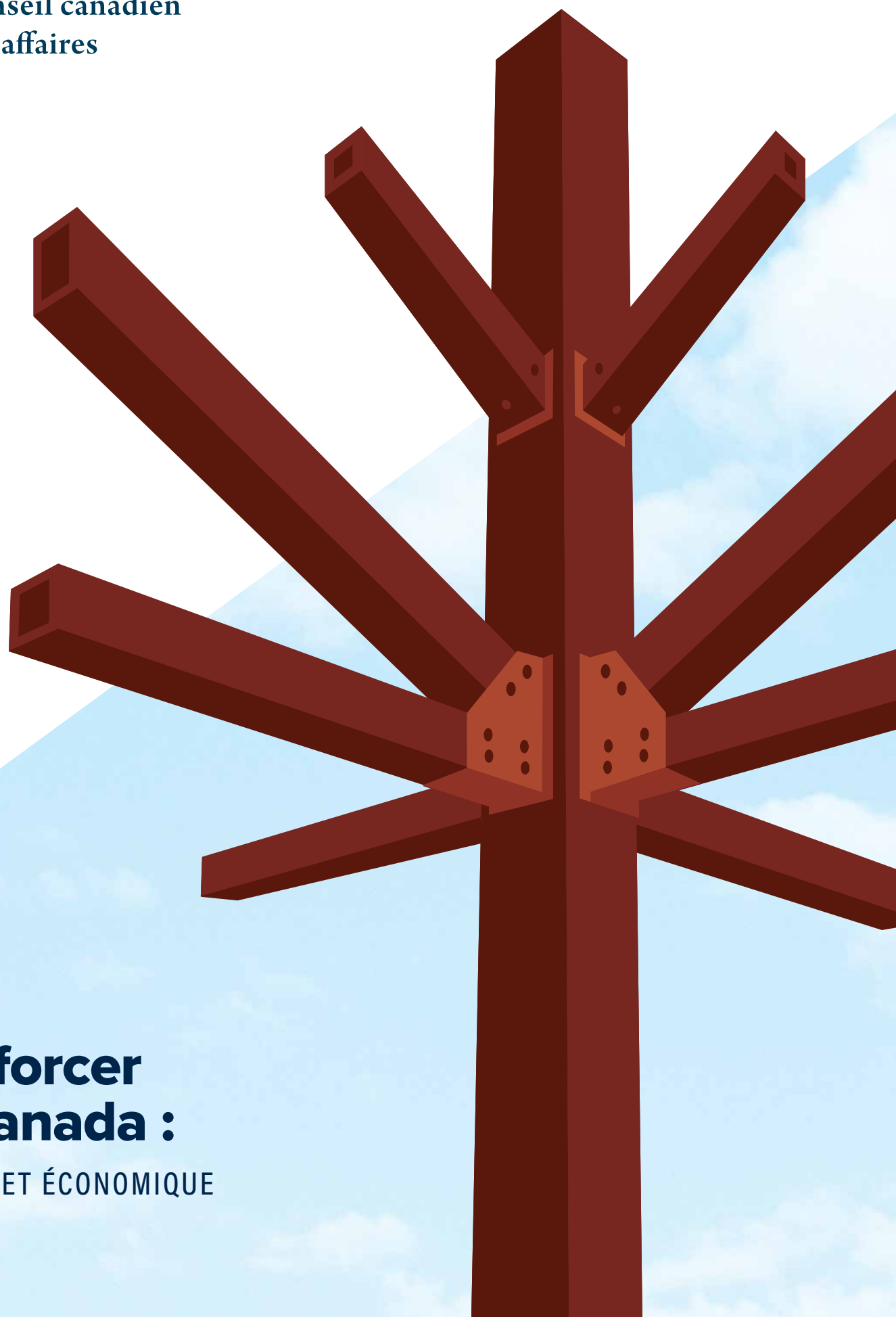




Conseil canadien
des affaires



Renforcer le Canada :

UN PROJET ÉCONOMIQUE

Contenu

Objectif	3
L'argumentation en bref	4
Un monde d'incertitude.....	5
Ce que nous avons entendu	8
Des consultations au plan d'action	13
Le plan d'action	14
Un programme de renforcement des capacités	18

Objectif

Le Conseil canadien des affaires a mené de vastes consultations auprès de ses membres et des parties prenantes afin de définir comment nous, en tant que chefs d'entreprise, pouvons contribuer à renforcer l'économie et les institutions du pays dans un monde de plus en plus incertain et dangereux.

Il ne s'agissait pas d'un exercice de politique classique s'articulant autour d'une longue liste de recommandations et de propositions de réforme. Nous avons plutôt posé des questions plus générales, axées sur la défense des intérêts des entreprises et leur relation avec le gouvernement.

Les gouvernements jouent un rôle de plus en plus important dans l'orientation des résultats économiques. La souveraineté, la résilience et la sécurité économique deviennent des priorités politiques de plus en plus importantes.

Comment les entreprises canadiennes devraient-elles réfléchir à ce nouveau contexte politique et y réagir?

Ce projet a été piloté par trois coprésidents : Kathleen (Katie) Taylor, ancienne présidente du conseil d'administration de RBC; Jean-François Perrault, premier vice-président et économiste en chef de la Banque Scotia; et Goldy Hyder, président et chef de la direction du Conseil canadien des affaires.

Les consultations se sont déroulées en deux étapes. La première consistait en une enquête menée auprès de plus de 100 de nos membres, représentant plus de 60 % des membres du CCA, ainsi qu'auprès d'une vingtaine de dirigeants issus du monde des affaires et des milieux politiques au sens large.

La deuxième étape comprenait une série de cinq tables rondes organisées au cours de l'été à Calgary, Toronto, Ottawa, Montréal et St. John's, auxquelles ont participé des dizaines de parties prenantes et plus de 40 membres du CCA.

Nous avons constaté un large consensus sur certains principaux objectifs. En particulier, les chefs d'entreprise s'accordent à estimer que le pays doit poursuivre une stratégie de croissance axée sur l'investissement, susceptible d'accroître notre capacité économique. Nous avons également constaté qu'ils étaient profondément préoccupés par la capacité du Canada à mener à bien et à mettre en œuvre cette stratégie.

Depuis la fin des consultations, d'importantes évolutions politiques ont eu lieu, visant à répondre à ces préoccupations concernant la mise en œuvre et l'exécution. Le projet de loi C-39, récemment déposé, vise à modifier en profondeur le cadre fédéral d'approbation des projets et celui des relations de travail, ce qui constitue une réforme importante et lourde de conséquences. Ce projet de loi, associé à la Mégadéduction à la productivité, pourrait changer la donne en ce qui concerne l'environnement d'investissement des entreprises pour les grands projets. Ces mesures constituent des avancées importantes en réponse à certaines des préoccupations soulevées par les membres lors de nos consultations.

Le présent rapport doit donc être considéré comme une continuation de ces progrès récents.

L'argumentation en bref

Il existe un large consensus parmi les chefs d'entreprise sur le fait que le Canada doit réduire ses vulnérabilités économiques, développer davantage sa productivité et renforcer sa capacité à faire des choix dans un monde de plus en plus incertain et précaire. Autrement dit, le monde des affaires canadien souhaite que le pays soit plus autonome et plus résilient.

La bonne nouvelle, c'est que, pour atteindre ces objectifs, une grande partie du programme traditionnel de défense des intérêts des entreprises reste d'actualité.

Le Canada a toujours besoin d'un système fiscal compétitif, de marchés ouverts, de finances publiques saines et d'un environnement politique propice aux investissements privés. Dans un monde marqué par une rivalité géopolitique accrue et une concurrence plus vive pour attirer les capitaux, ces éléments fondamentaux gagnent même en importance, et non l'inverse.

Mais ce nouveau contexte exige également davantage de pragmatisme.

Les gouvernements jouent inévitablement un rôle accru dans les secteurs stratégiques, la défense, les infrastructures et la sécurité économique. Le défi consiste à déterminer dans quels domaines l'action publique peut véritablement apporter une aide, renforcer les capacités économiques et contribuer à mobiliser les investissements privés. Nous devons insister pour que l'action publique reste ciblée, transparente et rigoureuse.

Les consultations soulèvent également une autre question importante : la mise en œuvre.

Au Canada, le défi est de plus en plus un défi de mise en œuvre.

Nous devons nous demander si le pays a la capacité de concrétiser nos ambitions, et si les entreprises peuvent contribuer à résoudre les problèmes pratiques qui se dressent sur notre chemin.

La résilience nécessite à la fois des capacités gouvernementales (la capacité d'approuver, de procurer, de coordonner et de mettre en œuvre) et des capacités économiques (les travailleurs, les infrastructures, les chaînes d'approvisionnement et les capitaux) nécessaires pour y faire face.

Le message principal de ce rapport :



Nous devons préserver les fondements de la compétitivité et maintenir les conditions propices à l'investissement privé. Nous devons adopter une approche pragmatique quant au rôle stratégique ciblé que doit jouer le gouvernement dans le renforcement des capacités de production. La communauté des affaires doit être davantage impliquée pour contribuer à résoudre les problèmes de mise en œuvre.

Un monde d'incertitude

L'incertitude est la caractéristique distinctive de notre époque.

Le monde passe d'une crise à l'autre, bouleversant les idées reçues de longue date sur la gestion des économies et les priorités que les gouvernements devraient se fixer.

Les législateurs réagissent en adoptant des politiques qui privilégient la stabilité et cherchent à réduire les vulnérabilités en renforçant les capacités économiques, politiques, de défense et institutionnelles.

Nous vivons à l'ère des décisions politiques fondées sur la souveraineté, et les gouvernements se posent désormais des questions différentes.

- Disposons-nous des capacités nécessaires pour faire face à un monde plus instable ?
- Disposons-nous de chaînes d'approvisionnement sécurisées et d'infrastructures résilientes ?
- Disposons-nous d'un accès fiable aux ressources critiques et à l'énergie ?
- Pouvons-nous nous défendre ?
- Pouvons-nous tirer parti de nos atouts comparatifs à une époque où la rivalité géopolitique s'intensifie ?
- Disposons-nous des institutions, des technologies et des capacités de production nécessaires pour résister aux chocs futurs ?

Certes, la souveraineté est un terme générique qui peut prendre plusieurs sens, tout comme le cadre de développement durable qui l'a précédée. Mais, pour l'essentiel, il s'agit de la capacité d'un pays à se gouverner de manière indépendante, sans être contraint par d'autres pays ni facilement déstabilisé par des chocs externes.

Les défis structurels persistants du Canada

2026 et au-delà

■ Droits de douane et perturbations commerciales

Toujours d'actualité; les répercussions sur les secteurs de l'automobile, et de la sidérurgie restent sans solution

■ Examen et renouvellement de l'ACEUM

Résultat incertain; l'exposition structurelle à la politique commerciale américaine reste sans solution

■ Déficit en infrastructures d'exportation

Capacité insuffisante des pipelines vers les ports maritimes, contraintes portuaires et goulets d'étranglement ferroviaires limitant l'accès du Canada aux marchés mondiaux

■ Obstacles au commerce interprovincial

Fragmentation auto-imposée du marché intérieur canadien; coût estimé pour l'économie pouvant atteindre 200 milliards de dollars à long terme

■ Base industrielle de défense

Défi de mise à l'échelle; contraintes simultanées en matière de main-d'œuvre, de chaîne d'approvisionnement et de capitaux

■ Minéraux critiques

Pression concurrentielle exercée par les stratégies industrielles des États-Unis, de l'UE et de la Chine; la réponse du Canada est encore en cours d'élaboration

■ Pénuries de main-d'œuvre et déficits de compétences

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée menace simultanément la réalisation des ambitions en matière d'infrastructures, de défense, d'énergie et de fabrication

■ Formation de capital

Des réserves importantes existent, mais l'architecture permettant le déploiement des capitaux institutionnels vers des projets nationaux à long terme reste incomplète

■ IA et souveraineté numérique

Infrastructure informatique, gouvernance des données et dépendance envers les plateformes américaines

Les défis structurels persistants du Canada

2026 et au-delà

■ Déficit de capacité de l'État

Écart entre l'ambition politique et la capacité institutionnelle de mise en œuvre

■ Réalisation des grands projets

Le bilan marqué par des retards, des dépassements de coûts et une impasse réglementaire; le nouveau cadre accéléré doit encore prouver qu'il est capable de combler rapidement le fossé entre l'autorisation et la mise en œuvre

■ Stagnation de la productivité

Un PIB par habitant et une décennie de sous-performance des investissements privés

■ Viabilité budgétaire

La hausse du ratio dette/PIB limite la capacité du gouvernement à financer le programme de renforcement des capacités auquel il s'est engagé

■ Tensions liées à l'unité nationale

Aliénation de l'Ouest, relations avec le Québec et réconciliation avec les peuples autochtones

Cette tendance à la souveraineté existe depuis près de deux décennies (depuis la crise financière mondiale), mais elle s'est rapidement accélérée ces dernières années, sous l'effet de la pandémie de COVID-19, de la guerre en Ukraine, de l'inflation, de la montée du populisme et de la fragmentation économique mondiale.

Il s'agit d'un contexte troublant, même s'il offre de nouvelles possibilités aux entreprises canadiennes.

Le Canada est profondément attaché à la réussite d'un système mondial stable.

Au cours des 30 dernières années, environ un tiers de tout ce que nous avons produit a été exporté. Et cela ne concerne pas seulement le commerce, mais aussi notre capital et notre richesse. Le Canada est l'un des plus grands pays créanciers au monde, les Canadiens détenant plus de 12 000 milliards de dollars d'actifs à l'étranger.

Le retour de la politique industrielle, quant à lui, comporte de nombreux risques. Même si elle est bien gérée, l'affectation de ressources à des secteurs stratégiques peut se traduire par une hausse des prix, un alourdissement de la dette et une baisse de l'efficacité.

Les répercussions de l'ensemble de ces changements structurels seront considérables pour les entreprises canadiennes, notamment en modifiant la manière dont le secteur privé interagit avec le gouvernement.

Partout dans le monde, les décideurs politiques s'efforcent de persuader et d'inciter leurs entreprises à s'investir davantage dans la poursuite d'objectifs jugés d'intérêt national. Dans un même temps, le protectionnisme menace de modifier profondément la nature même de la concurrence mondiale. Sur le marché mondial, la productivité et l'innovation pourraient ne plus suffire à garantir le succès.

Ce nouveau contexte soulève des questions fondamentales pour la défense des intérêts des entreprises.

- Notre approche traditionnelle, axée sur la croissance et l'efficacité, reflète-t-elle toujours le monde dans lequel nous évoluons?
- Comment concilier nos instincts orientés vers le marché et la discipline budgétaire avec un accent renouvelé mis sur la stratégie industrielle et la gouvernance économique?
- Quel type d'environnement politique permettra aux entreprises canadiennes d'être compétitives et de prospérer dans une économie mondiale plus fragmentée et imprévisible?

Ces questions étaient au cœur du projet *Renforcer le Canada* du Conseil canadien des affaires, dans le cadre duquel les membres du Conseil ont été consultés sur la souveraineté et la résilience économiques, la politique

industrielle, la diversification du commerce, les capacités du gouvernement, les relations entre le Canada et les États-Unis, ainsi que le rôle que les entreprises devraient jouer dans l'élaboration du programme émergent.

Plusieurs enjeux ont été soulevés, mais deux conclusions générales méritent d'être soulignées.

Premièrement,



nous avons constaté que les chefs d'entreprise étaient très favorables à l'idée de mettre davantage l'accent sur la souveraineté et la résilience. La grande majorité des membres estime que le Canada doit réduire les vulnérabilités de son économie, renforcer ses capacités économiques grâce à une augmentation des investissements et approfondir ses relations avec d'autres pays que les États-Unis.

Deuxièmement,



les membres sont tout aussi convaincus que le Canada n'a peut-être pas, à l'heure actuelle, la capacité de concrétiser ces ambitions. Notre pays doit faire face à de nombreux obstacles, notamment une fédération qui n'agit pas toujours dans l'intérêt supérieur de l'ensemble du pays, un système bureaucratique qui n'est pas conçu pour la rapidité, ainsi que des règles et des lois qui freinent la croissance à un moment où nous devons agir plus rapidement et avec plus de souplesse.

Ce que nous avons entendu

■ Souveraineté

Nos consultations ont révélé que le monde des affaires canadien se montrait assez pragmatique face à la nouvelle réalité économique et politique.

Neuf membres interrogés sur dix estiment que la souveraineté économique et la résilience devraient devenir des priorités plus importantes pour le Canada. Près de quatre sur cinq considèrent que le Canada est au moins dans une certaine mesure trop dépendant de l'économie américaine, tandis que 85 pourcent sont favorables à ce que l'on accorde une plus grande priorité à l'approfondissement des relations économiques du Canada avec d'autres pays que les États-Unis. (Toutefois, l'idée d'affaiblir complètement les relations existantes avec les États-Unis ne suscite guère d'enthousiasme.)

Quatre répondants sur cinq approuvent l'orientation générale du programme économique actuel du Canada et l'accent mis sur le renforcement de la résilience et le développement des capacités stratégiques. Il convient de noter que ces points de vue — concernant la dépendance envers le marché américain, la souveraineté et la diversification — sont globalement cohérents d'un secteur à l'autre.

Des divergences d'opinions existent au sein du monde des affaires quant à ce que devrait signifier concrètement la souveraineté économique. Certains membres estiment que le gouvernement doit jouer un rôle plus important. D'autres pensent que le meilleur moyen de renforcer la souveraineté réside dans des politiques axées sur le marché qui améliorent la compétitivité. Autrement dit, éliminer l'intervention du gouvernement.

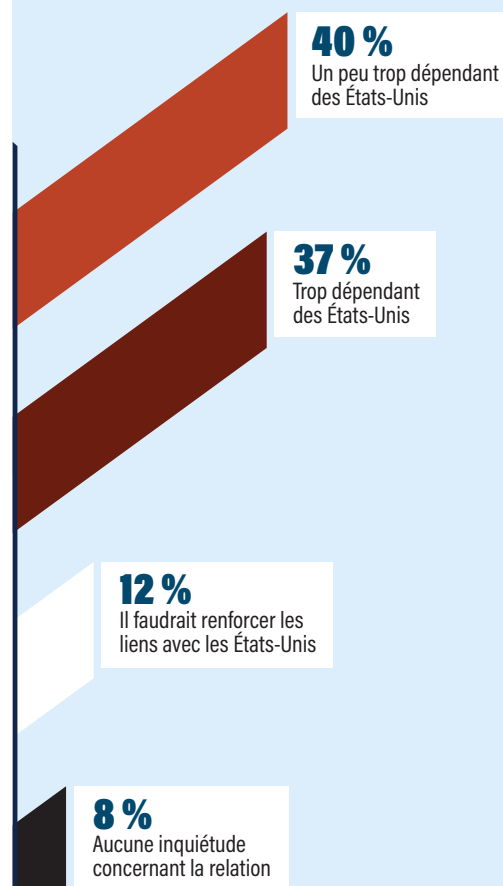
Mais derrière ces divergences se cache une préoccupation commune : sans une action quelconque, le Canada risque de perdre le contrôle de son propre destin économique dans un monde où bon nombre des forces déterminantes lui échappent de plus en plus.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Les chefs d'entreprise veulent des politiques qui s'attaquent aux vulnérabilités économiques et renforcent la résilience du Canada face aux chocs futurs. Tout le monde veut que le Canada dispose d'une plus grande capacité à faire ses propres choix.

ENCADRÉ A

Se diversifier sans se dissocier

Comment évaluez-vous la relation économique entre le Canada et les États-Unis ?



Mise en œuvre

Si le désir d'une plus grande souveraineté et d'une plus grande résilience a renforcé les ambitions économiques du Canada, nos consultations ont révélé que le principal obstacle à la réalisation de ces objectifs réside dans la capacité à les concrétiser. Disposons-nous des capacités gouvernementales, institutionnelles et économiques nécessaires pour réaliser nos objectifs ?

Par exemple, 96 % des personnes interrogées dans le cadre de notre enquête ont jugé que la capacité du Canada à mettre en œuvre son programme économique était soit faible, soit inégale. Une seule personne interrogée a estimé que le gouvernement avait actuellement la capacité de mettre en œuvre ce programme. Le scepticisme quant à la mise en œuvre était remarquablement constant d'un secteur à l'autre et d'une région à l'autre.

Pourquoi c'est important pour les entreprises?

La capacité de l'État constitue un atout économique



Résultats en matière d'investissement

Les systèmes de délivrance de permis et la mise en œuvre des projets déterminent si les capitaux privés sont déployés — ou s'ils sont détournés ailleurs.



Compétitivité mondiale

Les entreprises canadiennes ne sont pas seulement en concurrence avec d'autres entreprises, mais aussi avec d'autres États. Les stratégies industrielles et les chefs de file nationaux à l'étranger changent la donne.



Résultats en matière de main-d'œuvre

Il est essentiel de mettre en place des politiques d'immigration et de formation adaptées pour constituer la main-d'œuvre dont la capacité économique a besoin.



Viabilité budgétaire

Un gouvernement incapable de gérer son bilan, de lutter contre le gaspillage ou d'optimiser les dépenses publiques perdra sa capacité à exercer sa souveraineté sur sa propre économie.



Accès aux marchés

La diversification du commerce, la sécurité des chaînes d'approvisionnement et la diplomatie commerciale dépendent d'un État capable de se développer, de négocier et de réagir rapidement aux événements mondiaux.



Légitimité sociale et politique

La capacité de l'État inclut la capacité à maintenir la cohésion dans un contexte polarisé. L'activité économique dépend de la stabilité des institutions et de la confiance du public.

Quelques commentaires résument bien ce sentiment :

«L'appareil gouvernemental n'est ni harmonisé ni doté des ressources nécessaires pour répondre aux ambitions politiques et aux impératifs géopolitiques.»

«La stratégie du gouvernement fédéral, qui privilégie les investissements, est la bonne approche; toutefois, l'appareil institutionnel canadien n'est pas encore adapté à sa mise en œuvre.»

«Le Canada dispose des ingrédients de base pour devenir une superpuissance économique. La question est de savoir s'il est capable d'élaborer un plan cohérent et réalisable, et de le maintenir au-delà des cycles politiques.»

Précisons ce que nos membres entendent exactement par «mise en œuvre».

Ils font référence à la délivrance des permis et à l'impossibilité d'obtenir les autorisations nécessaires et de réaliser les travaux dans un délai raisonnable. Près de six de nos membres sur dix ont déclaré que les formalités administratives et la complexité réglementaire constituaient le principal obstacle à la réussite économique du Canada. Ce chiffre est bien supérieur à celui de la compétitivité fiscale, qui s'élève à 19 pourcent.

Ils font référence à la coordination. Bon nombre des obstacles à l'investissement ne relèvent pas de la compétence fédérale. Les gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux contrôlent les autorisations clés, tandis que le chevauchement des processus réglementaires peut entraîner des retards qu'aucun gouvernement ne peut résoudre à lui seul. Les chefs d'entreprise craignent que les intérêts locaux, provinciaux et territoriaux ne l'emportent trop souvent sur les priorités nationales.

Ils font référence à la culture et à la gouvernance. Les gouvernements sont freinés par un procéduralisme excessif, un manque de clarté en matière de responsabilité et des mécanismes d'incitation qui récompensent souvent l'évitement des erreurs plutôt que la prise de décisions difficiles ou la prise de risques calculés par les fonctionnaires.

Capacité de mise en œuvre du gouvernement

57 % Faible

39 % Inégale

Principal obstacle

59 % Formalités administratives/délivrance de permis

1 % Forte

19 % Compétitivité fiscale

10 % Efficacité du gouvernement

6 % Infrastructures

3 % Compétences/main-d'œuvre

Domaines politiques les plus sous-estimés (sélectionnez jusqu'à trois)

53 % Mise en œuvre par le gouvernement et capacités de l'État

29 % Gouvernance municipale et délivrance des permis

26 % Capacités industrielles de défense

24 % Adoption des technologies

22 % Mobilité de la main-d'œuvre et adaptabilité de la main-d'œuvre

16 % Réglementation des marchés de capitaux

15 % Résilience de la chaîne d'approvisionnement

15 % Commercialisation de l'innovation

Ils font référence au marché intérieur. Le Canada est moins intégré sur le plan économique que les 27 pays de l'Union européenne. Les obstacles au commerce au sein du Canada sont bien connus depuis longtemps : qualifications professionnelles, normes de produits, réglementation du transport routier, etc.

Ces contraintes pesant sur la capacité de l'État sont importantes, car les chefs d'entreprise considèrent de plus en plus l'efficacité du gouvernement comme un enjeu économique crucial.

À mesure que les gouvernements assument davantage de responsabilités en matière d'infrastructures, de défense, de politique industrielle et d'investissements stratégiques, leur efficacité influe de plus en plus sur les décisions d'investissement et la compétitivité nationale. Les retards dans les procédures d'autorisation, des procédures d'approvisionnement lentes et marquées par une aversion au risque, ou encore une mauvaise coordination peuvent constituer des obstacles à la construction d'actifs productifs.

Lors de nos consultations, les chefs d'entreprise et les parties prenantes ont fait valoir que la faisabilité de la mise en œuvre des grandes initiatives du gouvernement devrait être évaluée plus tôt; que les responsables gouvernementaux chargés de leur mise en œuvre ont besoin de davantage de pouvoirs et de ressources; et que les gouvernements doivent apprendre à mieux gérer les risques plutôt que de chercher à les éliminer.

C'est pourquoi les réformes récemment introduites, dans le cadre du projet de loi C-39, sont extrêmement bienvenues. Elles visent à répondre directement à ces préoccupations.

Mais la mise en œuvre ne concerne pas uniquement le gouvernement.

Les consultations ont mis en évidence à plusieurs reprises quatre contraintes économiques susceptibles de devenir tout aussi déterminantes : la main-d'œuvre et les compétences, les chaînes d'approvisionnement, les infrastructures et les capitaux. Le Canada pourrait améliorer considérablement son système réglementaire sans pour autant parvenir à réaliser son programme si les travailleurs et les autres facteurs de production nécessaires à la réalisation des projets font défaut.

La disponibilité de la main-d'œuvre était la préoccupation la plus fréquemment citée. Elle a été évoquée à chaque table ronde.

Comme l'a déclaré un participant :

« Lorsque le secteur privé commencera à investir parallèlement à la défense et aux centres de données, la demande de main-d'œuvre deviendra le talon d'Achille du Canada. »

Autrement dit, le renforcement de la résilience dépend en fin de compte de deux types de capacités :



Capacité gouvernementale — institutions capables de coordonner, de délivrer des permis, de passer des marchés, de prendre des décisions et de mettre en œuvre les priorités.

Capacité économique — les travailleurs, les compétences, les chaînes d'approvisionnement, les infrastructures et les capitaux nécessaires pour faire face à la nouvelle demande générée par ces décisions.

L'une ne suffit pas sans l'autre.

Au fond, le programme de souveraineté est un programme de renforcement des capacités.

Politique industrielle

Comment le Canada devrait-il donc accroître ses capacités afin de renforcer sa souveraineté et sa résilience? Que pensent nos membres du rôle que doit jouer le gouvernement?

Dans l'ensemble, les chefs d'entreprise ont une vision pragmatique de l'implication et de l'intervention du gouvernement.

Sept répondants sur dix estiment que le gouvernement a un rôle important à jouer dans le développement des secteurs stratégiques. Mais ce soutien est conditionnel.

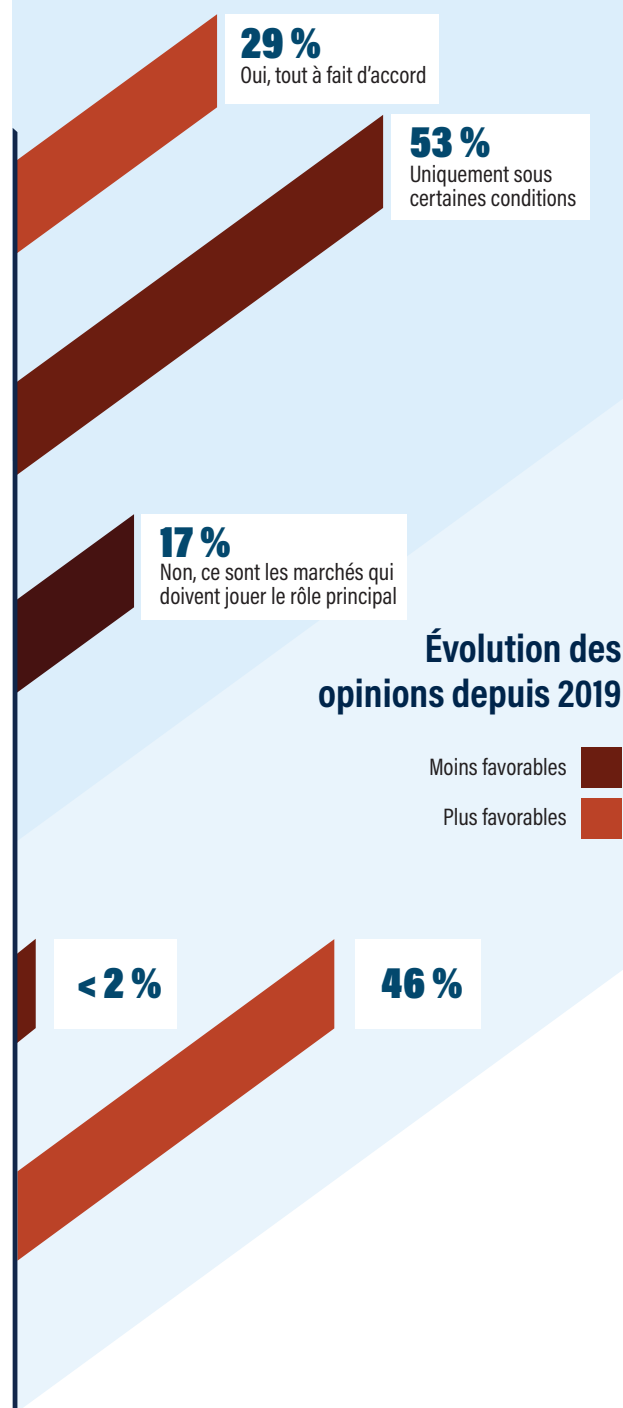
Les trois quarts des répondants estiment que, si l'on recourt à la politique industrielle, celle-ci doit être ciblée, rigoureuse et limitée. Seul un répondant sur dix est favorable à un renforcement important du rôle du gouvernement dans l'économie.

Dans le même temps, les mentalités évoluent. Près de la moitié des répondants se disent plus favorables à une intervention du gouvernement qu'ils ne l'étaient en 2019.

Dans l'ensemble, les chefs d'entreprise continuent de penser que ce sont les marchés qui devraient assumer l'essentiel de la tâche, mais il existe des situations dans lesquelles le gouvernement pourrait devoir jouer un rôle plus actif.

L'exemple le plus évident est celui de la défense. Le Canada accroît ses investissements dans une stratégie industrielle de défense qui crée des occasions pour des secteurs tels que l'aérospatiale, la construction navale, l'électronique et la fabrication de pointe. Le développement de ces capacités prendra un certain temps et nécessitera un soutien du gouvernement ainsi que des investissements importants de la part du secteur privé.

Le gouvernement devrait-il jouer un rôle plus interventionniste dans les secteurs stratégiques ?



Des consultations au plan d'action

L'une des conclusions les plus importantes issues des consultations concerne la manière dont les chefs d'entreprise perçoivent leur rôle dans l'élaboration du programme émergent et dans leurs interactions avec le gouvernement.

Les chefs d'entreprise comptent jouer un rôle plus important dans le renforcement du potentiel économique du Canada. La quasi-totalité des personnes interrogées ont déclaré que le secteur privé devrait participer à l'élaboration de la réponse du pays.

Cela implique notamment de veiller à ce que notre défense des intérêts politiques soit adaptée à l'objectif.

- Comment devrions-nous envisager la politique industrielle, les investissements publics et le rôle du gouvernement dans les secteurs d'importance stratégique?
- Quel rôle l'efficacité du gouvernement et les capacités institutionnelles devraient-elles jouer dans notre conception de la compétitivité?
- Comment faut-il envisager la politique budgétaire dans un monde où les gouvernements jouent un rôle accru?
- Et comment préserver la discipline de marché tout en réagissant à une économie mondiale plus interventionniste?

Mais cela va au-delà de la simple défense des intérêts politiques. De plus en plus, les entreprises cherchent à contribuer directement à la résolution de certains des grands défis politiques.

Le secteur privé dispose de capacités dont les gouvernements sont souvent dépourvus. Les entreprises savent comment les projets sont financés, comment fonctionnent les chaînes d'approvisionnement, où les systèmes de délivrance des permis présentent des lacunes et où les réglementations ont des conséquences imprévues. Les entreprises ont également établi de bonnes relations de travail avec les communautés autochtones. La question est de savoir si cette expertise peut être organisée de manière à favoriser la mise en œuvre.

- Pouvons-nous mieux élaborer des solutions prêtes à être mises en œuvre?
- Pouvons-nous partager notre expertise technique, nos données et notre savoir-faire opérationnel?

Alors que les gouvernements canadiens mènent des politiques davantage axées sur la souveraineté, quel rôle les entreprises devraient-elles jouer ?

74 %

Les entreprises devraient **contribuer activement** à définir les priorités

25 %

Les entreprises devraient **s'impliquer de manière sélective**, dans les domaines où elles disposent d'une expertise

1 %

Les entreprises devraient **éviter de s'impliquer étroitement**

La quasi-totalité des répondants estime que les entreprises devraient jouer un rôle actif — 99 % d'entre eux affirment qu'une forme de participation est nécessaire. La question n'est plus de savoir si le secteur privé doit être impliqué, mais comment.

- Pouvons-nous créer des coalitions entre les différents secteurs, les différentes administrations et les différentes institutions afin de résoudre des problèmes concrets et de réduire les obstacles à l'investissement?

Un participant à la consultation a formulé cette occasion ainsi :

«Le gouvernement ne peut pas assumer le plus gros de la tâche. Il a besoin du secteur privé pour cela. Identifier un problème concret. Élaborer une solution sur mesure. Mobiliser le soutien du secteur privé. Collaborer avec les principales parties prenantes afin que, lorsqu'une proposition sera soumise au gouvernement, l'essentiel du travail de mise en œuvre soit déjà accompli.»

Le plan d'action

Ces consultations apportent des réponses générales aux questions que nous avons posées au début.

Tout d'abord, le programme économique traditionnel reste essentiel; la compétitivité, l'investissement privé, les marchés ouverts, une réglementation prévisible et des finances publiques saines revêtent toujours de l'importance. Ces éléments sont même d'autant plus d'importance dans un monde où les capitaux sont mobiles et où les pays se livrent une concurrence acharnée pour attirer les investissements.

Mais le paysage politique évolue. Les gouvernements se montrent plus interventionnistes et les entreprises doivent adopter une attitude pragmatique face à ce changement; soutenir l'action publique lorsqu'elle permet réellement de renforcer les capacités ou de libérer l'investissement privé, tout en continuant à exiger discipline, transparence et respect des principes du marché.

Les consultations semblent également indiquer que les entreprises doivent envisager un champ d'action plus large dans leurs interactions avec le gouvernement. Si la mise en œuvre est devenue le principal frein, les chefs d'entreprise pourraient apporter des informations, leur expertise et leur capacité de coordination et, de manière générale, contribuer à renforcer les capacités nécessaires pour traduire les ambitions politiques en actions concrètes.

Ce qui nous amène à une question plus concrète : que devraient faire différemment les entreprises ?

- Nous proposons un plan d'action articulé autour de trois grands impératifs en matière de défense des intérêts et d'action : mobiliser des capitaux, renforcer les capacités économiques et améliorer la mise en œuvre.

I. MOBILISER LES CAPITAUX ET LES INVESTISSEMENTS

Le Canada ne peut pas renforcer sa souveraineté sans développer davantage sa productivité. Et cela commence par les capitaux.

1. Placer l'investissement au cœur du programme économique

Un programme fondé sur la souveraineté économique place l'investissement au premier plan.

Le monde des affaires soutient depuis longtemps que le Canada a besoin de plus d'investissements pour accroître la productivité et le niveau de vie. Cette nécessité n'en est que renforcée par le programme de souveraineté.

D'un point de vue politique, cela signifie s'en tenir aux principes fondamentaux. Les règles et les réglementations doivent être simples et prévisibles. La politique budgétaire doit être prudente et crédible. Le système fiscal doit être compétitif. Nous devons ouvrir le Canada autant que possible au commerce et à l'investissement.

À la base, le programme de souveraineté porte sur la manière de mobiliser l'investissement.

Et comme nos membres ne cessent de nous le rappeler, le capital est mobile.

Pour atteindre nos objectifs, le Canada doit donc figurer parmi les lieux d'investissement les plus attractifs au monde.

Cela implique, entre autres, de comparer le régime fiscal et réglementaire applicable aux investissements à celles des États-Unis, de réduire les coûts inutiles liés à la formation de capital, d'offrir une plus grande certitude politique et de veiller à ce que les projets puissent être menés à bien dans des délais commercialement viables.

2. Faire preuve de pragmatisme, mais aussi de rigueur en matière de politique industrielle

Un programme qui place l'investissement au cœur des priorités peut également impliquer, parfois, que les gouvernements assument des risques que le marché ne peut raisonnablement supporter à lui seul. Cela peut notamment consister à réduire les risques liés aux projets, à agir en tant qu'« acheteur de premier recours » ou à utiliser l'approvisionnement pour créer suffisamment de certitude afin de mobiliser les capitaux privés.

Un État plus actif fait partie du nouveau contexte, que cela nous plaise ou non.

Aujourd'hui, les entreprises canadiennes sont en concurrence non seulement avec des entreprises étrangères, mais aussi avec des entreprises qui bénéficient,

directement ou indirectement, du soutien de gouvernements étrangers. Il arrive donc que l'intervention soit justifiée : pour développer rapidement des capacités stratégiques, pour contrer les subventions étrangères, pour réduire les risques que les investisseurs privés ne peuvent raisonnablement assumer, ou pour utiliser l'approvisionnement afin de renforcer les capacités nationales.

Mais cette intervention doit être rigoureuse.

Les marchés devraient toutefois continuer à assumer l'essentiel de la charge en matière de répartition des capitaux. Lorsque les gouvernements interviennent, l'objectif doit être clair, l'intervention ciblée et les coûts transparents.

Les chefs d'entreprise sont prêts à soutenir les interventions d'importance stratégique ou celles susceptibles d'attirer de nouveaux investissements privés importants. Mais nous devons également exiger de la discipline.

3. Mettre les bilans publics au service de l'économie de manière crédible

Comme le montrent les points 1 et 2, les bilans du gouvernement devraient être utilisés lorsqu'ils permettent d'accroître la productivité de l'économie et de mobiliser des investissements privés supplémentaires.

Toutefois, l'augmentation des investissements du gouvernement ne supprime pas la nécessité d'une rigueur budgétaire. Elle rend plutôt les choix en matière de dépenses encore plus importants. La capacité budgétaire fait partie intégrante de la capacité de l'État.

Cela implique de faire la distinction entre les dépenses qui soutiennent la consommation courante et les investissements qui dotent le Canada d'une capacité ou d'un actif productif.

Dans la mesure du possible, les gouvernements devraient privilégier les investissements reposant sur une justification économique crédible et offrant une perspective de viabilité commerciale. Les fonds publics devraient stimuler les investissements privés, et non les évincer.

Le programme de souveraineté exige que le gouvernement investisse dans la productivité. Mais cela ne doit pas servir de justification à des dépenses sans discipline.

II. RENFORCER LES CAPACITÉS ÉCONOMIQUES

Pour garantir que les flux de capitaux se traduisent par une capacité productive réelle, le Canada aura besoin de la main-d'œuvre, des chaînes d'approvisionnement et des infrastructures, d'un accès aux marchés mondiaux et d'une intégration économique nationale pour y parvenir.

4. La main-d'œuvre constitue une infrastructure économique

Le Canada pourrait disposer d'un meilleur système fiscal, de procédures de délivrance de permis plus rapides et de milliards de dollars d'investissements, et pourtant passer à côté de cette occasion s'il ne dispose pas des travailleurs nécessaires pour mener à bien ces projets.

C'est pourquoi la planification de la main-d'œuvre doit occuper une place centrale dans ce programme.

À l'heure où les flux d'immigration ont ralenti, notre pays doit mieux tirer parti des travailleurs déjà présents sur le territoire — grâce à la formation, à l'apprentissage, à la mobilité de la main-d'œuvre, à la reconnaissance des titres de compétences, à la rééducation professionnelle et à un recours accru à la technologie. Là où des pénuries persistent, l'immigration économique devrait être plus étroitement liée aux besoins réels du marché du travail.

Les entreprises ont un rôle à jouer à cet égard. Les employeurs savent généralement où se situent les points de pression potentiels. Ils peuvent anticiper les investissements à venir, déterminer les profils de travailleurs nécessaires et identifier les secteurs où des pénuries risquent de se produire.

C'est précisément dans ce domaine que le CCA prévoit d'agir.

Le Conseil lancera une initiative sur les capacités de main-d'œuvre, dirigée dans un premier temps par un groupe de travail composé de ses membres.

Son mandat consistera à améliorer la visibilité sur la demande de main-d'œuvre dans le cadre des grands investissements, à identifier les projets susceptibles d'entrer en concurrence pour les mêmes travailleurs et à élaborer des solutions avant que les pénuries ne commencent à freiner les investissements.

Lorsque ce groupe de travail identifiera une lacune persistante en matière de capacités, il pourra proposer et contribuer à l'élaboration d'une réponse plus durable. Cela pourrait inclure, par exemple, une plateforme commune de prévision des besoins en main-d'œuvre, un partenariat de formation, un mécanisme de coordination régional ou tout autre programme capable de traiter le problème de manière continue.

Ce groupe de travail servira d'incubateur chargé d'identifier les problèmes, de déterminer les capacités manquantes et de contribuer à l'élaboration ou au lancement de la solution.

5. Poursuivre la diversification du commerce

Les membres veulent que le Canada réduise ses vulnérabilités économiques, mais pas au prix d'un affaiblissement de nos relations avec les États-Unis.

Le Canada devrait préserver les avantages considérables que lui procurent sa situation géographique et sa profonde intégration à l'économie américaine, tout en se créant davantage de possibilités en Europe, dans la région Asie-Pacifique et sur d'autres marchés.

L'objectif est une stratégie «États-Unis et plus».

Comment y parvenir ?

Premièrement, le Canada a besoin de davantage d'infrastructures commerciales facilitant le commerce, ainsi que d'investissements nationaux dans nos secteurs de biens commercialisables, afin de desservir de nouveaux marchés d'exportation.

Deuxièmement, nous avons besoin de liens commerciaux plus solides, tant entre entreprises qu'entre gouvernements, qui relient les entreprises canadiennes à leurs clients et aux chaînes d'approvisionnement à l'étranger.

Troisièmement, nous devons attirer davantage d'investissements directs étrangers en provenance d'Europe et d'Asie. Le commerce et l'investissement sont étroitement liés. Les entreprises qui investissent chez nous apportent des capitaux, des technologies, des clients et un accès aux chaînes d'approvisionnement mondiales. Si le Canada souhaite augmenter considérablement ses exportations vers l'Europe et l'Asie, attirer davantage d'investissements en provenance de ces régions doit faire partie intégrante de la stratégie.

La diversification revêt également une dimension industrielle. Alors que les chaînes d'approvisionnement traditionnelles nord-américaines subissent une pression

croissante, le Canada doit développer de nouvelles sources de demande industrielle. Le secteur de la défense constitue un exemple où la hausse de la demande mondiale pourrait soutenir la production canadienne et créer de nouvelles possibilités d'exportation.

Dans l'ensemble, la diversification doit être considérée autant comme une stratégie d'investissement et une stratégie industrielle que comme une stratégie de commerce.

Le CCA peut jouer un rôle à cet égard. Les gouvernements négocient l'accès aux marchés et mettent en place des infrastructures. Mais, en fin de compte, le commerce s'effectue entre entreprises.

Le Conseil peut mieux tirer parti de ses réseaux pour mettre en relation les entreprises canadiennes avec des clients et des investisseurs potentiels à l'étranger, collaborer avec des organisations professionnelles homologues sur les marchés prioritaires et aider les fournisseurs canadiens à accéder aux chaînes d'approvisionnement mondiales.

6. Bâtir une économie canadienne unifiée

Les obstacles au commerce intérieur au Canada sont nombreux. Les différences en matière de permis, de titres de compétences, de réglementations et de normes techniques compliquent la tâche des travailleurs et des entreprises qui souhaitent exercer leurs activités au-delà des frontières provinciales.

Mais le manque de coordination entre les différentes administrations fait également partie du problème, et ce sera de plus en plus le cas à mesure que le Canada mettra en œuvre de grands projets qui nécessiteront des décisions de la part de plusieurs paliers de gouvernement. Un pays doté d'un programme d'investissement ambitieux ne peut se permettre que ses gouvernements agissent à contre-courant.

Les entreprises peuvent y contribuer

Pour apporter notre contribution, le Conseil lancera une initiative sur l'unité de l'économie canadienne, dirigée dans un premier temps par un groupe de travail composé de membres, afin de contribuer à trouver des solutions et d'atténuer certains des défis de coordination.

Ce groupe de travail identifiera un petit nombre de défaillances de coordination ayant une incidence considérable sur les investissements et la mise en œuvre, et cherchera des réponses concrètes. Ces problèmes

pourraient concernier le commerce intérieur, les chevauchements réglementaires, la mobilité de la main-d'œuvre, le partage d'informations, l'ordonnancement des projets d'infrastructure ou encore les grands projets relevant de plusieurs administrations.

Lorsque le problème sous-jacent réside dans l'absence d'un mécanisme de coordination efficace, le groupe de travail pourrait contribuer à en concevoir un.

Cela pourrait inclure la mise en place de groupes de travail permanents consacrés à des enjeux particuliers, de nouveaux canaux de résolution des problèmes interjuridictionnels ou un dialogue plus structuré entre les entreprises et les gouvernements au sein du Conseil de la Fédération.

L'objectif est d'améliorer la capacité du Canada à résoudre les problèmes de coordination lorsqu'ils surviennent.

III. AMÉLIORER LA MISE EN ŒUVRE

Le test ultime de cette politique est de savoir si le nouveau programme de souveraineté du Canada peut être mis en œuvre.

7. Placer la capacité de mise en œuvre du gouvernement au cœur de la politique économique

Un programme économique plus ambitieux exige un gouvernement plus efficace. Les grands projets doivent être approuvés, le matériel de défense doit être acquis, la politique industrielle doit être élaborée et mise en œuvre, les infrastructures doivent faire l'objet d'une coordination entre les différentes administrations et les programmes de main-d'œuvre doivent répondre à la demande réelle.

Nos consultations ont révélé une inquiétude généralisée quant à la capacité de mise en œuvre des gouvernements. La fragmentation des responsabilités, le chevauchement des compétences, la lenteur du processus décisionnel, la lourdeur des procédures et une aversion institutionnelle pour les erreurs figuraient parmi les raisons invoquées par les membres.

Nous avons entendu dire que les politiques devaient être élaborées en tenant compte de leur mise en œuvre dès le départ; que les initiatives majeures nécessitaient un responsable gouvernemental clairement identifié, doté de l'autorité et des ressources nécessaires pour les mener à bien; et que les gouvernements avaient besoin de meilleurs mécanismes de coordination interministérielle et interjuridictionnelle. Lors de notre table ronde à Ottawa en août, il a été souligné qu'une mise en œuvre plus rapide exigerait une plus grande tolérance face aux risques raisonnables. Un système trop axé sur la prévention des erreurs deviendra inévitablement plus lent et plus prudent.

Les entreprises ont également un rôle à jouer à cet égard. Nous pouvons apporter notre expertise technique, notre savoir-faire opérationnel et nos données. Les détachements et autres échanges de personnel pourraient aider les responsables à mieux comprendre comment les décisions d'investissement sont prises et comment les projets sont mis en œuvre.

Le secteur privé peut également permettre aux gouvernements de prendre des risques raisonnables. Une mise en œuvre plus rapide impliquera inévitablement des erreurs. Nous devons cesser de considérer les revers comme la preuve que les gouvernements devraient renoncer à agir, sous peine de voir les procédures se multiplier et la prudence s'accroître. Le monde des affaires doit se montrer disposé à soutenir des décisions dont les résultats ne sont pas garantis. Autrement dit, nous devons trouver davantage de moyens d'encourager la prise de risques au sein du gouvernement.

Ces perspectives en matière de mise en œuvre et de gouvernance peuvent également s'appliquer à notre propre action de défense des intérêts. Chaque proposition majeure que nous présentons devrait passer un «test de mise en œuvre».

- **Quelles décisions faut-il prendre et à quel moment?**
- **La main-d'œuvre, les infrastructures et la chaîne d'approvisionnement sont-elles prêtes?**
- **Comment les progrès seront-ils évalués?**
- **Et que se passera-t-il si la mise en œuvre prend du retard ou si le projet échoue?**

Les propositions qui ne peuvent répondre à ces questions ne sont peut-être pas encore mûres pour faire l'objet d'un plaidoyer.

Un programme de renforcement des capacités

Quelques mots pour conclure sur la question des capacités, qui constitue le fil conducteur de ce plan d'action.

Dans un monde où la sécurité économique, les industries stratégiques et les capacités nationales revêtent une importance croissante, le Canada s'efforce de renforcer sa résilience. Mais la résilience doit se construire.

Elle nécessite davantage d'investissements privés. Mais elle exige également une utilisation plus efficace des fonds publics, une main-d'œuvre qualifiée, de nouvelles capacités de commerce et d'industrie, une réduction des obstacles au sein du Canada, ainsi que des gouvernements capables d'agir à la vitesse qu'exige la situation.

Du point de vue de la défense des intérêts, nous devons de plus en plus nous poser des questions telles que :

- le Canada a-t-il la capacité de mettre cela en œuvre?
- Qu'est-ce qui nous freine?
- Et le secteur privé peut-il contribuer à résoudre le problème?

Dans certains cas, ce qui fait défaut, c'est peut-être une meilleure information, une coordination plus solide, de nouveaux partenariats ou une forme de capacité qui n'existe pas encore. Le secteur privé peut aider à identifier ces lacunes et, lorsqu'il a quelque chose d'utile à apporter, contribuer à élaborer la solution.

C'est l'idée qui sous-tend les initiatives de la CCA proposées dans le présent rapport. Elles constituent des points d'entrée vers un modèle de participation plus pragmatique qui cherchera à tirer parti de l'expertise et de la capacité de mobilisation de ses membres pour résoudre des problèmes concrets de mise en œuvre.

Le monde des affaires continuera à promouvoir la compétitivité, l'investissement privé et la discipline de marché. Mais il est également possible d'établir une relation plus collaborative avec le gouvernement, alors que nous nous efforçons collectivement de renforcer le potentiel économique de la nation.

Résultats de l'enquête

QUESTION 1 :

Quelle affirmation reflète le mieux votre point de vue sur le programme économique du gouvernement fédéral ?

62 %

La bonne orientation, mais des inquiétudes quant à la mise en œuvre

20 %

Je soutiens l'orientation générale

9 %

Trop d'intervention du gouvernement

6 %

Il est trop tôt pour se prononcer

3 %

Je ne suis pas convaincu qu'il sera couronné de succès

QUESTION 2 :

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante :

La souveraineté économique et la résilience doivent devenir des priorités politiques plus importantes pour le Canada.

66 %

Tout à fait d'accord

25 %

Plutôt d'accord

4 %

Neutre

4 %

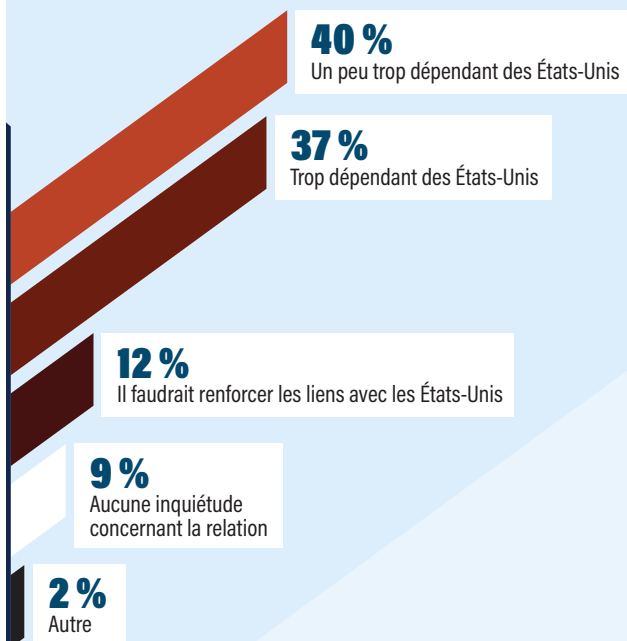
Plutôt en désaccord

1 %

Tout à fait en désaccord

QUESTION 3 :

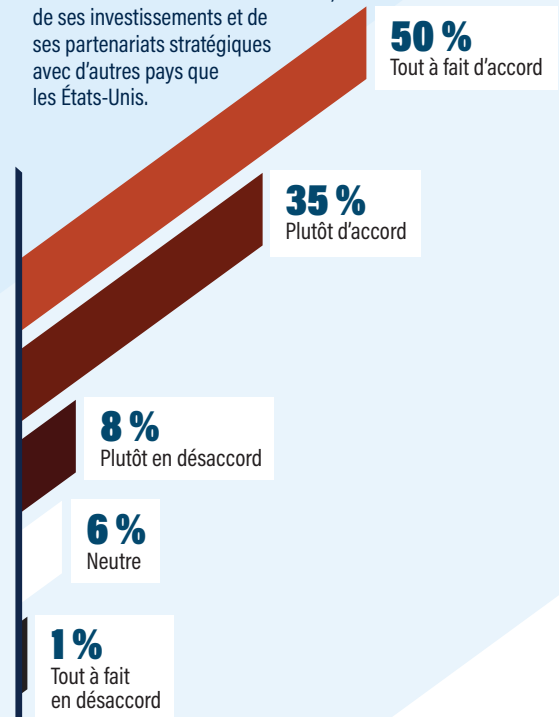
Comment évaluez-vous la relation économique entre le Canada et les États-Unis ?



QUESTION 4 :

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante :

Le Canada devrait accorder une plus grande priorité à la diversification de son commerce, de ses investissements et de ses partenariats stratégiques avec d'autres pays que les États-Unis.

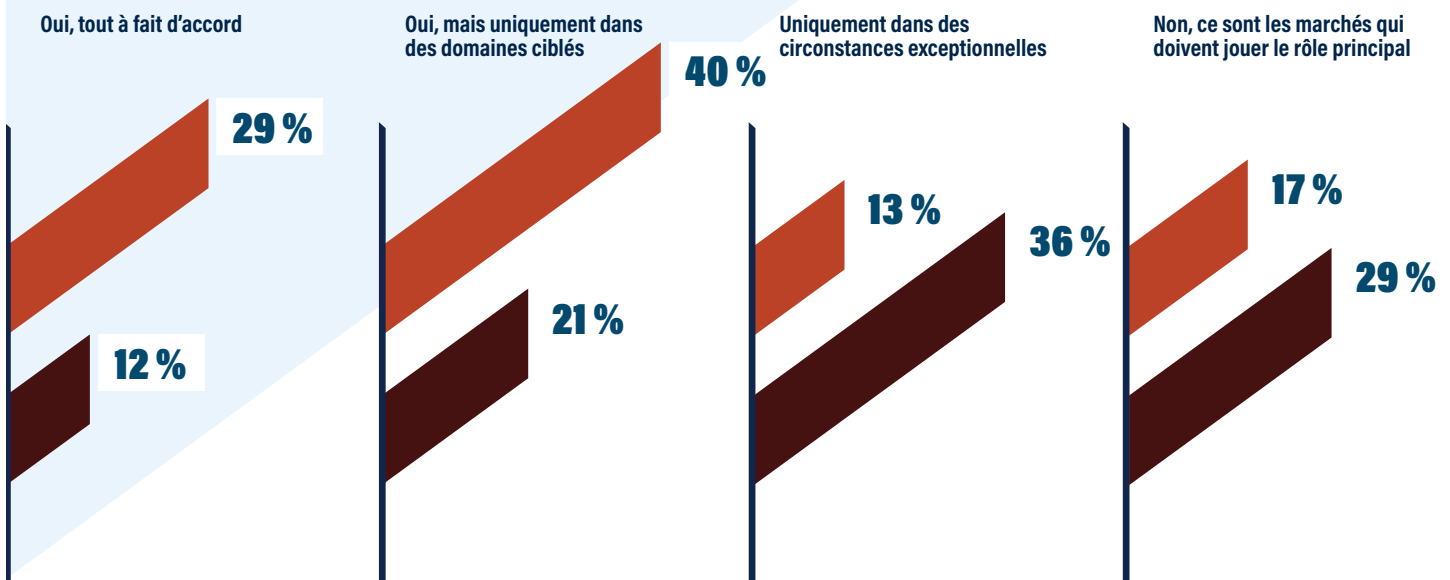


QUESTION 5 ET 6 :

Le gouvernement fédéral devrait-il jouer un rôle plus interventionniste dans la promotion des secteurs stratégiques ?

Point de vue actuel par rapport à celui de 2019

Actuel
2019



Renforcer le Canada :
UN PROJET ÉCONOMIQUE

QUESTION 7 :

Quelle affirmation correspond le mieux à votre vision de la politique industrielle au Canada ?

41 %

L'utiliser de manière sélective, selon des critères stricts et avec rigueur

35 %

La maintenir à un niveau minimal, en mettant l'accent sur la compétitivité

10 %

L'étendre de manière significative

8 %

Je ne sais pas/dépend du secteur

6 %

Éviter complètement la politique industrielle

QUESTION 8 :

Comment évalueriez-vous la capacité institutionnelle du gouvernement fédéral à mettre en œuvre son programme économique ?

57 %

Faible : d'importantes lacunes institutionnelles limitent la mise en œuvre

39 %

Inégale : des réformes ciblées sont nécessaires

3 %

Je ne sais pas

1 %

Forte : dispose de la capacité nécessaire pour mettre en œuvre ce program

QUESTION 9 :

Alors que les gouvernements canadiens mènent des politiques davantage axées sur la souveraineté, quel rôle les entreprises devraient-elles jouer ?

74 %

Contribuer activement à définir les priorités

25 %

S'impliquer de manière sélective dans les domaines où elles disposent d'une expertise

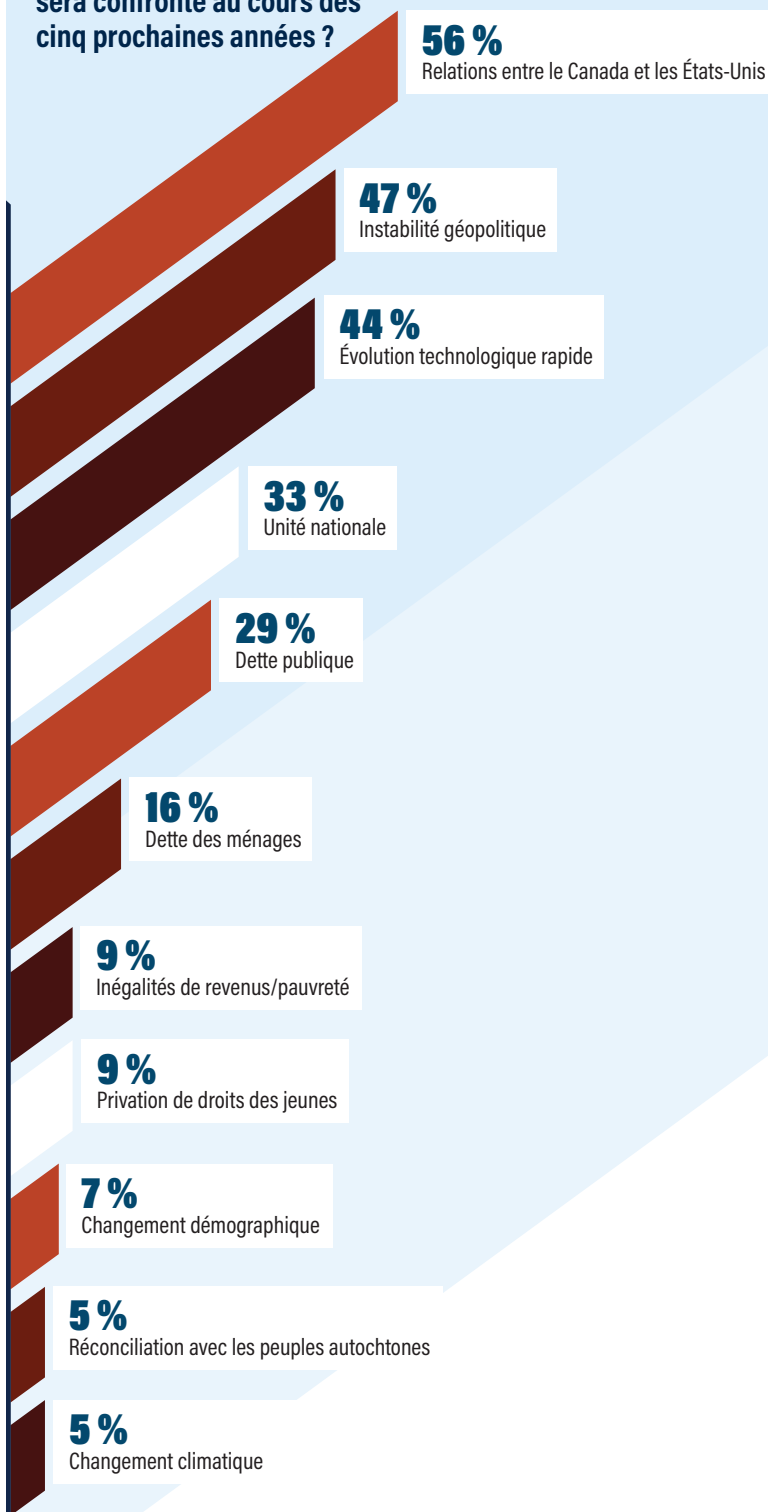
1 %

Éviter toute implication étroite

Renforcer le Canada :
UN PROJET ÉCONOMIQUE

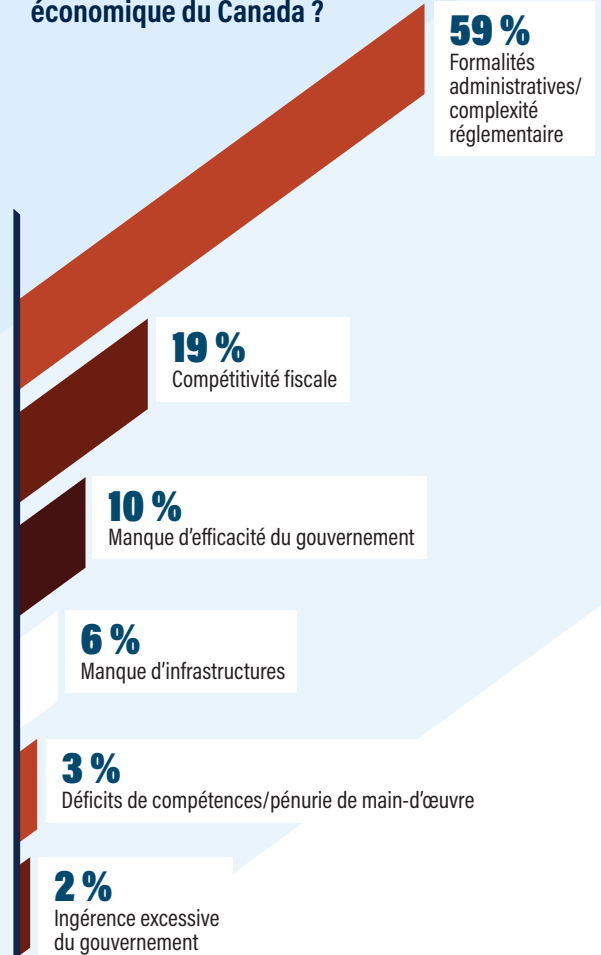
QUESTION 10 :

Quels seront les principaux défis auxquels le Canada sera confronté au cours des cinq prochaines années ?



QUESTION 11 :

Quel est le principal obstacle à la réussite économique du Canada ?



QUESTION 12 :

Quels sont les domaines politiques sous-estimés ou insuffisamment abordés au Canada aujourd'hui ?

Sélectionnez jusqu'à trois réponses

54 %

Mise en œuvre par le gouvernement et capacités de l'État

29 %

Gouvernance municipale et délivrance des permis

26 %

Capacités industrielles de défense

24 %

Adoption des technologies par les entreprises

22 %

Mobilité de la main-d'œuvre et adaptabilité de la main-d'œuvre

16 %

Réglementation des marchés de capitaux

15 %

Commercialisation de l'innovation et PI

15 %

Changement démographique et vieillissement de la population

15 %

Résilience de la chaîne d'approvisionnement

6 %

Dette des ménages/épargne insuffisante

QUESTION 13 :

Quelle affirmation reflète le mieux votre point de vue sur la manière dont la fédération canadienne devrait fonctionner ?

87 %

Les priorités nationales devraient primer sur les projets stratégiques

7 %

S'appuyer sur un consensus fédéral-provincial

3 %

Conserver une large autonomie aux provinces

2 %

Le modèle fédéral actuel est adéquat

1 %

Je ne sais pas

Remerciements

Le Conseil canadien des affaires tient à remercier ses membres et les experts externes qui ont contribué à ce rapport de leur temps et de leurs idées. Bien que le Conseil canadien des affaires soit seul responsable de ce rapport, leurs points de vue et leurs perspectives ont contribué à façonner la réflexion qui le sous-tend.

■ Droit d’auteur

© Conseil canadien des affaires, 2026

■ Citation du rapport

Conseil canadien des affaires (2026, 26 octobre).

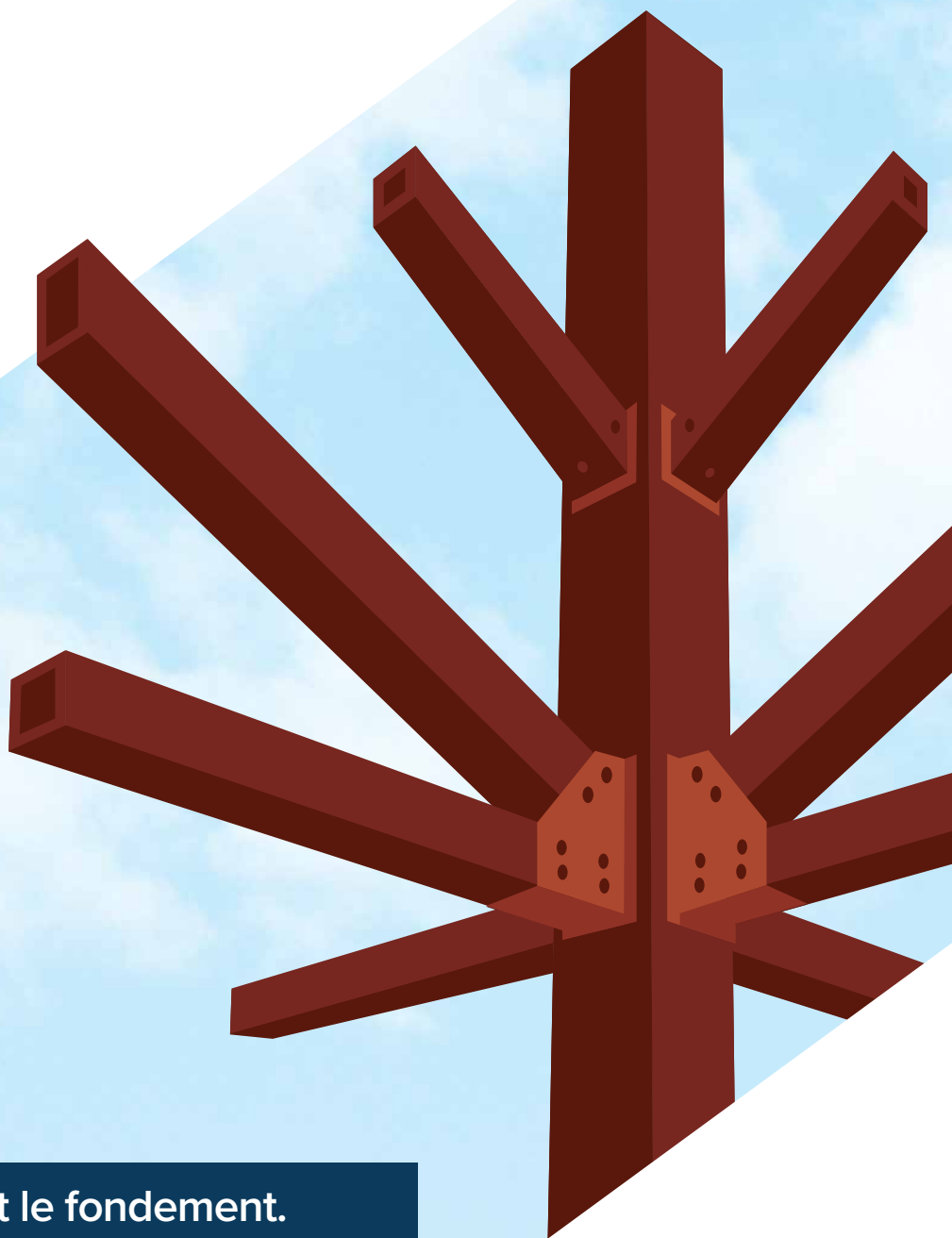
Renforcer le Canada. thebusinesscouncil.ca/report/strengthening-canada/

■ À propos du Conseil canadien des affaires

Fondé en 1976, le Conseil canadien des affaires est un organisme sans but lucratif et non partisan qui représente des chefs d’entreprise dans toutes les régions et tous les secteurs du pays. Les entreprises membres du Conseil emploient plus de deux millions de Canadiens, contribuent à la plus grande part des impôts fédéraux sur les sociétés et sont responsables de la majeure partie des exportations, de la philanthropie d’entreprise et des investissements du secteur privé en recherche et développement du Canada. Grâce à des partenariats dans la chaîne d’approvisionnement, des contrats de service et des programmes de mentorat, les membres du Conseil canadien des affaires soutiennent des centaines de milliers de petites entreprises et d’entrepreneurs dans des collectivités de toutes tailles, partout au Canada.

■ Avis de non-responsabilité

Ce rapport reflète les opinions du Conseil canadien des affaires. Il ne reflète pas nécessairement le point de vue de chaque membre du Conseil canadien des affaires et, par conséquent, ne doit pas être attribué à un ou plusieurs membres.



La compétitivité est le fondement.

Les capacités constituent l'objectif.

La mise en œuvre représente le défi.



Conseil canadien
des affaires