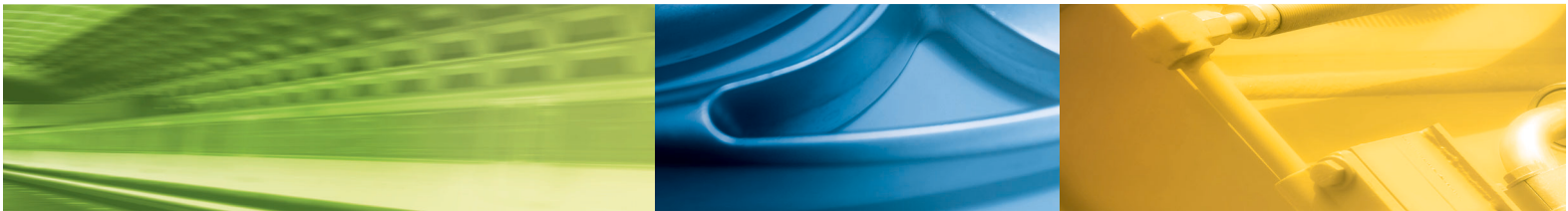


*Comité sectoriel
de la main-d'oeuvre
dans la fabrication
métallique
industrielle*



DIAGNOSTIC SECTORIEL DE L'INDUSTRIE

**DE LA FABRICATION DE PRODUITS
MÉTALLIQUES, DE MACHINES
ET DE MATÉRIEL DE TRANSPORT
AU QUÉBEC ET DANS LA RÉGION
MÉTROPOLITAINE DE RECENSEMENT
DE MONTRÉAL**

Enquête auprès de donneurs d'ordre





PRODUCTION © Comité sectoriel de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle Mars 2007

RECHERCHE, ANALYSE ET RÉDACTION

Michel Côté, FCA
Gilles Jacques, CMA
Groupe Vision d'affaires Inc.

COLLABORATION

Raymond Langevin,
Chargé de projet
Comité sectoriel de la main-d'œuvre
dans la fabrication métallique industrielle

RÉVISION LINGUISTIQUE

Hélène Larue

CONCEPTION VISUELLE ET MONTAGE INFOGRAPHIQUE

facteur G communication

ISBN 978-2-922946-08-6

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2007

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2007

Ce document a été réalisé grâce à la contribution financière
d'Emploi-Québec et de la Table métropolitaine de Montréal

REMERCIEMENTS ..

Le Comité sectoriel de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle et Groupe Vision d'affaires Inc. remercient l'ensemble des donneurs d'ordres ainsi que les dirigeants rencontrés dans le cadre des entrevues touchant le présent et le futur de l'industrie de la fabrication métallique québécoise. Toutes ces personnes ont fait en sorte que le présent rapport puisse prendre forme.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	... 03
PRÉAMBULE ET RECOMMANDATIONS	... 07
LE SECTEUR MANUFACTURIER	... 09
Mondialisation	... 09
Cadre canadien	... 09
Milieu québécois	... 10
LA FABRICATION MÉTALLIQUE INDUSTRIELLE AU QUÉBEC	... 10
Description de l'industrie	... 10
Caractéristiques de l'industrie	... 11
Problématique de l'industrie	... 11
Nouveau diagnostic	... 11
LES DONNEURS D'ORDRES	... 12
Échantillon	... 12
Secteurs d'activité	... 12
Envergure	... 12
TENDANCES D'ÉVOLUTION	... 12
Processus d'approvisionnement	... 12
Soumission et coût de propriété	... 13
Certifications	... 13
Réseau donneur d'ordres – intégrateurs – sous-traitants	... 14
Forces et faiblesses des sous-traitants	... 14
Productivité des sous-traitants	... 15
Dollar canadien	... 15
Menaces et défis	... 15
Croissance	... 16
Libre échange nord-américain	... 16
Recherche et développement	... 16
Concurrence des économies émergentes	... 16
Propriété intellectuelle et économies émergentes	... 17
Responsabilité sociale des entreprises	... 17
ANNEXE A: BÉNÉFICE DE CHANGE ÉTRANGER - EXPLICATION DÉTAILLÉE	... 19
ANNEXE B: DONNEURS D'ORDRES	... 20
ANNEXE C: CANEVAS D'ENTREVUES	... 21

PRÉAMBULE

Le mandat confié à Groupe Vision d'affaires Inc. consistait à rechercher et à visiter un certain nombre de donneurs d'ordres situés aux États-Unis, au Canada et au Québec afin de cerner les tendances d'évolution et les axes de développement du secteur de la fabrication métallique industrielle (FMI) au Québec.

RECOMMANDATIONS

Les grands axes de développement que nous avons dégagés sont présentés sous forme de recommandations ci-dessous, suivis de notre rapport. Celui-ci expose un point de vue d'ensemble et fournit un résumé des entrevues effectuées auprès des donneurs d'ordres.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

Encourager les fabricants de la FMI à adopter les stratégies suivantes dans le but de demeurer concurrentiels et d'atteindre des objectifs de performance à l'échelle internationale :

- 1. Délaisser les processus de production en série qui sont à risques et adopter des technologies de fabrication de pointe favorisant la souplesse d'exploitation et la rapidité de fabrication ;*
- 2. Impartir ou conclure des partenariats pour certaines activités de fabrication à fort coefficient de main-d'œuvre afin de profiter des avantages concurrentiels des pays émergents.*

INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Envisager la formation d'un centre ou pôle d'innovation technologique dont les principaux objectifs seraient l'actualisation des technologies de fabrication ainsi que la diffusion et l'implantation de systèmes de gestion reliés à la fabrication, le tout dans le but d'accroître la productivité, de réduire les coûts de fabrication et d'augmenter la part de marché des fabricants québécois.

STRATÉGIE D'APPROVISIONNEMENT

Former un regroupement d'achats¹ doté d'experts en chaînes d'approvisionnement et dont le rôle principal serait de trouver les meilleures sources pour certaines matières premières, certains sous-composants ou certains équipements, ou les trois.

INTÉGRATION HORIZONTALE

Favoriser le regroupement des sous-traitants de façon qu'ils disposent de ressources comparables à celles des grandes entreprises et qu'ils se qualifient comme intégrateurs auprès des donneurs d'ordres.

PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE EN RÉGION

Réduire la pénurie de main-d'œuvre qualifiée en région :

- 1. Promouvoir des emplois du secteur manufacturier comme étant des emplois reliés à des technologies de pointe en matière de fabrication et voués à un avenir prometteur ;*
- 2. Faire intégrer le secteur manufacturier dans les programmes d'études au secondaire et au postsecondaire, et mettre en place des stages en usine où professeurs et étudiants découvriront et analyseront les occasions de carrière de ce secteur d'activité.*

¹ À notre connaissance, peu d'initiatives ont vu le jour. Mentionnons que depuis décembre dernier, 10 entreprises de la région de Québec ont formé un regroupement d'achats appelé METALINK. Le seul regroupement d'achats bien établi est le Réseau Acier Plus, qui fut fondé en 1995. Les membres de Réseau Acier Plus, qui sont tous des entreprises du secteur de la charpente métallique, bénéficient d'un programme d'achat groupé incluant l'acier (environ 90 % des achats), les gaz de soudage, les boulons, les fournitures d'usine, la technologie informatique (logiciel et matériel), les services de dessins à travers des fournisseurs ainsi que des occasions de réseautage lors d'événements comme le congrès annuel. En 2007, on dénombre environ 80 membres.

COMMERCIALISATION INTERNATIONALE ••

Accentuer le développement des exportations ou pénétrer de nouveaux marchés d'exportation afin de compenser toutes pertes d'activité économique liées aux transferts de fabrication réels ou potentiels vers les pays émergents.

MESURES FISCALES ••

Modifier la fiscalité des entreprises pour qu'elle stimule davantage les investissements en R-D, en technologie de fabrication ou équipements et en formation de la main-d'œuvre. Voici quelques exemples :

- Rendre les crédits d'impôt à la R-D non imposables;
- Accélérer l'amortissement sur les investissements en technologie ou en équipements de fabrication² ;
- Accorder des crédits d'impôt aux entreprises qui défraient des coûts de formation pour leurs employés ;
- Rendre le bénéfice de change étranger³ des fabricants exportateurs non imposable lorsqu'il est investi en technologie de fabrication ou équipements et en formation des employés.

CADRE D'INTERVENTION ••

En collaboration avec les différents intervenants des milieux des affaires, gouvernementaux et manufacturiers, implanter les mesures énumérées ci-dessus, qui renforceront le secteur de la fabrication et établiront les bases d'une croissance et d'une compétitivité durables sur les marchés nord-américains et internationaux. ••

² Dans le budget fédéral de mars 2007, on a instauré une mesure permettant aux entreprises manufacturières qui investissent de payer moins d'impôts. Essentiellement, le ministre des Finances, Jim Flaherty, a augmenté la portion d'un investissement qui est déductible d'impôts; ainsi, un taux spécial d'amortissement de 50 % sur deux ans peut être appliqué pour celles qui investissent du 19 mars 2007 jusqu'à 2009. De plus, dans son budget, Ottawa a significativement majoré la déduction pour amortissement dans le cas des nouveaux immeubles manufacturiers ; le taux de la déduction passe de 4 à 10 %. L'achat d'ordinateurs est aussi encouragé, car le taux d'amortissement monte de 10 points à 55 %. Cet engagement rejoint celui adopté, aux États-Unis, par le gouvernement Bush lors de son premier mandat pour stimuler l'investissement privé. Il est souhaitable que cette mesure fédérale transitoire devienne permanente. De plus, le gouvernement provincial devrait s'en inspirer pour implanter une mesure similaire dans son prochain budget.

³ Voir, à l'annexe A, l'explication détaillée de cette recommandation.

■ LE SECTEUR MANUFACTURIER

MONDIALISATION **

Tant au Canada qu'au Québec et ailleurs dans le monde, le domaine de la fabrication a subi des changements considérables au cours des dernières années. Il en est résulté de nombreuses réorganisations d'entreprises et fermetures d'usines qui ont causé des bouleversements importants pour nombre de travailleurs et de communautés régionales à travers le Canada et les pays industrialisés.

Les principaux facteurs de changement affectant le secteur manufacturier à l'échelle mondiale sont les suivants :

- L'approvisionnement en provenance de pays éloignés, qui est devenu une stratégie économiquement rentable par suite de la mondialisation de la concurrence et des progrès de la logistique;
- La libéralisation des échanges;
- La disponibilité d'une main-d'œuvre à faible coût dans les pays émergents;
- L'accessibilité aux nouvelles technologies de l'information et à Internet, permettant aux entreprises et aux consommateurs de comparer une gamme de plus en plus étendue de produits et de prix, et d'exiger sans cesse des réductions de prix et de meilleures conditions d'achat.

Ces facteurs de changement ont contribué à la standardisation de presque toutes les catégories de produits. Au cours du temps, ils tendent à normaliser les caractéristiques, la qualité et le prix des produits.

La compétition manufacturière au 21^e siècle favorisera les entreprises de la nouvelle économie de même que les pays et les régions qui auront su adapter un ensemble de mesures axées sur les stratégies suivantes :

- Une stratégie de fabrication en série⁴, par laquelle l'entreprise ou la région fabriquent des produits standardisés générant des marges plus faibles sur de plus grands volumes ; et
- Une stratégie de fabrication à valeur ajoutée, par laquelle l'entreprise ou la région valorisent leur offre en accroissant la spécificité, le « sur mesure » du produit de façon à générer des marges de profit plus élevées sur de plus petits volumes.

CADRE CANADIEN **

Au cours des cinq dernières années, l'expansion de l'économie mondiale a été axée sur les matières premières, surtout l'énergie et les métaux de base. Par conséquent, toute hausse de la production manufacturière n'était au mieux qu'une conséquence de l'augmentation des produits de base des secteurs axés sur les ressources naturelles.

Pour les pays exportant ces produits, d'autres effets économiques sont entrés en ligne de compte et ont eu une incidence plus notable sur le secteur manufacturier.

Au Canada, la montée des cours des matières premières a été accompagnée d'une appréciation de la monnaie, ce qui a eu un effet déterminant et a contribué à miner la compétitivité des entreprises manufacturières par rapport à leurs rivales étrangères.

Avec le repli des expéditions à partir de 2001, la productivité du travail et la rentabilité des entreprises manufacturières ont beaucoup diminué, et ceci plus particulièrement si on compare les deux dernières années aux années précédentes. Ces facteurs se sont soldés par de nombreuses fermetures d'usines et une vague de licenciements.

Après une restructuration considérable, le secteur manufacturier a regagné du terrain au chapitre de la compétitivité et les expéditions de produits manufacturiers ont repris, affichant des taux de croissance annuels de 8,5 % et de 3 % en 2004 et 2005 respectivement pour atteindre 587,7 milliards de dollars en 2006⁵.

Le nombre d'employés qui ont été licenciés de la fin de 2002 à août 2006 a atteint les 234 000, et depuis, le nombre total d'employés du secteur est demeuré autour de 2,1 millions⁶.

⁴ Le fait de disposer d'une main-d'œuvre peu coûteuse crée des conditions favorables pour les pays émergents. Les sous-traitants québécois travaillant dans ce segment de marché devront investir massivement en équipements de fabrication à haut volume pour demeurer compétitif.

⁵ STATISTIQUE CANADA, *Livraisons par industries manufacturières, par sous-secteurs, par province et territoire*, CANSIM, tableau 304-0014, Canada [en ligne] [consulté en mars 2007] www40.statcan.ca/102/cst01/manuf33a_f.htm

⁶ STATISTIQUE CANADA, *Emploi selon la branche d'activité, données désaisonnalisées, par province (mensuel)*, CANSIM, tableau 282-0088, Canada [en ligne] [consulté en mars 2007] www40.statcan.ca/102/cst01/labr67a_f.htm

MILIEU QUÉBÉCOIS

Le secteur manufacturier constitue le plus important secteur d'activité économique au Québec. Les expéditions de marchandises ont atteint en 2006 près de 141,1 milliards de dollars⁷.

Les exportations de marchandises québécoises en 2005 ont représenté 35 % du produit intérieur brut (PIB) du Québec⁸ et le secteur manufacturier est responsable d'approximativement 55 % de la R-D effectuée par le secteur privé.

En 2006, l'industrie manufacturière québécoise totalisait plus de 581 000 emplois⁹.

Le secteur manufacturier est celui qui a les effets multiplicateurs les plus importants. Ainsi, on estime que chaque dollar de production industrielle génère plus de trois dollars en retombées économiques.

Au Québec, les estimations les plus récentes indiquent que l'ensemble du secteur manufacturier a perdu plus de 100 000 emplois de 2002 à 2006¹⁰. Au cours de la dernière année, la dégringolade s'est accélérée puisque le secteur manufacturier au Québec, entre février 2006 et février 2007, aurait régressé de 46 700 emplois¹¹.

LA FABRICATION MÉTALLIQUE INDUSTRIELLE AU QUÉBEC

DESCRIPTION DE L'INDUSTRIE

La fabrication métallique industrielle au Québec (FMI) regroupe trois sous-secteurs principaux et plusieurs groupes industriels répertoriés selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), nommément :

- Fabrications de produits métalliques : SCIAN 3321 à 3329 ;
- Fabrication de machines : SCIAN 3331 à 3336 et 3339 ;
- Fabrication de matériel de transport : SCIAN 3361 à 3363, 3365, 3366 et 3369.

L'ensemble des sous-secteurs et groupes industriels de la FMI regroupaient, à la fin de 2005, plus de 3 400 entreprises, comptaient au delà de 95 800¹² travailleurs et généraient un chiffre d'affaires frôlant les 15,7 milliards de dollars¹³.

Implantées dans l'ensemble des régions du Québec, les entreprises de la FMI sont particulièrement concentrées dans la région de Montréal et en Montérégie, comme la plupart de l'activité industrielle au Québec.

⁷ STATISTIQUE CANADA, *Livraisons par industries manufacturières, par sous-secteurs, par province et territoire*, CANSIM, tableau 304-0014, Canada [en ligne] [consulté en mars 2007] www40.statcan.ca/102/cst01/manuf33f_f.htm

⁸ INVESTISSEMENT QUÉBEC, *Les avantages d'investir au Québec* [en ligne] [consulté en mars 2007] www.investquebec.com/fr/index.aspx?page=329

⁹ STATISTIQUE CANADA, *Emploi selon la branche d'activité, données désaisonnalisées, par province (mensuel)*, CANSIM, tableau 282-0088, Canada [en ligne] [consulté en mars 2007] www40.statcan.ca/102/cst01/labr67f_f.htm

¹⁰ DESROSIERS, Éric. « Secteur manufacturier – Massé tend la main aux entreprises », *Le Devoir*, 7 février 2007 [en ligne] [consulté en mars 2007] www.ledevoir.com/2007/02/07/103182.html

¹¹ STATISTIQUE CANADA, *Emploi selon la branche d'activité, données désaisonnalisées, par province (mensuel)*, CANSIM, tableau 282-0088, Canada [en ligne] [consulté en mars 2007] www40.statcan.ca/102/cst01/labr67f_f.htm

¹² STATISTIQUE CANADA, *Enquête sur la population active, 2006*.

¹³ INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, *Le Québec chiffres en main*, mars 2006.

CARACTÉRISTIQUES DE L'INDUSTRIE ■■

La FMI est d'abord une industrie de fabrication sur mesure et sur commande où, contrairement à la fabrication en série, la standardisation des opérations de même que la mécanisation et l'automatisation sont limitées.

Selon le recensement de 2001, la main-d'œuvre de la FMI se compose majoritairement de métiers spécialisés, soit 54 % d'ouvriers spécialisés comparativement à 29,8 % dans l'ensemble du secteur manufacturier.

Plus de 87 % des entreprises de la FMI sont considérées comme petites ou moyennes puisqu'elles emploient moins de 50 employés¹⁴.

Il en découle que la productivité de la FMI au Québec résulte davantage du savoir-faire des travailleurs que de la performance des machines.

PROBLÉMATIQUE DE L'INDUSTRIE ■■

Les principaux éléments de la problématique se rapportant aux sous-secteurs et groupes industriels de la FMI ont été relevés par le CSMOFMI lors d'une enquête menée en 2006¹⁵ auprès d'une trentaine de dirigeants d'entreprises. Ces éléments sont les suivants :

- Les emplois reliés à la fabrication ne sont pas perçus comme des emplois valorisant le statut professionnel et il existe un désintéressement marqué des jeunes à l'égard des formations professionnelles et techniques ;
- La fabrication sur mesure et sur commande est cyclique, et elle implique la gestion de deux types de main-d'œuvre : l'une permanente et experte, l'autre temporaire et inexpérimentée ;
- Les donneurs d'ordres d'ici ont tendance à transférer une partie de plus en plus importante de leur production (surtout la production en série) vers les pays émergents ou à faibles coûts ;
- Les entreprises ont de la difficulté à contenir l'augmentation des coûts et à accroître la profitabilité ;
- Les profits des entreprises exportatrices décroissent par suite de l'appréciation du dollar canadien.

NOUVEAU DIAGNOSTIC ■■

Devant de tels enjeux, il devenait urgent de poursuivre l'investigation menée dans le cadre du nouveau diagnostic de l'industrie établi en 2006, de manière à relever les besoins urgents sur lesquels les différents intervenants, y compris le CSMOFMI, devront agir.

Cette investigation vise trois grands objectifs :

- Dresser le bilan du secteur;
- Cerner les tendances d'évolution et les axes de développement;
- Dégager une vision stratégique et des pistes d'action à long terme. ■■

¹⁴ STATISTIQUE CANADA, *Structure des entreprises canadiennes* et INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, *Registre des entreprises*, décembre 2005.

¹⁵ LANGEVIN, Raymond. *Diagnostic sectoriel de l'industrie de la fabrication de produits métalliques, de machines et de matériel de transport au Québec et dans la région métropolitaine de recensement de Montréal*, CSMOFMI, février 2007.

II LES DONNEURS D'ORDRES

L'enquête a été menée auprès d'un ensemble de donneurs d'ordres au moyen d'entrevues individuelles. L'objectif principal était de relever les éléments et les facteurs externes qui ont eu ou auront un impact sur le présent et le futur de la FMI.

ÉCHANTILLON **

À partir d'une liste de noms qui nous a été fournie par le CSMOFMI, nous avons recherché et rejoint 45 donneurs d'ordres; 19 d'entre eux (42 %) (*annexe B*) ont accepté de nous rencontrer et de répondre à notre questionnaire (*annexe C*).

La sécurité a été renforcée partout aux États-Unis, et ce dans toutes les entreprises, à la suite des événements de septembre 2001, et nous imputons à ces événements et aux mesures de sécurité prises par les entreprises, une part importante de la résistance de plusieurs donneurs d'ordres à nous rencontrer.

Les principaux motifs invoqués par ces donneurs d'ordres pour ne pas répondre à notre invitation étaient multiples et variés : souci de la confidentialité, refus d'accorder des entrevues, refus de répondre à des questionnaires, fusion et réorganisation interne, absence de fabrication ou d'opérations au Québec, manque de temps, manque d'intérêt, etc.

Notre processus de recherche et de sollicitation lui-même a permis de recueillir beaucoup de renseignements intéressants; de plus, à défaut d'une rencontre, quelques donneurs d'ordres ont même accepté de nous livrer par téléphone leurs commentaires, lesquels ont été intégrés aux réponses obtenues au questionnaire.

Nous aurions souhaité rencontrer davantage de donneurs d'ordres, mais nous sommes néanmoins satisfaits des résultats et croyons avoir obtenu les renseignements requis.

Les donneurs d'ordres rencontrés, dont 80 % sont liés à la fabrication au Québec, sont énumérés à la fin de ce rapport. Nous les avons regroupés par pays d'origine. Ils se répartissent comme suit : États-Unis (12), Canada (3), Québec (2), Suède (1) et Japon (1).

SECTEURS D'ACTIVITÉ **

Les donneurs d'ordres rencontrés se trouvent dans les secteurs suivants : automobile, camion, autobus, tracteur - électronique et télécommunication - équipement et outillage médical - système de traitement d'air - chaudières et réservoirs - réparation de navires - construction - produits de consommation - aéronautique et emballage.

ENVERGURE **

Selon les données disponibles, les donneurs d'ordres rencontrés totalisent environ 250 000 employés et réalisent un chiffre d'affaires approximatif de 140 milliards de dollars canadiens. **

II TENDANCES D'ÉVOLUTION

Cette section présente un résumé des entrevues, regroupées par thème, de manière à en faciliter l'interprétation.

PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT **

Chez la majorité des donneurs d'ordres, le sous-traitant doit être accrédité, ce qui signifie qu'on a procédé à une évaluation détaillée de son entreprise de façon à couvrir les éléments essentiels d'une coopération optimale entre le donneur d'ordres et lui. Le modèle d'évaluation comprend généralement une douzaine de rubriques et une trentaine de paramètres touchant tous les aspects opérationnels présents et futurs du sous-traitant.

Avec les nouveaux sous-traitants, l'ensemble des donneurs d'ordres ont recours à des demandes d'information et de soumission.

Ils exigent aussi des demandes de soumission des sous-traitants actuels quand les quantités excèdent celles des livraisons sous-traitées ou dans le cas de nouveaux dessins ou produits.

Pour les quantités ou produits récurrents, les demandes de soumission sont mises à jour annuellement auprès des sous-traitants.

Une minorité de donneurs d'ordres utilisent des sous-traitants non accrédités.

Certains donneurs d'ordres utilisent des soumissions électroniques.

Enfin, plusieurs procèdent à des vérifications périodiques de certains aspects critiques de la relation « donneur d'ordres / sous-traitant ».

SOUSSION ET COÛT DE PROPRIÉTÉ **

Dans certains cas, à qualité égale ou supérieure, la soumission sera allouée au plus bas soumissionnaire. Mais généralement, et pour la très grande majorité des donneurs d'ordres, la décision sera prise en fonction du coût total de propriété, qui prendra en compte les facteurs suivants : le coût du produit, les frais de transport et de conversion de devises s'il y a lieu, la livraison dans le temps prescrit et le taux de rejets.

CERTIFICATIONS **

Presque tous les donneurs d'ordres exigent une ou plusieurs certifications reconnues internationalement, dont celles concernant la gestion de la qualité – ISO et AS –, la gestion de la chaîne d'approvisionnement – PVA, la gestion du consensus de rentabilité – NADCAP, et enfin, la certification de produits – CSA.

Quelques donneurs d'ordres exigent également que leurs sous-traitants maîtrisent et appliquent la méthode « Six Sigma » et les principes du « Lean manufacturing ».

Certains donneurs d'ordres sont également tenus de se conformer à de nouvelles formes d'accréditation ou de conformité qui s'appliquent également à leurs sous-traitants. Voici les plus récentes :

***** Restriction of use of certain hazardous substances in electrical and electronic equipment (RoHS)**

Le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne ont adopté la directive RoHS relative à la limitation de l'utilisation de certaines substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques.

Cette directive interdit la mise sur le marché de l'Union européenne d'équipements électriques et électroniques contenant du plomb, du mercure, du cadmium, du chrome hexavalent, du PBB ou du PBDE, et ce à compter du 1^{er} juillet 2006.

***** Customs-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT)**

Programme de sécurité des échanges commerciaux douaniers qui prend la forme d'une certification volontaire, par laquelle tous les participants de la chaîne d'approvisionnement coopèrent avec la douane américaine.

Au mois d'août 2005, 129 pays de l'Organisation mondiale des douanes (OMD), dont le Canada et les États-Unis, adoptaient le « Cadre de normes », qui est une internationalisation des grands principes du C-TPAT.

Ces 129 pays, qui représentent plus de 90 % du commerce international, se sont donc dits prêts à mettre en place ce programme de sécurité commerciale et douanier.

***** International Traffic in Arms Regulations (ITAR)**

Pour l'export/import de fusils, de munitions, d'avions-hélicoptères et de pièces, de camions, de masques à gaz, d'équipements électroniques, dont ceux de télécommunication et de navigation, de certains logiciels et de plusieurs produits chimiques, on exige un permis, une licence ou une approbation sous peine d'interdiction ou de suspension.

***** Leadership in Energy & Environmental Design (LEED)**

Ce système d'évaluation globale est né d'un consensus visant à améliorer la performance environnementale et économique des bâtiments.

En vigueur depuis l'an 2000, le système reconnaît les accomplissements et l'expertise en matière de bâtiment écologique au moyen d'un programme complet qui offre la certification du projet, l'accréditation et la formation professionnelle ainsi que l'accès à des ressources pratiques.

Il comprend quatre niveaux de certification : Leed, Argent, Or et Platine, pour un maximum de 69 points obtenus dans six catégories de critères qui visent à améliorer le bien-être des occupants, la performance environnementale et le rendement économique des bâtiments.

Même si ce système n'est pas automatiquement pris en compte pour l'évaluation d'un fournisseur, on constate une tendance nette dans cette direction chez les donneurs d'ordres du secteur du commerce de détail et de l'alimentation. Il est encore trop tôt pour percevoir l'impact de la considération de valeurs environnementales chez les fournisseurs.

RÉSEAU INTÉGRATEURS - DONNEURS D'ORDRES - SOUS-TRAITANTS **

Il semble que l'époque ne soit pas si lointaine où la plupart des donneurs d'ordres fabriquaient eux-mêmes la grande majorité des composants de leurs produits ou les commandaient directement à des centaines de petits sous-traitants.

Aujourd'hui, l'intégration verticale n'a plus sa place et le peu de donneurs d'ordres qui ont encore une partie de leurs opérations intégrées verticalement, que ce soit pour des raisons d'acquisitions ou autres, n'ont qu'une intention, celle de se départir de ces opérations le plus rapidement possible. Même si parfois le coût de propriété¹⁶ des produits impartis est un peu plus élevé, le désinvestissement ainsi que les fonds économisés et investis dans d'autres activités de l'entreprise produiront à coup sûr un retour sur investissement compensateur.

De nos jours, les donneurs d'ordres tendent à limiter davantage leurs activités à la conception, l'assemblage final et la commercialisation.

Ils s'en remettent pour le reste à un nombre limité de grands sous-traitants qui s'occupent de grands ensembles, lesquels sous-traitants, aussi appelés « intégrateurs », font appel à leur tour à d'autres sous-traitants qui s'occupent de sous-ensembles.

Dans ce contexte, ce sont les trois membres du réseau – donneurs d'ordres, intégrateurs, sous-traitants – qui se partagent dorénavant le développement technologique et les risques financiers.

Principaux avantages du recours aux intégrateurs ** Les donneurs d'ordres sont d'avis qu'ils ne peuvent être eux-mêmes experts en tout et qu'ils s'approvisionneront de plus en plus auprès d'intégrateurs partout où cela se révélera avantageux.

En plus de favoriser la livraison dans le temps prescrit et de permettre de mieux adapter le produit, le recours à un intégrateur réduit le coût de propriété, et ce en raison des facteurs suivants: diminution du nombre de sous-traitants, des coûts de transport, des coûts de possession d'inventaires, des opérations de manutention, du nombre de produits endommagés et des activités de gestion.

Principaux désavantages ** Il y a peu de désavantages, si ce n'est que le risque augmente avec la complexité du produit.

En général, ce risque sera écarté grâce à une coordination rigoureuse de la part du donneur d'ordres, à la mise en application d'un système détaillé de contrôle de la qualité chez l'intégrateur et à des vérifications périodiques.

Implications ** Les intégrateurs, étant des partenaires d'affaires, doivent être « transparents » et disposés à fournir les informations requises au moment des vérifications périodiques.

FORCES ET FAIBLESSES DES SOUS-TRAITANTS **

Selon les donneurs d'ordres, les forces et les faiblesses des sous-traitants québécois sont les suivantes.

Forces ** La compétence technique, la proximité, le bilinguisme, le fait d'avoir le même fuseau horaire que les États-Unis (tout au moins que la côte Est), la créativité, la flexibilité, la loyauté, l'intégrité et la capacité de réaliser de bons partenariats semblent être des forces reconnues par la majorité des donneurs d'ordres.

Compte tenu des frais de transport et autres ainsi que de la difficulté d'arrimage des horaires de livraison, certains donneurs d'ordres sont d'avis que les sous-traitants québécois peuvent offrir les mêmes prix et conditions que les fournisseurs des pays émergents.

Faiblesses ** On dénombre beaucoup de petits sous-traitants et plusieurs n'ont pas la force financière requise par les donneurs d'ordres. Il en découle un manque d'innovation, une absence de systèmes de gestion MRP/ERP, Lean Manufacturing ou Six Sigma, et conséquemment, les livraisons sont sujettes à des retards.

On reproche aussi à certains sous-traitants de craindre la compétition et de ne pas vouloir, pour cette raison, travailler ouvertement et fournir les informations requises par les donneurs d'ordres.

D'autres déplorent le manque d'esprit stratégique chez les sous-traitants québécois, qui ne recherchent pas des matières premières ou des composants à meilleurs coûts provenant des pays émergents. S'ils le faisaient, l'assemblage des produits pourrait être complété au Québec aussi près que possible de l'entreprise du client, et la livraison serait moins coûteuse et se ferait à la date d'échéance.

¹⁶ Rappelons que le coût de propriété comprend le coût du produit, les frais de transport, la conversion de devises, la livraison en temps prescrit et le taux de rejets.

La clé, selon l'opinion générale, c'est la réduction des coûts. Celle-ci ne sera possible que si l'on investit dans les nouvelles technologies de fabrication et dans l'amélioration des méthodes de travail, comme les fabricants de classe mondiale qui investissent en équipements sophistiqués ou de haute technologie et qui atteignent des niveaux de productivité exceptionnels.

PRODUCTIVITÉ DES SOUS-TRAITANTS **

La productivité des sous-traitants québécois peut être qualifiée de moyenne à élevée comparativement à celle des entreprises des États-Unis, lesquelles bénéficient, en général, de plus de 10 % d'heures productives de la part de leurs employés.

Bien que plusieurs entreprises américaines effectuant des opérations au Québec ne soient pas syndiquées, certains donneurs d'ordres considèrent que, ici, les lois syndicales sont plus restrictives, car elles permettent peu ou pas de dialogues entre l'entreprise et ses employés en cours d'accréditation.

L'amélioration de la productivité des entreprises doit demeurer une préoccupation constante. Il faut moderniser les méthodes et les technologies de fabrication ainsi qu'accroître la formation de la main-d'œuvre, afin de pouvoir faire face aux exigences des nouvelles technologies.

Enfin, il faut tenir compte du fait que les pays émergents se sont améliorés dans le domaine de la métallurgie. Ils sont maintenant des compétiteurs redoutables des sous-traitants québécois pour ce qui concerne la fabrication à haut volume et la production à plus faible volume.

DOLLAR CANADIEN **

La plupart des donneurs d'ordres sont des corporations multinationales qui couvrent souvent les risques reliés aux taux de change – et ce, dans le cours normal de leurs opérations – à travers le processus d'import / export dans un même pays, en utilisant l'arbitrage de monnaies ou d'autres mécanismes de protection de devises.

Pour ce qui est des donneurs d'ordres qui travaillent au Québec et qui ont subi au cours des dernières années une perte de rentabilité causée par l'appréciation du dollar canadien, le prix de cession interne est ajusté annuellement.

Les uns ont recours à un mécanisme d'ajustement de taux de change avec les sous-traitants et les autres, à la planification à long terme des commandes, ce qui permet l'utilisation de mécanismes de protection de devises adéquats chez les sous-traitants.

Certains donneurs d'ordres dont les produits sont majoritairement exportés aux États-Unis, souhaiteraient acheter de sous-traitants québécois en devises américaines.

Un seul donneur d'ordres a souligné que l'appréciation du dollar canadien s'était faite trop rapidement, provoquant ainsi la fermeture d'entreprises exportatrices et la perte de nombreux emplois.

MENACES ET DÉFIS **

Pour plusieurs donneurs d'ordres, la menace majeure demeure la compétition quant aux prix des produits en provenance des pays émergents. Des clients exigent maintenant de comparer les soumissions d'ici avec celles des pays émergents tandis que d'autres transfèrent leurs approvisionnements vers ces pays afin de contrer les baisses de prix de leurs compétiteurs qui s'y approvisionnent déjà. Logiquement, les donneurs d'ordres se devraient de suivre cette tendance. Sinon, ils risquent de perdre une importante part de marché.

Pour un grand nombre de donneurs d'ordres, les principaux défis demeurent l'innovation et le développement de nouveaux produits, la réduction des coûts, l'investissement continu dans les technologies et équipements modernes, l'accroissement de la productivité et la diversification de la base de sous-traitants.

Pour certains, la plus grande menace est aujourd'hui la rareté de l'acier et son prix excessif. Ils reprochent aux aciéries nord-américaines de desservir en priorité le marché chinois, qui achète en plus la totalité de l'acier recyclable disponible. Un important donneur d'ordres a déjà transféré une partie de sa production vers les pays émergents et prévoit en transférer davantage si le prix de l'acier local ne s'améliore pas.

Enfin, des donneurs d'ordres sont d'avis qu'il faut en priorité vaincre la compétition. À cette fin, il faudra mettre en place des politiques gouvernementales adéquates de façon à garder les entreprises de fabrication au Québec, à attirer des investissements dans le secteur des nouvelles technologies, et à innover en matière d'utilisation de la technologie et d'organisation du travail.

CROISSANCE **

Tous les donneurs d'ordres sont d'avis que le secteur de la fabrication métallique croîtra au cours des prochaines années. Cette croissance sera soutenue par l'introduction de nouveaux produits ou l'amélioration de produits existants.

On a aussi mentionné comme éléments de croissance le prix de l'énergie et l'activité fébrile de ce secteur, l'exploitation des sables bitumineux, la venue en Amérique du Nord de fabricants étrangers d'automobiles, la construction commerciale aux États-Unis et les besoins en biens durables des pays émergents.

Les craintes des principaux donneurs d'ordres quant à la croissance sont les suivantes :

- La fabrication métallique se complexifie et les sous-traitants québécois devront innover et investir dans de nouvelles technologies de même qu'en formation de la main-d'œuvre.
- Les sous-traitants québécois qui travaillent dans la fabrication à haut volume devront investir massivement en équipements et offrir des prix pouvant concurrencer ceux des pays à faibles coûts; sinon, certaines fabrications se verront transférées au Mexique ou en Chine.
- Le manque de travailleurs qualifiés dans les régions devra être comblé, au risque de perdre la fabrication de certains produits ou de voir diminuer la productivité.

LIBRE ÉCHANGE NORD-AMÉRICAIN **

En général, tous les donneurs d'ordres sont favorables au libre échange nord-américain.

Certains ont tout de même exprimé quelques préoccupations. Quelle est la nécessité d'avoir un contenu canadien, disent-ils, si nous faisons partie de l'ALÉNA? Les Américains sont de plus en plus protectionnistes en comparaison avec l'Union européenne et il se révèle de plus en plus difficile de maintenir le contenu régional canadien requis afin de satisfaire les exigences de l'ALÉNA.

Certains donneurs d'ordres ont des problèmes de retards et de documentation aux frontières canadiennes et mexicaines. L'un d'eux va même jusqu'à suggérer l'abolition des frontières entre le Canada et les États-Unis et la libre circulation des biens, des services et des travailleurs, comme dans l'Union européenne.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT **

Les donneurs d'ordres qui font de la R-D de produits trouvent les crédits d'impôt essentiels. Voici quelques commentaires des donneurs d'ordres d'origine américaine :

- Les crédits d'impôts constituent un avantage important puisqu'il n'existe pas de programme équivalent aux États-Unis.
- Ils demeurent un outil déterminant afin de promouvoir les activités de R-D et d'influencer les décisions en ce qui concerne le choix du pays ou de la région où elles seront effectuées.

Un autre donneur d'ordres souligne que son entreprise dépense des sommes importantes en coûts de R-D et que dans sa chaîne d'approvisionnement, les sous-traitants qui ne suivent pas son rythme risquent de perdre des contrats substantiels.

CONCURRENCE DES ÉCONOMIES ÉMERGENTES **

Les dernières statistiques canadiennes sur l'import/export avec la Chine indiquent que les importations canadiennes sont passées de 12,7 milliards de dollars en 2001 à 31,7 milliards de dollars en 2006 (11 mois), soit une augmentation annuelle moyenne de 20 %, et les exportations de 4 milliards en 2001 à 6,3 milliards en 2006 (11 mois), soit une augmentation annuelle moyenne de 9,5 %¹⁷.

La concurrence en matière de fabrication ou d'assemblage à faibles coûts vient principalement du Mexique et de la Chine.

À titre de comparaison, le coût de la main-d'œuvre mexicaine est approximativement 60 % moins élevé que celui de la main-d'œuvre du Québec¹⁸. De plus, selon une étude de l'Université de la Californie-Irvine, la main-d'œuvre chinoise coûterait approximativement 1/5 du salaire horaire moyen américain¹⁹ si l'on tenait compte d'un indice de productivité relatif à la Chine.

¹⁷ STATISTIQUE CANADA, *Le commerce international de marchandises du Canada*, no 65-001-XIB, 2007

¹⁸ INDUSTRIE CANADA, *Information d'affaires par secteur; Industrie canadienne – Automobile, Investissement*, Appendice 1, Annexe I : Comparaison des coûts entre le Canada et le Mexique, [en ligne] [consulté en mars 2007], <http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/auto-auto.nsf/fr/am01406f.html>

¹⁹ NAVARRO, Peter, *Report of « THE CHINA PRICE PROJECT »*, Merage School of Business, University of California-Irvine, November 2006.

Certains donneurs d'ordres assemblent leurs produits en Chine et en Asie parce que leurs clients s'y sont établis afin de continuer à les servir, tandis que d'autres sont tenus de le faire à titre compensatoire.

Plusieurs ont déjà ouvert ou ont l'intention d'ouvrir prochainement des bureaux en Chine, la plupart afin d'approvisionner leurs usines en composants et en sous assemblages; une partie d'entre eux le feront éventuellement pour y assembler leurs produits, servir le marché chinois et importer de ce pays.

L'un explique que même s'il n'a aucun intérêt à s'installer en Chine, parce qu'il fabrique un produit pour lequel le coût de main-d'œuvre est marginal, il se doit d'être présent dans ce pays afin de desservir ses clients nord-américains qui ont transféré une partie de leurs activités d'assemblage dans ce pays afin de réduire ses coûts de fabrication.

D'autres indiquent que certains de leurs sous-traitants nord-américains ont transféré leurs opérations en Asie et qu'ils continuent de s'approvisionner auprès d'eux.

La concurrence des produits manufacturés à faibles coûts en Chine a été le facteur déterminant qui a motivé les grands donneurs d'ordres internationaux à s'y installer afin d'améliorer leur productivité et de réduire leurs coûts.

À plus long terme, les donneurs d'ordres seront tous enclins à faire de même pour répondre aux besoins de l'immense marché chinois.

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET ÉCONOMIES ÉMERGENTES **

Dans le contexte de la mondialisation, les entreprises se tournent de plus en plus vers des sous-traitants dispersés aux quatre coins de la planète afin de réduire leurs coûts et d'optimiser leur efficacité.

La dépendance vis-à-vis une chaîne d'approvisionnement internationale pose des problèmes complexes de gestion des risques, particulièrement en raison de la diversité des approches utilisées pour mesurer le risque et le volume d'activités en Asie, notamment en Chine.

La Fondation Asie Pacifique du Canada affirmait, en octobre 2006 : « L'Asie représente 40 % de la production économique mondiale ».

La Chine s'est engagée dans un processus de réformes et d'ouverture. Elle a modifié sa législation en matière de propriété intellectuelle afin d'être en conformité avec l'accord ADPIC (Aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce), auquel elle a souscrit dès son entrée à l'OMC (Organisation mondiale du commerce), le 11 décembre 2001. Le traitement national, notamment, un principe essentiel de cet accord, a été intégré par la Chine dans ses lois de propriété intellectuelle.

En dépit de ces avancées législatives et de diverses actions menées sur le terrain par les autorités chinoises, les entreprises étrangères connaissent, en pratique, de grandes difficultés à faire respecter leurs droits de propriété intellectuelle. Selon certains observateurs, la contrefaçon représenterait actuellement 8 % du PIB du pays et fournirait de l'emploi à 3 à 5 millions de personnes.

Conséquemment, l'ensemble des donneurs d'ordres est d'avis que la technologie et les composants stratégiques doivent être protégés et contrôlés sur place (*in house*).

Par ailleurs, selon des donneurs d'ordres, il n'y a aucun intérêt à protéger certains produits qui ne présentent que peu de risques.

Voici quelques remarques complémentaires des donneurs d'ordres :

- Le gouvernement américain est trop endetté envers la Chine pour protéger la technologie et les emplois. À long terme, les pays émergents auront accès à toute la technologie et à toutes les capacités de production qu'ils désirent.
- Le prix de revient des fabricants des pays émergents est sous-évalué et subventionné, et il ne tient pas compte de différents éléments tels les coûts environnementaux.
- La préoccupation de l'ingénierie inverse (*reverse engineering*) devrait être totalement protégée par contrat, avec un personnel de surveillance sur le site et un système de contrôle des sous-traitants.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) **

La RSE est un concept en pleine évolution pour lequel il n'existe pas, à l'heure actuelle, de définition universellement acceptée.

On s'entend généralement pour dire qu'elle renvoie à la façon dont les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques à leurs valeurs, à leur culture, à leur prise de décisions, à leur stratégie et à leurs activités, et ce d'une manière transparente et responsable. On parle donc d'une façon d'instaurer des pratiques d'opérations exemplaires qui auront pour effet de créer de la richesse et d'améliorer nos sociétés. Le "World Business Council for Sustainable Development" (WBCSD) décrit la RSE comme la contribution de l'entreprise au développement économique durable.

Fondée sur le respect des lois et des règlements, elle englobe ordinairement des engagements et des activités qui vont au-delà des exigences juridiques, notamment en matière de :

- ... Gouvernance et éthique de l'entreprise ;
- ... Santé et sécurité ;
- ... Gérance de l'environnement ;
- ... Droits de la personne (y compris les droits fondamentaux dans le domaine du travail) ;
- ... Gestion des ressources humaines ;
- ... Participation, développement et investissements communautaires ;
- ... Implication et respect des autochtones ;
- ... Mécénat d'entreprise et bénévolat des employés ;
- ... Satisfaction de la clientèle et respect des principes de concurrence loyale ;
- ... Mesures anticorruption ;
- ... Reddition de comptes, transparence et production de rapports sur le rendement ;
- ... Relations avec les sous-traitants, tant les chaînes d'approvisionnement au Canada qu'à l'étranger.

Les principaux facteurs qui font en sorte qu'on accorde de plus en plus d'attention à la RSE sont les suivants :

- ... La mondialisation – avec, comme conséquence, l'accent mis sur le commerce transfrontalier, les multinationales et les chaînes d'approvisionnement d'envergure mondiale – suscite, en matière de RSE, de plus en plus de préoccupations, notamment aux chapitres des pratiques de gestion des ressources humaines, de la protection de l'environnement, de la santé et de la sécurité.
- ... Les gouvernements et les organismes intergouvernementaux, comme les Nations Unies, l'Organisation de coopération et de développement économiques et l'Organisation internationale du travail, ont élaboré des pactes, des déclarations, des lignes directrices, des principes et d'autres instruments qui exposent les grandes lignes des normes sociales de conduites acceptables.
- ... Les technologies nouvelles de communications, comme Internet, les téléphones cellulaires et les assistants numériques, facilitent la surveillance des activités commerciales et la diffusion de l'information à leur sujet. Par l'entremise de leurs sites Web, les organisations non gouvernementales attirent maintenant régulièrement l'attention sur les pratiques commerciales qu'elles jugent problématiques.
- ... Les consommateurs et les investisseurs sont de plus en plus intéressés à appuyer des pratiques commerciales responsables. Ils exigent plus d'information sur la manière dont les entreprises réagissent aux possibilités et aux risques qui sont liés aux enjeux sociaux et environnementaux.

En adoptant les principes de la RSE, les entreprises se dotent d'un avantage concurrentiel et elles s'engagent dans un cycle où la performance économique et la performance environnementale se conjuguent avec les retombées sociales pour améliorer la performance de l'organisation de façon considérable.

La prise en compte des intérêts et de l'apport des personnes avec qui les entreprises interagissent constitue le fondement d'un comportement éthique souhaitable et d'une saine gouvernance.

La RSE est essentiellement une approche stratégique qui permet aux entreprises de prévoir et de résoudre les problèmes liés à leurs interactions avec les autres et, par ces interactions, d'obtenir du succès dans leurs projets.

Conséquemment, et bien que la RSE ne fasse pas encore partie intégrale des rapports annuels des compagnies publiques, l'ensemble des donneurs d'ordres a mis en place, à titre de politique d'entreprise, un code de conduite ou d'éthique inspiré des principes de la RSE, tout en s'assurant que leurs sous-traitants mettent également en pratique ces règles, de manière qu'ils deviennent de plus en plus responsables de leur environnement. **

■ ANNEXE A

RENDRE LE BÉNÉFICE DE CHANGE ÉTRANGER DES FABRICANTS EXPORTATEURS NON IMPOSABLE

EXPLICATION DÉTAILLÉE

HISTORIQUE **

L'avantage concurrentiel qu'a représenté la faiblesse du dollar canadien pendant plusieurs années, et les bénéfices de change étranger qui en ont résulté, ont été les facteurs déterminants qui ont contribué à masquer la réalité économique des fabricants exportateurs de produits.

La plupart de ces fabricants ont sous-estimé la concurrence internationale, et l'érosion continue de leurs marges bénéficiaires au cours des dernières années, causée par l'appréciation du dollar canadien, les a conduits à retarder la plupart de leurs investissements en technologie de fabrication, détériorant d'autant leur productivité.

L'appréciation du dollar canadien a été rapide et les fabricants exportateurs constatent un peu trop tard qu'on ne construit pas un secteur manufacturier et exportateur durable sur un avantage artificiel.

Les fabricants exportateurs ont besoin d'assistance financière afin d'actualiser leur technologie et de renforcer leur capacité concurrentielle, et il serait opportun que les gouvernements prennent les mesures appropriées pour redresser ce secteur.

DIMINUTION DE REVENUS DES FABRICANTS EXPORTATEURS **

Le dollar canadien valait en moyenne 62,5 cents américains en janvier 2002, alors qu'il valait 86,13 cents américains en décembre 2005. Par conséquent, les revenus des fabricants exportateurs ont diminué de 29,4 % en quatre ans.

RECOMMANDATION **

Rendre le bénéfice de change étranger des fabricants exportateurs non imposable lorsqu'il est investi dans les technologies de fabrication ou les équipements, ou encore, dans la formation des employés.

QUANTIFICATION ET POTENTIEL D'INVESTISSEMENT **

Les exportations québécoises des trois grands secteurs d'activité que sont les industries de la fabrication de produits métalliques, la fabrication de machines et la fabrication de matériel de transport, ont atteint 18,25 milliards de dollars canadiens en 2005 (en dollars courants). Près de 77 % de ces exportations étaient destinées au marché américain, soit 14 milliards.

En prenant les exportations québécoises destinées au marché américain en 2005, soit 14 milliards, et en utilisant la moyenne annuelle du dollar canadien de cette même année, nous dégageons pour ce 77 % d'exportations internationales²⁰ un bénéfice de change étranger de 2,4 milliards [14 milliards – (14 milliards / 1,2116)].

Considérant un taux d'imposition des sociétés de 32 % au Québec et un bénéfice de change étranger établi à 2,4 milliards, ce bénéfice serait exempté d'impôt s'il était investi dans les technologies de fabrication ou les équipements, ou encore, dans la formation des employés, les fabricants exportateurs québécois auraient disposé de plus de 768 millions de dollars canadiens en 2005 pour de tels investissements.

CONCLUSION **

La mesure fiscale proposée, soit ne plus imposer le bénéfice de change étranger des fabricants exportateurs lorsqu'il est investi dans les technologies de fabrication ou les équipements, ou encore, dans la formation des employés, aurait les effets suivants :

- ... Elle inciterait les entreprises à procéder aux investissements nécessaires pour accroître leur efficacité et renforcer leur compétitivité ;
- ... Elle contribuerait à redresser le secteur manufacturier exportateur et à lui redonner son lustre concurrentiel sur les marchés internationaux.

De plus, les gouvernements récupèreraient les coûts de cette mesure en bénéficiant de la croissance relative du volume d'affaires à l'exportation.

Finalement, mentionnons que cette mesure fiscale ne serait pas interprétée comme une subvention à l'exportation par l'Organisation mondiale du commerce. **

²⁰ Ultérieurement, il sera possible de quantifier l'autre 23 % d'exportations internationales en termes de bénéfice de change étranger.

ANNEXE B**DONNEURS D'ORDRES**

ORGANISATIONS	DIRIGEANTS
Komatsu Canada Limited.	A. Chayer
Bombardier Aéronautique	A.M. Bertrand
Groupe Maritime Verreault	S. Roberts
Bell Helicopter	M. Mancuso
GE Aviation	P. Simonetto
Prévost Car Inc.	E. Pflugbeil
Paccar Inc.	M. Rogers
Steris Corporation	R. Lee
Caterpillar Inc.	C. Schmidt
Cosma International	G. Rogers
Solectron Corporation	A. Boisvert
Indeck Service Corporation	A. Granger
CES Group Inc.	D. Diesselhorst
CMC Electronique Inc.	G. Gauvin
Sanmina – SCl Corporation	B. Bergey
RTI International	M. Wellham
Hensel Phelps Construction Co.	K. Mills
Sobeys Inc.	F. Vimard
Sonoco Co.	H. Coker

ANNEXE C

CANEVAS D'ENTREVUES

CSMOFMI | EXECUTIVE PERSPECTIVES

QUESTIONNAIRE'S - OPEN ENDED - QUESTIONS 2007

01. Company:

- Company Type _____, with _____ locations in _____ countries, and _____ locations in Canada and _____ locations in Québec.
- Ownership _____
- Employment, Québec _____ All sites _____ unionized _____ non-unionized

02. Main product or business activity:

03. Where are your main suppliers located?

- Québec
- Canada
- United States
- Foreign

04. What are the main criteria you use to choose a supplier or a sub-contractor?

- Are there any certification criteria?
- Is it through RFQ, current supplier list, e-bid, etc.?
- Is it always the lowest bidder that wins the bid?

05. The trend is to use system integrators in order to supply kits. What is your position toward that trend?

- What are the advantages?
- What are the disadvantages?
- How do you monitor the output or finished product?

06. As you consider your industry and business for the next 5 to 10 years, what are the most prominent workforce-related concerns?

07. How do you perceive Québec enterprises in terms of productivity? Do they have competitive advantages?

08. As you consider your industry and business for the next 5 to 10 years, what are the most prominent advantages that the Québec workforce can offer?

09. What are the business strengths and/or advantages your organization has by being located in Québec?

10. How do you deal with the current situation of the Canadian dollar?

11. What changes, if any, would you like to see in the Québec higher education system to better meet the long-term needs of your industry and firm in Canada?

12. Describe any innovative workforce attraction or development programs that you would like to see expended in Québec.

13. Within the next 5 years, what are the changes or issues that will challenge the fabricated metal industry?

Do you believe the fabricated metal sector to grow?

14. What are the business challenges that your organization faces? What most keeps you up at night?

15. How do you perceive NAFTA and WTO?

16. How do you perceive Québec in relation to taxation, R&D tax credits, environment, etc.?

17. Is the transfer of any of your supply or operations to emerging countries already started or planned?

18. Once R&D, manufacturing or supply is transferred to emerging countries, how do you think intellectual property and copy rights should be protected?

Should core competencies or components be kept in-house?

19. What is your position regarding Corporate Social Responsibility?
