

# Clivages continentaux

Exportateurs nord-américains et mondiaux dans une nouvelle ère du commerce



# Table des matières

## **3 POINTS MARQUANTS DU RAPPORT**

## **5 INTRODUCTION**

12 Notre approche de recherche

## **14 SUR LE TERRAIN STRATÉGIES, ADAPTATION ET SURVIE EN 2025**

- 16 Où se positionner : choix des marchés
- 17 Décision A : Diversification au-delà de l'Amérique du Nord
- 19 Décision B : Défendre les positions acquises aux États-Unis
- 20 Décision C : Renforcer sa présence sur le marché canadien
- 22 Comment rivaliser : mesures opérationnelles
- 23 Mesure 1 : Investir dans un contexte de droits de douane
- 25 Mesure 2 : Composer avec la pression sur les coûts
- 27 Mesure 3 : Miser sur la préparation
- 29 Mesure 4 : S'aligner sur les politiques publiques

## **31 DE LA CONTRAINTE À L'AVANTAGE SE POSITIONNER POUR LA SUITE**

- 33 Virage 1 : Le commerce lié aux États-Unis devient plus contraint, conditionnel et sélectif
- 35 Virage 2 : Le commerce hors États-Unis devient plus délibéré, coopératif et stratégique
- 37 Virage 3 : À mesure que les régimes commerciaux divergent, de nouvelles sources d'avantage concurrentiel apparaissent
- 40 Virage 4 : Les capacités nationales influencent de plus en plus les résultats commerciaux

## **42 CONCLUSION**

## **43 REMERCIEMENTS**

## **44 NOTES DE FIN**

## Points marquants du rapport

Au Canada, la guerre commerciale de 2025 a mis en lumière de profondes vulnérabilités, obligeant les entreprises à repenser rapidement leurs stratégies



**Exportations canadiennes de biens et de services par habitant, 1980-2025**



58 %

des exportateurs ont noté que les coûts des intrants et les dépenses d'exploitation nuisaient aux perspectives de performance de leur entreprise



71 %

des exportateurs s'attendaient à accroître leurs ventes à l'extérieur du Canada au cours des 12 prochains mois

Nous avons interrogé plus de 30 exportateurs ayant leur siège social au Canada sur la guerre commerciale. Voici ce qu'ils nous ont dit :

### OÙ SE POSITIONNER : CHOIX DE MARCHÉ

#### Diversification au-delà de l'Amérique du Nord



32 % des exportateurs jugent très probable une hausse de leurs ventes à l'extérieur du Canada au cours des 12 prochains mois.

#### Défendre les positions acquises aux États-Unis



54 % des exportateurs jugent le marché américain au moins plutôt attrayant pour l'investissement.

#### Renforcer sa présence sur le marché canadien



73 % des exportateurs considèrent le marché canadien au moins plutôt attrayant pour l'investissement.

### COMMENT RIVALISER : MESURES OPÉRATIONNELLES DES ENTREPRISES



#### Comportements d'investissement

Les exportateurs nord-américains ont généralement suspendu ou reporté leurs investissements; les exportateurs mondiaux ont réalloué leurs capitaux pour renforcer leur résilience à long terme et leur souplesse opérationnelle.



#### Gestion des coûts

Les exportateurs nord-américains ont privilégié des ajustements tactiques à court terme; les exportateurs mondiaux ont utilisé la crise comme levier de transformation structurelle.



#### Préparation

Les exportateurs mondiaux bénéficiaient d'une planification par scénarios et de chaînes d'approvisionnement plus souples; les exportateurs nord-américains réagissaient souvent en temps réel, avec moins de marges de manœuvre stratégiques.

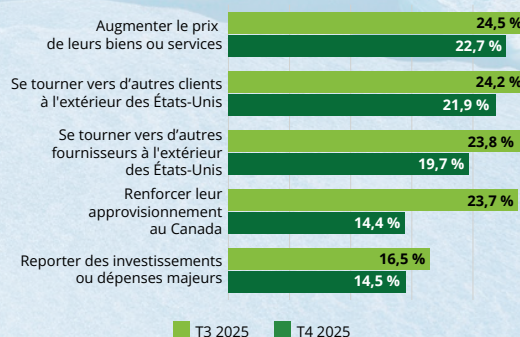


#### Alignement sur les politiques publiques

Les exportateurs s'entendent pour dire que le Canada a besoin de politiques plus harmonisées, urgentes et coordonnées afin de renforcer sa compétitivité, y compris des efforts soutenus pour se diversifier au-delà des États-Unis.

« Nous nous sommes laissés endormir en pensant que les États-Unis étaient notre seul partenaire commercial en raison de la proximité, alors que nous aurions dû nous diversifier. »

*Exportateur nord-américain*



« Nous avons doublé, puis triplé la mise sur les États-Unis, au détriment d'autres pistes commerciales. Nous avons besoin d'un effort soutenu pour diversifier nos marchés. »

*Exportateur mondial*

**Principales mesures prévues par les exportateurs au cours des 12 prochains mois en réponse aux droits de douane américains sur leurs marchandises (T3 et T4 2025)**

## Points marquants du rapport

Le commerce n'est plus défini uniquement par la libéralisation. Il devient conditionnel : l'accès aux marchés dépend de l'alignement, de la conformité et de la pertinence stratégique dans un contexte de tensions géopolitiques persistantes.

### De la contrainte à l'avantage : se positionner pour la suite



Le commerce lié aux États-Unis devient plus contraint, conditionnel et sélectif



Le commerce hors États-Unis devient plus délibéré, coopératif et stratégique



À mesure que les régimes commerciaux divergent, de nouvelles sources d'avantage concurrentiel apparaissent



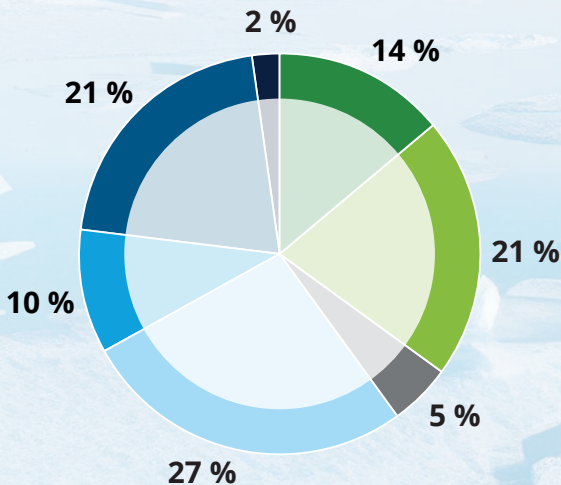
Les capacités nationales influencent de plus en plus les résultats commerciaux



**Nous devons développer de nouveaux marchés [...], mais il y a aussi des marchés à bâtir pour nos propres entreprises ici, au Canada.**

**Nous devons renforcer les entreprises canadiennes et faire tout ce que nous pouvons pour bâtir des marchés intérieurs solides. »**

*Exportateur mondial*



- Effet très positif
- Effet plutôt positif  
« Toute entente vaut mieux que pas d'entente »
- Peu ou pas d'effet
- Effet plutôt négatif
- Effet très négatif
- Je ne crois pas qu'il y aura de nouvel accord
- Incertain

**Effet potentiel d'un accord commercial renégocié entre le Canada et les États-Unis sur les entreprises canadiennes, selon les exportateurs canadiens**

*n = 256*

Les dirigeants constatent un regain d'intérêt pour le « **Fabriqué au Canada** » et un recentrage accru sur le marché intérieur. En novembre 2025, **30 %** des dirigeants d'entreprises exportatrices considéraient le marché canadien très attrayant pour l'investissement, soit la plus forte proportion parmi les grands marchés.

### À retenir

Face à l'incertitude, les principaux exportateurs canadiens **ouvrent déjà de nouvelles voies** en testant de nouveaux marchés, en repensant leurs chaînes d'approvisionnement et en rééquilibrant la création de valeur. L'enjeu consiste maintenant à généraliser ce qui fonctionne pour transformer des actions décisives en avantage concurrentiel durable.

Par une exécution disciplinée, le Canada peut **convertir les perturbations en force pérenne**, non pas en misant sur un retour à la stabilité, mais en influençant la concurrence mondiale à sa façon.



# Introduction

# Introduction

## → La guerre commerciale de 2025 a levé le voile sur le pacte continental du Canada

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, et plus particulièrement depuis l'entrée en vigueur du premier Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis en 1989, la prospérité du Canada reposait sur l'hypothèse d'une relation commerciale avec les États-Unis à la fois de plus en plus intégrée et fondamentalement stable – un arrangement qui a longtemps servi le pays. Cette hypothèse a parfois été mise à l'épreuve, sans jamais se rompre, jusqu'à ce que le président américain Donald Trump impose des droits de douane généralisés sur les importations canadiennes quelques jours à peine après le début de son second mandat. Le choc tarifaire a clairement montré que l'accès au marché américain n'allait plus de soi, mais devenait un levier de pression – une manifestation de ce que le premier ministre Mark Carney décrira plus tard comme une rupture de l'ordre économique mondial. Pour le Canada, cette rupture a révélé les limites d'un modèle de croissance reposant davantage sur la proximité que sur des gains durables de compétitivité.

Le débat public en 2025 s'est surtout concentré sur les gouvernements. Mais en définitive, ce sont les entreprises qui mènent les échanges commerciaux et, à leur niveau, les effets ont été inégaux. Certaines étaient moins exposées en raison de leur secteur d'activité, de leur taille ou d'une plus faible dépendance aux exportations. Au-delà de ces différences immédiates, un clivage plus structurant est apparu dans la façon dont les entreprises exportatrices réagissent. Les exportateurs canadiens sont entrés dans cette nouvelle ère d'échanges plus conditionnels avec des niveaux de préparation très inégaux. Les entreprises dotées d'une présence mondiale diversifiée et de modèles opérationnels agiles disposaient d'une certaine marge de manœuvre; celles dont les exportations sont concentrées en Amérique du Nord faisaient face à des contraintes plus fortes et à moins d'options.

Le contraste dans la manière dont les entreprises ont géré cette perturbation révèle un écart de compétitivité plus profond. Le présent rapport examine les contours de cet écart, la manière dont il façonne aujourd'hui

les stratégies des entreprises, et ce qu'il implique pour la trajectoire commerciale du Canada – et, par conséquent, pour les choix de politiques publiques – dans les années à venir.

## Un constat de dépendance excessive

Le modèle de croissance du Canada repose depuis longtemps sur sa proximité avec le plus grand marché de consommation au monde. La guerre commerciale de 2025 a ébranlé ce fondement et forcé la reconnaissance de réalités inconfortables : l'intégration continentale poussée a certes favorisé la croissance, mais elle a aussi nourri une certaine complaisance et réduit la pression à diversifier les marchés, contribuant à une forme de dépendance et à un affaiblissement du dynamisme économique.

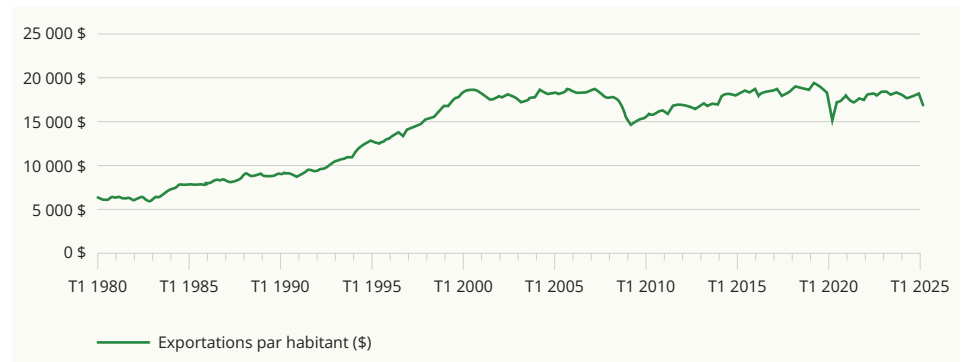
Des décennies de données mettent en évidence les faiblesses structurelles qui sous-tendent les défis commerciaux d'aujourd'hui. Les exportations de biens et de services en proportion du PIB ont reculé d'environ 12 % depuis 2000, ce qui témoigne d'une baisse marquée de l'intensité commerciale<sup>1</sup>.

Par habitant, les exportations ont plafonné (voir **figure 1**). Il n'est donc guère surprenant que la part du Canada dans le commerce mondial se soit érodée progressivement (voir **figure 2**) au cours du premier quart de ce siècle. Dans le même temps, la croissance de la productivité du travail s'est affaiblie, s'établissant en moyenne à seulement 0,8 % entre 2000 et 2023, après une moyenne déjà modeste de 1,3 % entre 1973 et 2000, reléguant

le Canada parmi les économies avancées à la croissance la plus lente au cours du dernier demi-siècle<sup>2</sup>. Pris ensemble, ces constats suggèrent que la performance commerciale du Canada a reposé davantage sur des conditions favorables indépendantes des décisions de politique et de stratégie – taux de change, dotation en ressources et proximité de la demande américaine – que sur de réels gains d'efficacité et de compétitivité à l'échelle des entreprises.

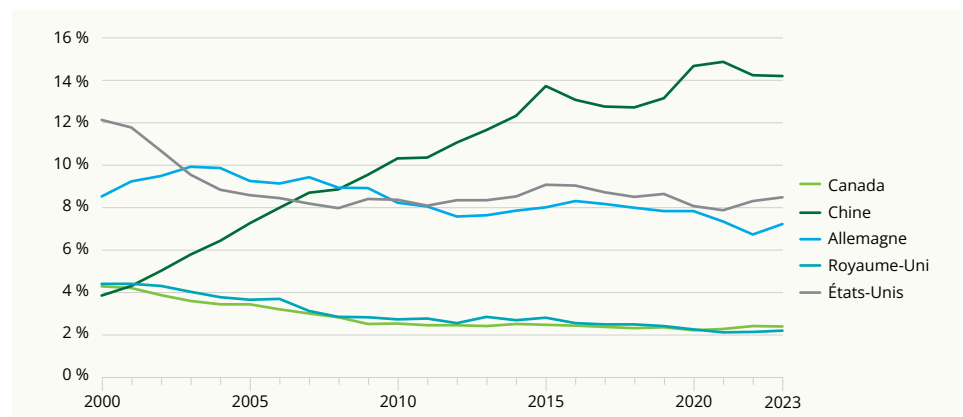
**Figure 1**

**Exportations canadiennes de biens et de services par habitant, 1980-2025<sup>3,4</sup>**



**Figure 2**

**Part des pays (%) dans les exportations mondiales de marchandises, par année (2000-2023)<sup>5</sup>**



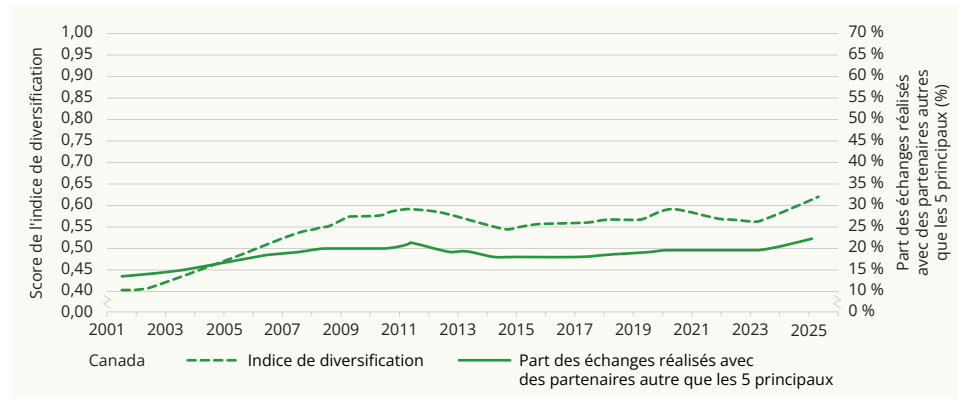
## Introduction

Un indice de diversification commerciale du Canada – présenté à la **figure 3**, ainsi que la part des échanges effectués avec des partenaires autres que les cinq principaux marchés d'exportation du pays – met en évidence la diversité relativement limitée de ses relations d'exportation, surtout en comparaison avec des pays pairs du G7 comme le Royaume-Uni et les États-Unis. Malgré les efforts soutenus pour élargir l'accès aux marchés grâce à des accords de libre-échange (ALE) conclus avec l'Europe, la région Indo-Pacifique et des économies émergentes, les progrès réalisés jusqu'ici ont été graduels plutôt que transformateurs. Le panier d'exportation du Canada demeure concentré dans un nombre restreint de produits de base et de créneaux manufacturiers étroitement liés à la demande américaine.

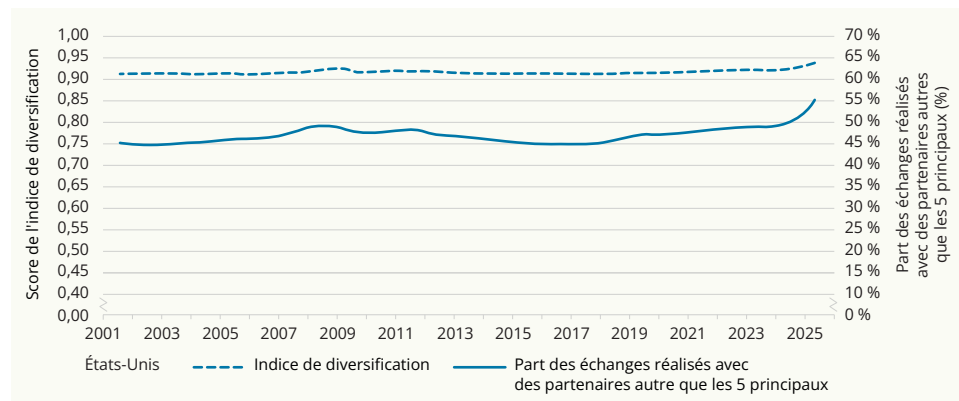
**Figure 3**

**Scores de l'indice de diversification du Canada, des États-Unis et du Royaume-Uni, et part des échanges réalisés avec des partenaires autres que les cinq principaux, 2001-2025<sup>6</sup>**

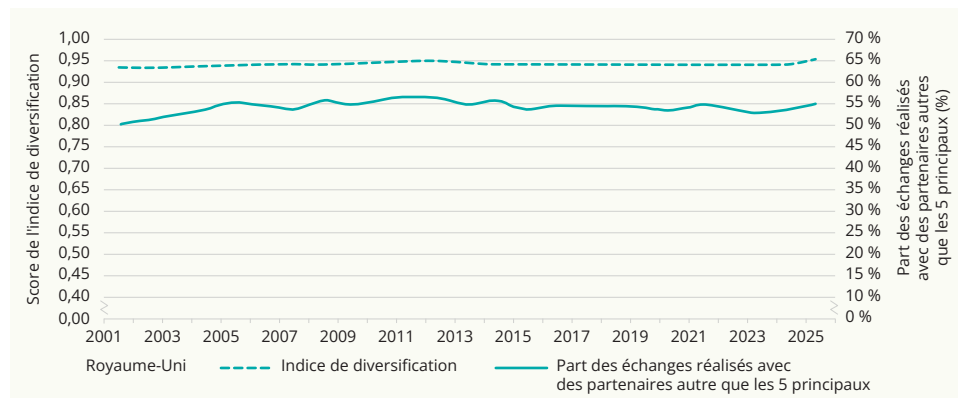
### Diversification moyenne des échanges entre les pays partenaires | Canada



### Diversification moyenne des échanges entre les pays partenaires | États-Unis



### Diversification moyenne des échanges entre les pays partenaires | Royaume-Uni



### L'évolution du commerce mondial

L'une des conséquences constructives du choc tarifaire a été un meilleur alignement stratégique. La diversification des échanges – longtemps évoquée, mais poursuivie de façon inégale – s'est imposée comme une priorité largement partagée dans les milieux d'affaires et de politiques publiques au Canada.

Les engagements visant à accroître les échanges hors États-Unis, y compris la promesse du premier ministre Carney de doubler ces exportations au cours de la prochaine décennie, témoignent d'une reconnaissance plus générale : le modèle de croissance du Canada doit élargir son horizon.



Les décideurs publics et les dirigeants d'entreprise chargés de mener à bien ce programme de diversification doivent composer avec des bouleversements géopolitiques et géoéconomiques rapides (voir **figure 4**), dans un système commercial mondial en profonde transformation. Après une longue éclipse, la politique industrielle est revenue en force dans les économies avancées, les gouvernements ayant recours aux subventions, aux incitatifs fiscaux, aux règles de contenu local et aux marchés publics pour consolider des secteurs stratégiques. L'interdépendance – fragilisée par les perturbations causées par la pandémie et par la rivalité entre grandes puissances – devient de plus en plus conditionnelle et soumise à des impératifs de sécurité. Par ailleurs, la technologie concentre la création de valeur dans l'innovation, les services et la propriété intellectuelle, redéfinissant les lieux où se créent et se captent les avantages concurrentiels.

Le résultat n'est pas une démondialisation, mais bien une nouvelle ère d'interdépendance gérée – un monde de mécanismes de protection, de blocs et de bilatéralisme sélectif, où politique économique et sécurité nationale se rejoignent de plus en plus. Les politiques de type America First ne sont pas à l'origine de ce virage, mais elles l'ont révélé et accéléré, transformant des courants géopolitiques de fond en conséquences commerciales immédiates.

Figure 4

## Évolutions géopolitiques et géoéconomiques touchant le Canada, 2025



## Introduction

### Deux trajectoires d'exportateurs

Pour les entreprises canadiennes, cette nouvelle ère n'est ni abstraite ni un simple prolongement des tendances passées. Elle a rapidement redéfini l'environnement stratégique et opérationnel des entreprises et, dans bien des cas, remodelé leurs options stratégiques.

Pour comprendre comment les exportateurs réagissent concrètement, nous avons mené en 2025 des entrevues approfondies avec des dirigeants issus de 32 entreprises exportatrices canadiennes choisies de manière à refléter une diversité de profils. Leurs expériences offrent un éclairage concret sur la façon dont les entreprises ajustent leur stratégie, réaffectent leurs investissements et repensent leurs opérations en réponse à un ordre commercial en mutation.

Au fil des entrevues, une divergence nette est apparue. D'un côté se trouvent les exportateurs axés sur l'Amérique du Nord, structurés pour la stabilité et concentrés sur la protection de leur position sur le continent. Ils adhèrent moins à la thèse de la rupture, en particulier à l'idée qu'elle puisse être durable. De l'autre, les exportateurs diversifiés à l'échelle mondiale réaménagent leurs opérations, élargissent leurs marchés et intègrent davantage l'anticipation stratégique à leur démarche. Leurs choix



redéfinissent discrètement la manière dont les entreprises canadiennes peuvent rivaliser – et réussir – sur la scène mondiale. Ces deux archétypes correspondent à des réponses rationnelles à des profils d'exposition et à des contraintes différents, mais ils traduisent des lectures divergentes quant à l'origine de l'avantage futur. Ensemble, ils offrent aux autres entreprises canadiennes une grille de lecture utile : non pas un modèle à reproduire tel quel, mais un ensemble de choix stratégiques à examiner au moment d'évaluer leur propre exposition, leur niveau de préparation et leur voie à suivre.

Les pages qui suivent examinent comment ces deux types d'exportateurs réagissent à un environnement commercial de plus en plus contesté. Nous commençons par la stratégie de marché – c'est-à-dire la façon dont les entreprises réévaluent les marchés où elles souhaitent être présentes dans un contexte commercial mondial en mutation, en évaluant les possibilités au-delà de l'Amérique du Nord, aux États-Unis et au pays. Nous examinons ensuite quatre réponses opérationnelles : les comportements d'investissement, les pressions sur les coûts, le degré de

préparation et les perceptions à l'égard des fondements des politiques nationales. La divergence entre les deux types d'exportateurs apparaît le plus nettement dans les trois premières dimensions; c'est sur la question des fondements des politiques nationales que l'on observe la plus grande convergence. Au besoin, les données d'un sondage mené auprès d'entreprises par le Centre pour l'avenir du Canada (CAC) en novembre 2025 sont utilisées pour contextualiser les constats issus des entrevues et vérifier s'ils se reflètent plus largement.

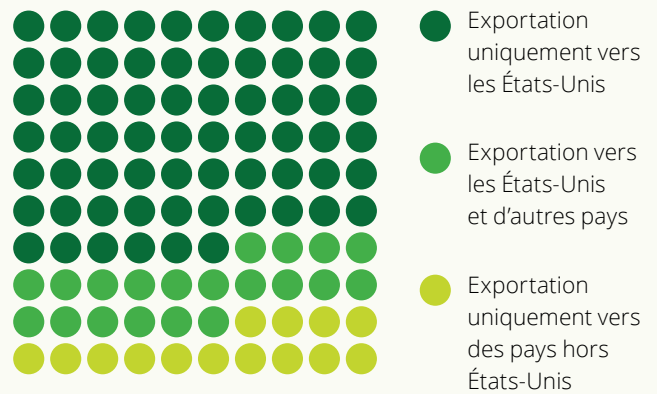
La dernière section s'appuie sur les perspectives de spécialistes sectoriels de Deloitte pour examiner comment ces dynamiques – ainsi que les risques et les occasions qu'elles créent – devraient évoluer en 2026 et par la suite. Elle met en évidence quatre changements prospectifs : l'accès au marché américain devient plus conditionnel, le commerce hors États-Unis devient plus coopératif et plus stratégique, de nouvelles sources d'avantage concurrentiel émergent, et les capacités nationales détermineront de plus en plus quelles entreprises pourront tirer parti des nouvelles occasions.

# Notre approche de recherche

Les études récentes sur la diversification commerciale du Canada se sont largement concentrées sur les petites et moyennes entreprises (PME) exportatrices – leurs caractéristiques, leur performance et les obstacles à leur croissance. Le présent rapport adopte une approche différente. Plutôt que de segmenter les entreprises selon leur taille, nous avons regroupé et comparé les exportateurs selon leur volume de ventes et leurs destinations d'exportation. Nous avons retenu cette approche compte tenu des dynamiques mises au jour par la guerre commerciale entre le Canada et les États-Unis, de la répartition des exportateurs canadiens – qui montre que la majorité commercent exclusivement avec les États-Unis (voir **figure 5**), de notre analyse de données internes et de premiers échanges avec des spécialistes sectoriels de Deloitte.

**Figure 5**

## Analyse des données de Statistique Canada sur les caractéristiques commerciales des groupes d'exportateurs<sup>7</sup>



# Notre approche de recherche

Nous avons interrogé 32 dirigeants provenant de deux groupes d'exportateurs ayant leur siège social au Canada (voir **figure 6**) :

## 1. Exportateurs axés sur l'Amérique du Nord

(ci-après, *exportateurs nord-américains*) : entreprises dont la présence à l'extérieur de l'Amérique du Nord est limitée ou négligeable, qui tirent la majeure partie de leurs revenus ( $\geq 80\%$ ) du Canada, des États-Unis et/ou du Mexique, et qui n'ont pas de projets d'expansion à l'international

## 2. Exportateurs diversifiés à l'échelle mondiale

(ci-après, *exportateurs mondiaux*) : entreprises ayant une présence significative ou en croissance à l'extérieur de l'Amérique du Nord, y compris celles qui cherchent activement à accroître leur présence aux marchés internationaux ainsi que celles qui disposent déjà d'activités et de réseaux bien établis sur les marchés étrangers

Des entrevues semi-structurées avec des dirigeants de la haute direction issus des deux groupes ont été menées entre mars et juin 2025. L'échantillon couvre un large éventail d'entreprises dans des secteurs de services comme dans des secteurs producteurs de biens, y compris la fabrication. Les personnes interrogées ont été sélectionnées de façon ciblée, à la suite de vérifications préalables visant à confirmer les destinations d'exportation de leur entreprise, leur niveau de ventes, leurs ambitions internationales et leur exposition aux marchés. Bien que nous reconnaissons qu'un échantillon de 32 entreprises n'est pas statistiquement représentatif, nous estimons qu'il fournit des indications solides sur les grandes tendances qui façonnent la façon dont les exportateurs canadiens évoluent dans l'environnement commercial actuel.

Les enseignements tirés des entrevues sont complétés par les résultats d'un sondage du CAC mené auprès d'entreprises. Les réponses ont été recueillies du 3 au 17 novembre 2025. L'échantillon comprend 256 entreprises exportatrices

canadiennes, dont 79 exportent exclusivement vers les États-Unis, 124 vers les États-Unis et d'autres marchés internationaux, et 53 uniquement vers des marchés hors États-Unis. Les résultats sont généralement présentés en comparant les exportateurs présents uniquement aux États-Unis (utilisés comme approximation des exportateurs nord-américains;  $n = 79$ ) aux exportateurs mondiaux ( $n = 177$ ), dont la majorité (70 %) exportent également vers les États-Unis, ce qui correspond aux tendances observées à l'échelle de l'économie.

**Figure 6**  
**Exportateurs interrogés,**  
**regroupés par critères et composition**





# Sur le terrain

STRATÉGIES, ADAPTATION ET SURVIE EN 2025

# Sur le terrain

Pour les exportateurs canadiens, composer avec le commerce international de l'après-pandémie est devenu nettement plus exigeant. L'indice de confiance commerciale (ICC) d'Exportation et développement Canada (EDC) a reculé de 3,3 points entre la fin de 2024 et le milieu de 2025, pour s'établir à 65,7, bien en deçà de sa moyenne de long terme de 72,5<sup>8</sup>.



Des niveaux aussi faibles n'avaient historiquement été observés qu'en période de perturbations majeures, comme la crise financière mondiale de 2008, la pandémie de COVID-19 et la poussée inflationniste de l'après-pandémie.

Ce recul reflète une année marquée par de multiples interventions publiques dans les échanges. Les exportateurs ont abordé 2025 en s'attendant à un ralentissement de la croissance des ventes et à un affaiblissement de l'économie mondiale, tout en devant s'adapter à l'évolution des règles commerciales et à des négociations commerciales à forts enjeux stratégiques. Les données du sondage du CAC de novembre 2025 rendent bien compte de cette inquiétude : 64 % des exportateurs jugeaient l'état de l'économie mondiale mauvais, et 61 % s'attendaient à ce que la conjoncture demeure inchangée ou se détériore au cours des 12 mois suivants.

Pourtant, cette incertitude partagée n'a pas donné lieu à une réponse uniforme. En entrevue, les dirigeants ont décrit des choix délibérés : d'abord les marchés **où** être présents, puis la **manière** d'ajuster leurs modèles opérationnels.

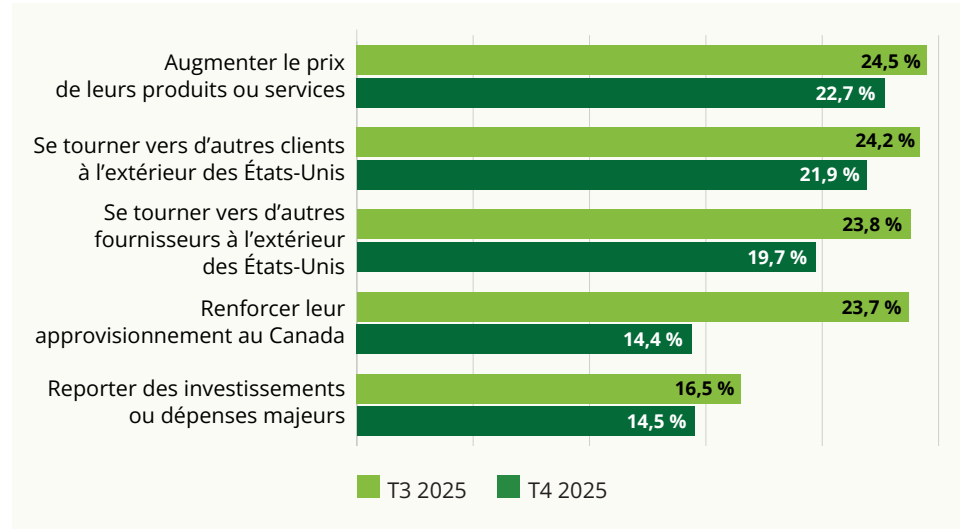
# Où se positionner : choix des marchés

Les exportateurs ont indiqué réévaluer leur positionnement dans trois axes de croissance : les marchés internationaux au-delà de l'Amérique du Nord, le marché américain et le marché intérieur. Une refonte en profondeur de l'évaluation des risques, des occasions et des coûts est en cours (voir **figures 7, 8, 9 et 10**).



**Figure 7**

**Analyse des données de Statistique Canada sur les principales mesures prévues par les exportateurs au cours des 12 prochains mois en réponse aux droits de douane américains sur leurs marchandises (T3 et T4 2025)<sup>9,10</sup>**



**DÉCISION A**

## Diversification au-delà de l'Amérique du Nord

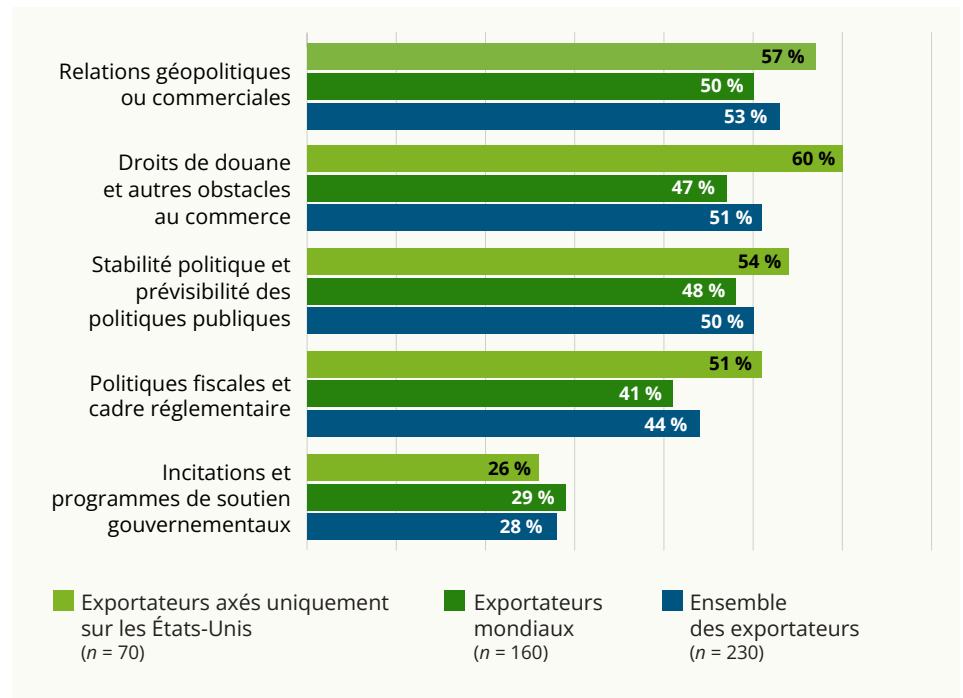
La diversification au-delà de l'Amérique du Nord est devenue plus urgente. Les données du sondage du CAC de novembre 2025 montrent que 32 % des exportateurs jugent très probable une hausse de leurs ventes à l'extérieur du Canada au cours des 12 prochains mois (25 % des exportateurs présents uniquement aux États-Unis et 37 % des exportateurs mondiaux), tandis que 38 % jugent ce scénario modérément probable.

Les entrevues illustrent concrètement ce que signifie la « diversification » : expansion dans certains marchés du Partenariat transpacifique global et progressiste ou en Europe, ciblage de nouveaux segments de clientèle, et adaptation des produits et des processus pour répondre aux spécifications d'acheteurs étrangers. Un dirigeant du secteur manufacturier axé sur l'Amérique du Nord a décrit ainsi l'évolution de sa stratégie de marché :

« Nous nous sommes laissés endormir en pensant que les États-Unis étaient notre seul partenaire commercial en raison de la proximité, alors que nous aurions dû nous diversifier. »

Les dirigeants se sont montrés lucides quant au rythme. Beaucoup ont décrit la diversification comme « embryonnaire », « graduelle » ou « allant dans la bonne direction, sans être transformatrice », soulignant que le développement de nouveaux marchés peut prendre des années avant de générer des revenus significatifs. La diversification au-delà de l'Amérique du Nord exige plus que de nouvelles relations clients. Elle suppose souvent des changements dans la gamme de produits, les marges et les modèles d'affaires. L'avantage de coût historique du Canada – surtout pour les biens volumineux à faible marge – a longtemps reposé sur la proximité des États-Unis. Cet avantage ne se transpose pas toujours dans des marchés éloignés, où la logistique, les volumes et la dynamique des prix laissent moins de marge de manœuvre.

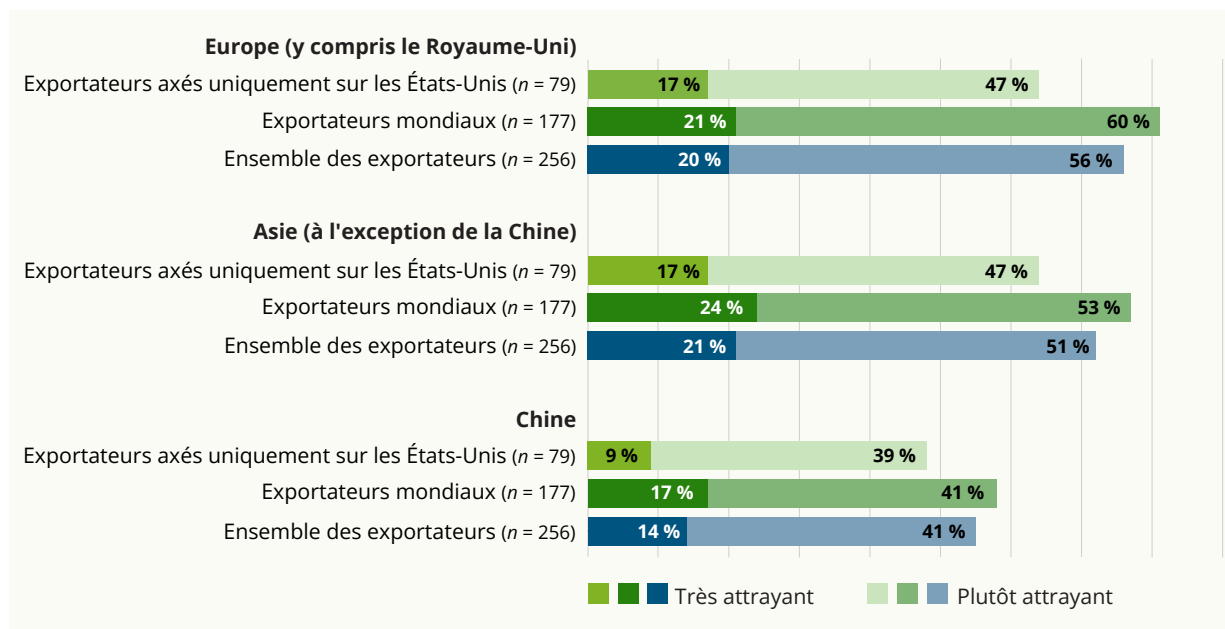
**Figure 8**  
Cinq principaux facteurs jugés « importants » pour investir ou se développer à l'étranger, selon le groupe d'exportateurs canadiens<sup>11</sup>



## Diversification au-delà de l'Amérique du Nord

Figure 9

Attrait de certains marchés d'exportation mondiaux pour l'investissement au cours des 12 prochains mois, selon le groupe d'exportateurs canadiens<sup>12</sup>



## DÉCISION B

# Défendre les positions acquises aux États-Unis

Pour de nombreuses entreprises intégrées à des chaînes de valeur nord-américaines étroitement interconnectées, les États-Unis demeurent un point d'ancrage structurel plutôt qu'un marché discrétionnaire. Des cadres réglementaires communs, des corridors logistiques denses et de faibles barrières non tarifaires continuent d'offrir des



avantages que d'autres marchés ne peuvent facilement reproduire. Selon les données du sondage du CAC de novembre 2025, une légère majorité (54 %) des dirigeants d'entreprises exportatrices jugeaient le marché américain au moins plutôt attrayant pour l'investissement; 22 % de l'ensemble des exportateurs et 34 % des exportateurs présents uniquement aux États-Unis le jugeaient très attrayant.

Comme l'a résumé un dirigeant :

« **On ne peut pas s'aliéner les États-Unis. C'est un marché immense pour les produits canadiens. C'est aussi un partenaire majeur pour le Canada. Nous devons comprendre l'environnement politique et économique.** »

Sans surprise, la volonté de consolider une présence aux États-Unis est la plus forte chez les entreprises dont le modèle d'exportation est déjà centré sur l'Amérique du Nord. Les exportateurs présents uniquement aux États-Unis sont nettement plus susceptibles que les entreprises diversifiées à l'échelle mondiale de juger ce marché très attrayant et de faire de la stabilisation des relations commerciales bilatérales une priorité.

Les entrevues font ressortir une tendance pragmatique liée aux risques commerciaux actuels. Les entreprises directement visées par les droits sectoriels de 2025 ont décrit de fortes pressions sur les coûts; plusieurs ont réagi en adaptant leurs opérations plutôt qu'en se retirant – renégociation de contrats, ajustement des itinéraires, renforcement des systèmes de conformité et, dans certains cas, accroissement de leur empreinte de production aux États-Unis (ou au Mexique) afin de réduire leur exposition aux droits de douane et aux contraintes logistiques. Par ailleurs, les entreprises capables de satisfaire aux règles d'origine de l'ACEUM ont décrit cet accès préférentiel comme un avantage concurrentiel difficile à reproduire, tandis que les concurrents non conformes à l'ACEUM absorbaient de nouveaux coûts. Après des années passées à établir une présence sur le marché américain et à aligner leurs chaînes d'approvisionnement, se retirer n'est ni commercialement attrayant ni simple sur le plan opérationnel, même si les dirigeants reconnaissent que cette équation pourrait évoluer selon l'issue des renégociations de l'ACEUM.

DÉCISION C

## Renforcer sa présence sur le marché canadien

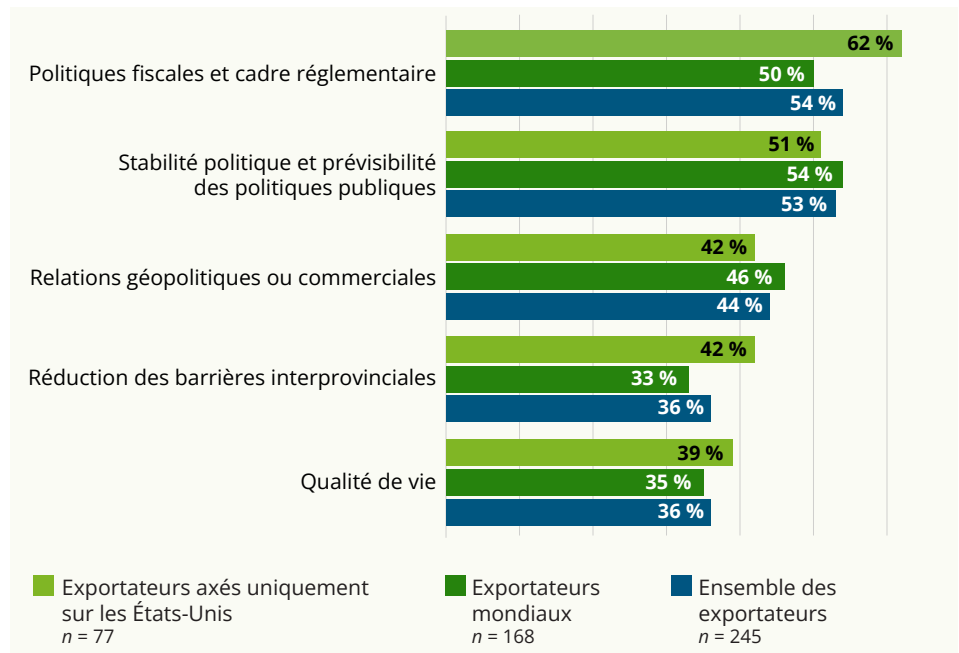
Un nombre croissant d'exportateurs redécouvrent également le marché canadien – non pas comme solution de repli, mais comme point d'ancrage dans un environnement commercial plus volatil. Les données du sondage du CAC de novembre 2025 montrent que 73 % des dirigeants d'entreprises exportatrices considèrent le marché canadien attrayant pour l'investissement, à des degrés divers, dont 30 % le jugent très attrayant – soit la plus forte proportion de réponses « très attrayant » parmi les grands marchés. Pour de nombreuses entreprises, cet attrait relatif influence l'ordre dans lequel elles déploient leurs projets : consolider les occasions au pays avant de s'internationaliser davantage, ou en parallèle à cette expansion.

Les dirigeants ont présenté cela comme un complément à leurs ambitions mondiales, et non comme un substitut. Comme l'a indiqué un dirigeant d'une société minière mondiale :

« Nous devons développer de nouveaux marchés [...], mais il y a aussi des marchés à bâtir pour nos propres entreprises ici, au Canada. Nous devons renforcer les entreprises canadiennes et faire tout ce que nous pouvons pour consolider des marchés intérieurs solides. »

Figure 10

Cinq principaux facteurs jugés « importants » pour investir ou se développer au pays, selon le groupe d'exportateurs canadiens<sup>14</sup>



Un dirigeant d'une entreprise mondiale du secteur des plastiques allait dans le même sens :

« Je pense qu'il est important de se diversifier au-delà des États-Unis, pour ne pas se retrouver piégés dans une nouvelle crise tarifaire, mais l'équilibre est essentiel. Nous sommes à un point d'inflexion dont le Canada est particulièrement bien placé pour exploiter, s'il choisit de le faire. Nous devons croître au pays. Nous devons soutenir le marché intérieur. Nous devons soutenir le "Fabriqué au Canada". »

Au cours des décennies qui ont suivi l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, puis de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), la contribution du commerce intérieur au PIB du Canada est passée de 26,7 % en 1981 à 18,1 % en 2023, selon les données de Statistique Canada<sup>13</sup>. En théorie, il devrait donc y avoir une marge d'expansion au pays. Cela dit, même au Canada, les choix de localisation font l'objet d'un examen plus attentif. Les personnes interrogées ont rapidement souligné que le Canada est très hétérogène sur le plan opérationnel. Les atouts propres aux provinces et les écarts de coûts influencent l'endroit où les entreprises choisissent d'accroître leurs capacités de transformation, de production et de R-D au pays.

## Sur le terrain

Ces choix géographiques ne sont pas mutuellement exclusifs. De nombreuses entreprises combinent des éléments des trois. Mais leur pondération varie de manière systématique selon le type d'exportateur – et cette pondération influence la suite.

Pour les entreprises axées sur l'Amérique du Nord, renforcer l'intégration continentale signifiait souvent gérer une exposition accrue à l'intérieur d'un système familier. Les exportateurs diversifiés à l'échelle mondiale faisaient face à un défi différent : accélérer leur expansion au-delà des États-Unis tout en absorbant une complexité opérationnelle accrue. Les positions de départ n'étaient pas les mêmes – et les trajectoires d'ajustement non plus.



# Comment rivaliser : mesures opérationnelles



Les marchés sur lesquels les entreprises ont choisi de se positionner ont, parallèlement, redéfini la manière dont elles devaient fonctionner.

L'expansion à l'international exigeait de nouvelles capacités commerciales et de conformité. La défense des parts de marché aux États-Unis supposait une discipline rigoureuse dans la gestion des coûts et une maîtrise précise des règles d'origine. Du côté du marché intérieur, le renforcement de la base nationale a mis au jour des contraintes de productivité et de taille critique. Ces pressions ne se sont pas exercées de la même façon sur les exportateurs nord-américains et les exportateurs mondiaux, ce qui a accentué les écarts opérationnels.

Les sections qui suivent examinent comment ces écarts se sont manifestés dans les décisions d'investissement, la gestion des coûts, le degré de préparation et les perceptions à l'égard des fondements de la politique intérieure.

MESURE 1

## Investir dans un contexte de droits de douane – pause chez les exportateurs nord-américains, réorientation chez les exportateurs mondiaux



Dans un contexte d'incertitude commerciale, les entreprises abordent les dépenses en capital et le recrutement avec prudence. Parmi les pressions les plus souvent mentionnées figuraient les droits de douane réciproques imposés par le Canada, les droits américains invoquant la sécurité nationale, la fin du régime américain *de minimis* – particulièrement importante pour les détaillants – ainsi que les craintes de récession. Dans un sondage mené en août 2025 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, plus du tiers (34 %) des répondants ont indiqué que la suspension des investissements constituait une conséquence importante

des barrières commerciales et tarifaires<sup>15</sup>. Nos entrevues allaient dans le même sens : de nombreuses entreprises ont dit privilégier l'entretien des actifs existants plutôt que l'expansion, ce qui a freiné les plans de recrutement. Les dépenses ont plutôt été dirigées vers des gains de productivité.

En 2025, les comportements d'investissement variaient non seulement selon l'exposition aux droits de douane, mais aussi selon la structure de coûts sous-jacente. Les entreprises ayant des coûts fixes élevés – dans les secteurs de la fabrication, de la transformation et de la logistique à forte intensité capitaliste – étaient immédiatement contraintes d'agir, car la capacité inutilisée érode rapidement les marges. À l'inverse, les entreprises dont les coûts étaient plus variables conservaient davantage de flexibilité pour suspendre ou reporter des investissements sans compromettre leur viabilité à court terme. Comme l'a résumé un dirigeant :

« **Le marché est généralement réticent à engager des dépenses, surtout pour des projets de plusieurs millions, voire de plusieurs milliards de dollars, et cela a un effet d'entraînement sur nous.** »

La plupart des dirigeants du groupe d'exportateurs nord-américains que nous avons interrogés ont adopté une posture défensive, suspendant ou réduisant leurs investissements afin de préserver les flux de trésorerie et de protéger les activités essentielles.

Dans les cas les plus sévères, l'incertitude tarifaire a entraîné des mises à pied, freiné les projets d'expansion et reporté des investissements en capital – notamment parmi les entreprises fortement dépendantes de clients américains. Un fabricant canadien de meubles dont la clientèle était majoritairement américaine a indiqué que ses ventes avaient reculé lorsque des détaillants américains ont déplacé leur approvisionnement du Canada vers l'Asie dans un contexte de menaces tarifaires<sup>16</sup>. La baisse des commandes a amené l'entreprise à se restructurer et à supprimer plus de 100 emplois.

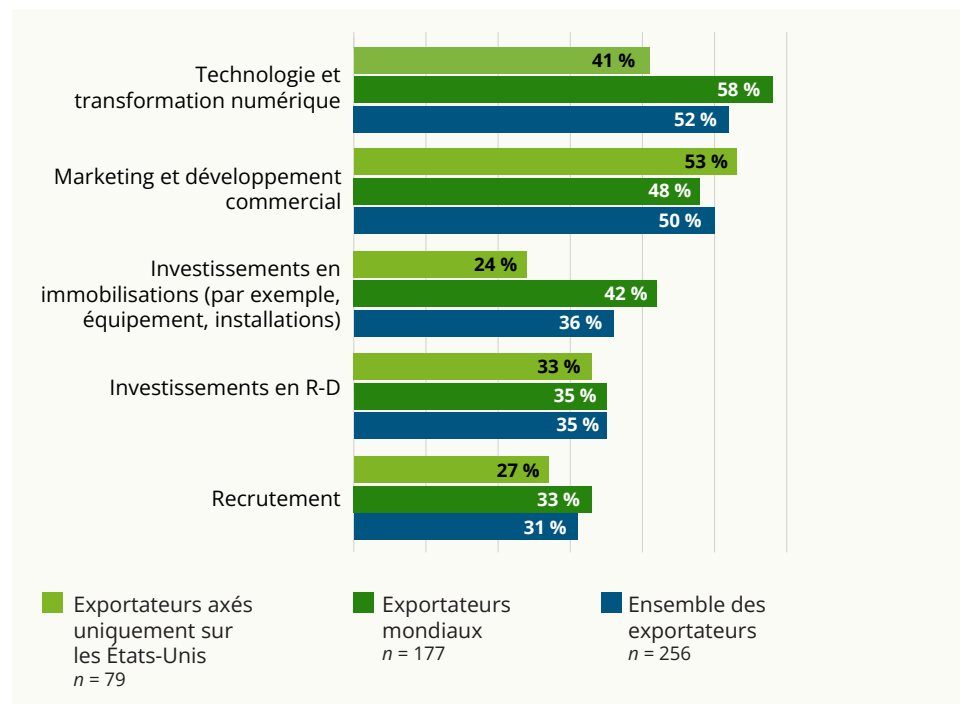
**MESURE 1** suite

Les exportateurs mondiaux ont réagi autrement. Plutôt que de geler les investissements, ils ont mis à profit l'incertitude pour les réévaluer et les réallouer, en protégeant les initiatives qui renforcent la résilience, l'innovation et la diversification (voir **figure 11**). Le dirigeant d'une entreprise mondiale de services a expliqué avoir réduit l'ampleur de certains projets d'innovation prévus, tout en maintenant les initiatives stratégiques. Un dirigeant d'une entreprise agricole mondiale a, pour sa part, insisté sur l'importance de donner aux équipes de direction locales et aux talents dont elles disposent les moyens de réagir rapidement, en s'appuyant sur leur proximité avec les marchés et leur expertise pour préserver l'agilité :

« J'appelle cela une autonomie encadrée. L'art de gérer une multinationale tout en conservant souplesse, agilité, innovation et esprit entrepreneurial consiste à miser sur le talent et les connaissances de vos équipes de direction locales et à leur donner de l'autonomie là où elles ont une réelle capacité d'influer sur l'entreprise. »



**Figure 11**  
**Pourcentage d'exportateurs canadiens qui prévoient d'accroître leurs investissements dans certains domaines au cours des 12 prochains mois, selon le groupe d'exportateurs canadiens<sup>17</sup>**



## MESURE 2

# Composer avec la pression sur les coûts – les exportateurs nord-américains temporisent, les exportateurs mondiaux réorganisent leurs opérations

Les coûts ont fortement augmenté au printemps et à l'été 2025. Bien que les données de Statistique Canada montrent que la part des entreprises s'attendant à des difficultés liées aux coûts s'est légèrement atténuée dans la seconde moitié de 2025 – à 62,2 % au troisième trimestre<sup>18</sup> et 61,5 % au quatrième<sup>19</sup>, contre 65,4 % au deuxième trimestre<sup>20</sup> – la pression demeure marquée, particulièrement chez les exportateurs et les entreprises manufacturières. Au quatrième trimestre, l'inflation constituait l'obstacle le plus souvent cité : 41,3 % des entreprises s'attendaient à ce qu'elle pèse sur leur performance au cours des trois mois suivants, bien devant les inquiétudes liées au coût des intrants (26,1 %), qui demeuraient particulièrement aiguës dans l'agriculture (42,7 %) et la fabrication (38,5 %)<sup>21</sup>. Les données du sondage du CAC de novembre 2025 montrent que 58 % des exportateurs estimaient que les coûts des intrants et les dépenses d'exploitation nuisaient aux perspectives de performance de leur entreprise, un fardeau toutefois plus lourd chez les exportateurs présents uniquement aux États-Unis (76 %) que chez les entreprises diversifiées à l'échelle mondiale (49 %). Dans ce contexte, les dirigeants ont

décrit deux approches distinctes : absorber les coûts ou les éliminer à la source. Certaines entreprises géraient les chocs à l'intérieur de leurs modèles opérationnels existants, tandis que d'autres prenaient des mesures plus structurelles pour réduire, voire éliminer, leur exposition au fil du temps. À court terme, de nombreuses entreprises s'appuyaient sur des mesures tactiques : optimiser la classification des produits afin de minimiser l'exposition aux droits de douane, tirer parti des exemptions prévues par l'ACEUM, revoir l'approvisionnement et la certification pour réduire la part des produits finis susceptibles d'être assujettis à des droits, ajuster la tarification pour abaisser la valeur en douane, et recourir aux programmes de remise, d'allègement ou de remboursement des droits pour récupérer une partie des coûts.

Pour les exportateurs nord-américains, la gestion des coûts est devenue un exercice de précision et de rapidité. Plusieurs reconfigurent leur dispositif de production de part et d'autre de la frontière afin de réduire leur exposition tarifaire et de tirer parti de la main-d'œuvre disponible. Dans nos entretiens, plusieurs dirigeants manufacturiers nord-américains ont décrit l'optimisation des installations existantes des deux côtés de la frontière comme un moyen de protéger les marges. Une entreprise a indiqué qu'elle atténuait les effets des droits en se tournant vers des produits à plus forte valeur ajoutée. En augmentant la valeur globale du produit final, les intrants assujettis à des droits représentent désormais une plus faible part du coût des marchandises vendues. Cette stratégie réduit à la fois l'exposition aux matières touchées par les droits de douane et renforce la capacité d'innovation ainsi que la portée commerciale de l'entreprise.

Les exportateurs mondiaux, eux, progressent sur plusieurs fronts. Dans certains cas, ils ont absorbé une partie des coûts tarifaires ou négocié un partage du fardeau avec leurs clients afin de préserver l'accès au marché américain et d'éviter de perdre des volumes au profit de concurrents; dans d'autres, ils ont répercuté les coûts de manière plus complète, surtout lorsque les produits de substitution étaient limités. Mais un nombre croissant d'entre eux utilisent la volatilité tarifaire comme catalyseur d'une transformation plus profonde, appuyée par la technologie.

Comme l'a expliqué un dirigeant d'une jeune entreprise technologique à vocation mondiale :



**Les droits de douane ont touché nos clients en raison de la volatilité des matières premières, puisque les prix de l'acier ont fluctué. Certains ont dû absorber cette incertitude liée aux prix des matières premières, et on leur a indiqué que cela pourrait entraîner une hausse des coûts. À plus long terme, cela pourrait aussi nous toucher – et c'est à ce moment-là que nous envisagerons de transformer notre stratégie de gestion des talents et d'automatisation. »**

Plutôt que de considérer les chocs de coûts comme temporaires, ces entreprises repensent en profondeur leur mode de fonctionnement : elles simplifient leurs gammes de produits, recourent à l'analyse des coûts appuyée par l'IA et investissent dans l'automatisation intelligente des usines afin de transformer durablement leur structure de coûts.

MESURE 3

# Miser sur la préparation – réaction en temps réel chez les exportateurs nord-américains, résilience intégrée chez les exportateurs mondiaux



Les turbulences de 2025 ont redessiné le paysage des occasions, ouvrant des portes à certaines entreprises tout en fermant à d'autres. Ce qui déterminait la capacité d'agir, c'était le degré de préparation; les entreprises dotées de résilience et d'une réelle marge de manœuvre stratégique pouvaient passer à l'action pendant que d'autres cherchaient encore leur équilibre.

Les exportateurs mondiaux avaient généralement bâti cette capacité au fil des années passées à exercer leurs activités dans plusieurs pays. Beaucoup avaient investi tôt dans la souplesse de leur chaîne d'approvisionnement, leur portée sur plusieurs marchés et l'innovation continue des produits, afin d'éviter une surexposition à une seule clientèle. Il ne s'agissait pas de stratégies défensives : ces choix leur donnaient la marge nécessaire

pour passer à l'offensive quand les conditions changeaient. Les perturbations antérieures les avaient également poussés à intégrer la planification par scénarios, à renforcer leurs infrastructures et à approfondir leurs partenariats, rendant possibles des pivots rapides.

L'exemple d'une entreprise agricole mondiale que nous avons interrogée illustre bien cet avantage. Bien avant que des droits de douane ne soient envisagés, l'entreprise avait déplacé sa production hors de Chine et réorienté ses capitaux vers des pays offrant une plus grande prévisibilité juridique et institutionnelle. En parallèle, elle a élargi ses partenariats dans d'autres marchés en croissance, déployé des outils numériques pour améliorer la visibilité de sa chaîne d'approvisionnement et commencé à offrir des produits à valeur ajoutée

adaptés à la demande locale. Lorsque la perturbation est survenue, l'incertitude est devenue un catalyseur de croissance plutôt qu'une limite.

Cet état d'esprit traduit une discipline plus large autour de la compétitivité. Comme l'a formulé un dirigeant d'une entreprise automobile mondiale :

« **Si vous n'êtes pas compétitif, quelqu'un d'autre finira par vous couper l'herbe sous le pied. C'est ce qui détermine vers où vont les investissements internationaux. [...] Si vous n'êtes pas compétitif, vous ne pouvez pas tenir. »**

Dans cette logique, la compétitivité se construit dans le temps, grâce à des investissements soutenus, à une adaptation continue et à une lecture prospective des risques à venir.

Les exportateurs nord-américains, en revanche, ont souvent dû prendre des décisions en temps réel, faute de disposer des marges de sécurité qu'avaient leurs homologues mondiaux. Leurs réactions étaient souvent prudentes, parfois ingénieuses, mais concentrées sur le court terme. À titre d'exemple, une entreprise de technologies propres

qui tire 60 % de ses revenus du marché américain a déplacé de façon préventive huit mois d'inventaire dans un entrepôt d'un prestataire externe de l'autre côté de la frontière avant l'entrée en vigueur des droits. Cela lui a permis de maintenir la rapidité des livraisons et d'atténuer les risques transfrontaliers potentiels en traitant toutes les commandes américaines directement à partir de cette installation – un ajustement judicieux, mais qui ne constitue pas une base pour traverser un changement durable dans la dynamique commerciale.

Parmi les exportateurs nord-américains, peu de dirigeants avaient réfléchi aux implications d'un conflit commercial prolongé sur un horizon de cinq à dix ans. Bon nombre d'entre eux – particulièrement dans les secteurs des services – n'avaient pas de réponse véritablement structurée, si ce n'est de suivre l'évolution de la situation commerciale dans l'actualité. Certains s'attendaient à absorber la hausse des coûts en augmentant les prix ou en acceptant une pression sur les marges. Comme l'a confié un dirigeant d'une entreprise axée sur l'infrastructure numérique :



**Nous n'avons pas encore changé nos comportements d'achat. Si un composant coûte plus cher parce que nous devons l'importer des États-Unis, cela risque de nous coûter davantage – mais c'est la réalité. Tant qu'il y a de la demande, nous trouverons d'autres moyens de gérer ces hausses de coûts. Nous pouvons absorber cette hausse simplement en augmentant nos prix ou en acceptant des profits moindres. »**

Dans l'ensemble des entrevues, le clivage ne tenait pas à l'attitude, mais à la capacité accumulée. L'exposition continuait bien sûr à déterminer où la pression se faisait d'abord sentir – biens ou services, dépendance au marché américain ou diversification. Mais c'est la préparation qui permettait de réagir dans des conditions favorables. Les entreprises dotées d'une capacité d'adaptation intégrée disposaient d'une plus grande marge pour transformer la perturbation en occasion, tandis que les autres étaient poussées vers des trajectoires plus réactives et plus coûteuses.



MESURE 4

## S'aligner sur les politiques publiques – une occasion à saisir si le Canada agit avec urgence et cohésion

Le Canada a commencé à adopter une posture commerciale plus affirmée et proactive, en particulier depuis l'entrée en fonction du premier ministre Carney en mars 2025. Les initiatives récentes comprennent la réorientation et la modernisation de la stratégie commerciale du Canada au-delà des États-Unis, le renforcement des programmes de soutien aux exportations, le déploiement d'incitations à l'investissement et à l'innovation, la poursuite de la simplification de la réglementation et des réformes du commerce intérieur, l'augmentation des dépenses de défense ainsi que des investissements dans les infrastructures facilitant le commerce.

Bien que ces mesures marquent des progrès importants, les exportateurs que nous avons interrogés ont constamment souligné la nécessité d'agir avec plus d'urgence, de mieux hiérarchiser les priorités et de mettre en œuvre les mesures de façon plus coordonnée. Le Canada bénéficie déjà d'un accès préférentiel à un vaste réseau de marchés, mais l'écart demeure important entre l'accès théorique et la présence réelle dans ces marchés.

Les dirigeants exprimaient des points de vue nuancés sur les mécanismes de soutien existants; certains ont souligné



la valeur de programmes utiles – comme le Service des délégués commerciaux – tandis que d'autres ont fait part de leur frustration, à partir de leur expérience ou de leur perception du cadre des politiques publiques. Mais un même fil conducteur revenait : le Canada a besoin d'une stratégie de croissance plus cohérente, mieux coordonnée et mieux communiquée – une stratégie qui harmonise la politique industrielle, les mesures de soutien à l'innovation, les mesures fiscales et la stratégie commerciale.

Les exportateurs nord-américains ont insisté sur la nécessité de cadres réglementaires et fiscaux prévisibles et simplifiés, capables de réduire les frictions et de rétablir la confiance.

Ils ont décrit la duplication réglementaire, les barrières interprovinciales, la lenteur et l'imprévisibilité des approbations de projets ainsi que les longs délais d'obtention des permis comme des enjeux fondamentaux qui sapent la productivité et découragent l'investissement. Ces entreprises recherchent aussi des mesures de soutien concrètes, comme un financement accessible, des incitations à la croissance, le développement de la main-d'œuvre et la modernisation des infrastructures. Le renforcement de la base industrielle du Canada – foresterie, fabrication, énergie et logement – ainsi que l'amélioration du commerce interprovincial figuraient parmi les priorités centrales.

**MESURE 4** suite

Les exportateurs mondiaux, à l'inverse, mettaient davantage l'accent sur des leviers directement liés à la compétitivité internationale : une stratégie industrielle et commerciale plus affirmée, des incitations ciblées, une accélération des accords de libre-échange – surtout avec l'Asie – et moins de barrières non tarifaires limitant l'accès aux marchés. Comme l'a dit un fabricant mondial :

« **Nous avons doublé, puis triplé la mise sur les États-Unis, au détriment d'autres pistes commerciales. Nous avons besoin d'un effort soutenu pour diversifier nos marchés. »**

Les dirigeants mondiaux ont aussi insisté sur l'attraction de talents internationaux qualifiés, la protection

de la propriété intellectuelle, l'accélération de l'automatisation et le soutien aux initiatives de durabilité. Ils voient dans la stabilité géopolitique du Canada, sa gestion environnementale et la qualité de ses ressources des avantages de différenciation – à condition qu'ils soient appuyés par une réelle capacité d'exécution.

Cela dit, lorsqu'il est question de ce que les décideurs publics doivent faire, les avis convergent plus nettement que dans les choix qu'eux-mêmes posent en tant qu'exportateurs nord-américains ou mondiaux. Dans les deux groupes, les dirigeants reviennent au même constat : la compétitivité mondiale du Canada repose sur des fondements nationaux solides. La politique publique doit les renforcer. Les ports, les carrefours ferroviaires,

les réseaux numériques et le logement étaient présentés comme des conditions habilitantes – et non comme des chantiers de politique distincts.

Plusieurs dirigeants ont également insisté sur l'importance d'un récit national cohérent, capable de projeter à l'étranger l'image d'un Canada fiable et de qualité. À leurs yeux, la « marque Canada » peut ouvrir des portes – mais seulement si les gouvernements et les institutions en font davantage pour convertir cette réputation en retombées commerciales concrètes. Comme l'a dit un dirigeant du secteur des services informatiques :

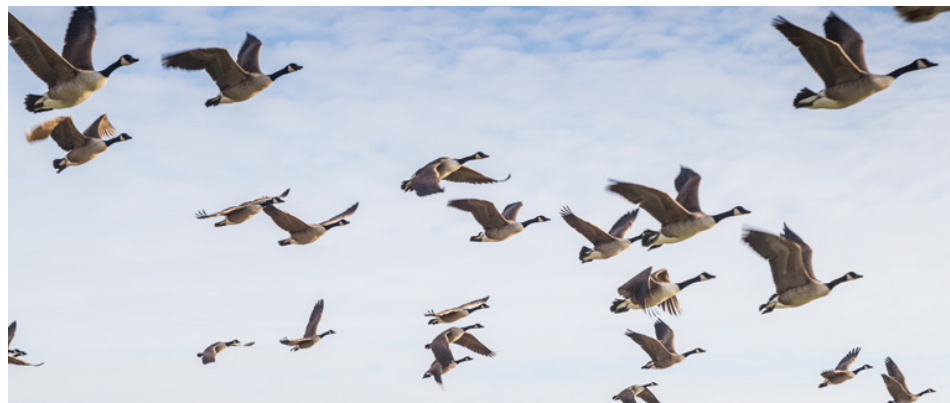
« **Je veux simplement une politique qui rende le Canada stable et qui fasse rayonner la marque Canada. »**



# De la contrainte à l'avantage

SE POSITIONNER POUR LA SUITE

# De la contrainte à l'avantage : se positionner pour la suite



## Les tendances observées chez les exportateurs en 2025 montrent qu'un système commercial entre dans une phase de perturbation structurée – règles plus strictes, application plus rigoureuse et conditions plus claires quant à qui peut participer, de quelle manière et à quel coût.

Les tensions commerciales deviennent des caractéristiques durables plutôt que des perturbations passagères. La libéralisation n'est plus le seul moteur. Dans bien des cas, l'accès est désormais conditionnel : il dépend de l'alignement, de la conformité et de la pertinence stratégique.

Quatre changements définiront l'année à venir.

**Le premier :** le commerce lié aux États-Unis devient plus contraint : la capacité à se conformer aux règles conditionnera la pérennité de l'accès.

**Le deuxième :** le commerce hors États-Unis se consolide autour de voies distinctes qui combinent ouverture sélective et alignement géopolitique, renforçant un accès inégal selon les marchés. Ces régimes commerciaux divergents façonnent le terrain sur lequel se construiront de nouveaux avantages concurrentiels.

Le **troisième** changement met en lumière ces avantages émergents : l'agilité opérationnelle et l'accent mis sur des activités à plus forte valeur et moins exposées aux frictions – comme les services et le commerce numérique – permettent aux entreprises d'agir rapidement, de tirer parti de la croissance

et de réduire leur exposition aux frictions frontalières.

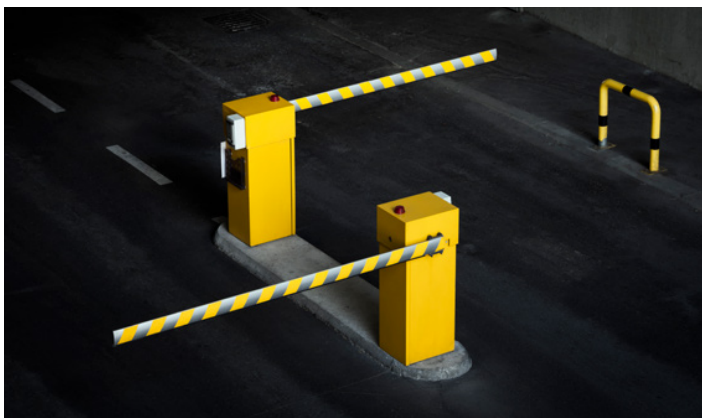
La concrétisation de ces avantages dépend du **quatrième** changement : les conditions habilitantes au pays – notamment la capacité réglementaire, les compétences de la main-d'œuvre, les infrastructures et l'accès au financement – seront déterminantes pour permettre aux entreprises de transformer leur agilité et leurs choix stratégiques en résultats tangibles.

En s'appuyant sur des entrevues menées auprès d'exportateurs, des résultats du sondage et des points de vue de spécialistes de Deloitte dans les domaines du commerce, de la technologie et du capital humain, cette analyse prospective met en évidence les domaines où les entreprises peuvent agir dès maintenant pour se repositionner, réaffecter leurs ressources et rivaliser plus efficacement dans un contexte de changements déjà en cours.

## VIRAGE 1

Le commerce lié aux États-Unis devient plus contraint, conditionnel et sélectif

L'accès au marché américain dépend de plus en plus de la capacité à se conformer aux règles, de la pertinence stratégique et de l'aptitude à absorber les frictions sans perdre d'élan.



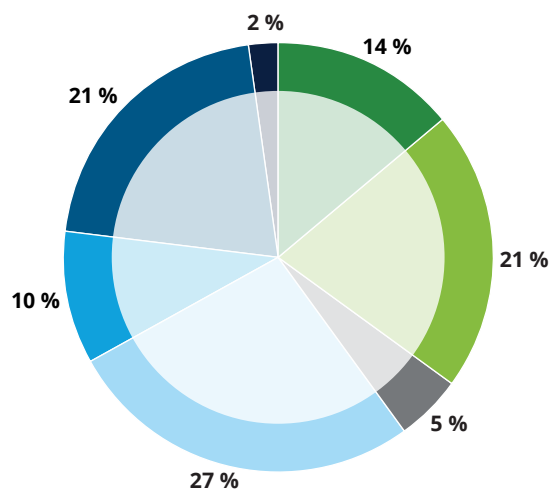
### Le marché américain demeure ouvert – mais pas à tous, ni de la même manière

Le fait que l'examen de l'ACEUM prévu en 2026 approche accentue l'incertitude entourant la planification commerciale nord-américaine – un effet amplifié par le ton du débat public aux États-Unis sur l'accord, où les positions demeurent divisées quant à son avenir<sup>22</sup>. Parmi les exportateurs canadiens que nous avons interrogés, aucun consensus ne se dégage quant au résultat anticipé de cet examen ni aux effets possibles d'un nouvel accord (voir **figure 12**). De plus, même si l'ACEUM demeurerait inchangé, il ne protégerait pas les exportateurs contre des mesures tarifaires unilatérales prises à l'extérieur du cadre de l'accord.

Quel que soit le résultat de l'examen de l'ACEUM, l'accès au marché américain devient de plus en plus conditionnel et différencié. La politique commerciale américaine répartit de fait les exportateurs canadiens en trois groupes – définis non seulement par leur exposition tarifaire, mais aussi par leur pertinence stratégique, l'intensité de l'application des règles et les attentes liées à la conformité.

Figure 12

Effet potentiel d'un accord commercial renégocié entre le Canada et les États-Unis sur les entreprises canadiennes, selon les exportateurs canadiens<sup>23</sup>



- Effet très positif
- Effet plutôt positif  
« Toute entente vaut mieux que pas d'entente »
- Peu ou pas d'effet
- Effet plutôt négatif
- Effet très négatif
- Je ne crois pas qu'il y aura de nouvel accord
- Incertain

n = 256

### VIRAGE 1 *suite*

Cette segmentation se présente comme suit :

- **Secteurs ciblés par la relocalisation industrielle américaine et la politique industrielle – conditions plus dures, frictions accrues :** pour les secteurs explicitement visés par la relocalisation de la production aux États-Unis et le renforcement des capacités nationales – fabrication à forte valeur ajoutée et certaines ressources naturelles – les conditions de participation se sont détériorées. Des droits élevés, des règles d'origine plus strictes et une application plus rigoureuse ont fait grimper le coût réel d'accès au marché américain bien au-delà des normes historiques. Pour de nombreuses entreprises canadiennes, cela se traduit par une pression financière durable : marges comprimées, fonds de roulement mis à rude épreuve et capacité d'investissement réduite. L'accès demeure formellement ouvert, mais la combinaison des droits, des coûts de conformité et de l'incertitude mine la compétitivité à long terme et, dans certains cas, menace la viabilité commerciale.
- **Commerce courant dans le cadre de l'ACEUM – plus d'incertitude, mais un accès relativement stable :** les exportateurs qui n'évoluent pas dans des secteurs prioritaires pour la relocalisation industrielle ou l'intérêt national conservent un accès relativement stable au marché américain, même si les conditions se resserrent. Les conditions de base

demeurent en grande partie inchangées, mais l'incertitude a augmenté, et les exigences de conformité – vérification de l'origine, évaluation en douane et certification – exigent davantage de rigueur et de rapidité. Les entreprises dotées de systèmes de conformité robustes peuvent poursuivre leurs activités, en absorbant des coûts administratifs plus élevés. Comparativement aux secteurs ciblés par la relocalisation et aux concurrents non conformes à l'ACEUM, au Canada comme à l'étranger, ces entreprises sont mieux positionnées, mais leur succès dépend désormais davantage de la discipline d'exécution que d'une ouverture de principe.

- **Secteurs alignés sur les intérêts nationaux américains – des possibilités dans un contexte de contrôles plus stricts :** les exportateurs des secteurs de l'énergie et des intrants critiques font face à des règles plus claires, à une demande plus prévisible et à une urgence appuyée par les politiques publiques. Pour les entreprises canadiennes capables de démontrer leur fiabilité, la solidité de leurs pratiques de conformité et leur alignement stratégique, des contrôles plus stricts peuvent les placer en position privilégiée et, dans certains cas, élargir les possibilités de marché plutôt que de les restreindre.

**En réponse à cette segmentation, les entreprises ajustent déjà la manière dont elles déploient leur capital, gèrent leur exposition et organisent leurs priorités de croissance :**

### Leviers stratégiques



## VIRAGE 2

# Le commerce hors États-Unis devient plus délibéré, coopératif et stratégique

**À l'extérieur des États-Unis, le commerce est plus ouvert – mais les occasions de plus grande valeur passent par des infrastructures de pays alliés et des cadres de sécurité communs.**

**Le commerce hors États-Unis passe de plus en plus par des alliances générant peu de frictions, à mesure que la diversification passe de l'aspiration à la nécessité**

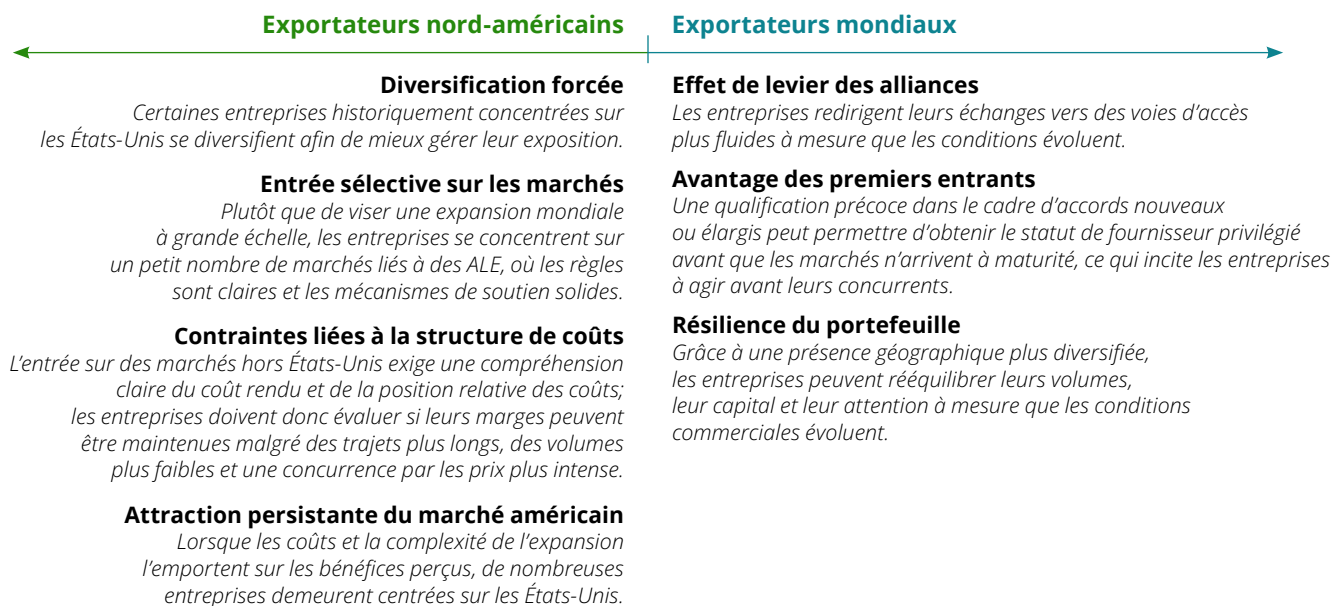
L'incertitude persistante entourant la relation commerciale avec les États-Unis a fait de la diversification un impératif de gestion du risque – et, pour les entreprises qui se sont engagées tôt, une source d'avantage stratégique. Les données du sondage du CAC de novembre 2025 montrent que 71 % des dirigeants d'entreprises exportatrices canadiennes s'attendaient à accroître leurs ventes à l'extérieur du Canada au cours des 12 prochains mois.

En parallèle, de nombreuses économies hors États-Unis, y compris le Canada, cherchent à favoriser les échanges – en harmonisant les règles, en investissant dans les infrastructures

et en soutenant l'entrée des exportateurs – afin de se prémunir contre l'imprévisibilité de la politique américaine. Les récentes initiatives fédérales visant à élargir les accords commerciaux au Moyen-Orient et en Asie du Sud-Est illustrent les efforts déployés pour créer des voies d'accès plus fluides pour les exportations canadiennes au-delà de l'Amérique du Nord.

Pour les entreprises canadiennes, ces alliances – ancrées dans des accords existants et émergents – offrent des perspectives de croissance à l'extérieur des États-Unis. Mais elles imposent aussi des exigences opérationnelles plus élevées. En 2026, la diversification sera plus ciblée, plus rapide et plus sélective, en privilégiant la continuité de l'accès et la réduction des risques plutôt que l'efficacité à court terme.

## Leviers stratégiques



**VIRAGE 2** suite

**Là où commerce et sécurité convergent, des fenêtres d'occasions étroites mais déterminantes s'ouvrent**

Les tensions géopolitiques ouvrent des occasions limitées mais économiquement significatives dans la défense, l'énergie, les minéraux critiques et les infrastructures. Dans ces secteurs, les impératifs de sécurité prennent de plus en plus le pas sur les considérations commerciales : la fiabilité des chaînes d'approvisionnement, le contrôle des juridictions et la résilience déterminent qui peut participer. L'accès exige souvent une qualification précoce, une certification et plusieurs années pour établir des relations. Une fois que des chaînes d'approvisionnement sont désignées comme fiables ou intégrées à des cadres pluriannuels, les nouveaux entrants se heurtent à des barrières élevées, peu importe leur prix ou leur capacité. En 2026, les entreprises se positionnent pour des perspectives

à moyen terme – qu'il s'agisse d'approvisionnement en défense chez les alliés, de projets énergétiques ou de reconstruction post-conflit – ce qui rend un engagement rapide crucial.

Pour le Canada, l'occasion réside dans une montée en gamme plutôt que dans la simple fourniture de matières premières. Une énergie relativement propre, l'alignement avec les règles des pays alliés et la fiabilité ouvrent des perspectives dans le traitement des minéraux critiques, la fabrication de pointe et les infrastructures énergétiques. En parallèle, les entreprises doivent atténuer les risques géopolitiques en réduisant leur dépendance aux chaînes de transformation liées à la Chine et en éliminant les goulets d'étranglement qui disqualifient de plus en plus les fournisseurs sur les marchés alliés.

**Leviers stratégiques**



### VIRAGE 3

À mesure que les régimes commerciaux divergent, de nouvelles sources d'avantage concurrentiel apparaissent

**Dans un système commercial régi par deux logiques distinctes, les capacités des entreprises déterminent de plus en plus celles qui réussiront sur les marchés mondiaux. Deux sources d'avantage se dégagent plus clairement que les autres : l'agilité opérationnelle face aux changements de marché et des choix stratégiques dans la composition des activités qui réduisent l'exposition aux frictions frontalières.**

#### La capacité de conformité commerciale passe de centre de coûts à facteur déterminant de l'accès au marché

La conformité n'est plus une simple fonction administrative; elle devient une condition d'accès au marché. À mesure que l'application des règles se durcit – particulièrement aux États-Unis – la capacité d'interpréter les règles et de démontrer l'origine et la valeur détermine désormais si les entreprises peuvent tout simplement exercer leurs activités.

La hausse des frictions administratives agit comme une barrière commerciale de facto. Les exigences de documentation, de traçabilité et de certification augmentent les coûts, compriment les marges et allongent les délais de trésorerie. Les entreprises dépourvues de données complètes sur leur chaîne d'approvisionnement s'exposent à des évaluations punitives et peuvent se retrouver à payer des droits effectifs bien supérieurs aux taux prévus par la loi. Celles qui disposent de systèmes robustes, défendables et prêts pour vérification conservent leur accès au marché et leur marge de manœuvre.

**Pour les entreprises de premier plan, investir dans la conformité n'est plus seulement un réflexe défensif; c'est désormais le moyen d'assurer l'accès au marché et d'écartier des concurrents.**

### Leviers stratégiques



**VIRAGE 3** suite

**La rapidité de reconfiguration devient un véritable avantage concurrentiel**

À mesure que les exigences de conformité se multiplient, la véritable contrainte pour les exportateurs n'est pas tant l'identification des risques que la rapidité avec laquelle ils peuvent reconfigurer leurs chaînes d'approvisionnement. La plupart des entreprises savent repérer les perturbations; peu sont capables d'ajuster leurs intrants, leurs modes de production et leurs circuits d'acheminement en quelques semaines plutôt qu'en quelques trimestres. Cette capacité – rendue possible par une conception modulaire, des installations flexibles, des fournisseurs préqualifiés et une planification rigoureuse par scénarios – est désormais souvent décisive.

L'avantage découle d'une rapidité maîtrisée associée à un jugement stratégique. Les entreprises les plus résilientes réagissent vite aux changements structurels tout en évitant de surréagir aux fluctuations temporaires des politiques. Savoir quand agir – et quand ne pas agir – est devenu une compétence stratégique essentielle.

Le talent est au cœur de cette capacité. Les entreprises ont désormais besoin de personnes capables de traduire les règles commerciales en actions concrètes – qu'il s'agisse d'analyse de l'origine, de qualification des fournisseurs, de relations avec les autorités réglementaires, de planification de la chaîne d'approvisionnement ou de simulations de scénarios. Sans ces compétences, même les meilleurs plans de diversification s'enlisent.



**Leviers stratégiques**

**Exportateurs nord-américains**

**Exportateurs mondiaux**

**Chaînes d'approvisionnement à double voie**

*Des fournisseurs de rechange ainsi que des options d'acheminement et de finition deviennent essentiels.*

**Réévaluation de l'empreinte**

*Les entreprises réexaminent leurs lieux de production et d'assemblage pour réduire leur exposition – sans présumer qu'un transfert vers les États-Unis constitue toujours la meilleure solution.*

**Contraintes liées aux talents**

*Les lacunes en fait de conformité et de planification par scénarios limitent de plus en plus la capacité d'exécution.*

**Optionnalité intégrée**

*Les entreprises intègrent de plus en plus tôt des scénarios de perturbation majeurs dans leurs décisions d'investissement, d'approvisionnement et relatives aux produits, afin de pouvoir s'adapter plus rapidement lorsque la réalité s'écarte du scénario de référence.*

**Surveiller ne suffit pas**

*L'avantage se matérialise lorsque les dirigeants passent à l'action, et non lorsqu'ils se contentent de surveiller.*

**Talents mobiles à l'échelle mondiale**

*La demande augmente pour les spécialistes de la chaîne d'approvisionnement, du risque et de la stratégie de marché, même si les contraintes liées aux visas et aux données compliquent les déploiements transfrontaliers.*

## VIRAGE 3 *suite*

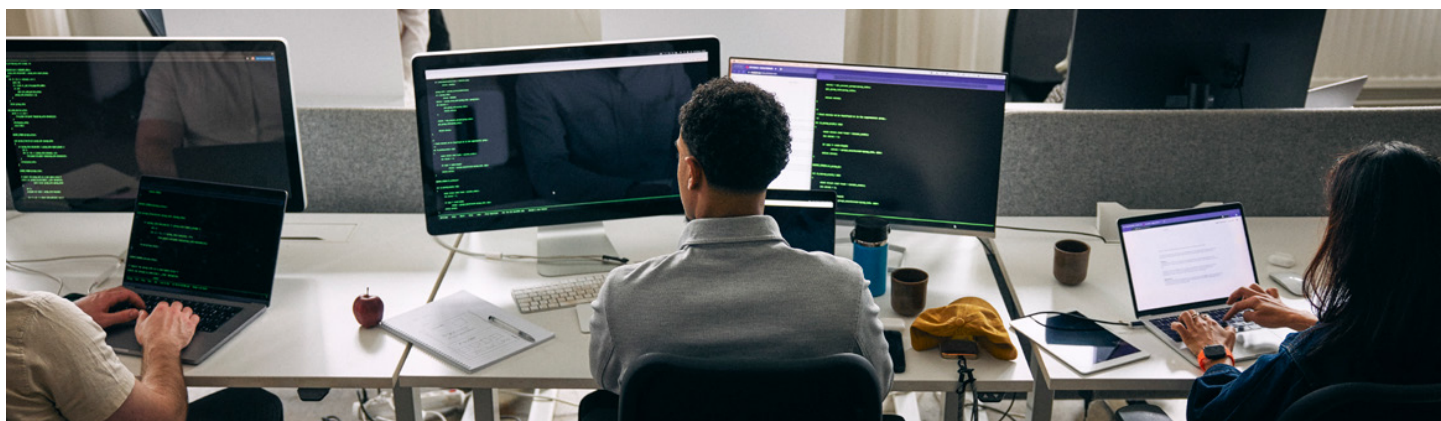
### La valeur fournie par voie numérique et les services présentent un profil de risque plus favorable

Alors que les biens physiques sont confrontés à des frictions croissantes à la frontière, la valeur créée par les services, les logiciels, la propriété intellectuelle et les données obéit à un ensemble de règles différent, souvent plus prévisible. Le commerce numérique bénéficie du moratoire de l'Organisation mondiale du commerce sur les droits de douane depuis 1998.

Pour les exportateurs, les capacités numériques et de services constituent un moyen d'atténuer l'exposition aux biens – mais seulement si la création, la livraison et la captation de la valeur sont repensées de manière délibérée. Même avec le moratoire, le commerce numérique est confronté à des régimes fragmentés

de protection de la vie privée, à des règles encadrant l'IA, à des exigences de résidence des données et à des normes de passation de marchés propres à certaines juridictions, autant de facteurs qui influencent les coûts, les risques et l'accès.

La coordination récente entre économies avancées sur le plan de l'IA, de la gouvernance des données et des infrastructures numériques de confiance crée des voies d'accès transfrontalières plus prévisibles. Les entreprises alignées sur ces cadres peuvent se développer plus facilement dans des marchés fragmentés que celles qui dépendent des chaînes d'approvisionnement physiques. Le numérique et les services deviennent ainsi un levier concret pour rééquilibrer leur exposition – sans toutefois l'éliminer.



## Leviers stratégiques

### Exportateurs nord-américains

#### Protection des marges plutôt que recherche de volume

*Les entreprises fortement exposées au commerce de biens avec les États-Unis cherchent de plus en plus à protéger leurs marges en déplaçant la création de valeur vers le haut de la chaîne – par exemple vers les services, l'analyse de données, la personnalisation ou l'entretien – plutôt qu'en poursuivant la croissance des volumes dans un environnement où les échanges de biens sont fortement contraints.*

#### Arrimage produit-service

*Les stratégies d'exportation associent de plus en plus la livraison physique à des composantes numériques ou de services, ce qui déplace l'endroit où les profits sont réalisés.*

#### Arbitrages liés à l'exposition réglementaire

*Les entreprises composent avec des règles numériques canadiennes plus strictes tout en bénéficiant d'un traitement relativement plus léger aux États-Unis, ce qui les pousse à repenser leur architecture de données, leurs modalités contractuelles et leurs modèles de livraison.*

### Exportateurs mondiaux

#### Souplesse dans la composition de la valeur

*De solides capacités numériques et de services soutiennent à la fois le maintien d'une présence aux États-Unis et la croissance ailleurs.*

#### Avantage de déploiement

*La valeur fournie par voie numérique se déploie plus facilement dans des régimes commerciaux fragmentés que les chaînes d'approvisionnement physiques, ce qui incite les entreprises à s'adapter pour en tirer parti.*

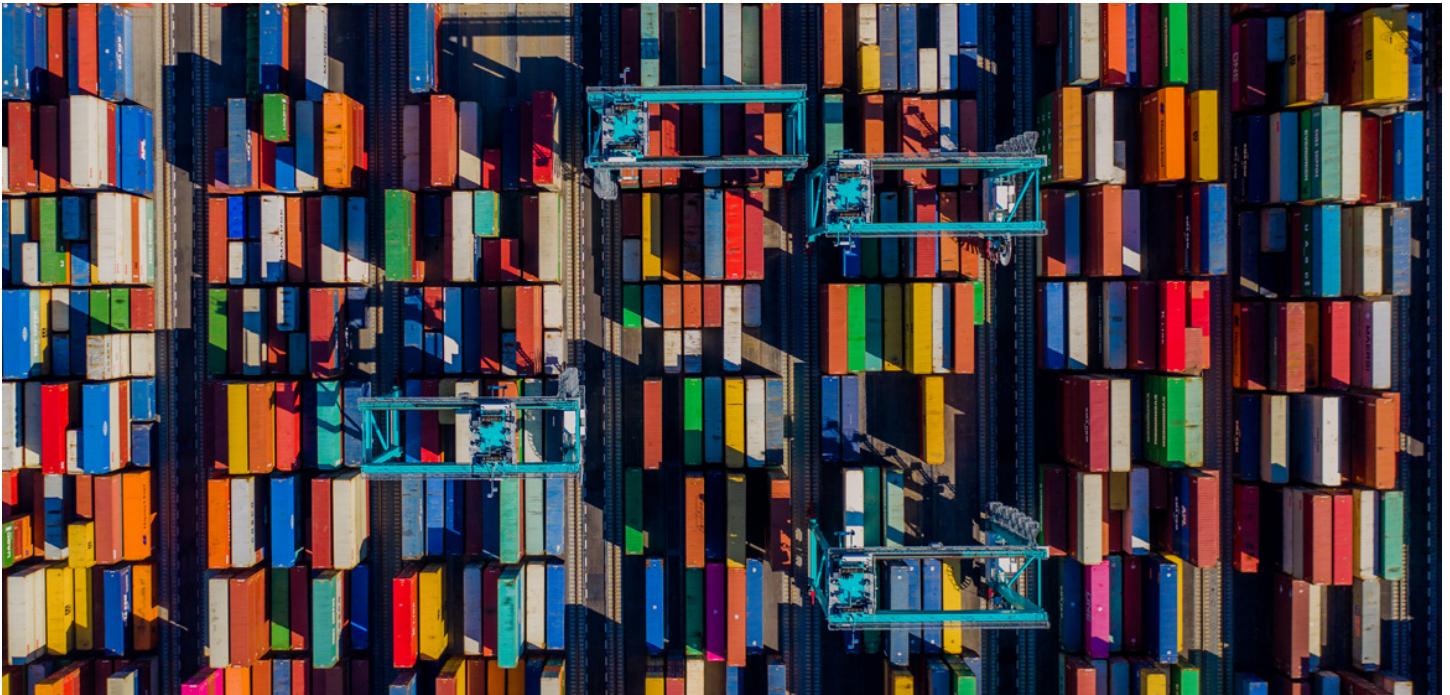
#### Rééquilibrage des risques

*Les revenus tirés des services et de la propriété intellectuelle contribuent à atténuer la volatilité lorsque les expéditions de marchandises sont exposées à des droits de douane, à des retards ou à des fluctuations dans l'application des règles.*

## VIRAGE 4

# Les capacités nationales influencent de plus en plus les résultats commerciaux

**Les pays – et les entreprises – les mieux placés pour diversifier leurs exportations sont ceux qui s'appuient sur des systèmes nationaux capables de mobiliser rapidement les capacités nécessaires.**



### **La diversification des exportations dépend de plus en plus de la capacité d'exécution, et non de la seule conception stratégique**

Pour les exportateurs qui visent des marchés hors États-Unis, la demande est rarement la principale contrainte; c'est plutôt la capacité d'exécution au pays. Le succès dépend d'installations de transformation et de valorisation, d'un approvisionnement énergétique fiable, de la capacité des ports et du réseau ferroviaire, de systèmes de certification et d'inspection efficaces, ainsi que d'une main-d'œuvre qualifiée. La diversification exige désormais des progrès simultanés dans l'ensemble de ces

domaines. Là où les infrastructures, les processus d'approbation et la disponibilité de la main-d'œuvre sont au rendez-vous, les entreprises se positionnent tôt; là où ces éléments sont incertains ou insuffisants, elles réduisent leurs ambitions ou redirigent leurs investissements.

En reliant le développement des infrastructures aux priorités sectorielles d'exportation, les décideurs publics et les dirigeants des secteurs concernés peuvent contribuer à garantir que les capacités nécessaires sont réunies pour transformer la demande extérieure en croissance tangible.

**VIRAGE 4** suite

**En 2026, les exportateurs sont à l'affût des premiers signes indiquant que les visions de diversification du Canada sont crédibles. Les principaux indicateurs incluent :**



**Rapidité et prévisibilité des approbations**

Les permis, les évaluations environnementales et les décisions réglementaires concernant les ports, le réseau ferroviaire ainsi que les projets énergétiques et de transformation sont-ils plus rapides et plus clairs qu'auparavant? Les décisions sont-elles rendues en quelques mois plutôt qu'en plusieurs années?



**Progrès dans les corridors commerciaux**

Observe-t-on des jalons de construction, des contrats attribués et une plus grande clarté dans l'enchaînement des travaux aux ports, aux carrefours ferroviaires et aux infrastructures près des frontières desservant l'Europe, l'Asie et d'autres marchés hors États-Unis?



**Renforcement des systèmes de certification et d'inspection**

Les capacités des services douaniers, de certification de produits, d'inspection phytosanitaire et de conformité progressent-elles grâce à l'embauche, à la numérisation ou à la réforme des processus?



**Disponibilité de la main-d'œuvre**

Les bassins de métiers spécialisés et de gestion de projets s'élargissent-ils? La reconnaissance des titres de compétences s'améliore-t-elle et les retards de projets causés par la pénurie de main-d'œuvre diminuent-ils?



**Coordination gouvernementale**

Les approbations, le financement et l'approvisionnement sont-ils coordonnés de façon cohérente entre les gouvernements fédéral et provinciaux? Les processus de consultation avec les peuples autochtones disposent-ils des ressources nécessaires et sont-ils menés en temps opportun?

Ces signaux ne garantissent pas les résultats, mais ils déterminent de plus en plus si les entreprises pourront transformer leur intention de diversification en capacité d'exécution dans les années à venir.



# Conclusion


Le Canada dispose des outils, de la crédibilité et des capacités nécessaires pour façonner sa trajectoire commerciale.

Les perturbations de 2026 ne sont pas seulement des obstacles – elles constituent aussi des occasions. Les entreprises et les décideurs qui agissent avec détermination peuvent transformer les changements structurels en avantages durables et faire du Canada un pôle d’approvisionnement fiable, d’innovation de pointe et de commerce à forte valeur ajoutée.

La voie à suivre est claire : investir dans l’exécution, renforcer les capacités au pays et se positionner là où les occasions se dessinent. Une action rapide et disciplinée déterminera qui captera la croissance, fixera les normes et façonnera l’accès aux marchés dans les années à venir.

Pour le Canada, l’enjeu est un leadership stratégique. En reliant les priorités nationales à l’agilité des entreprises, le pays peut transformer la volatilité en levier de compétitivité durable, et faire de l’incertitude une force qui avantage les acteurs prêts à façonner les règles plutôt qu’à les suivre.

# Remerciements




Le [Centre pour l'avenir du Canada de Deloitte](#) (CAC) remercie chaleureusement les personnes qui ont contribué à la recherche et à l'élaboration de ce rapport, notamment Zachary Boudrahem, Edward Greenspon, Haniah Iqbal, Mike Jancik, Ramya Kunnath Puliyakodil, Chelsey Legge et Cheena Sharma.

Le CAC remercie également les dirigeantes et dirigeants qui ont partagé leurs points de vue dans le cadre d'entrevues approfondies et de notre sondage, ainsi que les associés et professionnels de Deloitte qui ont relu le rapport et formulé de précieux commentaires. Nous adressons des remerciements particuliers à Michel El-Khoury, Jim Kilpatrick, Gavin McTavish, Jakub Uziak et Lisa Zajko.

# Notes de fin

1. Banque mondiale, « [Exportations de biens et de services \(% du PIB\) – Canada](#) », consulté le 23 février 2026.
2. Gilles Thirion, « [4. Rehausser la productivité du secteur des entreprises](#) », *Études économiques de l'OCDE : Canada 2025*, Paris, Éditions OCDE, 2025.
3. Statistique Canada, « [Versions de diffusions du produit intérieur brut, en termes de dépenses \(x 1 000 000\)](#) », tableau 36-10-0431-01, diffusé le 8 septembre 2025.
4. Statistique Canada, « [Estimations de la population, trimestrielles](#) », tableau 17-10-0009-01, diffusé le 17 décembre 2025.
5. Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement et Organisation mondiale du commerce, *Base de données des indicateurs des objectifs de développement durable (ODD)*, Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, consulté le 20 janvier 2026.
6. Steven A. Altman et Caroline R. Bastian. « [DHL Global Connectedness Tracker](#) », mars 2026.
7. Statistique Canada, « [Commerce des biens selon les caractéristiques des exportateurs, selon le niveau d'emploi de l'entreprise et le type de région](#) », tableau 12-10-0096-01, diffusé le 16 mai 2025.
8. Exportation et développement Canada, *Indice de confiance commerciale : Les perspectives selon les exportateurs canadiens. Sondage de mi-année d'Exportation et développement Canada*, septembre 2025.
9. Statistique Canada, « [Mesures prévues au cours des 12 prochains mois par l'entreprise ou l'organisme en raison de tout droit de douane imposé par les États-Unis sur les importations du Canada, troisième trimestre de 2025](#) », tableau 33-10-1029-01, diffusé le 27 août 2025.
10. Statistique Canada, « [Mesures prévues au cours des 12 prochains mois par l'entreprise ou l'organisme en raison de tout droit de douane imposé par les États-Unis sur les importations du Canada, quatrième trimestre de 2025](#) », tableau 33-10-1070-01, diffusé le 25 novembre 2025.
11. Sondage du CAC auprès d'entreprises, novembre 2025.
12. Ibid.
13. Statistique Canada, « [Flux et frictions du commerce interprovincial](#) », *Le Quotidien*, 19 mars 2025.
14. Sondage du CAC auprès d'entreprises, novembre 2025.
15. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, « [Impact de la guerre commerciale entre les États-Unis et le Canada sur les PME](#) », septembre 2025. Dernière mise à jour le 10 novembre 2025.
16. Christl Dabu, « [These companies say they've laid off workers in Canada because of tariffs](#) », CTV News, 13 mars 2025.
17. Sondage du CAC auprès d'entreprises, novembre 2025.
18. Statistique Canada, « [Obstacles à surmonter par les entreprises ou organismes au cours des trois prochains mois, troisième trimestre de 2025](#) », tableau 33-10-1019-01, diffusé le 27 août 2025.
19. Statistique Canada, « [Obstacles à surmonter par les entreprises ou organismes au cours des trois prochains mois, quatrième trimestre de 2025](#) », tableau 33-10-1060-01, diffusé le 25 novembre 2025.
20. Statistique Canada, « [Obstacles à surmonter par les entreprises ou organismes au cours des trois prochains mois, deuxième trimestre de 2025](#) », tableau 33-10-0981-01, diffusé le 27 mai 2025.
21. Statistique Canada, « [Obstacles à surmonter par les entreprises ou organismes au cours des trois prochains mois, quatrième trimestre de 2025](#) », tableau 33-10-1060-01, diffusé le 25 novembre 2025.
22. Bo Erickson et David Shepardson, « [Trump says USMCA is irrelevant for US](#) », Reuters, 13 janvier 2026.
23. Sondage du CAC auprès d'entreprises, novembre 2025.

An aerial photograph of a glacier, showing various shades of blue and white ice. The glacier is broken into large, irregular chunks and smaller pieces, creating a textured surface. The lighting is soft, highlighting the contours and ridges of the ice. A semi-transparent white rectangular box is centered over the middle of the image, containing text in French. The text is in a clean, sans-serif font. The overall composition is balanced and visually appealing, with the text providing context for the image.

Le Centre pour l'avenir du Canada contribue à l'exploration de nouvelles idées, opinions et perspectives portant sur les enjeux nationaux les plus importants de notre pays, dans le but d'aider à faire entrer le Canada dans une nouvelle ère de croissance et de compétitivité. Son équipe est composée de professionnels de Deloitte qui comptent parmi les penseurs les plus innovateurs et qui sont des leaders expérimentés et des influenceurs appréciés dans leur domaine respectif.



#### **Avis de non-responsabilité**

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, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou 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 n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

#### **À propos de Deloitte Canada**

Chez Deloitte, notre raison d'être est d'avoir une influence marquante. Nous existons pour inspirer et aider nos gens, nos organisations, nos collectivités et nos pays à prospérer. Notre travail soutient une société prospère où les gens peuvent s'épanouir et saisir des occasions. Il renforce la confiance des consommateurs et des entreprises, aide les organisations à trouver des moyens créatifs de déployer des capitaux, habilite des institutions sociales et économiques justes, fiables et efficaces, et permet à nos amis, à nos familles et à nos collectivités de profiter de la qualité de vie qui accompagne un avenir durable. Étant le plus grand cabinet de services professionnels détenu et exploité par des Canadiens dans notre pays, nous sommes fiers de travailler aux côtés de nos clients pour avoir une influence positive sur tous les Canadiens.

Deloitte offre des services de premier plan dans les domaines de la consultation, de l'audit et de la certification, de la fiscalité, des services-conseils et des services gérés à près de 90 % des sociétés du palmarès Fortune Global 500<sup>MD</sup> et à des milliers de sociétés fermées. Nous réunissons des compétences, des perspectives et des services de classe mondiale pour aborder les enjeux d'affaires les plus complexes de nos clients.

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 obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Pour en apprendre plus sur Deloitte Canada, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [X](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).