



Les droits de douane et les relations commerciales nord-américaines

Risques, stratégies, occasions et décisions sans regret

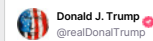
Le projet d'imposition de droits de douane de 25 % sur les importations canadiennes entrant aux États-Unis pourrait se révéler désastreux pour l'économie du Canada. Vu la possibilité de mesures de représailles, les entreprises et les citoyens des deux côtés de la frontière pourraient être touchés négativement. 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.

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



Donald J. Trump
@realDonaldTrump

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!

127k ReTruths 51k Likes

Nov 25, 2024, 6:35 PM

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!

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.

EXPORTATIONS NATIONALES DU CANADA (2023)

Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)	Vers tous les pays	% des exportations totales	Vers les États-Unis	% des exportations vers les États-Unis
Produits énergétiques	187 620 965 \$	26,3 %	165 994 942 \$	88,5 %
Véhicules automobiles et pièces pour véhicule automobile	86 957 359 \$	12,2 %	82 223 780 \$	94,6 %
Produits en métal et produits minéraux non métalliques	83 136 246 \$	11,7 %	55 574 432 \$	66,8 %
Biens de consommation	78 249 352 \$	11,0 %	62 701 910 \$	80,1 %
Produits agricoles et de la pêche et produits intermédiaires des aliments	60 558 608 \$	8,5 %	28 188 992 \$	46,5 %
Produits forestiers et matériaux de construction et d'emballage	46 769 524 \$	6,6 %	38 056 597 \$	81,4 %
Produits chimiques de base et industriels, produits en plastique et en caoutchouc	41 301 829 \$	5,8 %	36 022 705 \$	87,2 %
Machines, matériel et pièces industriels	41 177 556 \$	5,8 %	32 996 757 \$	80,1 %
Minerais et minéraux non métalliques	30 799 027 \$	4,3 %	7 174 148 \$	23,3 %
Aéronefs et autres matériel et pièces de transport	24 962 561 \$	3,5 %	16 511 031 \$	66,1 %
Matériel et pièces électroniques et électriques	24 514 136 \$	3,4 %	17 083 114 \$	69,7 %
Transactions spéciales commerciales	6 165 455 \$	0,9 %	5 358 577 \$	86,9 %
Total	712 212 616 \$	100,0 %	547 886 984 \$	76,9 %

Source : Statistique Canada. Tableau 12-10-0173-01 Commerce international de marchandises du Canada par province et pays, et par section de produit, sur une base douanière, annuel (x 1 000).

Dans ce tableau, les exportations nationales désignent les exportations intérieures, par opposition aux exportations totales qui comprennent les réexportations. On entend par exportations nationales tous les produits qui ont été cultivés, produits, extraits ou fabriqués au Canada. Les exportations de biens d'origine étrangère qui ont été substantiellement transformés en font partie.

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

Comment votre entreprise sera-t-elle touchée par la hausse potentielle des droits de douane imposée par les États-Unis et d'autres aspects en évolution du commerce international?

Nous avons dressé une liste de vérification aux fins d'autoévaluation pour que vous puissiez définir votre propre série de décisions sans regret et les concilier avec les besoins de votre entreprise. Si vous commencez dès maintenant à opérationnaliser votre riposte, vous pourrez protéger votre organisation contre les pires scénarios et transformer les risques en atouts concurrentiels.

Vu l'imposition possible de ces droits de douane – et les relations protectionnistes en général – nous avons défini **trois archétypes d'entreprise qui seront touchés**. Pour faciliter l'élaboration d'une riposte adaptée à chacun de ces archétypes, nous avons établi une liste de vérification en 10 points, qui vous sera utile pour démarrer vos travaux de planification et éclairer vos décisions stratégiques à venir.

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.

01. Constituer des stocks au préalable
02. Passer en revue les contrats des clients
03. Parfaire la stratégie en matière de prix de transfert
04. Créer une entité de vente domiciliée aux États-Unis
05. Dissuader les clients d'opter pour un autre fournisseur
06. Rehausser la proposition de valeur liée aux produits
07. Renforcer la capacité de vente et de planification des opérations
08. Optimiser la logistique
09. Accroître la diversification des marchés d'exportation
10. Mettre à profit les programmes d'aide et d'allègement 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.

01. Passer en revue les catégories de droits de douane
02. Évaluer les possibilités d'ingénierie tarifaire
03. Effectuer une analyse du découplage des coûts
04. Passer en revue les contrats des fournisseurs
05. Évaluer la flexibilité actuelle des usines et du pays d'origine des fournisseurs
06. Localiser des fournisseurs de rechange
07. Évaluer l'exposition indirecte aux fournisseurs (de palier 2 ou 3)
08. Optimiser la conception des produits
09. 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.

01. Réoptimiser le réseau de production nord-américain
02. Optimiser le flux des produits à valeur ajoutée
03. Rehausser la visibilité du réseau d'approvisionnement à plusieurs paliers
04. Assurer la flexibilité du réseau d'approvisionnement
05. Définir la stratégie de fabrication contractuelle
06. Explorer le recours à des régimes d'entrepôt sous douane
07. Exécuter des programmes de réduction stratégique des coûts
08. Revoir les cadres et les systèmes de gestion des risques
09. 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

01. Constituer des stocks au préalable

Envisagez d'accélérer vos importations en prévision de hausses possibles des droits de douane. Cette stratégie peut contribuer à atténuer l'incidence immédiate des changements tarifaires et vous donner le temps d'élaborer des mesures à plus long terme. Soupeusez votre investissement dans les stocks en tenant compte des effets sur le fonds de roulement, les coûts de distribution et de logistique et les coûts des stocks en raison du potentiel accru d'obsolescence ou de péremption des produits.

02. Passer en revue les contrats des clients

Examinez les contrats de vos clients pour comprendre vos obligations contractuelles et déterminer clairement qui paiera en définitive l'augmentation des droits de douane. Communiquez et négociez en amont avec vos clients afin d'établir un partage équitable des coûts supplémentaires liés aux droits de douane, dans l'optique d'un partenariat d'affaires stratégique à plus long terme. Envisagez de mettre en œuvre une clause de rajustement tarifaire assortie d'une tarification souple, qui sera automatiquement déclenchée lorsque les droits de douane atteindront un certain seuil afin de réduire le recours à de fréquentes négociations. Établissez des options de facturation dynamiques pour ventiler l'incidence des droits de douane, ce qui rendra la facturation plus transparente et permettra à vos clients de visualiser l'effet des droits de douane sur leurs coûts.

03. Parfaire la stratégie en matière de prix de transfert

Envisagez d'apporter des changements aux politiques régissant les prix de transfert et dans les opérations correspondantes afin de réduire la valeur de vos importations vers les pays qui imposent des droits de douane élevés. De plus, tout changement relatif au lieu de fabrication visant à éliminer les droits de douane nécessitera le rajustement de votre politique en matière de prix de transfert – les ventes interentreprises font intervenir différentes parties et sont assujetties à une majoration au lieu de fabrication. De plus, les changements relatifs aux politiques en matière de prix de transfert auront une incidence sur le bénéfice d'exploitation et le revenu imposable par pays, ce qui devra entrer en ligne de compte dans l'évaluation des efforts pour éliminer les droits de douane.

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.

07. Renforcer la capacité de vente et de planification des opérations

Adoptez une approche itérative et plus intégrée de la planification des ventes et des opérations pour gérer les changements intervenus dans les pratiques commerciales et les transformations de la demande, attribuables aux fluctuations des prix des produits et aux exigences de vos clients. Effectuez des analyses de scénarios pour optimiser les chaînes d'approvisionnement dans les limites des contraintes courantes, en veillant à offrir un service rentable à vos principaux clients. Enfin, repérez et saisissez les nouvelles occasions d'affaires qui peuvent surgir au cours de cette période volatile; vos concurrents actuels ne sont peut-être pas en position aussi favorable que votre entreprise pour servir leurs clients, que ce soit aux États-Unis ou au Canada.

08. Optimiser la logistique

Rationalisez le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique pour réduire vos coûts et compenser partiellement l'augmentation des tarifs douaniers. Pour ce faire, vous pouvez regrouper les expéditions, optimiser les itinéraires et négocier de meilleurs tarifs avec vos fournisseurs de services de logistique. Mettez en œuvre des technologies de pointe dans votre chaîne d'approvisionnement, par exemple le suivi en temps réel, l'analytique prévisionnelle et l'automatisation, pour renforcer la visibilité et la réceptivité aux changements de l'environnement commercial.

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 hausses des tarifs douaniers

01. Passer en revue les catégories de droits de douane

Assurez-vous de l'exactitude du classement tarifaire des marchandises en effectuant une analyse complète des catégories du tarif douanier harmonisé des États-Unis en vigueur et des taux des droits de douane correspondants. Explorez les possibilités de reclasser des produits dans les catégories tarifaires les plus basses si cela est permis et conforme à la réglementation. Faites appel à un spécialiste tiers du classement tarifaire pour que les droits de douane les plus bas soient correctement utilisés. Bien que cela ne représente peut-être pas un allègement substantiel par rapport à une hausse générale des droits de douane, il est fondamental de classer correctement les produits pour faire des affaires en contexte d'évolution rapide du commerce mondial.

02. Évaluer les possibilités d'ingénierie tarifaire

Relevez les possibilités d'ingénierie tarifaire permettant de modifier des produits ou leurs procédés de fabrication afin que votre entreprise soit admissible à des droits de douane moins élevés. Assurez-vous que les changements sont conformes aux normes juridiques et réglementaires pour éviter de subir des pénalités.

03. Effectuer une analyse du découplage des coûts

Réalisez une analyse détaillée pour séparer les coûts assujettis aux droits de douane de ceux qui ne le sont pas dans l'établissement de vos prix. Cela peut consister à retrancher les coûts liés aux services potentiellement non assujettis aux droits de douane et les actifs incorporels, avec un soutien adéquat. Utilisez cette analyse pour réduire le fardeau global en matière douanière de vos importations.

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.

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.

09. Repenser les choix en matière de fabrication plutôt que d'achat

Réévaluez vos options en matière de fabrication plutôt que d'achat en tenant compte de l'évolution des environnements tarifaires pour déterminer les stratégies d'approvisionnement les plus rentables et les plus résilientes.

10. Mettre en œuvre des systèmes mondiaux de gestion des échanges commerciaux

Investissez dans des systèmes mondiaux de gestion des échanges commerciaux et dans l'analytique prévisionnelle fondée sur l'IA pour repérer les changements relatifs aux politiques commerciales et rajuster vos projections en conséquence. Établissez un système automatisé de projections tarifaires pour prévoir l'incidence sur vos coûts des changements potentiels apportés aux droits de douane, ce qui permettra à votre entreprise de rajuster en amont ses stratégies d'approvisionnement.

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.

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.

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.

09. Mettre en œuvre des solutions cognitives de détection des risques

Ayez recours à des solutions de détection des risques pour renforcer vos capacités de détection des risques, au-delà des systèmes de planification des ressources d'entreprise classiques et des attestations des fournisseurs. Mettez en œuvre des approches numériques de détection des risques pour assurer la résilience de votre chaîne d'approvisionnement sans engager les frais généraux associés aux approches physiques traditionnelles.

10. Acquérir une capacité d'analyse de scénarios en continu

Élaborez des scénarios et constituez une capacité d'analytique pour planifier en amont les risques et évaluer la probabilité et la durée d'un événement de même que la capacité d'atténuer ses conséquences. Cela aidera votre organisation à comprendre l'incidence financière, les coûts et la complexité de chaque mesure d'atténuation. Mettez en place un processus qui vous permettra de déterminer, de comparer et d'analyser des scénarios et de retenir le meilleur lorsqu'une alerte est déclenchée. Dans la planification de vos scénarios, soupesez les répercussions directes et potentielles des mesures de représailles adoptées en réaction à des changements tarifaires.

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 :

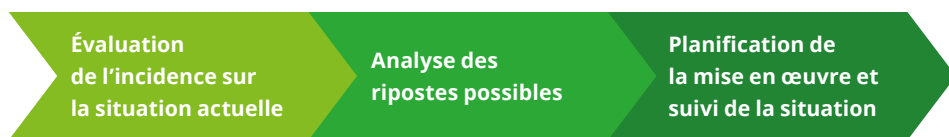
- Est-ce que je comprends parfaitement l'**exposition** de mon entreprise aux changements tarifaires des différents pays, en fonction des sources d'approvisionnement et de la destination des produits de l'entreprise?
- Est-ce que j'ai un **plan de match** pour réagir aux risques et aux perturbations des chaînes d'approvisionnement, par exemple les changements tarifaires ou les restrictions commerciales internes qui sont imposés?
- 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?
- 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?
- 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?
- 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?
- Est-ce que je dispose d'une **flexibilité** suffisante pour réagir aux risques, compte tenu de la volatilité grandissante de l'environnement commercial mondial?
- Pouvons-nous **collaborer** avec nos principaux fournisseurs et clients pour élaborer des ripostes plus efficaces afin d'obtenir de meilleurs résultats?
- 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?
- 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.



Évaluation de base de l'incidence des tarifs douaniers

- Empreinte du réseau des usines et des centres de distribution
- Flux des produits et déploiement des stocks
- Contrats des clients et des fournisseurs
- Classement tarifaire des produits
- Nomenclature des produits et découplage des coûts
- Réseau de fournisseurs (directs et du palier 2 ou 3) et dépenses externes
- Rendement opérationnel et financier
- Capacité et flexibilité de la chaîne d'approvisionnement

Coût des options, avantages et incidence par rapport à l'évaluation de base

- Planification de scénarios et principales hypothèses
- Évaluation en douane et ingénierie tarifaire
- Modèle d'affaires et prix de transfert
- Changements relatifs au flux des produits et à la transformation génératrice de valeur ajoutée
- Relocalisation du marché d'exportation et du marché national
- Reconfiguration de la chaîne d'approvisionnement

Feuille de route de la transformation et analyse de rentabilité

- Mesures sans regret
- Changements physiques relatifs à la chaîne d'approvisionnement et investissements dans la constitution d'une capacité
- Changements relatifs au modèle d'affaires
- Renforcement des systèmes, gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement et gestion du commerce mondial
- Soutien gouvernemental

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 atténuée non seulement les risques, mais crée aussi de nouvelles perspectives de croissance, d'innovation et d'expansion.



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.

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.

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 Uziak

Leader, Chaîne d'alignement et de valeur

Nous aimerions remercier les associés suivants de l'équipe de Chaînes d'approvisionnement, Taxes, Stratégie et de Services-conseils en Économie de Deloitte Canada qui ont tous contribué à la rédaction de ce rapport : Victoria Bovaird, Gary Gluckman, Rob Jeffery, Tony Maddalena, Matthew Stewart, Trevin Stratton, Peter Sozou, Arif Virji, et Samer Wani.