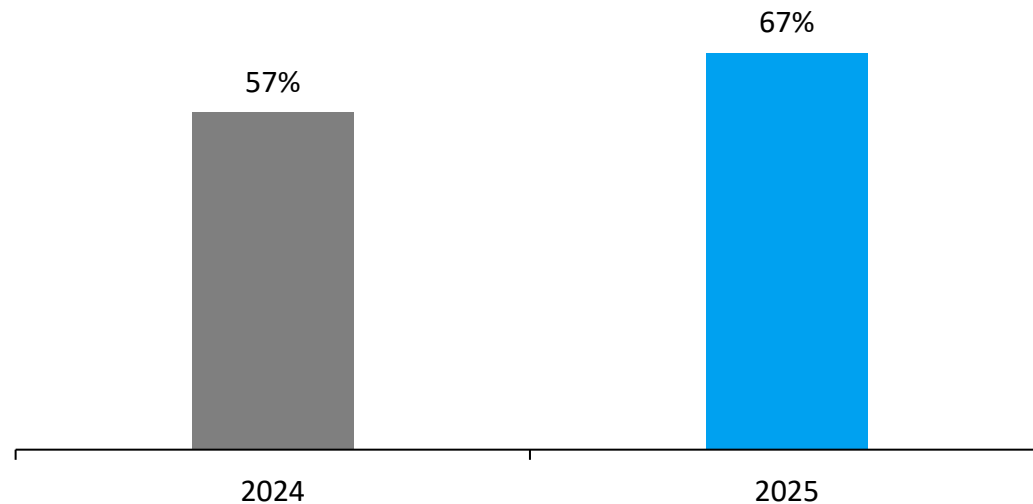
Compétitivité des entreprises canadiennes

- Baisse des impôts américains
- Incertitude

VENTS FAVORABLES

Léger regain d'optimisme pour 2025

Proportion des répondants émettant une prévision favorable



Sondage mené du 11 nov. au 1er déc. 2024.

Inflation sous contrôle

- Les effets différés des baisses de taux
- Nouveaux assouplissements en 2025 ($\pm 2\%$ fin 2025)

Le marché immobilier a repris vie

- Introduction des hypothèques de 30 ans
- Hausse du seuil de la limite d'assurance hypothécaire
- Mises en chantier

INCERTITUDE : OBSTACLE OU ÉLECTROCHOC ?

Productivité et investissements des entreprises

- En 2025, une majorité de gestionnaires (63%) prévoit d'investir dans leur entreprise.
- En réponse à l'inflation, seuls 13% prévoient devoir repousser ou annuler des investissements (22% en 2024).

Environnement ?

- *Drill baby drill* et IRA

Diversification des marchés ?

- Commerce intérieur au Canada

Si le Canada était le 51^e État ?



1^{er}

Espérance de vie



1^{er}

Diplômes universitaires



4^e

Taux d'homicide



50^e

PIB par habitant



4^e

PIB

MERCI!

Émile Émond, Économiste principal

quebecinternational.ca





10 strategies à adopter pour atténuer les impacts des tarifs douaniers

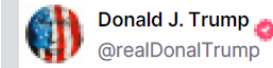
Les droits de douane et les relations commerciales nord-américaines

Risques, stratégies, occasions et décisions sans regret

Le projet d'imposition de droits de douane de 25 % sur les importations canadiennes entrant aux États-Unis pourrait se révéler désastreux pour l'économie du Canada. Vu la possibilité de mesures de représailles, les entreprises et les citoyens des deux côtés de la frontière pourraient être touchés négativement. Dans un contexte où les relations commerciales se redéfinissent à l'échelle mondiale, les entreprises canadiennes doivent se préparer à d'importants changements en raison, en particulier, de la renégociation imminente des accords commerciaux nord-américains. La restructuration des chaînes d'approvisionnement mondiales en faveur de modèles plus régionaux ou locaux et les risques d'exacerbation des tensions commerciales et d'imposition de droits de douane ne sont pas hypothétiques; ils représentent une réalité impérieuse avec laquelle les secteurs d'activité et les entreprises du Canada doivent composer.

Une publication qui change la donne

Au cours de la campagne électorale de 2024 aux États-Unis, le président élu, Donald Trump a évoqué la possibilité, s'il était réélu, d'augmenter les droits de douane ou d'instaurer de nouveaux droits de douane sur les importations entrant aux États-Unis. M. Trump entrevoyait la possibilité d'imposer des droits de douane de plus de 60 % sur les importations d'origine chinoise et des droits de douane de 10 à 20 % sur les produits importés d'autres pays afin de corriger des pratiques commerciales inéquitables. Le 25 novembre, les conséquences potentielles de ces mesures pour le Canada se sont substantiellement alourdies.



As everyone is aware, thousands of people are pouring through Mexico and Canada, bringing Crime and Drugs at levels never seen before. Right now a Caravan coming from Mexico, composed of thousands of people, seems to be unstoppable in its quest to come through our currently Open Border. On January 20th, as one of my many first Executive Orders, I will sign all necessary documents to charge Mexico and Canada a 25% Tariff on ALL products coming into the United States, and its ridiculous Open Borders. This Tariff will remain in effect until such time as Drugs, in particular Fentanyl, and all Illegal Aliens stop this Invasion of our Country! Both Mexico and Canada have the absolute right and power to easily solve this long simmering problem. We hereby demand that they use this power, and until such time that they do, it is time for them to pay a very big price!

Traduction approximative de la publication de Donald J. Trump sur Truth Social datant du 25 novembre 2024 à 18h35 : Comme tout le monde le sait, des milliers de personnes affluent à travers le Mexique et le Canada, apportant avec elles la criminalité et la drogue à des niveaux jamais atteints auparavant. À l'heure actuelle, une caravane en provenance du Mexique, composée de milliers de personnes, semble ne pas pouvoir être arrêtée dans sa quête pour franchir notre frontière actuellement ouverte. Le 20 janvier, dans le cadre de l'un de mes nombreux premiers décrets, je signerai tous les documents nécessaires pour imposer au Mexique et au Canada un droit de douane de 25 % sur TOUS les produits entrant aux États-Unis et à leurs ridicules frontières ouvertes. Ce tarif restera en vigueur jusqu'à ce que les drogues, en particulier le Fentanyl, et tous les étrangers illégaux cessent d'envahir notre pays! Le Mexique et le Canada ont le droit et le pouvoir absolus de résoudre facilement ce problème qui couve depuis longtemps. Nous exigeons qu'ils utilisent ce pouvoir, et jusqu'à ce qu'ils le fassent, il est temps pour eux de payer un très gros prix!

Les droits de douane et les relations commerciales nord-américaines (suite)

Risques, stratégies, occasions et décisions sans regret

Dans le billet qu'il a publié sur la plateforme du réseau social Truth Social, M. Trump a proposé l'imposition de droits de douane généraux de 25 % sur tous les produits entrant aux États-Unis. Cette mesure serait maintenue jusqu'au renforcement de la sécurité à la frontière canado-américaine et à l'endigement du flux de drogues et d'immigrants illégaux vers les États-Unis. Bien que ces éventuels droits de douane généraux ne soient pas expressément liés à des pratiques commerciales inéquitables, leurs retombées économiques pourraient être importantes dans les deux pays. Prenons, par exemple, le secteur nord-américain des pièces automobiles : les échanges commerciaux du Canada avec les États-Unis représentent près de 95 % des exportations totales de ce secteur d'activité pour notre pays. En raison des interconnexions sectorielles, les pièces peuvent traverser à plusieurs reprises les frontières entre le Canada, les États-Unis et le Mexique. Autre exemple : les produits énergétiques, qui représentent plus de 26 % des exportations totales, essentiellement vers les États-Unis. L'imposition de droits de douane sur ces exportations ferait rapidement grimper les prix de l'énergie des deux côtés de la frontière.

Si l'administration Trump allait de l'avant avec le renouvellement des mesures fiscales existantes, qui sont favorables, et l'allègement des fardeaux de la réglementation américaine, la compétitivité commerciale du Canada pourrait diminuer. Ces mesures auraient une vaste portée sur les investissements dans les entreprises et les projets canadiens, créant un climat d'incertitude et de risques potentiellement dissuasif pour l'investissement. Le Canada réagirait probablement en imposant des droits de douane sur les produits américains pour tenter d'atténuer les répercussions des hausses de coûts, de la réduction de la demande et du resserrement des marges bénéficiaires des entreprises canadiennes. Cette dynamique aurait d'importantes implications pour les prix et les chaînes d'approvisionnement des importations entrant au Canada et se répercuterait dans tous les secteurs de l'économie canadienne.

Instantané économique : 75 % de la totalité des exportations canadiennes entrent aux États-Unis

Les États-Unis sont le principal partenaire commercial du Canada. Le pétrole, les pièces automobiles et les biens de consommation ont une empreinte substantielle dans les échanges commerciaux nord-américains. L'imposition de restrictions tarifaires dans ces secteurs d'activité pourrait entraîner de fortes chutes de revenus, des pertes d'emplois et de l'incertitude pour les chaînes d'approvisionnement. Des effets négatifs pourraient être ressentis au-delà de ces secteurs névralgiques, créant dans tous les secteurs connexes un effet d'entraînement qui plomberait encore plus l'économie canadienne.

Élaborer votre riposte: liste de vérification aux fins d'autoévaluation

Côté vendeur

Entreprises qui *exportent aux États-Unis des produits en provenance du Canada*. Elles font face à des difficultés telles qu'une perte potentielle de revenus en raison de la diminution de la demande et de l'augmentation des coûts associés aux droits de douane.

1. Constituer des stocks au préalable
2. Passer en revue les contrats des clients
3. Parfaire la stratégie en matière de prix de transfert
4. Créer une entité de vente domiciliée aux États-Unis
5. Dissuader les clients d'opter pour un autre fournisseur
6. Rehausser la proposition de valeur liée aux produits
7. Renforcer la capacité de vente et de planification des opérations
8. Optimiser la logistique
9. Accroître la diversification des marchés d'exportation
10. Mettre à profit les programmes d'aide et d'allégement gouvernementaux

Côté acheteur

Entreprises américaines qui *importent des produits du Canada*. Elles sont exposées à l'augmentation des coûts associés aux droits de douane, ce qui peut mener à des hausses de prix pour les consommateurs et à la perturbation des chaînes d'approvisionnement.

1. Passer en revue les catégories de droits de douane
2. Évaluer les possibilités d'ingénierie tarifaire
3. Effectuer une analyse du découplage des coûts
4. Passer en revue les contrats des fournisseurs
5. Évaluer la flexibilité actuelle des usines et du pays d'origine des fournisseurs
6. Localiser des fournisseurs de rechange
7. Évaluer l'exposition indirecte aux fournisseurs (de palier 2 ou 3)
8. Optimiser la conception des produits
9. Repenser les choix en matière de fabrication plutôt que d'achat
10. Mettre en œuvre des systèmes mondiaux de gestion des échanges commerciaux

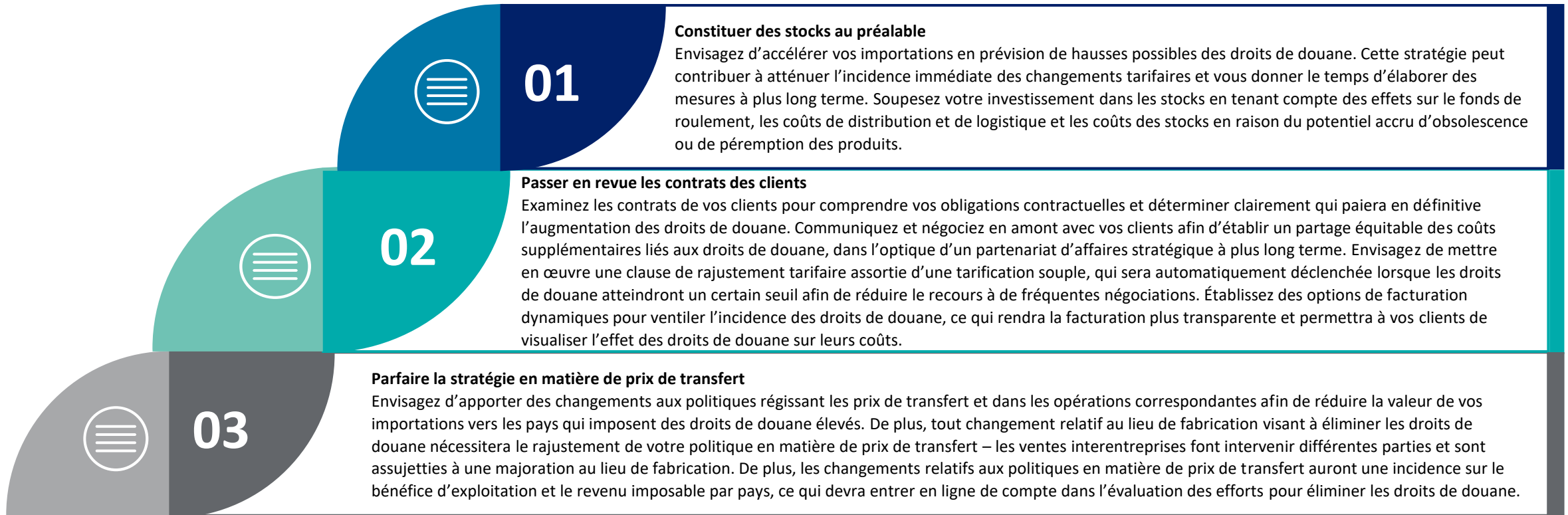
À l'intérieur

Entreprises dont *les activités et la chaîne d'approvisionnement couvrent l'Amérique du Nord*, ce qui leur permet de faire face aux retombées de l'imposition de droits de douane en déplaçant la production ou en s'approvisionnant à l'échelle régionale.

1. Réoptimiser le réseau de production nord-américain
2. Optimiser le flux des produits à valeur ajoutée
3. Rehausser la visibilité du réseau d'approvisionnement à plusieurs paliers
4. Assurer la flexibilité du réseau d'approvisionnement
5. Définir la stratégie de fabrication contractuelle
6. Explorer le recours à des régimes d'entrepôt sous douane
7. Exécuter des programmes de réduction stratégique des coûts
8. Revoir les cadres et les systèmes de gestion des risques
9. Mettre en œuvre des solutions cognitives de détection des risques
10. Acquérir une capacité d'analyse de scénarios en continu

Stratégies côté vendeur

Dix mesures que les entreprises qui exportent aux États-Unis peuvent prendre pour préserver leur compétitivité en contexte de hausse des tarifs douaniers



Stratégies côté vendeur (suite)

Dix mesures que les entreprises qui exportent aux États-Unis peuvent prendre pour préserver leur compétitivité en contexte de hausse des tarifs douaniers



04

Créer une entité de vente domiciliée aux États-Unis

Si votre entreprise canadienne passe des marchés directement avec des clients des États-Unis, envisagez de créer une entité juridique dans vos principaux marchés d'exportation (c.-à-d. aux États-Unis) pour que cette dernière fasse office d'importateur officiel et assure la passation des marchés avec vos clients de manière à réduire la valeur des importations vers les pays dont les droits de douane sont élevés. Envisagez prudemment ces stratégies dans un contexte élargi d'optimisation fiscale.



05

Dissuader les clients d'opter pour un autre fournisseur

Renforcez la dépendance de votre clientèle en lui offrant des solutions ou des produits groupés, créés sur mesure pour satisfaire aux normes des organismes de réglementation américains, que vos concurrents pourraient avoir du mal à reproduire. Élaborez des programmes de fidélisation pour récompenser les contrats de longue durée et les volumes d'achat élevés en accordant des réductions au titre de l'allègement des droits de douane ou des crédits sous forme de services. Il vous sera ainsi plus facile de fidéliser vos clients en dépit des hausses de prix. Investissez dans la formation, le soutien technique ou des programmes d'accréditation internes pour dissuader vos clients d'opter pour un autre fournisseur en raison du coût et du temps que cela représenterait pour eux et intégrez des services à valeur ajoutée dans votre gamme de services.



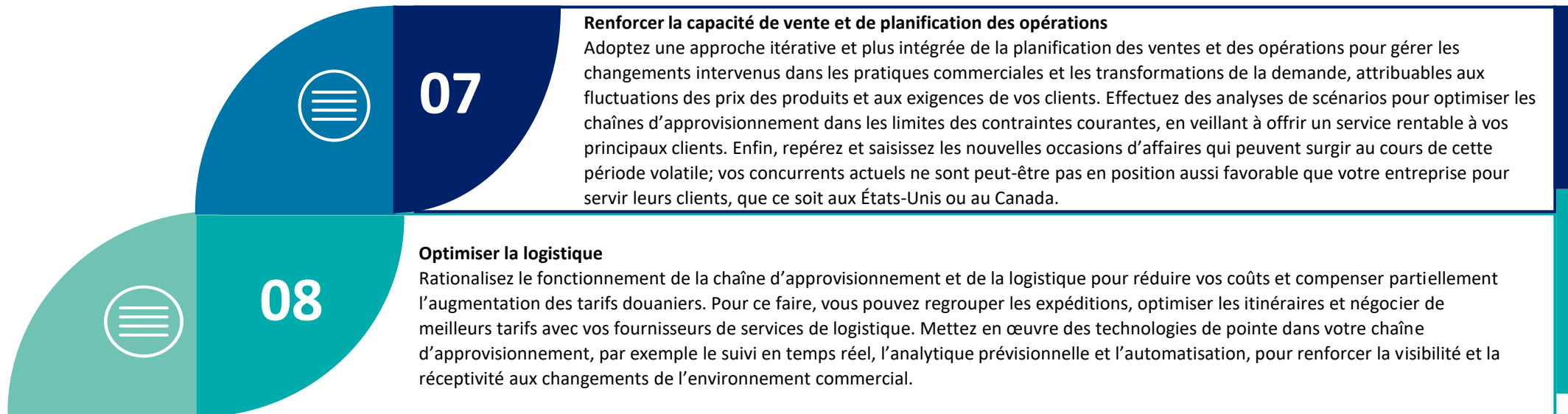
06

Rehausser la proposition de valeur liée aux produits

Donnez priorité au rehaussement de la proposition de valeur liée à vos produits pour justifier les hausses de prix attribuables aux droits de douane. Pour ce faire, vous pouvez améliorer la qualité de vos produits, ajouter des caractéristiques novatrices ou offrir un service à la clientèle exceptionnel. Il serait utile d'élaborer des stratégies de marketing qui feront ressortir les avantages exclusifs et la qualité supérieure de vos produits fabriqués au Canada, en insistant sur leur conformité aux normes et à la réglementation locales. Vous pouvez proposer des services à valeur ajoutée, par exemple des garanties prolongées, des forfaits de service après-vente et des options personnalisées pour différencier vos produits de ceux de vos concurrents et susciter la fidélité de votre clientèle.

Stratégies côté vendeur (suite)

Dix mesures que les entreprises qui exportent aux États-Unis peuvent prendre pour préserver leur compétitivité en contexte de hausse des tarifs douaniers



Stratégies côté vendeur (suite)

Dix mesures que les entreprises qui exportent aux États-Unis peuvent prendre pour préserver leur compétitivité en contexte de hausse des tarifs douaniers



09

Accroître la diversification des marchés d'exportation

Réalisez des analyses de votre portefeuille de marchés d'exportation pour repérer et développer en amont de nouveaux marchés dont les pratiques commerciales et les droits de douane sont avantageux. Privilégiez les pays dont les accords commerciaux sont moins sujets à de soudains changements en matière de droits de douane. Établissez une stratégie d'adaptation de vos produits au marché, en rajustant leurs caractéristiques pour les rendre conformes aux préférences ou aux normes des organismes de réglementation des marchés hors États-Unis, ce qui vous permet ainsi de réagir rapidement en cas de changements relatifs aux droits de douane. Nouez des partenariats de distribution et de logistique sur des marchés diversifiés pour améliorer l'agilité de votre entreprise afin de percer sur de nouveaux marchés et de changer de cap rapidement lorsque le contexte du commerce mondial se transforme. Cela pourrait vous amener à réorienter vos efforts de vente vers le marché national, en particulier si le gouvernement canadien réagissait aux droits de douane imposés en guise de représailles et si cela créait de nouvelles occasions de soutenir la concurrence.



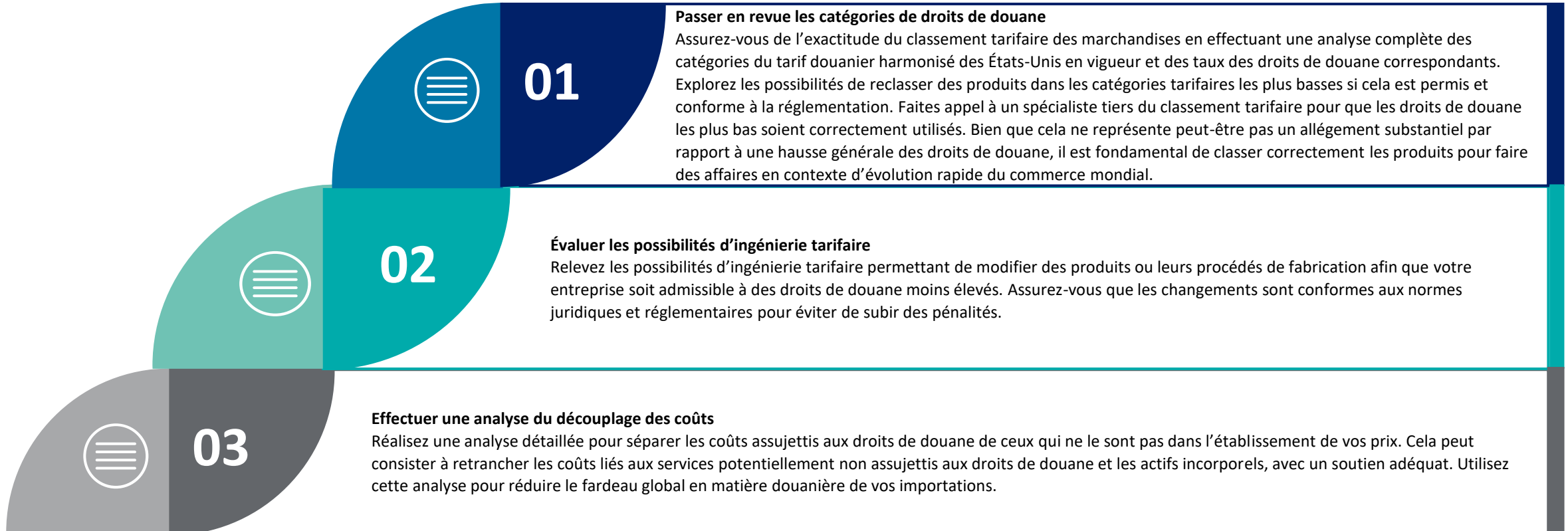
10

Mettre à profit les programmes d'aide et d'allégement gouvernementaux

Mettez sur pied une équipe spécialisée chargée d'effectuer un suivi des subventions, des programmes d'allégement ou des prêts à intérêts peu élevés, et de présenter des demandes à cet égard afin d'assurer la résilience commerciale de votre entreprise. Songez à établir des partenariats avec des associations sectorielles pour exercer des moyens de pression afin d'obtenir des allègements ou des dispenses de droits de douane pour des secteurs ou des produits donnés ou cherchez par d'autres moyens à obtenir des dispenses ou des exceptions, s'il y a lieu.

Stratégies côté acheteur

Dix mesures que les entreprises qui importent des produits des États-Unis peuvent prendre pour maintenir leur compétitivité en contexte de hausse des tarifs douaniers



Stratégies côté acheteur (suite)

Dix mesures que les entreprises qui importent des produits des États-Unis peuvent prendre pour maintenir leur compétitivité en contexte de hausse des tarifs douaniers



04

Passer en revue les contrats des fournisseurs

Passez en revue les contrats de vos fournisseurs pour comprendre l'incidence sur vos coûts des fluctuations des prix des produits de base et des changements tarifaires. Pour ce faire, vous devez notamment connaître la latitude qu'ont vos fournisseurs de déplacer la production vers d'autres régions pour obtenir un prix au débarquement moindre. Si vous êtes l'importateur officiel et le responsable du paiement des droits de douane, négociez directement avec vos fournisseurs pour obtenir des concessions de prix afin de contrebalancer l'incidence des hausses de droits de douane et obtenir des résultats mutuellement avantageux.



05

Évaluer la flexibilité actuelle des usines et du pays d'origine des fournisseurs

Élaborez un programme de préparation aux chocs tarifaires pour simuler des hausses soudaines et évaluer la résilience des différentes options d'approvisionnement. Intégrez la planification des éventualités liées à vos fournisseurs pour vous assurer que les fournisseurs actuels peuvent délocaliser leur production vers des régions où les droits de douane sont moins élevés, ou encore qu'il vous sera possible au besoin de recourir rapidement à des fournisseurs de rechange.



06

Localiser des fournisseurs de rechange

Constituez et tenez à jour une base de données de fournisseurs de rechange domiciliés dans des régions où les droits de douane sont favorables, ce qui vous permettra d'accroître la diversité géographique de votre réseau de fournisseurs. Consignez dans cette base de données des renseignements clés tels que les délais d'exécution, les capacités de production et la conformité aux exigences réglementaires pour accélérer le recours à des fournisseurs de rechange lorsque les droits de douane changent. Examinez périodiquement la nomenclature et donnez priorité à l'approvisionnement stratégique pour relocaliser les composants assujettis à des droits de douane élevés vers des fournisseurs nationaux ou des pays dont les tarifs douaniers sont peu élevés.

Stratégies côté acheteur (suite)

Dix mesures que les entreprises qui importent des produits des États-Unis peuvent prendre pour maintenir leur compétitivité en contexte de hausse des tarifs douaniers



07

Évaluer l'exposition indirecte aux fournisseurs (de palier 2 ou 3)

Mettez au point un outil d'évaluation des risques pour quantifier l'exposition indirecte de votre entreprise aux droits de douane à différents paliers, en particulier son exposition à des pays imposant des droits de douane. Utilisez cet outil pour négocier des contrats plus avantageux avec des fournisseurs du palier 1, en exigeant qu'ils gèrent en amont leurs propres risques, en tant que fournisseurs, et qu'ils diversifient leurs approvisionnements des catégories à risque élevé.



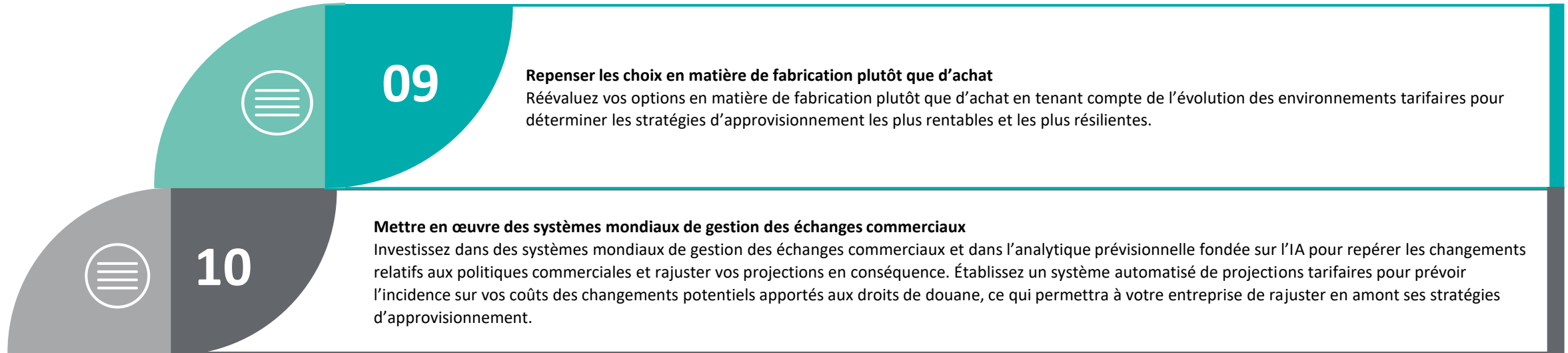
08

Optimiser la conception des produits

Examinez la conception des produits afin d'optimiser la résilience de votre entreprise aux droits de douane. Encouragez vos équipes de conception à utiliser des matières peu sensibles aux droits de douane ou admissibles à une réduction des droits de douane dans le cadre d'accords commerciaux préférentiels. Intégrez la modularité dans la conception pour que les opérations génératrices de valeur ajoutée soient flexibles, en privilégiant par exemple l'importation de produits intermédiaires en vue de leur assemblage final de préférence à l'importation de produits finis.

Stratégies côté acheteur (suite)

Dix mesures que les entreprises qui importent des produits des États-Unis peuvent prendre pour maintenir leur compétitivité en contexte de hausse des tarifs douaniers



Stratégies internes

Dix mesures que les entreprises ayant des chaînes d'approvisionnement nord-américaines ou mondiales peuvent prendre pour maintenir leur position concurrentielle en contexte de hausses des droits de douane



01

Réoptimiser le réseau de production nord-américain

Effectuez une analyse complète du prix au débarquement qui tient compte des coûts de fabrication, de distribution et de logistique, de même que des coûts des droits de douane afin d'optimiser la localisation de vos usines. Cela pourrait amener votre entreprise à relocaliser la production plus près de ses principaux marchés ou dans des régions où les droits de douane sont modérés. Envisagez de déplacer entièrement ou partiellement vos installations de production en relocalisant aux États-Unis la production destinée au marché américain. Évaluez les options de rapatriement dans une optique élargie afin de tirer parti des accords commerciaux et des incitatifs gouvernementaux ou de réduire l'exposition de votre entreprise à la volatilité des échanges commerciaux et des droits de douane.



02

Optimiser le flux des produits à valeur ajoutée

Réévaluez vos produits à valeur ajoutée pour déterminer leur localisation optimale afin de réduire au minimum le fardeau tarifaire que représente l'importation de vos produits aux États-Unis. Optimisez vos réseaux de centres de distribution en optant pour des régions où le fisc est avantageux ou des zones franches aux États-Unis, en réduisant votre exposition aux droits de douane et en abrégant les délais d'expédition des produits destinés à des clients aux États-Unis.



03

Rehausser la visibilité du réseau d'approvisionnement à plusieurs paliers

Assurez la résilience de votre chaîne d'approvisionnement, c'est-à-dire veillez à ce que les flux de produits, de capitaux et d'information soient transparents à chaque palier. Évaluez l'incidence des droits de douane sur vos fournisseurs directs et leurs sources d'approvisionnement. Adoptez de nouvelles approches numériques pour mieux connaître votre réseau de fournisseurs en disposant le plus rapidement possible d'une bonne visibilité sur l'approvisionnement en matières et en composants critiques.

Stratégies internes (suite)

Dix mesures que les entreprises ayant des chaînes d'approvisionnement nord-américaines ou mondiales peuvent prendre pour maintenir leur position concurrentielle en contexte de hausses des droits de douane



04

Assurer la flexibilité du réseau d'approvisionnement

Répartissez les activités de production entre plusieurs emplacements dans une optique de diversification géographique des lieux de production de vos principaux produits pour éviter de dépendre d'une seule usine, ce qui assurera la résilience de votre entreprise à l'égard des tarifs douaniers d'une région donnée. Constituez des capacités de production de sauvegarde dans des zones franches ou des régions imposant des droits de douane modérés pour préserver la flexibilité des lieux de production. Élaborez des plans d'urgence qui permettent d'augmenter la capacité de production des usines situées dans des zones où les droits de douane sont peu élevés pour que votre réseau d'approvisionnement puisse s'adapter rapidement aux changements tarifaires.



05

Définir la stratégie de fabrication contractuelle

Évaluez vos options pour constituer ou compléter votre capacité de production dans les principaux marchés d'exportation (c.-à-d. le marché américain). Établissez des accords transfrontaliers souples avec des fabricants sous-traitants domiciliés dans des zones où les droits de douane sont peu élevés pour déplacer la production en fonction des tarifs douaniers et d'autres changements relatifs aux coûts. Concluez des contrats d'urgence avec plusieurs fabricants sous-traitants, dans lesquels les dispositions relatives à la tarification sont claires et les fabricants s'engagent à assurer la flexibilité de la production.



06

Explorer le recours à des régimes d'entrepôt sous douane

Ayez recours à des zones franches, à des entrepôts sous douane et à d'autres régimes douaniers pour gérer le fonds de roulement de votre entreprise et réduire les droits de douane et les coûts relatifs aux produits réexportés.

Stratégies internes (suite)

Dix mesures que les entreprises ayant des chaînes d'approvisionnement nord-américaines ou mondiales peuvent prendre pour maintenir leur position concurrentielle en contexte de hausses des droits de douane



07

Exécuter des programmes de réduction stratégique des coûts

Effectuez une analyse des coûts à base zéro dans l'ensemble de votre chaîne d'approvisionnement pour repérer les possibilités de réduire les coûts, d'accroître l'efficacité des coûts et de contrebalancer en partie les coûts liés aux droits de douane. Utilisez des techniques de fabrication allégée pour réduire le gaspillage et les coûts de manutention. Employez des techniques d'approvisionnement stratégique pour abaisser les coûts des matières premières ou des composants et réduire le coût de revient des produits. Investissez dans l'automatisation de vos usines et de vos centres de distribution pour améliorer leur efficacité et compresser les coûts de main-d'œuvre afin de compenser l'incidence des tarifs douaniers. Des subventions et des incitatifs gouvernementaux peuvent être offerts pour soutenir l'adoption de solutions fondées sur l'IA dans les chaînes d'approvisionnement et les améliorations de nature à renforcer la compétitivité internationale des entreprises.



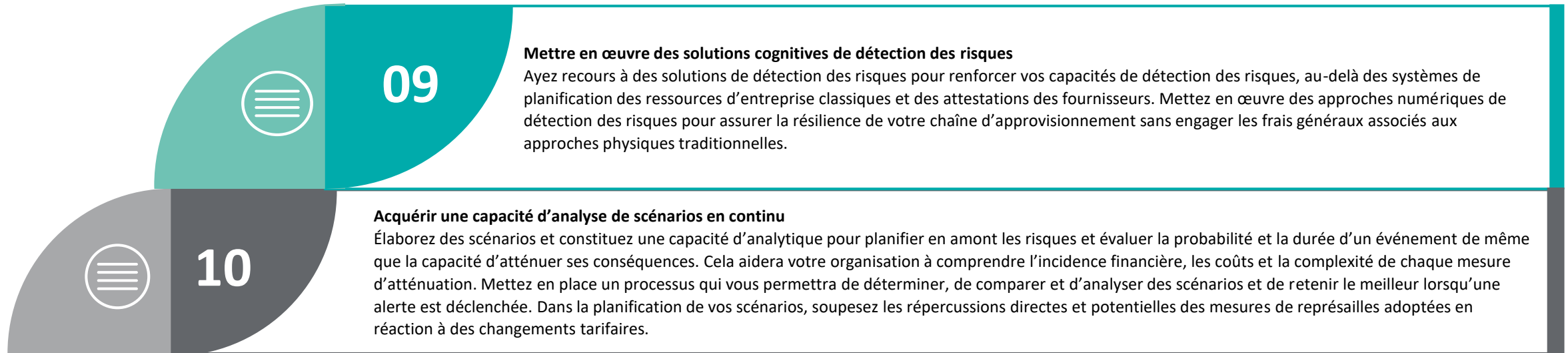
08

Revoir les cadres et les systèmes de gestion des risques

Veillez à mettre en place des outils de gestion des risques expressément adaptés à votre réseau d'approvisionnement élargi. Conciliez les processus de gestion des risques et la résilience de la chaîne d'approvisionnement avec les impératifs d'efficacité et de compétitivité des coûts. Intégrez dans la conduite de vos affaires les leçons que votre entreprise a retenues de la crise sanitaire pour donner priorité à la gestion et à la résilience de votre chaîne d'approvisionnement.

Stratégies internes (suite)

Dix mesures que les entreprises ayant des chaînes d'approvisionnement nord-américaines ou mondiales peuvent prendre pour maintenir leur position concurrentielle en contexte de hausses des droits de douane



Poser les bonnes questions

Les entreprises canadiennes doivent agir rapidement pour évaluer l'incidence possible de ces enjeux sur leurs activités et leurs options et pour commencer, ou être prêtes à passer à l'action. Voici les questions que vous devez vous poser :

- 1 Est-ce que je comprends parfaitement l'**exposition** de mon entreprise aux changements tarifaires des différents pays, en fonction des sources d'approvisionnement et de la destination des produits de l'entreprise?
- 2 Est-ce que j'ai un **plan de match** pour réagir aux risques et aux perturbations des chaînes d'approvisionnement, par exemple les changements tarifaires ou les restrictions commerciales internes qui sont imposés?
- 3 Est-ce que je comprends les **options** à ma disposition pour réagir, et les aspects financiers et opérationnels associés à chacune? Y a-t-il des **mesures sans regret** que je peux adopter dès maintenant?
- 4 Quels sont nos **engagements contractuels** envers les fournisseurs et les clients et quels sont les leviers de négociation à notre disposition pour atténuer l'incidence des droits de douane?
- 5 Est-ce que je comprends notre **chaîne d'approvisionnement de bout en bout**, de la source d'origine des matières premières au consommateur ultime, et les principaux risques qui y sont associés?

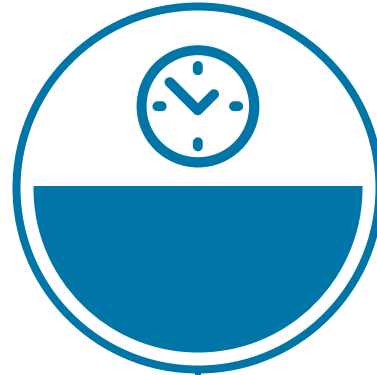
Poser les bonnes questions (suite)

Les entreprises canadiennes doivent agir rapidement pour évaluer l'incidence possible de ces enjeux sur leurs activités et leurs options et pour commencer, ou être prêtes, à passer à l'action. Voici les questions que vous devez vous poser :

- 6 Ai-je une **visibilité** adéquate pour capter et prévoir les risques élargis liés à la chaîne d'approvisionnement pour qu'ils puissent être gérés efficacement?
- 7 Est-ce que je dispose d'une **flexibilité** suffisante pour réagir aux risques, compte tenu de la volatilité grandissante de l'environnement commercial mondial?
- 8 Pouvons-nous **collaborer** avec nos principaux fournisseurs et clients pour élaborer des ripostes plus efficaces afin d'obtenir de meilleurs résultats?
- 9 Comment puis-je **concilier** les impératifs d'efficacité et de rentabilité avec la résilience alors que l'atténuation des risques s'accompagne d'un coût et que les résultats sont incertains?
- 10 Dois-je revoir nos **choix stratégiques** en ce qui concerne la localisation de nos activités, les moyens à prendre pour gagner et la configuration de notre chaîne d'approvisionnement?

Raffermir la conduite de vos activités

Agir de toute urgence



Le Canada est prévenu. Les entreprises canadiennes disposent d'un laps de temps limité pour comprendre l'incidence potentielle des changements tarifaires sur la conduite de leurs activités, évaluer des scénarios raisonnables, et déterminer des mesures immédiates et futures. La bonne nouvelle, c'est que les annonces tarifaires vous donnent du temps pour vous préparer et vous offrent la possibilité d'évaluer et d'atténuer les risques avant qu'ils se matérialisent complètement. Pour faire face à l'évolution des tarifs douaniers, les entreprises doivent tenir compte des stratégies que nous avons décrites précédemment afin d'assurer la solidité de leurs activités et de leurs chaînes d'approvisionnement. Cela passe d'abord par une évaluation approfondie de la situation actuelle de l'entreprise et de sa résilience en contexte de volatilité du commerce mondial et de perturbation des chaînes d'approvisionnement.

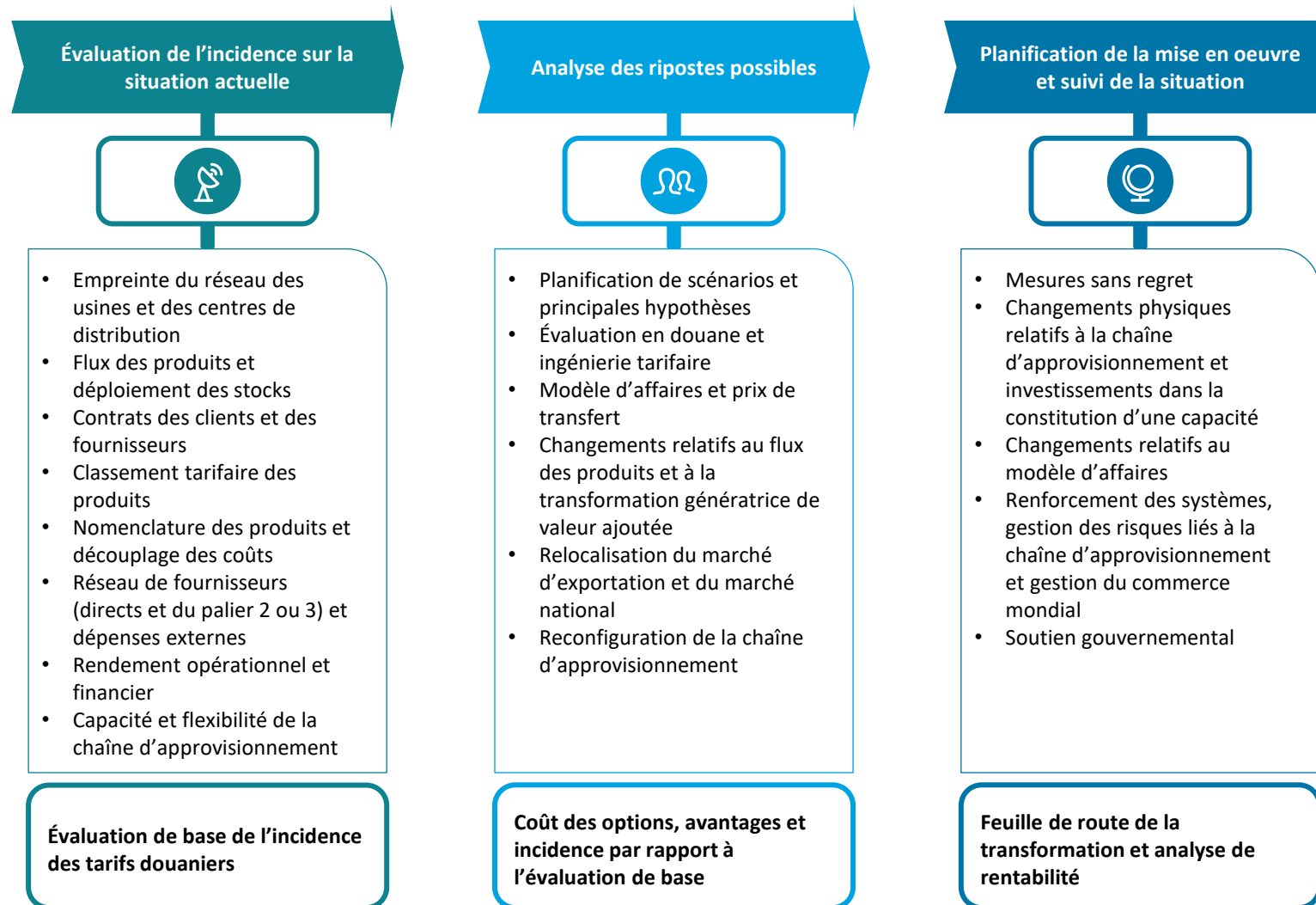
Incidence et action

Une approche d'évaluation pragmatique



Nous recommandons aux entreprises canadiennes d'entreprendre d'abord un examen approfondi de leur chaîne d'approvisionnement et de leur modèle d'exploitation. Donnez priorité à la résilience de votre entreprise et à votre capacité de comprendre comment les hausses de droits de douane pourraient influencer sur votre situation actuelle. Cela vous amènera à définir et à évaluer des stratégies de rechange, ce qui vous aidera à déterminer la bonne riposte pour votre entreprise. Pour la plupart des entreprises, plusieurs mesures sans regret, qui seront avantageuses dans toutes les éventualités. Cependant, elles devront toutes dresser une feuille de route conciliant la résilience et l'efficacité pour renforcer leur chaîne d'approvisionnement face aux risques liés aux droits de douane et à d'autres risques.

Les droits de douane et les relations commerciales nord-américaines : risques, stratégies, occasions et décisions sans regret



Les droits de douane et les relations commerciales nord-américaines : risques, stratégies, occasions et décisions sans regret (suite)

Aspects à prendre en considération



À l'heure actuelle, on ne sait pas clairement si les droits de douane annoncés seront appliqués en fonction du pays d'origine ou du pays d'exportation. Dans le second cas, les distributeurs domiciliés au Canada pourraient aussi faire face à des difficultés. On ne sait pas clairement non plus si d'autres pays seront ciblés par des droits de douane semblables. Cependant, certains analystes laissent entendre que cette situation pourrait créer des débouchés dans des pays tiers tels que l'Inde, dont les produits pourraient devenir plus concurrentiels que ceux du Canada, du Mexique et de la Chine.

En 2018, Donald Trump s'était servi de droits de douane sur les importations canadiennes d'acier et d'aluminium afin de réagir aux menaces alléguées pour la sécurité nationale des États-Unis. Ces droits de douane avaient ensuite été utilisés en 2020 comme levier de négociation dans le cadre de l'Accord Canada–États-Unis–Mexique (ACEUM). L'examen et la renégociation de l'ACEUM auront lieu en 2026, l'année de son expiration, et les droits de douane proposés actuellement pourraient constituer un autre levier de négociation.

Agir maintenant



La mise en œuvre de ces changements ne sera pas facile, mais nous vivons dans un monde où les relations commerciales mondiales – en particulier entre les partenaires commerciaux à l'échelle nord-américaine – sont en train d'être redéfinies. Les résultats auront une incidence macroéconomique sur le Canada. Il faut agir maintenant. Plusieurs stratégies et solutions possibles que nous avons décrites peuvent être mises en œuvre en quelques semaines ou quelques mois. D'autres peuvent nécessiter plusieurs années et l'injection d'énormes capitaux. Or, le changement est imminent. Si votre entreprise est préparée, vous n'aurez pas besoin de faire du rattrapage. En réagissant promptement et stratégiquement aux hausses potentielles des droits de douane, les entreprises peuvent se protéger contre les perturbations, tout en se positionnant de manière à réussir à long terme dans un environnement commercial de plus en plus incertain. Une posture proactive atténue non seulement les risques, mais crée aussi de nouvelles perspectives de croissance, d'innovation et d'expansion.

Principales personnes-ressources

Jim Kilpatrick

Leader mondial, Chaîne d'approvisionnement et opérations réseau

Lisa Zajko

Leader nationale, Services-conseils en commerce mondial

Dawn Desjardins

Économiste en chef

Ryan Ernst

Coleader, Chaîne d'approvisionnement résiliente et agile

Jordan Eizenga

Coleader, Chaîne d'approvisionnement résiliente et agile

Jakub Usiak

Leader, Chaîne d'alignement et de valeur

Parlons-en!

Fort d'une présence mondiale, d'une connaissance approfondie des secteurs d'activité et des chaînes d'approvisionnement et d'une solide compréhension de la fiscalité et de la réglementation, Deloitte peut aider les entreprises à faire face à la volatilité des environnements commerciaux, à optimiser leurs chaînes d'approvisionnement et à s'adapter aux implications fiscales du commerce international. Nos équipes peuvent vous aider à adopter une approche en amont. Veuillez communiquer avec AgileResilientSC@deloitte.ca.



About Deloitte

Deloitte provides audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax, and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories bringing world-class capabilities, insights, and service to address clients' most complex business challenges. Deloitte LLP, an Ontario limited liability partnership, is the Canadian member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Our global Purpose is making an impact that matters. At Deloitte Canada, that translates into building a better future by accelerating and expanding access to knowledge. We believe we can achieve this Purpose by living our shared values to lead the way, serve with integrity, take care of each other, foster inclusion, and collaborate for measurable impact.

To learn more about how Deloitte's approximately 330,000 professionals, over 11,000 of whom are part of the Canadian firm, please connect with us on [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#), or [Facebook](#).

This document is intended to provide general information only. Accordingly, the information in this document is not intended to constitute accounting, tax, legal, investment, consulting or other professional advice or services. Before making any decision or taking any action that might affect your personal finances or business, you should consult a qualified professional advisor. Deloitte makes no express or implied representations or warranties regarding this document or the information contained therein. Deloitte accepts no responsibility for any errors this document may contain, whether caused by negligence or otherwise, or for any losses, however caused, sustained by any person that relies on it. Your use of this document is at your own risk.



10 éléments clés à revoir dans vos contrats
pour atténuer l'impact des droits de douane



1

Durée

Revoir la durée du contrat et les clauses de renouvellement.

2

Prix

Les prix sont-ils fixes pour la durée du contrat? Quelle est la devise? La liste de prix peut-elle être amendée? Sur quel préavis et selon quels paramètres? Quel est l'impact sur les commandes en cours? Les prix peuvent-ils être ajustés pour refléter les variations de coûts? À quelles conditions? Le produit peut-il être altéré pour limiter les augmentations de coûts?

3

Modalités de livraison

Réfère-t-on à des Incoterms? Généralement (sauf DDP), l'acheteur assume les frais d'importation.

4

4 Clauses de résiliation

Le client peut-il résilier le contrat rendu trop onéreux? Le fournisseur peut-il limiter ses pertes en mettant fin au contrat?

L'entente peut-elle être résiliée? À quelles conditions et selon quelle procédure (délai de préavis).

Les bons de commande en cours peuvent-ils être annulés?

5

5 Exclusivité

Le client peut-il s'approvisionner auprès d'un tiers qui n'est pas affecté par les tarifs?

Le produit est-il protégé par propriété intellectuelle (ex: brevets)?

6

6 Achats minimums

Le client a-t-il une obligation d'achats minimums? Quelles sont les conséquences du non-respect?



7

Force majeure

La notion de force majeure ne s'applique généralement pas en cas d'augmentation des coûts. Le contrat pourrait néanmoins prévoir une autre définition plus large.

8

Changements substantiels

Le contrat pourrait prévoir la possibilité de renégocier le contrat en cas de changements substantiels ayant un impact financier important sur l'une ou l'autre des parties.

9

Loi régissant le contrat

La loi applicable prévue au contrat pourrait prévoir des droits ou obligations spécifiques.

10

Indemnités, pénalités

Le contrat peut prévoir des indemnités, pénalités ou dommages liquidés si une partie ne respecte pas ses obligations. Quel est le « coût » de la non-conformité? Est-ce que ça vaut la peine? Qui est touché par ces pénalités (société opérante ou non; actifs)?



A close-up photograph of a person in a dark suit, white shirt, and dark tie. The person is holding a silver pen in their right hand, poised over a white document. The background is softly blurred, showing a wooden desk and another person's hand holding a document. The lighting is warm and professional.

Vision de l'acheteur vs du vendeur

Chacun des éléments discutés plus haut doit être considéré à la lumière des autres éléments, comme un tout.

Il faut regarder ces éléments tant du côté acheteur que vendeur. Éviter d'être pris entre l'arbre et l'écorce.

Le contrat en place peut être votre meilleur argument ou votre pire ennemi dans vos négociations: faites l'analyse de risque avant; utilisez-le quand c'est le temps et laissez votre co-contractant faire ses devoirs.

Ne pas Américains de soulever les arguments contractuels. Les Américains le feront.

Merci

DOMINIQUE BABIN

514 397-2675

dominique.babin@bcf.ca

QUESTIONS
COMMENTAIRES



Merci d'avoir assisté à ce webinaire présenté par :



[Abonnez-vous à nos infolettres pour rester informés de nos prochaines activités conjointes.](#)