



CHAMBRE DES COMMUNES  
CANADA

# LE DEFI COMMERCIAL DU CANADA



*Rapport du Comité Spécial pour l'examen d'une Société Nationale de Commerce. juin 1981*





CHAMBRE DES COMMUNES  
CANADA

---

LE DÉFI  
COMMERCIAL  
DU CANADA

---

---

---

---

*Rapport du  
Comité spécial sur  
une Société nationale de commerce*

Le Comité  
de la langue  
a l'honneur de  
vous adresser  
ce rapport

CHAMBRE DES COMMUNES  
CANADA

Le Comité a l'honneur de vous adresser ce rapport sur les travaux effectués pendant la session 1980-1981. Ce rapport est le fruit de l'effort collectif de tous les membres du Comité et de leur personnel.

Le Comité a l'honneur de vous adresser ce rapport sur les travaux effectués pendant la session 1980-1981. Ce rapport est le fruit de l'effort collectif de tous les membres du Comité et de leur personnel.

Le Comité a l'honneur de vous adresser ce rapport sur les travaux effectués pendant la session 1980-1981. Ce rapport est le fruit de l'effort collectif de tous les membres du Comité et de leur personnel.

Le Comité a l'honneur de vous adresser ce rapport sur les travaux effectués pendant la session 1980-1981. Ce rapport est le fruit de l'effort collectif de tous les membres du Comité et de leur personnel.

Le Comité a l'honneur de vous adresser ce rapport sur les travaux effectués pendant la session 1980-1981. Ce rapport est le fruit de l'effort collectif de tous les membres du Comité et de leur personnel.

Le Comité a l'honneur de vous adresser ce rapport sur les travaux effectués pendant la session 1980-1981. Ce rapport est le fruit de l'effort collectif de tous les membres du Comité et de leur personnel.

Conception — David Menear, Momentum Design Studio, Toronto  
Maquette de la couverture — Doug Martin

*Le Comité spécial*  
*sur une Société nationale de commerce*  
*a l'honneur de présenter son*  
**QUATRIÈME RAPPORT**  
*à la Chambre des communes*

Le Comité spécial sur une Société nationale de commerce a été établi par la Chambre des communes, le 12 juin 1980, afin d'examiner comment une société nationale de commerce pourrait améliorer la performance du Canada au chapitre de l'exportation et de décrire ce que devrait être une telle société de même que les tâches qu'elle devrait accomplir.

Pour remplir ce mandat, le Comité a rencontré 450 témoins au Canada et dans neuf autres pays. Au total, nous avons tenu 270 réunions. (Voir les annexes A à D).

Nos travaux n'auraient pu être menés à terme sans l'aide de nombreuses personnes auxquelles nous tenons à rendre hommage. Les témoins qui ont préparé des mémoires ou qui ont comparu devant le Comité, ou encore qui ont participé à des réunions informelles au Canada comme à l'étranger nous ont généreusement consacré de leur temps pour nous faire part de leur expérience et nous prodiguer leurs conseils.

Le greffier du Comité a apporté une aide inestimable pour l'organisation des travaux du Comité. Le Comité a aussi eu la chance de pouvoir compter sur les talents, la patience et le dévouement d'un grand nombre de personnes—tant du personnel de la Chambre des communes que de l'extérieur—qui nous ont rendu des services de secrétariat, traduction, interprétation, compte rendu, édition et imprimerie et qui nous ont assisté dans une foule d'autres détails, facilitant ainsi les travaux du Comité.

Le Comité est aussi reconnaissant au personnel de la direction de la recherche de la Bibliothèque du parlement, de même qu'aux conseillers du Canada Consulting Group Inc., pour les conseils qu'ils nous ont prodigués au cours de l'enquête que nous avons menée et pour la rédaction de nos rapports.

Ce rapport se fonde sur les témoignages et les mémoires qui nous ont été présentés, ainsi que sur les résultats de nos réunions informelles et les conclusions de nos propres délibérations. Dans son rapport intérimaire, le Comité donnait un aperçu des conclusions tirées des preuves présentées et dans celui-ci, notre quatrième rapport, nous faisons état de nos conclusions et recommandations.

---



## ORDRE DE RENVOI

*Il est ordonné*,—Qu'un Comité spécial de la Chambre des communes, comprenant sept membres, soit constitué pour faire fonction de groupe de travail parlementaire sur une société nationale du commerce, chargé de présenter un rapport final au plus tard le 19 décembre 1980, d'étudier les moyens par lesquels une Société nationale du commerce pourrait améliorer la performance du Canada en matière d'exportation et de décrire les fonctions et la structure à donner à cette société et, plus précisément, d'étudier:

- 1) les moyens à prendre pour aider les petites et moyennes entreprises à étendre leurs marchés de l'exportation;
- 2) l'opportunité (ou non) d'une participation directe du gouvernement, sa nature, sa portée et sa durée;
- 3) la structure générale et le mode de fonctionnement d'une telle société du commerce;
- 4) le mode de financement de la société;
- 5) le rôle du conseil d'administration et les besoins en personnel de la société;
- 6) les coûts et avantages de la création d'une telle société nationale du commerce;

Que le Comité ait tous les pouvoirs conférés aux comités permanents par le paragraphe (8) de l'article 65 du Règlement;

Que le Comité soit habilité à retenir les services de conseillers pour l'aider dans son travail, et aussi à engager le personnel professionnel et de soutien nécessaire;

Que le Comité, ses sous-comités et ses membres soient habilités, lorsque le Comité le juge nécessaire, à se transporter ou voyager d'un lieu à un autre au Canada ou à l'étranger et que, lorsque cela est jugé nécessaire, le Comité, sous-comités ou membres du Comité, selon le cas, soient accompagnés des employés dont ils ont besoin;

Que l'application des dispositions des paragraphes (4) et (9) de l'article 65 du Règlement à ce Comité soit suspendue, sauf si le Comité convient de ne pas la suspendre;

Que, nonobstant la pratique habituelle de la Chambre, si la Chambre ne siège pas lorsqu'un rapport intérimaire ou final du Comité est terminé, le Comité puisse rendre ce rapport public avant de le déposer à la Chambre.

*Chambre des communes*  
*Le jeudi 12 juin 1980*



**MEMBRES**  
du Comité spécial sur une  
Société nationale de commerce



**MR. JESSE FLIS**  
*Président*  
Parkdale — High Park



**M. MARCEL ROY**  
*Vice-président*  
Laval



**M<sup>me</sup> SUZANNE BEAUCHAMP-NIQUET**  
Roberval



**MR. MURRAY CARDIFF**  
Huron — Bruce



**MR. IAN DEANS**  
Hamilton Mountain



**M. CLAUDE-ANDRÉ LACHANCE**  
Rosemount



**MR. JOHN THOMSON**  
Calgary South

---

*Greffier du Comité spécial*  
**HUGH STEWART**

*Conseillers*  
**NEIL PAGET**  
**SHEELAGH WHITTAKER**

*Agent de projets, Bibliothèque du parlement*  
**ANDRÉ MORIN**



## **LE RAPPORT EN BREF**

### *Le Comité spécial sur une Société nationale de commerce*

La concurrence mondiale s'intensifie au chapitre des ventes à l'exportation; le Canada pour demeurer dans la course doit aller de l'avant. La croissance des économies nationales des pays industrialisés a ralenti; ils leur faut trouver sans faute des débouchés sur le marché international pour combler le vide laissé par la faiblesse de la demande sur les marchés intérieurs. Le Canada est à un tournant décisif en matière de commerce international: seul un effort concerté et soutenu afin de faire face à la concurrence pour l'expansion des exportations lui permettra de sauvegarder sa compétitivité industrielle au cours de la prochaine décennie.

Le Canada a perdu du terrain pour ce qui est de sa part globale du commerce international, qui est passé de 4,9 pour cent en 1972 à 3,4 pour cent en 1979. En outre, le fait que le Canada dépende depuis toujours du commerce avec les États-Unis a joué contre lui, l'empêchant d'assurer une solide présence canadienne sur les marchés en expansion ou d'y faire valoir sa réputation. La prépondérance des produits dérivés des ressources naturelles dans le commerce canadien de marchandises a masqué son incapacité à fabriquer des produits finis pouvant s'affirmer face à la concurrence mondiale.

Le Canada est un pays exportateur: les exportations de marchandises représentent 25 pour cent de son PNB. Il est grand temps que les Canadiens reconnaissent ce fait. Nous devons renverser la tendance à la baisse de notre part du commerce international et affirmer notre position sur les marchés en expansion. Il nous faut augmenter nos exportations de produits finis, surtout si nous voulons continuer de nous mériter le titre de «pays industrialisé».

Le Comité estime qu'il existe au pays pour des exportations additionnelles de produits manufacturés et de projets de biens d'équipement un potentiel de l'ordre de 10 à 14 milliards de dollars, ce qui pourrait représenter une augmentation de 15 pour cent par rapport à notre niveau d'exportation actuel. Il semble que les exportateurs susceptibles d'améliorer leur performance à l'exportation et les sociétés qui n'exportent pas à l'heure actuelle mais que l'on peut encourager à devenir exportatrices, présentent un potentiel valant de huit à douze milliards de dollars. Le marché mondial des biens d'équipement comporte pour sa part des possibilités d'exportation d'encre \$1,5 à \$2,5 milliards. L'industrie canadienne possède les compétences et l'expérience nécessaires pour entreprendre de gros projets de biens d'équipement dans les secteurs des télécommunications, des transports, de l'énergie, des pâtes et papiers, des mines et du génie civil comme la construction d'autoroutes et de ponts.

A l'heure actuelle, nombre de fabricants canadiens en mesure d'exporter et intéressés à le faire manquent des ressources humaines et financières nécessaires pour ouvrir de nouveaux marchés et ils n'ont personne vers qui se tourner pour obtenir de l'aide. Le secteur privé des maisons d'import-export est encore trop fragmenté pour assumer la lourde responsabilité de l'exportation d'une gamme de produits manufacturés. Les sociétés d'envergure n'y sont, quant à elles, tout simplement pas intéressées. Les entreprises canadiennes seraient en mesure d'exploiter leur potentiel d'exportation si elles avaient accès à des services commerciaux dans un plus grand éventail de marchés.

Pour assurer le succès des projets de biens d'équipement, il faut étayer une solide réputation de preuves d'un engagement soutenu sur les marchés internationaux. Pour se bâtir une

réputation dans ce domaine, les entreprises canadiennes doivent pouvoir disposer d'une assise financière suffisante pour permettre la réalisation de plusieurs projets et activités. Le succès des projets de biens d'équipement sur le marché tient aussi à la compétence en matière de commercialisation, de négociation de contrats, de gestion des projets et de relations entre les entreprises et l'État.

L'approche du Canada en matière de commercialisation internationale présente de sérieuses lacunes. Les entreprises n'ont pas accès à un système intégral de renseignements sur les marchés, ni à des représentants dévoués pouvant présenter une variété de produits. Par ailleurs, les petits exportateurs ne peuvent pas facilement se prévaloir de services spécialisés dans l'import-export, depuis l'emballage jusqu'au transport et à la livraison.

Le Comité a abordé le défi du commerce international dans sa composante canadienne; notre analyse des institutions en place porte à conclure que le Canada pourrait bénéficier d'un nouveau mécanisme d'exportation pour proposer ses produits sur les marchés étrangers. Après avoir envisagé un certain nombre de solutions, nous recommandons que le gouvernement fédéral favorise la mise en place d'une **Société canadienne de commerce**.

La Société canadienne de commerce devrait être une entreprise mixte qui tirerait la force et l'appui financiers dont elle a besoin du secteur privé et de l'engagement, de la part des actionnaires, à respecter de solides pratiques commerciales. Presque tous les témoins qui ont comparu devant le Comité ont souligné la nécessité d'avoir de solides pratiques commerciales et nous estimons que le mandat de la société devrait tenir compte de cette considération. Plus précisément, le rôle de la Société canadienne de commerce devrait comprendre:

1. l'exportation, l'importation et les transactions entre pays tiers;
2. une approche généraliste au commerce, y compris l'exportation de biens d'équipement;
3. une gamme complète de services commerciaux;
4. une orientation systématique vers les marchés en expansion.

A titre d'entreprise mixte, la Société canadienne de commerce serait détenue jusqu'à 50 pour cent par le gouvernement fédéral, l'autre moitié des actions pouvant être vraisemblablement détenue par une dizaine d'actionnaires du secteur privé. L'État jouirait des mêmes droits que les autres actionnaires, par exemple, le pouvoir de nommer des membres au conseil d'administration, mais il ne pourrait pas entretenir de relations spéciales avec la société ni intervenir dans ses affaires. En fait, une fois le mandat de la société clairement établi, le conseil d'administration devrait exercer son activité en toute indépendance en élisant un président, en nommant un président directeur général et en s'assurant de suivre les normes et procédures optimales du secteur privé en matière de budgétisation, de compte rendu et de contrôle. Comme dans le cas de toute société, le conseil d'administration devrait agir dans le meilleur intérêt de la société.

Quant au niveau d'investissement requis pour lancer la société, précisons qu'il est essentiel de réunir assez de capital pour permettre à la société de partir du bon pied, en toute sécurité, et de tenir le coup pendant la période de démarrage. La base de \$300 millions que nous recomman-

dons au chapitre des actions devrait être suffisante pour satisfaire aux besoins de la société durant ses cinq premières années d'exploitation. A la fin de cette période, nous estimons que le chiffre d'affaires de la société devrait être de l'ordre de \$2 milliards, chiffre conforme à un rapport normal entre le fonds de roulement et le capital.

Nous recommandons que le Parlement adopte une nouvelle loi pour établir la Société canadienne de commerce. Par ailleurs, il faudra modifier la Loi sur la Corporation commerciale canadienne afin qu'elle tienne plus justement compte de son rôle véritable et élimine toute possibilité que ses responsabilités ne chevauchent celles de la société de commerce.

La période de démarrage de la société sera critique en ce qu'il lui faudra recruter un personnel qualifié et expérimenté dans le commerce international et repérer un autre réseau d'organismes et de personnes pouvant fournir des services qui viendront compléter et étoffer les services offerts par le personnel permanent. En termes d'exploitation, nous estimons que la société devrait s'attacher en priorité à élaborer des projets de biens d'équipement et à mettre sur pied des activités commerciales générales dans un ou deux des marchés-clés à haute croissance.

Soigneusement planifiées et mises en œuvre, ces mesures contribueront à assurer la présence internationale de la société tout en lui fournissant une expérience de base à partir de laquelle la société pourra étendre ses activités. Mais avant même que la Société canadienne de commerce ait suffisamment évolué pour être en mesure de remplir tous les aspects du mandat global que nous proposons de lui confier, elle pourra considérablement contribuer à améliorer la performance du Canada en matière d'exportation.

Sont aussi comprises dans ce rapport des recommandations destinées à venir en aide aux exportateurs canadiens actuels. Bien que ces propositions débordent le mandat du Comité, elles sont néanmoins conformes à l'objectif général du rapport, soit l'amélioration de la performance à l'exportation du Canada. Parmi les mesures recommandées, citons l'amélioration des systèmes de renseignements sur les marchés et d'information en matière de politique, de sorte que les entreprises et les décideurs canadiens puissent avoir accès aux renseignements dont ils ont besoin pour rechercher des débouchés à l'étranger et élaborer des stratégies commerciales. Le mode de financement et d'assurance des exportations devrait aussi être modifié afin de placer les exportateurs canadiens sur un pied d'égalité avec leur concurrents internationaux. Il faut en outre rationaliser les programmes gouvernementaux destinés à favoriser l'expansion des exportations afin d'éliminer toute confusion ou chevauchement possible, et instaurer des programmes innovateurs pour encourager la formation de cadres aux techniques d'exportation et fournir aux entreprises l'accès aux services de spécialistes du commerce. Le rapport se penche aussi sur la possibilité d'offrir des encouragements, comme des mesures fiscales ou des programmes d'aide bilatérale, tant sur les marchés intérieurs qu'à l'étranger. Enfin, nous exhortons le gouvernement à affirmer clairement son engagement à promouvoir le commerce international.

De l'avis du Comité, le rendement de chacune des composantes du secteur des exportations devra être des plus élevés si l'on veut maintenir et faire progresser notre position concurrentielle sur les marchés internationaux. C'est à ce titre que la création de la Société canadienne de commerce et un ensemble de services gouvernementaux de soutien des exportations, bien conçus et soigneusement orientés, peuvent constituer un apport important.



## RECOMMANDATIONS

### *Le Comité spécial sur une Société nationale de commerce soumet les recommandations suivantes:*

- Que le gouvernement fédéral parraine la création d'une Société canadienne de commerce d'envergure. 38
- Que la Société canadienne de commerce reçoive un mandat lui permettant de s'engager dans l'exportation, l'importation et les échanges tripartites avec les pays étrangers. 43
- Que la Société canadienne de commerce prenne les arrangements nécessaires pour travailler de concert avec les maisons d'import-export spécialisées dans les transactions non monétaires. 44
- Que la Société canadienne de commerce soit en définitive en mesure de vendre n'importe quel produit commercialement rentable. 45
- Que la Société canadienne de commerce offre une gamme complète de services commerciaux couvrant à la fois le commerce général et les projets de biens d'équipement. 46
- Que la Société canadienne de commerce accorde la priorité absolue au lancement d'activités dans certaines régions où les marchés sont en expansion. 49
- Que les actionnaires de la Société canadienne de commerce s'engagent à fournir une mise de fonds d'au moins \$300 millions. 56
- Que l'investissement du gouvernement fédéral dans la Société canadienne de commerce représente de 40 à 50 pour cent des actions de la société, et que des sociétés privées de grande envergure détiennent de 50 à 60 pour cent des actions. 56
- Que la Société canadienne de commerce soit créée par l'adoption d'une nouvelle loi du Parlement. 58
- Que la Loi sur la corporation commerciale canadienne soit amendée pour réglementer les pouvoirs et responsabilités d'une agence d'approvisionnement de matériel de défense pour les gouvernements étrangers et éliminer tout danger de chevauchement avec le rôle et les fonctions que l'on propose de confier à la Société canadienne de commerce. 58
- Que le ministère de l'Industrie et du Commerce intensifie ses efforts pour élaborer et mettre en place rapidement un système de renseignements sur les marchés d'envergure mondiale. 62
- Que la Société pour l'expansion des exportations étudie l'opportunité d'adopter des programmes d'assurance, tels qu'on en offre dans d'autres pays contre: a) la fluctuation des taux de change étrangers et b) les augmentations de coûts attribuables à l'inflation sur les marchés intérieurs. 64
- Que la Société pour l'expansion des exportations fournisse des garanties de prêt partielles aux institutions financières pour les prêts à court terme consentis aux exportateurs et garantis par des commandes ou par des créances d'exportation. 64
- Que le ministre d'État au Commerce étudie de concert avec ses collègues, la possibilité d'intégrer le Programme de développement des marchés d'exportation et le mécanisme canadien de préparation des projets. 65
- Que le Programme de développement des marchés des exportations soit élargi de façon à ce qu'il prévoie un partage des coûts ou des prêts non remboursables afin de couvrir les dépenses engagées pour organiser des cours pratiques d'exportation à l'intention du public. 66
- Que le ministère de l'Industrie et du Commerce élabore un programme d'embauche d'experts en évaluation des exportations et de directeurs des exportations, qui sera administré par le gouvernement fédéral seul ou conjointement avec une association ou un groupe privé. 67
- Que le ministre des Finances examine l'opportunité d'étendre la réduction d'impôt actuellement accordée à l'égard des bénéficiaires sur la fabrication et la transformation afin de permettre des réductions équivalentes à l'égard des bénéficiaires découlant de la vente des services commerciaux, en insistant sur la possibilité d'améliorer ainsi sensiblement le rendement des exportations canadiennes. 68



# TABLE DES MATIÈRES

## Rapport du Comité spécial sur une Société nationale de commerce

---

### Chapitre 1:

#### *La lutte globale pour l'expansion des exportations*

Performance du Canada sur le plan des exportations .....	4
Tendances du commerce global .....	5
Croissance des maisons d'import-export .....	8

### Chapitre 2:

#### *Les produits manufacturés: Le défi à l'exportation*

Le potentiel d'exportation .....	13
La réalisation du potentiel d'exportation .....	17
Le besoin d'accès à une compétence commerciale .....	18

### Chapitre 3:

#### *Le potentiel des projets de biens d'équipement*

Une tête de pont à l'exportation .....	24
La lacune au niveau des gros projets .....	24
Les critères du succès .....	28

### Chapitre 4:

#### *La nécessité d'une maison d'import-export d'envergure*

Les obstacles à l'exportation .....	33
Les solutions .....	34
La nécessité d'une société d'import-export .....	38

### Chapitre 5:

#### *Le rôle de la Société canadienne de commerce*

Une capacité certaine dans le domaine de l'import-export .....	43
Une gamme complète de produits compétitifs .....	44
Un service complet .....	45
Une orientation systématique vers les marchés en expansion .....	48

### Chapitre 6:

#### *Structure, financement et démarrage de la Société*

Structure de la Société .....	53
Financement .....	55
Démarrage .....	56

---

---

**Chapitre 7:**  
**Mesures générales de renforcement des milieux d'affaires**

Renseignements commerciaux.....	61
Le financement des exportations.....	64
Programmes.....	65
Encouragements.....	67
Faire du commerce une priorité.....	69
<b>Annexes</b> .....	<b>71</b>

Annexe I: Les mesures de renforcement des milieux d'affaires  
Annexe II: Les mesures de renforcement des milieux d'affaires

Chapitre 8

Le financement des exportations  
Le financement des exportations  
Le financement des exportations

Chapitre 9

Le financement des exportations  
Le financement des exportations  
Le financement des exportations

Chapitre 10

Le financement des exportations  
Le financement des exportations  
Le financement des exportations

Chapitre 11

Le financement des exportations  
Le financement des exportations  
Le financement des exportations

---

# 1

## **CHAPITRE UN**

*La Lutte globale pour l'expansion des exportations*



# Chapitre 1

## La lutte globale pour l'expansion des exportations

Partout sur la scène économique internationale, les pays réévaluent les comportements traditionnels face à l'importance du commerce et à l'engagement sous-jacent primordial pour le succès des exportations. Pour certains pays, il n'y a rien de nouveau; le commerce international a toujours été à la base de leur survie économique. Pour d'autres, le désir de concurrencer directement les pays industrialisés est né dans les années 70 et s'est amplifié depuis. Pour le Canada, la participation à cette lutte mondiale pour la réussite commerciale est une nouvelle expérience. La concurrence mondiale en matière d'exportation a transformé la scène commerciale en un champ de bataille où se joue la survie économique. La capacité de croissance du Canada et peut-être même le maintien de sa position commerciale actuelle seront sérieusement mis à l'épreuve par la concurrence internationale au cours de la présente décennie.

Au premier abord, la performance canadienne au chapitre des marchandises exportées semble satisfaisante. Les exportations sont passées de près de 20 pour cent du PNB en 1970 à plus de 25 pour cent en 1980. Les exportations canadiennes de marchandises ont atteint \$74 milliards en 1980, ce qui représente un excédent important de \$8 milliards par rapport aux importations.

En réalité, cependant, le Canada ne joue qu'un rôle de figurant dans l'exportation des produits finis\* et notre balance commerciale des marchandises est renflouée par les exportations de produits dérivés des ressources naturelles et par le taux de change favorable du dollar canadien. Depuis dix ans, le Canada connaît chaque année un excédent commercial important aux chapitres des produits alimentaires, des matières premières et des demi-produits dérivés des ressources naturelles.

Ensemble, ces produits ont représenté un excédent commercial net de près de \$23 milliards en 1980. Par contre, le pays a connu un déséquilibre important et croissant dans la catégorie des produits finis, responsable en 1980 d'un lourd déficit commercial de \$18 milliards.\*\*

Les ventes à l'étranger de produits finis dépendent de la force concurrentielle du Canada pour ce qui est du développement, de la fabrication et de la commercialisation de ces produits par rapport aux autres pays, dans le contexte de l'économie mondiale. La position de l'ensemble du secteur manufacturier a été étayée par un dollar canadien valant environ 85c. américains qui donne aux produits canadiens un avantage comparatif important. Il est inquiétant toutefois de constater que notre capacité concurrentielle intrinsèque n'est toujours pas adéquate pour nous assurer la première place sur les marchés mondiaux et que notre faible performance actuelle pourrait probablement se détériorer à l'avenir.

En outre, l'excédent global du commerce des marchandises que le Canada réalise en raison de sa position de force dans le secteur des richesses naturelles est plus que compensé par un déficit des autres postes de la balance courante dont le tourisme, les intérêts et dividendes et les services. Le tableau de la page suivante montre la balance canadienne des comptes courants pour 1979 et 1980.

Le Canada a un rôle important à jouer dans la bataille globale pour la croissance des exportations. Or, jusqu'à présent notre rendement laisse à penser que nous sommes en train de perdre cette bataille. En outre, si jusqu'ici la concurrence a été âpre, elle ne pourra que s'accroître. Ce qui n'a été qu'une lutte pour détenir l'avantage au chapitre

\* Les expressions «produit fini» et «produit manufacturé» ne sont pas interchangeables. Les produits manufacturés comprennent d'une manière générale les produits finis, les demi-produits et les produits alimentaires transformés.

\*\* Le surplus du commerce de marchandises qui en résulte est inférieur au surplus du commerce de marchandises global de \$8 milliards dont nous avons déjà fait mention parce que les ajustements aux fins de la balance des paiements n'y sont pas inclus.

## ESTIMATIONS DE LA BALANCE CANADIENNE DES COMPTES COURANTS

	1979	1980
	(en milliards)	
Commerce des marchandises	\$3 972	\$7 953
Autres transactions	(\$9 070)	(\$9 491)
<b>Balance des comptes courants</b>	<b>(\$5 098)</b>	<b>(\$1 538)</b>

Source: «Estimations trimestrielles de la balance canadienne des paiements internationaux». Statistique Canada, publication n° 67-001-F au catalogue.

des exportations pourrait fort bien devenir une véritable guerre. Suit une analyse du rendement à l'exportation du Canada et des incidences de la conjoncture sur la concurrence internationale et la capacité pour le Canada d'y faire face dans la présente décennie.

### PERFORMANCE DU CANADA SUR LE PLAN DES EXPORTATIONS

Le Canada est actif sur le plan du commerce et se classe au huitième rang mondial quant à la valeur de ses exportations. Les exportations de marchandises représentent 25 pour cent de notre PNB, ce qui nous place dans une position semblable à celle de la République fédérale d'Allemagne, du Royaume-Uni, de l'Autriche et des pays scandinaves. Les Pays-Bas et la Belgique sont davantage tributaires des exportations, tandis que les États-Unis et le Japon se classent dans les catégories des six à douze pour cent de par l'envergure de leur économie nationale.\*

Un examen plus approfondi de la performance du Canada à l'exportation au cours des dix dernières années révèle que le pays n'a pas suivi le rythme de l'accélération du commerce international. Le Comité s'inquiète spécifiquement de notre part décroissante du commerce mondial, de notre dépendance continue à l'endroit des États-Unis dans le commerce des automobiles et de notre

présence insuffisante dans les régions du globe à forte croissance.

### Part décroissante du commerce mondial

Le commerce international a crû à un taux record de 20 pour cent dans les années 70. Bien que nos exportations aient aussi augmenté considérablement au cours de la même période, elles n'ont pas suivi la croissance de l'économie mondiale et notre part des exportations mondiales a connu une érosion sensible et régulière.

Le scénario est le même pour l'ensemble des biens considérés. Une érosion s'est produite dans toutes les catégories: produits alimentaires, produits primaires, demi-produits et produits manufacturés. Entre 1969 et 1979, la part du marché mondial occupée par les exportations canadiennes a diminué de 33 pour cent.\* Cette performance fut la pire qui ait été enregistrée parmi les pays industrialisés au cours de cette période. Et notre situation n'est guère plus reluisante vis-à-vis celle des principaux pays en voie de développement. De 1969 à 1979, le Canada a connu un taux de croissance annuel moyen de ses exportations de 15,1 pour cent, tandis que les pays en voie de développement maintenaient une moyenne de 23,1 pour cent. Pour avoir perdu cette part du marché mondial des exportations, le Canada paie un prix élevé qu'il ne peut plus se permettre de payer.

\* «Le Commerce international de marchandises du Canada». Document de travail préparé par André Morin, direction de la recherche, Bibliothèque du parlement, janvier 1981.

\* «Direction of Trade Yearbook», Fonds monétaire international.

## PART CANADIENNE DES EXPORTATIONS MONDIALES\*

	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Produits alimentaires	4,3	4,2	4,1	3,8	3,8	3,4	3,1	3,2
Produits primaires	8,1	7,4	5,5	5,3	5,3	4,9	4,7	4,5
Demi-produits	3,9	3,3	3,0	3,0	3,4	3,4	3,3	3,3
Produits manufacturés	4,0	3,5	3,2	3,0	3,3	3,1	2,9	2,8
<b>Total</b>	<b>4,9</b>	<b>4,4</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>

Source: «Commerce international en 1978-79», Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT)

### Prépondérance des exportations de l'industrie de l'automobile

Près des deux tiers des exportations canadiennes vont aux États-Unis. Pour les produits finis, la proportion est encore plus élevée: 77 pour cent des exportations sont allées aux États-Unis en 1980.

La totalité des exportations à destination des États-Unis a atteint \$46,7 milliards en 1980, dont \$16,5 milliards pour l'exportation de produits finis. Par ailleurs, les exportations de produits de l'industrie de l'automobile ont atteint \$9,6 milliards, soit 21 pour cent des exportations totales vers les États-Unis et 58,2 pour cent des exportations canadiennes de produits finis vers ce pays. Il en ressort qu'en 1980 le Canada a exporté plus de véhicules et de pièces automobiles que tous les autres produits finis réunis. En excluant les produits de l'automobile, le Canada a exporté pour \$7 milliards de produits finis aux États-Unis et pour \$3,9 milliards dans les autres pays. Ainsi, que nous le voulions ou non, les résultats que nous obtenons dans ce secteur continueront à influencer fortement notre rendement commercial.

### Faiblesse de notre position sur les marchés en expansion

Plusieurs témoins ont insisté sur le fait que les débouchés d'exportation se déplacent de l'Amérique du Nord et de l'Europe vers l'Asie du Sud-Est, le Moyen-Orient et l'Amérique latine. La crois-

sance intérieure du monde industrialisé a considérablement ralenti et les ouvertures concurrentielles sur ces marchés se sont refermées progressivement. Par contre, les pays nouvellement industrialisés sont devenus, pour toutes une gamme de produits manufacturés, des marchés fort intéressants où des entreprises nouvelles et existantes cherchent activement à se tailler une place. En 1979, ces changements de profils commerciaux ont entraîné une situation où, pour la première fois, les échanges transpacifiques ont dépassé les échanges transatlantiques.

La place du Canada est dérisoire dans un grand nombre des marchés naissants. Selon des données du Fonds monétaire international, le Canada fait moins de commerce avec les pays du Tiers-Monde que les autres puissances commerciales. Le Canada doit réorienter fermement son commerce et mettre au point les réseaux nécessaires pour soutenir la concurrence dans un monde très différent. Ce sont là des décisions que nos concurrents ont prises depuis longtemps et le Canada se doit d'agir rapidement pour combler le fossé qui existe déjà.

### TENDANCES DU COMMERCE GLOBAL

En 1979, le commerce mondial a dépassé \$1,5 billions. La croissance annuelle a atteint en moyenne 25,6 pour cent entre 1969 et 1974 et est tombée à 14,4 pour cent entre 1974 et 1979. Aujourd'hui, on peut dire au mieux que la croissance est lente. Toutefois, ces profils généraux ne donnent pas une idée exacte du commerce, tel qu'il

\* On a utilisé pour les catégories de produits la classification des produits des Nations-Unies.

s'est développé et comme le montrent plus justement les tendances particulières qui se manifestent. Le Comité s'est surtout attardé aux tendances qui modifient la façon dont les pays tentent de donner suite à leurs priorités en matière d'exportation et qui influent sur les règles du jeu commercial. Dans cette partie, nous insistons sur l'aspect vital des exportations, la participation croissante des gouvernements et le recours de plus en plus fréquent aux transactions non monétaires.

### **Aspect vital des exportations**

Au cours de réunions avec des hommes d'affaires et de hauts fonctionnaires aux États-Unis et en Europe, nous avons constaté l'importance que nos partenaires commerciaux attachent aux changements qui s'opèrent dans l'économie mondiale et les efforts concertés qu'ils déploient pour en tirer profit. Face à une croissance intérieure lente, la réaction de nombreux pays a été d'augmenter les exportations. En Europe, le commerce international est considéré comme une jungle exigeant l'action concertée des secteurs public et privé. Aux États-Unis, le récent rapport de l'*Export Council* du président souligne l'urgence pour les États-Unis d'une expansion rapide et soutenue de leurs exportations de biens et services\*. Exporter est maintenant un impératif économique.

Si on le compare avec ce que le Comité a constaté à l'étranger, l'engagement du Canada envers le commerce international ne constitue qu'une réponse mitigée aux réalités concurrentielles de l'économie mondiale contemporaine. Nous devons agir plus rapidement et plus énergiquement si nous voulons défendre l'importante base commerciale que nous avons édiflée. Sinon, nous céderons du terrain face aux forces croissantes de la concurrence internationale.

### **Participation des gouvernements**

Comme nous l'avons souligné dans notre second rapport, l'un des thèmes familiers dans les témoignages recueillis par le Comité avait trait aux

programmes de soutien élaborés par les gouvernements étrangers et la nécessité pour les autorités canadiennes d'emboîter le pas. Les gouvernements cherchent les avantages commerciaux et par leurs initiatives changent les règles du jeu dans de nombreux secteurs industriels. Dans de nombreux pays, le gouvernement collabore de plus en plus étroitement avec le monde des affaires et les deux secteurs établissent conjointement priorités et stratégies.

C'est dans l'élaboration de nouvelles règles commerciales que la participation des gouvernements est la plus visible. Bien que l'on ait cherché ainsi à atteindre l'équilibre, on évolue en réalité en pleine turbulence. Les récentes négociations commerciales multilatérales de Tokyo avaient pour objectif de réduire les tarifs douaniers et les autres obstacles au commerce mais, d'après les témoignages que nous avons entendus, il semble peu probable que l'esprit ou les aspirations qui ressortent des négociations du GATT\* à Tokyo dicteront, en fait, les règles du jeu commercial des années 80. Il a été prouvé que le programme DISC\*\* des États-Unis enfreint le GATT mais il demeure pourtant un élément de la politique américaine en matière d'exportation. En outre, les États-Unis ont récemment laissé entendre qu'ils prendraient des mesures en vertu de la Loi sur le commerce ou de la Loi sur les tarifs douaniers, contre les sociétés de portefeuille ou les filiales étrangères aux États-Unis si un concurrent est jugé avoir usé de pratiques commerciales déloyales sur les marchés étrangers.

Bien que ces exemples démontrent à la fois le dynamisme et l'intérêt de notre voisin du Sud, ils ne sont en réalité rien d'autre qu'une réaction face aux événements survenus dans le reste du monde. La France utilise le crédit mixte ou des taux d'intérêt réduits pour gagner des marchés internationaux. De nombreux pays offrent des stimulants fiscaux à leurs résidents qui travaillent à l'étranger et presque tous les pays font appel à la panoplie des interventions politiques pour tenter d'améliorer leur balance commerciale. Même s'il semble, donc, que les obstacles tarifaires et commerciaux offi-

\* *The Export Imperative* (Report to the President's Export Council), décembre 1980.

\* General Agreement on Tariffs and Trade (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce)

\*\* Domestic International Sales Corporation

---

ciels soient en voie d'élimination, il s'en dresse d'invisibles pour les remplacer.

La véritable question qui se pose pour la politique d'exportation du Canada est de savoir dans quelle mesure elle peut se contenter des miettes laissées par ses voisins. Si nous ne suivons pas le mouvement, nous en paierons le prix en perdant des marchés d'exportation. Si nous emboîtons le pas, le prix sera tout aussi élevé, puisqu'il nous faudra défrayer le coût des subventions accordées aux acheteurs étrangers. Étant donné que le commerce international n'est plus régi par des règles statiques, le Canada doit redoubler de prudence en optant pour telle ou telle façon d'agir. Dans certains cas, les autorités décideront peut-être de prendre l'initiative et d'établir de nouvelles règles de concurrence internationale. Il est clair qu'il nous faut trouver un moyen quelconque de rejoindre la tête du peloton. Toutefois, il pourra arriver que ce ne soit pas dans notre intérêt de soutenir une concurrence acharnée très coûteuse et nous devons donc alors être prêts à en accepter les conséquences.

### **Recours aux transactions non monétaires**

Le Comité s'est enquis de l'importance et des perspectives des transactions non monétaires\*. En toute franchise, nous avons éprouvé des difficultés à trouver des réponses au Canada. La plupart des témoins n'avaient jamais effectué de transactions non monétaires. Nous n'avons pas non plus rencontré ou entendu parler de spécialistes actifs en la matière au Canada. On nous a fait part de problèmes comme celui d'un surplus de chaussures ou d'autres produits pour lesquels il n'y a pas de marché disponible au Canada. A prime abord, il nous faut conclure que les transactions non monétaires sont ignorées de la plupart des hommes d'affaires canadiens et qu'actuellement personne n'est intéressé ou préparé à entrer dans le monde complexe des transactions non monétaires.

Dans l'étude de cette question, nous avons tenté d'évaluer l'importance relative des transactions non monétaires dans nos exportations à long terme. A cette fin, nous avons mené des enquêtes précises au Canada et nous avons soulevé la question lors de nos réunions à l'étranger. A ce stade-ci, nous ne disposons que d'informations fragmentaires pour tirer des conclusions, mais tout semble indiquer que les transactions non monétaires sont aujourd'hui un facteur plus important dans le commerce mondial que nous, Canadiens, voulons bien l'admettre, et que leur importance ira grandissant.

Un certain nombre de forces concourent, à l'échelle mondiale, à la croissance des transactions non monétaires. Les pays en développement et ceux du bloc de l'Est sont à court de devises fortes et cherchent à payer leurs exportations par une forme quelconque d'échange ou de troc. Les maisons d'import-export et autres entreprises internationales de commercialisation sont en concurrence pour les nouveaux marchés en offrant de conclure des transactions multipartites qui ne requièrent pas, dans tous les cas, de versements en devises fortes. Il semble donc qu'une pénurie de devises fortes n'est plus un obstacle absolu au commerce et que la disponibilité des transactions non monétaires est devenu un facteur concurrentiel additionnel.

Le Comité a eu du mal à évaluer l'ampleur actuelle de ces échanges. Il ressort d'une étude menée récemment par l'OCDE\* que, sous toutes réserves, environ 20 pour cent du commerce mondial s'est effectué sur une base de réciprocité au cours des 15 dernières années, mais que moins de cinq pour cent du commerce a impliqué du troc au sens restreint d'un simple échange de biens. L'étude mentionne aussi que les échanges de réciprocité ont représenté environ quarante pour cent du commerce avec les pays du Tiers-Monde. Le département du Commerce américain a annoncé récemment que le troc compte actuellement pour 10 à 20 pour cent du commerce mondial, alors qu'il n'en représentait que deux pour cent en 1976.

---

\* Échanges commerciaux impliquant le recours final à des biens plutôt qu'à des devises pour payer d'autres biens.

---

\* Organisation de coopération et de développement économiques

---

Si ces chiffres sont exacts et si cette tendance à la hausse se poursuit, le Comité ne peut qu'en venir à la conclusion que les exportateurs canadiens devront se familiariser avec le système des transactions non monétaires s'ils veulent accroître leurs perspectives commerciales au cours des années 80. Toutefois, le Canada ne possède pas encore les connaissances et les aptitudes nécessaires pour tirer profit de ces possibilités. Tant que nous n'aurons pas comblé ce manque de compétence, nous dépendrons des experts étrangers.

### **CROISSANCE DES MAISONS D'IMPORT-EXPORT**

La croissance et l'expansion continues des maisons d'import-export\* dans le monde entier ont naturellement intéressé tout particulièrement le Comité. Elles ont depuis toujours joué un rôle important dans le commerce international. Grâce à elles, des pays comme le Japon, la République fédérale d'Allemagne, la Grande-Bretagne et le Danemark ont connu de grands succès commerciaux. Nous avons donc étudié ces institutions et leur pertinence au contexte canadien.

Bon nombre de témoins ont prévenu le Comité que les modèles étrangers, notamment les sogo-shosha du Japon, ne pourraient être adaptés au contexte des entreprises canadiennes. Nous convenons que ces institutions ont évolué au cours des années dans des cultures uniques et ne peuvent être transplantées dans notre système. En même temps, ces sociétés jouent un rôle vital et, dans certains cas, elles dominent même les réseaux d'échanges. En étudiant l'expansion des maisons d'import-export, nous pourrions comprendre leurs méthodes, la concurrence qu'elles se livrent, les services qu'elles offrent à leurs clients, les fonctions qu'elles assument et la mesure dans laquelle leurs activités sont devenues des facteurs-clés du succès commercial.

Les maisons d'import-export ont constitué pendant des siècles des réseaux commerciaux internationaux pour le Japon, la Grande-Bretagne, les Pays-Bas, la République fédérale d'Allemagne, la

France, le Danemark, et plusieurs autres pays. Elles se livrent à toutes les formes d'échange: exportations, importations et de plus en plus, échanges entre pays tiers. Dans le cas du Japon, les maisons générales d'import-export ont servi d'intermédiaires à des groupes d'entreprises manufacturières, en commercialisant leurs produits et en achetant pour elles des matières premières. A l'heure actuelle, les neuf principales sogo-shosha détiennent 50 à 55 pour cent du commerce extérieur du Japon et leurs ventes équivalent presque au quart de son PNB. En fait, les ventes globales des neuf sogo-shosha sont équivalentes au PNB du Canada.

Par opposition, les maisons d'import-export européennes sont issues du lien entre les pays colonisateurs et leurs colonies. D'autres fournisseurs étaient libres de commercer sur ces marchés et d'y imposer une concurrence directe mais, pour y réussir, il leur fallait triompher de liens solides souvent historiques et déjouer les réseaux de renseignements bien développés que les maisons d'import-export avaient mis sur pied. L'aptitude à conserver la loyauté du fournisseur demeure une différence importante entre la méthode japonaise et celle adoptée par les maisons d'import-export européennes et nord-américaines. Ces dernières ne s'attendent pas à la loyauté du fournisseur et ne l'ont pas. Lorsque le fournisseur ne retire aucun avantage important de cette relation, il a tendance à se lancer dans la commercialisation directe de ses propres produits à l'étranger. Toutefois, cela n'a pas empêché certaines sociétés européennes importantes et dynamiques de continuer à occuper une position solide dans le commerce mondial.

Le succès des maisons d'import-export a encouragé plusieurs pays à créer leurs propres sociétés. La Corée est le pays qui a imité le mieux le modèle japonais en mettant sur pied en 1975 un réseau de maisons générales d'import-export. L'approche adoptée par la Corée consistait à séparer les fonctions de mise en marché des manufacturiers existants et à les regrouper dans des maisons d'import-export au service de groupes industriels. Le nom de maison générale d'import-export est réservé aux organisations qui répondent à certains critères: les exportations doivent représenter au moins deux pour cent des exportations de la Corée; les ventes de cinq produits distincts doivent dépasser, pour

---

\* Aussi nommées maisons de commerce

---

chacun, \$1 million; chaque maison générale doit avoir au moins 20 filiales outre-mer; et toutes les maisons générales doivent être cotées à la bourse coréenne. L'expansion des 13 maisons générales d'import-export coréennes a été impressionnante; leurs exportations ont atteint environ \$4 milliards en 1978, soit une hausse de presque \$1,5 milliard par rapport à 1977 et un quadruplement des ventes depuis 1975. Les maisons générales d'import-export représentaient 31,8 pour cent des exportations de la Corée en 1978 par rapport à 5,3 pour cent en 1975.

Le Brésil a adopté la méthode des maisons d'import-export mais a choisi d'en créer deux, Interbras et Cobec. Interbras, filiale à part entière de Petrobras, société pétrolière nationale, s'occupe principalement de produits agricoles même si elle vend aussi quelques produits manufacturés. Cobec appartient en partie à la Banque nationale du Brésil ainsi qu'à plusieurs banques commerciales nationales et étrangères. Elle vend principalement des produits agricoles et les ventes de produits manufacturés représentent moins de 10 pour cent de l'ensemble de ses activités. Bien que ces maisons d'import-export aient connu une croissance relativement importante depuis leur création dans les années 70, elles n'ont pas eu l'incidence prévue au départ sur les exportations des produits manufacturés.

Nous savons que plusieurs pays du Sud-Est asiatique ont établi des maisons d'import-export, mais nous ne sommes pas en mesure de juger de leur rendement. Singapour a mis sur pied une société appelée Intraco destinée à accroître les exportations des petites entreprises et à commercer avec le bloc des pays de l'Est. La Thaïlande est en train de promouvoir l'expansion de 12 maisons d'import-export et la Malaisie établit des maisons en s'associant aux sogoshosha japonaises. La Nouvelle-Zélande exploite depuis plus de 10 ans une maison d'import-export nationale qui encourage les exportations des petites et moyennes entreprises.

Aux États-Unis, une loi favorisant la création de sociétés d'import-export sera bientôt déposée à nouveau devant le Congrès. Cette loi permettrait aux banques une participation importante dans des sociétés d'import-export et assouplirait les règles

anti-trust, pour la création de consortiums d'exportation. Les États-Unis ont reconnu la nécessité d'accroître leurs exportations de produits manufacturés et mettent l'accent sur les changements institutionnels dans le cadre de leur programme global.

Alors que de nombreux pays créent des maisons d'import-export, les sogoshosha japonaises réagissent face à des changements qui pourraient avoir des retombées considérables sur leurs futures activités. L'accroissement des mesures protectionnistes dans de nombreux pays, la multiplication des transactions non monétaires, le transfert des avantages concurrentiels dans le secteur des produits manufacturés et l'instabilité politique chronique dans les pays riches en ressources naturelles ont obligé les maisons d'import-export japonaises à reconsidérer leur position concurrentielle dans les années 80. Les sogoshosha investissent systématiquement à l'étranger dans des entreprises, des réseaux de distribution et des projets d'exploitation des ressources naturelles. Elles insistent sur la continuité des approvisionnements en matières premières essentielles. Ces mesures confirmeront la mainmise des sogoshosha sur les entreprises manufacturières japonaises et établiront de nouvelles têtes de ponts dans les économies étrangères dans lesquelles elles investissent.

D'après les preuves recueillies, le Comité conclut que les maisons générales d'import-export jouissent d'atouts importants qui profitent en fin de compte à l'économie nationale. Parmi ceux-ci:

- des renseignements complets sur les marchés;
- une compétence pour développer de nouveaux marchés;
- une compétence dans les ventes à l'étranger;
- un réseau de distribution bien établi;
- une gamme de services commerciaux compétitifs;
- une connaissance des nouvelles méthodes de commerce;
- une compétence pour se procurer des approvisionnements sûrs en ressources rares;
- une puissance financière;

- 
- un contrôle sur la commercialisation internationale qui permet de faire revenir une plus grande part de la valeur des produits vendus au pays fournisseur;
  - une diversification des risques d'exportation en raison du chiffre d'affaires engagé et du nombre de produits.

C'est là une liste impressionnante d'atouts qui, comme nous l'avons vu, peuvent avoir des retombées considérables à la fois sur le volume et sur la nature des échanges lorsqu'une maison d'import-export les met en œuvre.

# 2

**CHAPITRE DEUX**  
*Les Produits manufacturés:  
le défi à l'exportation*

---



## Chapitre 2

### Les produits manufacturés: le défi à l'exportation

L'augmentation des ventes de produits manufacturés à l'étranger représente, pour les Canadiens, le plus grand défi à l'exportation: le présent chapitre porte sur notre aptitude à relever ce défi. Le Comité a voulu au préalable savoir dans quelle mesure le Canada avait le potentiel d'augmenter ses exportations. Pour répondre à cette question, il nous a fallu émettre des hypothèses sur le secteur manufacturier. Nous fondant sur ces hypothèses et sur les résultats de nos recherches, nous avons conclu à un potentiel d'exportations additionnelles de \$8 à 12 milliards dans ce secteur. Ce chapitre porte donc sur les possibilités à exploiter, les défis à relever et les obstacles à franchir.

#### LE POTENTIEL D'EXPORTATION

Le potentiel d'exportation de produits manufacturés que nous avons décelé semble au premier abord fantastique. Mais par rapport au déficit commercial du Canada de \$18 milliards pour les produits finis et à notre part décroissante des exportations mondiales, ce potentiel ne constitue qu'une amorce de solution. Les mesures que nous pourrions prendre pour réaliser ce potentiel n'ont rien de nouveau ni de révolutionnaire. Elles supposent deux objectifs fondamentaux:

1. encourager les sociétés qui exportent déjà à le faire davantage pour arriver au niveau d'exportation atteint par nos meilleures entreprises; et
2. accroître le nombre des petites et moyennes entreprises exportatrices.

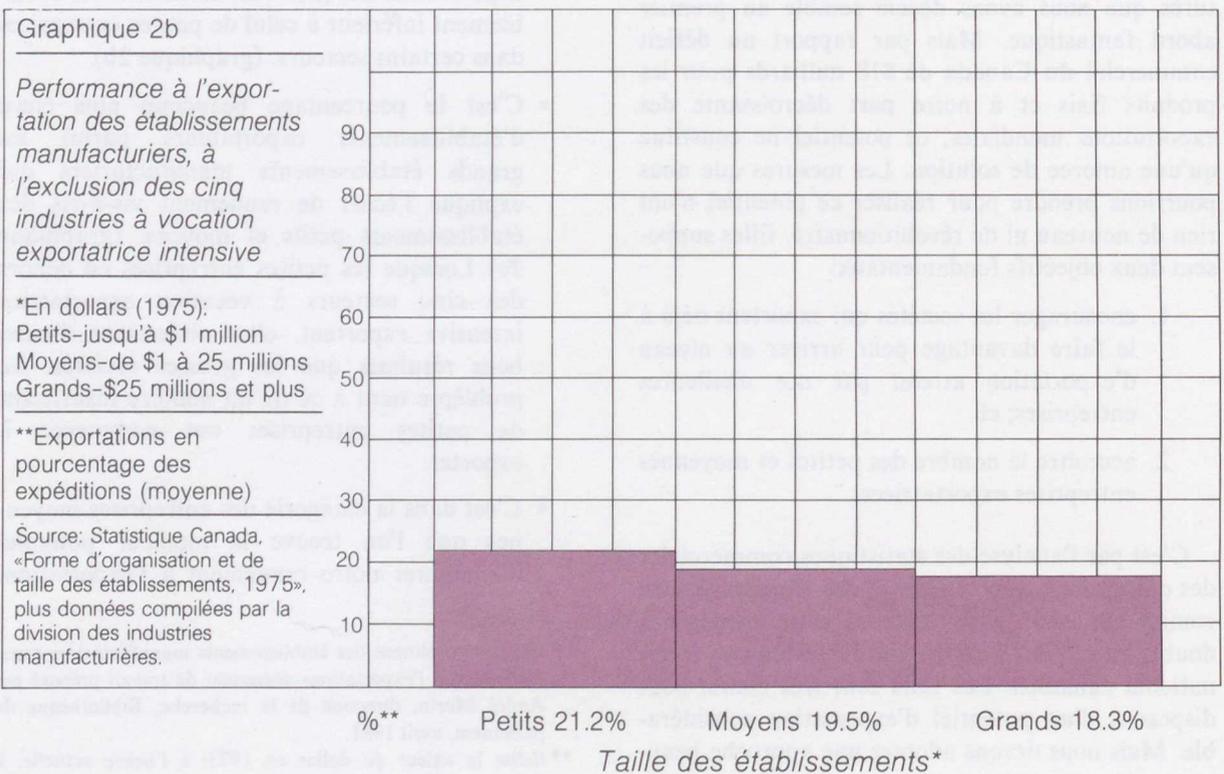
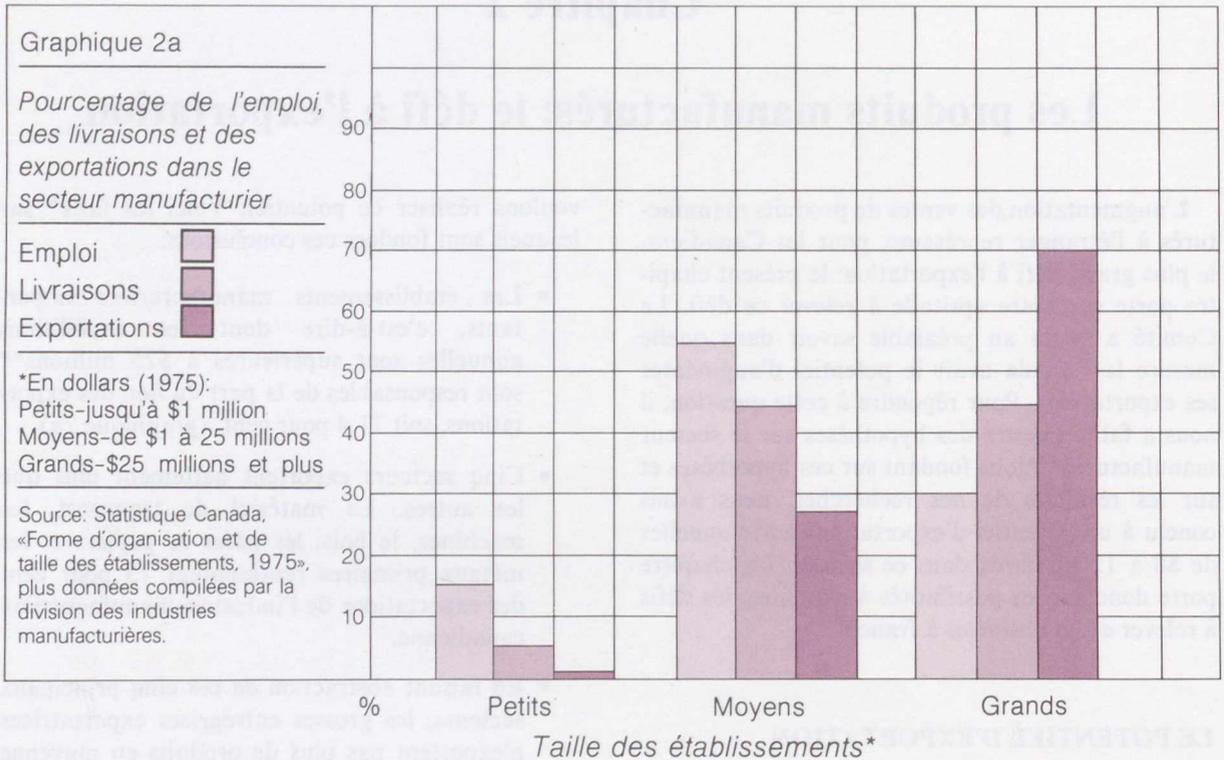
C'est par l'analyse des statistiques commerciales des entreprises exportatrices et des témoignages au comité que nous avons élaboré cette stratégie à double volet pour l'expansion du commerce international canadien. Les faits sont très clairs: nous disposons d'un potentiel d'exportation considérable. Mais nous devons adopter une approche beaucoup plus dynamique que dans le passé si nous

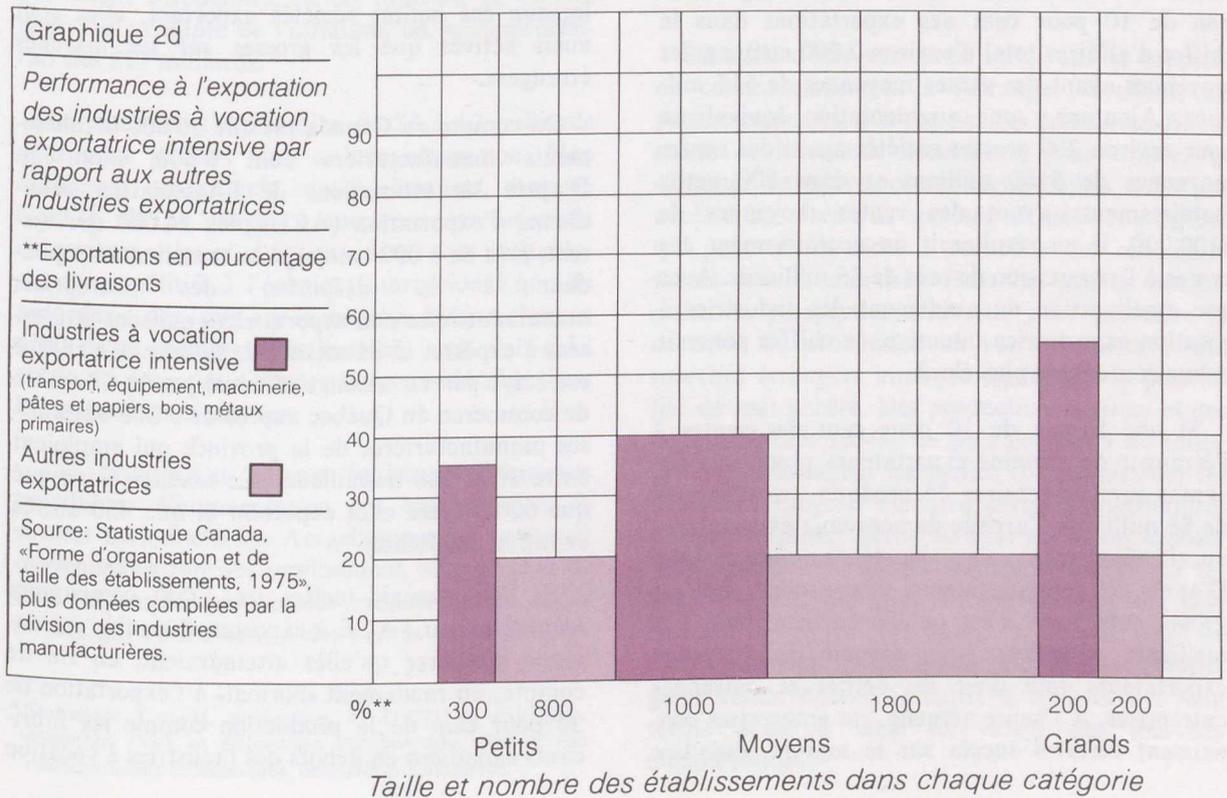
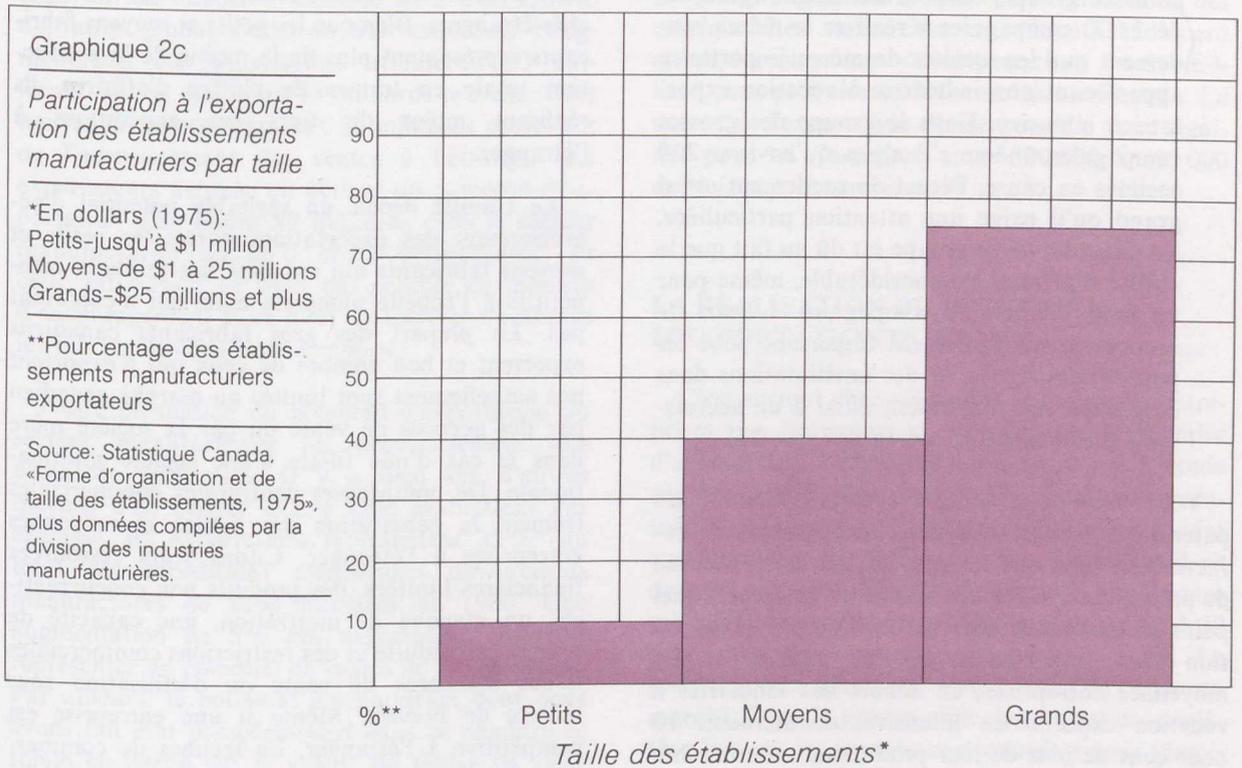
voulons réaliser ce potentiel. Voici les faits\* sur lesquels sont fondées ces conclusions:

- Les établissements manufacturiers importants, c'est-à-dire dont les expéditions annuelles sont supérieures à \$25 millions\*\* sont responsables de la part du lion des exportations, soit 71.4 pour cent. (graphique 2a)
- Cinq secteurs exportent nettement plus que les autres. Le matériel de transport, les machines, le bois, les pâtes et papiers et les métaux primaires représentent 75 pour cent des exportations de l'industrie manufacturière canadienne.
- En faisant abstraction de ces cinq principaux secteurs, les grosses entreprises exportatrices n'exportent pas plus de produits en moyenne que les petites. En fait, le pourcentage des exportations des gros établissements est sensiblement inférieur à celui de petites entreprises dans certains secteurs. (graphique 2b)
- C'est le pourcentage beaucoup plus élevé d'établissements exportateurs parmi les grands établissements manufacturiers qui explique l'écart de rendement vis-à-vis des établissements petits et moyens. (graphique 2c) Lorsque les petites entreprises en dehors des cinq secteurs à vocation exportatrice intensive exportent, elles obtiennent d'aussi bons résultats que les grosses sociétés. Le problème tient à ce qu'un nombre insuffisant de petites entreprises ont commencé à exporter.
- C'est dans la catégorie des entreprises moyennes que l'on trouve le meilleur potentiel d'améliorer notre rendement à l'exportation.

\* «Le comportement des établissements manufacturiers canadiens face à l'exportation» document de travail préparé par André Morin, direction de la recherche, Bibliothèque du parlement, avril 1981.

\*\* Selon la valeur du dollar en 1975; à l'heure actuelle, il s'agirait plutôt de \$50 millions.





Dans ce groupe, on pourrait encourager près de 2 000 compagnies à réaliser le même rendement que les sociétés de même importance appartenant aux industries à vocation exportatrice intensive. Dans le groupe des grosses compagnies, même s'il n'y a qu'environ 200 sociétés en cause, l'écart de rendement est si grand qu'il exige une attention particulière. Le potentiel de ce groupe est dû au fait que le chiffre d'affaires est considérable, même pour un petit nombre de compagnies. L'écart de rendement est également important pour les petites compagnies et des améliorations dans ce groupe contribueraient aussi à un accroissement des exportations. (graphique 2d)

Votre Comité a tenté d'évaluer l'étendue du potentiel à l'exportation des établissements manufacturiers. Bien que nous ne soyons arrivés à rien de précis, nous avons néanmoins pu mesurer à quel point les lacunes de notre performance à l'exportation sont importantes. Si les grosses et les moyennes entreprises, en dehors des industries à vocation exportatrice intensive, consacraient 10 pour cent de plus de leur production aux marchés étrangers, ce serait là un objectif réaliste d'une valeur monétaire considérable, soit une augmentation de 10 pour cent des exportations dans le chiffre d'affaires total d'environ 2 000 compagnies moyennes ayant des ventes moyennes de \$15 millions. Ajoutons-y une augmentation équivalente pour environ 200 grosses sociétés ayant des ventes moyennes de \$160 millions et dans 800 petits établissements ayant des ventes moyennes de \$100,000. Il en résulterait un accroissement des ventes à l'exportation de près de \$6 milliards. Avec une amélioration du rendement des industries à vocation exportatrice intensive, ce chiffre pourrait même être encore plus élevé.

Si une hausse de 10 pour cent des ventes à l'étranger de certains exportateurs produisait des ventes supplémentaires de produits manufacturés de \$6 milliards, l'arrivée de nouveaux exportateurs aurait également une incidence considérable. D'après nos renseignements, si une société est une grosse entreprise, c'est qu'elle exporte déjà. Les meilleurs candidats pour devenir de nouveaux exportateurs sont donc les petites et moyennes entreprises. A l'heure actuelle, ces entreprises connaissent certains succès sur le marché canadien

mais perdent du terrain lorsqu'il s'agit des marchés étrangers. Bien que les petits et moyens fabricants représentent plus de la moitié de la production totale en termes de chiffre d'affaires, ils réalisent moins du tiers des expéditions à l'étranger.

Le Comité décèle un véritable potentiel d'accroissement des exportations parmi les petits et moyens fabricants qui ont déjà des produits compétitifs à l'échelle mondiale mais qui n'exportent pas. La plupart des gros fabricants canadiens exportent et bon nombre de ceux qui n'exportent pas actuellement sont limités au marché canadien par des accords de vente ou par la société mère dans le cas d'une filiale d'une société multinationale. De nombreuses contraintes commerciales freinent la pénétration des petites et moyennes entreprises à l'étranger. Citons leurs ressources financières limitées, des produits non concurrentiels, un manque de motivation, une capacité de production réduite et des restrictions commerciales issues d'accords de vente ou d'utilisation sous licence de brevets. Même si une entreprise est compétitive à l'étranger, les lacunes de commercialisation à l'étranger la confinent au marché canadien. Pourtant, comme nous l'avons vu, lorsque ces petites sociétés exportent, elles sont aussi actives que les grosses sur les marchés étrangers.

On compte au Canada près de 30 000 établissements manufacturiers dont 6 000 exportent. D'après les estimations de l'Association canadienne d'exportation (ACE), des 24 000 qui restent, près de 1 000 compagnies canadiennes répondent à la définition des entreprises manufacturières non exportatrices qui sont intéressées à exporter et en mesure de le faire. Ce chiffre est étayé par un sondage effectué par la Chambre de commerce du Québec auprès de 3 000 entreprises manufacturières de la province qui emploient entre 20 et 500 travailleurs. Ce sondage a indiqué que 600 d'entre elles exportent et que 450 autres en ont la possibilité.

Si l'on pouvait inciter les 1 000 compagnies identifiées par l'ACE à exporter, il semble raisonnable d'espérer qu'elles atteindraient, en fin de compte, un rendement «normal» à l'exportation de 20 pour cent de la production comme les fabricants canadiens en dehors des industries à vocation

exportatrice intensive. Compte tenu d'un chiffre d'affaires global d'environ \$15 milliards, l'augmentation des exportations atteindrait \$3 milliards. Si l'on ajoute les \$3 milliards provenant des nouveaux exportateurs aux \$6 milliards provenant de l'accroissement des ventes à l'étranger des exportateurs actuels, on obtient un potentiel d'exportation d'au moins \$9 milliards dans le secteur manufacturier tel qu'il existe actuellement. Et cette estimation ne tient pas compte de mesures d'encouragement si ce n'est de motiver davantage les fabricants canadiens à exporter.

Notre estimation du potentiel d'exportation du secteur manufacturier fut nécessairement une démarche subjective. Il y a bien sûr d'autres moyens d'en arriver à une telle évaluation. Par exemple, les exportations représentent 32%\* du total des expéditions canadiennes de produits manufacturés de \$166 milliards en 1980. Une augmentation de 5% des exportations pourrait représenter un potentiel de ventes de \$8,3 millions. Par ailleurs, le potentiel d'exportation dont nous avons fait état précédemment dans ce chapitre se fonde en partie sur la valeur du dollar en 1975 parce que ce sont là les données les plus récentes qui soient disponibles. Si on rajustait ce chiffre pour tenir compte de l'inflation, on se rapprocherait des \$12 milliards.

Le potentiel d'exportation de \$8 à 12 milliards dont nous parlons n'est qu'une estimation. Non seulement nos calculs sont-ils inexacts, mais le Comité n'a pu songer à aucune autre façon de déterminer si les produits canadiens sont véritablement compétitifs à l'échelon international que de procéder à des tests sur le marché. Néanmoins, en dépit de ce problème d'estimation, il est clair qu'il existe un potentiel d'exportation considérable dans le secteur manufacturier.

Les exportations offrent également d'énormes possibilités d'augmentation des emplois dans le secteur manufacturier. Actuellement, les petites et moyennes entreprises représentent 70 pour cent de tous les emplois du secteur manufacturier et les efforts qui aboutissent à des ventes supplémentaires

feront augmenter considérablement le total des emplois. Les recherches du Comité indiquent qu'un accroissement des exportations de \$1 milliard peut produire 42 700 emplois au Canada. Le potentiel d'exportation décelé pourrait donc signifier pour les Canadiens entre 300 000 à 500 000 emplois supplémentaires.

## LA RÉALISATION DU POTENTIEL D'EXPORTATION DU CANADA

C'est surtout chez les petites et moyennes entreprises que se trouve le potentiel supplémentaire d'exportation. Nous avons concentré notre étude sur les sociétés dont les produits sont concurrentiels et dont les propriétaires sont disposés à vendre en dehors des marchés nationaux. En outre, il ne devrait pas être difficile de réaliser une hausse graduelle du rendement à l'exportation de 10 à 20 pour cent par rapport aux niveaux actuels. Le problème qui demeure réside dans la mise en marché. Dans le groupe cible, la plupart des sociétés n'ont pas les ressources nécessaires pour identifier les marchés étrangers et s'y installer de façon permanente.

La taille d'une entreprise influe sur sa capacité de commercialisation à l'étranger. Souvent, les petites compagnies n'ont pas les ressources financières et humaines nécessaires pour trouver et exploiter de nouveaux débouchés. Elles n'ont pas accès à un réseau de sociétés affiliées et d'agents qui peuvent les aider à recueillir des renseignements sur les marchés. Pour les petites compagnies, la perspective d'investir pour accroître la capacité de production en vue de desservir des marchés étrangers implique également la possibilité de tout perdre. Des productions courtes et des coûts unitaires élevés, en plus des coûts de transport, désavantagent les petites compagnies sur les marchés étrangers. En outre, certains propriétaires préfèrent «penser petit» ou tout au moins «penser marché intérieur» plutôt que de se lancer sur les marchés étrangers dans des activités qui sont plus risquées et exigent plus de temps. De leur point de vue, l'avantage concurrentiel des grosses compagnies réside dans leur capacité d'investir à long terme dans la mise en valeur des marchés d'exportation.

\* Statistique Canada, publication n° 31-001 au catalogue, décembre 1980, et estimations préliminaires, Groupe des renseignements économiques, Industrie et Commerce.

---

Le sondage sur les exportations effectué pour le Comité par la Chambre de commerce du Canada met en lumière les problèmes de mise en marché qui se posent aux exportateurs canadiens. Voici une brève description des sociétés qui ont fait l'objet de cette enquête; elles sont surtout situées en Ontario et au Québec, plutôt que dans les régions périphériques du pays; elles comptent moins de 500 employés, taille qui correspond à leur chiffre d'affaires moyen déclaré, inférieur à \$50 millions; et il s'agit surtout d'établissements manufacturiers, les entreprises de gros et de détail se classant loin au deuxième rang.

Près du quart des compagnies participantes n'ont fait état d'aucune exportation. Par ailleurs, un nombre à peu près équivalent de sociétés exportent plus de 25 pour cent de leur production. Au total, si l'on inclut dans le groupe les entreprises non exportatrices, plus de la moitié des sociétés exportent moins de 10 pour cent de leur production. Pour ce qui est de la diversité des marchés étrangers, les ventes des exportateurs du groupe ne dépendent pas uniquement du marché américain. Une majorité de sociétés vendent à la fois aux États-Unis et sur d'autres marchés. Les autres se partagent à peu près également entre le marché américain et les autres marchés.

Le président-directeur général est le principal responsable des exportations pour plus d'un tiers des entreprises qui ont répondu au questionnaire. C'est la personne qui a été le plus fréquemment citée dans une liste qui énumérait aussi le directeur des ventes à l'exportation et le gérant général des ventes. Le poste de gérant des ventes à l'exportation ne venait qu'au troisième rang, ce qui laisse supposer que peu d'entreprises participantes ont un tel poste dans leur organigramme.

Le manque de connaissance des marchés d'exportation, l'insuffisance de la capacité de production et la présence de produits non concurrentiels à l'échelon international figurent parmi les principaux obstacles à l'expansion des exportations cités par les répondants. Afin de corriger le manque de connaissance des marchés d'exportation, les entreprises qui font affaire sur les marchés étrangers font largement appel au Service des délégués commerciaux du Canada. D'autres services gouvernementaux de soutien au commerce sont également bien connus et utilisés, comme la Société pour

l'expansion des exportations et le Programme de développement des marchés d'exportation.

C'est peut-être la déclaration suivante, faite devant le Comité au cours d'une de ses réunions régionales, qui résume le mieux le dilemme des petits et moyens fabricants au niveau des exportations, tel qu'il ressort du sondage:

«Le prix de la ligne de produits est concurrentiel, le modèle est populaire et la matière première est bon marché au Canada. D'un autre côté, le développement des marchés d'exportation est difficile. Les détaillants sont intéressés par le produit mais nous avons besoin des services d'un distributeur et les distributeurs intéressés sont difficiles à trouver.» (Un exportateur de produits manufacturés du Québec)

Les fabricants canadiens doivent avoir accès à une compétence de mise en marché à l'échelle internationale, si ils veulent commencer à réaliser ne serait-ce qu'une partie du potentiel d'exportation décrit par le Comité. Comme le sondage de la Chambre de commerce le laisse entendre, les entreprises canadiennes doivent être dotées d'un directeur des exportations et d'une compétence commerciale pour aborder les marchés étrangers. Les organismes gouvernementaux comme le Service des délégués commerciaux ne peuvent réaliser les ventes directes et entretenir les relations durables que nécessite une présence soutenue sur les marchés.

### **LE BESOIN D'ACCÈS À UNE COMPÉTENCE COMMERCIALE**

Les fabricants canadiens pourraient logiquement se tourner vers les maisons d'import-export privées pour trouver la compétence de commercialisation internationale dont elles ont besoin. Au Canada, malheureusement, le secteur des maisons d'import-export privées en est encore au premier stade de son développement. Il compte un grand nombre de petites entreprises qui font le commerce de produits à l'image de l'importance des richesses naturelles au Canada. La plupart des maisons de commerce privées souffrent d'un manque chronique de capital et occupent une position précaire à la fois en ce qui concerne les réseaux et l'éventail des produits. Ce secteur n'a pas encore atteint le

point de maturation, qui demandera une consolidation et une spécialisation.

Près de 600 entreprises canadiennes se qualifient de maisons d'import-export. Leur grand nombre contitue davantage une faiblesse qu'un atout du secteur car chaque société a un chiffre d'affaires modeste. L'import-export opère avec une faible marge bénéficiaire et il dépend d'un chiffre d'affaires et d'un roulement élevés pour réaliser des bénéfices. L'aptitude à tirer profit d'une compétence commerciale spécialisée est primordiale pour la rentabilité des sociétés d'import-export. La majorité des maisons d'import-export canadiennes ne sont tout simplement pas assez importantes pour une utilisation optimale des ressources et la réalisation de bénéfices élevés à la manière d'une société d'import-export importante. Et sans cette envergure, il est difficile d'attirer les clients et de les conserver.

Moins de 20 pour cent des maisons d'import-export canadiennes ont déclaré des ventes supérieures à \$5 millions l'an dernier\*. Les autres tombaient carrément dans la catégorie des petites entreprises. Si l'on examine de près la ligne de produits des moyennes et grosses entreprises, on remarque la prépondérance des produits agricoles, du bois, des pâtes et papiers, des produits alimentaires transformés, des produits chimiques et des fourrures. Les compagnies étrangères d'import-export qui opèrent au Canada se fondent sur les mêmes lignes de produits: Mitsubishi Canada vend des produits agricoles, du bois, des minerais, du poisson et des machines industrielles spécialisées.

Le nombre d'employés peut constituer un indice de l'envergure d'une maison d'import-export. La société d'import-export canadienne typique dans la catégorie des grosses et moyennes entreprises compte moins de 20 employés. La société d'import-export étrangère typique opérant au Canada a près de 50 employés. Nous ne connaissons aucune compagnie canadienne d'import-export ayant plus de 100 employés engagés dans une activité commerciale. Même si divers fabricants et grossistes qui font du commerce ont de gros effectifs, le nombre des employés véritablement engagés dans

les échanges internationaux est généralement faible.

Au Canada, les maisons de commerce privées ont traditionnellement réagi aux occasions que présentait le marché plutôt que de rechercher des débouchés. C'est pour cette raison que l'Association canadienne d'exportation décrit le secteur des maisons d'import-export comme étant «un reflet des produits canadiens disponibles pour l'exportation». Le fait de réagir au lieu de prendre l'initiative explique en grande partie pourquoi les maisons de commerce canadiennes sont petites, axées sur le commerce des marchandises et sous-développées. La faiblesse du secteur canadien des maisons d'import-export prive les fabricants ayant un potentiel d'exportation de l'accès à tout l'éventail des services commerciaux dont ils ont besoin.

Les grosses compagnies canadiennes et étrangères ont une capacité de commercialisation internationale, mais la plupart d'entre elles ne sont pas intéressées à assumer de telles responsabilités pour les produits d'autres sociétés. Ces compagnies ont déjà mis au point les circuits de distribution et la structure nécessaires pour traiter des affaires internationales à grande échelle, ou bien elles y ont accès. Leur chiffre d'affaires leur permet de réduire les coûts unitaires de mise en marché. Certains gros fabricants qui ont entrevu une nouvelle possibilité de bénéfices dans la pratique du commerce international ont même créé leurs propres filiales d'import-export. Outre son rôle commercial traditionnel, une filiale d'import-export procure les approvisionnements-clés à la société mère, offre toute une gamme de produits de la société et peut aider la société mère à écouler des produits provenant de transactions non monétaires.

Les grosses compagnies préfèrent fabriquer et commercialiser leurs propres produits; elles veulent exercer un certain contrôle et la perspective des produits vendus par ou pour d'autres compagnies ne les enchante guère. En général, la perspective de prendre en charge des produits complémentaires ou conformes à leurs propres lignes de produits ne semble pas les attirer. Face à l'évolution des profils et des techniques du commerce mondial, les gros fabricants sont suffisamment occupés à simplement maintenir leur propre position.

\* Données tirées du Système de repérage des données, août 1980.

Les filiales de sociétés multinationales ont un avantage commercial concurrentiel sur les entreprises exclusivement nationales. Nos recherches indiquent que même si la propriété étrangère n'a qu'un faible rapport avec le rendement à l'exportation, l'accès à la capacité de commercialisation et aux circuits de distribution de la société mère a un rapport étroit avec la réussite face aux concurrents sur les marchés étrangers. En effet, la filiale profite de certains services liés à une société d'import-export grâce à sa liaison avec une entreprise de plus grande envergure ayant des activités, des agents, des débouchés et des réseaux de distribution dans le monde entier. Les renseignements sur les marchés, l'identification des débouchés, les expéditions en gros et le service après-vente ne sont que quelques exemples des fonctions commerciales disponibles grâce au réseau d'une compagnie internationale. Le lien avec la société multinationale est également avantageux pour trouver les approvisionnements en matières premières et les acheter ensuite en gros pour la société internationale. Les avantages découlant de cette relation sont particulièrement évidents dans les mandats mondiaux sur les produits et dans les exportations entre sociétés.

Un mandat mondial sur un produit confère à une filiale la responsabilité exclusive de présenter un certain produit au nom du réseau mondial de distribution et de vente de la société mère, ce qui donne à l'entreprise l'opportunité de devenir compétitive sur les marchés mondiaux. Au sein d'une multinationale, la concurrence pour les mandats sur les produits est âpre mais, lorsqu'une entreprise obtient un mandat sur un produit, il lui permet de s'infiltrer sur les marchés mondiaux en utilisant souvent comme base la position de la société mère.

La possibilité d'utiliser l'usine et le matériel de la filiale pour se spécialiser dans un produit destiné à une distribution mondiale par l'intermédiaire d'un réseau existant constitue un avantage concurrentiel souhaitable. Un fournisseur national est certainement libre de prendre l'initiative et de concentrer sa production sur un produit, mais les problèmes ultérieurs touchant l'identification et l'expansion des marchés et la distribution sont énormes si on les compare à la position d'une filiale. Il n'existe tout simplement pas de structure équivalente dont le fournisseur national peut se

servir pour se placer sur un pied d'égalité avec ses concurrents.

Le fait que les filiales dépendent fortement des ventes entre sociétés pour le volume de leurs exportations révèle combien l'accès aux services commerciaux des multinationales peut parfois constituer un avantage au point de vue commercial mais un désavantage sur le plan de l'organisation. L'accès aux services commerciaux facilite la pénétration sur les marchés étrangers mais il nuit également à l'acquisition d'une compétence autonome en matière de commercialisation à l'étranger, la réalisation d'une capacité totale de production et une concurrence directe sur le marché. Cependant, au sens restreint du rendement commercial, les ventes entre sociétés gonflent le volume des exportations et l'accès à la clientèle est réalisé avec un minimum d'efforts et de dépenses.

En comparaison, une entreprise nationale de même envergure que la filiale doit ou bien acquérir une compétence internationale de commercialisation ou bien la trouver ailleurs. Ces deux possibilités exigent beaucoup de temps et de ressources et, dans de nombreux cas, la compagnie ne peut ni acquérir la compétence, ni trouver ailleurs ce dont elle a besoin. En conséquence, les fabricants nationaux partent avec un net désavantage au niveau de la commercialisation, désavantage que nombre d'entre eux ne peuvent jamais surmonter.

Les institutions en place ne relèvent pas le défi de réaliser les possibilités d'exportation du Canada. Les entreprises qui présentent le plus de potentiel n'ont pas les ressources et les aptitudes nécessaires pour vendre à l'étranger. Le secteur des maisons d'import-export n'est pas encore arrivé au stade où il peut assumer une responsabilité aussi vaste et les grosses sociétés n'y sont pas intéressées. Pour permettre aux fabricants exportateurs d'accroître le volume de leurs ventes à l'étranger et pour aider les fabricants à pénétrer pour la première fois sur les marchés étrangers, il faut que les entreprises canadiennes aient une capacité internationale de commercialisation. L'absence d'une telle capacité dans de nombreuses entreprises canadiennes constitue une lacune importante dans notre aptitude à réaliser le potentiel d'exportation qui semble exister. Nous exposons dans les chapitres suivants nos recommandations qui ont pour objet de combler cette lacune.

# 3

## **CHAPITRE TROIS**

*Le Potentiel des projets de biens d'équipement*

---



## Chapitre 3

### Le potentiel des projets de biens d'équipement

Les projets de biens d'équipement tombent normalement dans l'une des deux catégories suivantes: les complexes industriels, comme les raffineries de pétrole, les usines pétrochimiques, les usines de produits chimiques, les usines de pâtes et papier et les installations minières; et les projets d'infrastructure qui fournissent les services de soutien fondamentaux d'un pays comme les systèmes de transport et de télécommunications, les centrales électriques, les hôpitaux et les écoles. Chaque projet groupe des services de consultation en ingénierie, de gestion de projet, de construction et de fourniture de machines et de matériel.

Les entreprises canadiennes ont commencé à s'intéresser aux projets de biens d'équipement à l'étranger vers la fin des années 60. Comme l'activité diminuait sur le marché intérieur, la survie des entreprises exigeait de trouver des débouchés au delà des frontières nationales. Les entreprises d'ingénierie ont montré le chemin en réalisant surtout des projets d'infrastructure. Souvent, les firmes obtenaient des contrats à l'étranger parce qu'elles étaient en mesure d'offrir des services de consultation indépendants à leurs clients. La nature de ce rôle était telle que la fourniture de biens canadiens pour un projet ne relevait pas des responsabilités de l'ingénieur envers le client; si cela avait été, dans certains cas, le professionnalisme de leur relation aurait pu être miné. Ainsi, les tentatives d'exportations par le biais des projets de biens d'équipement ont dû dépasser les préjugés institutionnels avant d'être acceptées et considérées comme une composante nécessaire, sinon, essentielle, de notre façon d'envisager l'exportation.

Le monde des projets de biens d'équipement a considérablement évolué au cours des années 70 alors que les fournisseurs et les clients commençaient à découvrir les avantages des projets globaux. Mais lorsque l'inflation a commencé à provoquer de graves dépassements des coûts, les clients qui regroupaient les projets et les dirigeaient jusqu'à leur achèvement ont constaté qu'ils

devaient eux-mêmes assumer le plein montant de ces dépassements de coûts. Ils se sont donc tournés vers une nouvelle forme de contrat appelée projet «clés en mains», dans lequel le risque inflationniste est assumé par l'entrepreneur. Dans un projet clés en mains, une seule firme contractante fournit tous les éléments nécessaires à la réalisation du projet: gestion, ingénierie, construction et matériel. Les acheteurs considèrent ce type de contrat comme un moyen de contrôler le coût et le calendrier d'un projet; l'avantage pour les entrepreneurs réside dans l'obtention de la valeur maximale de l'ensemble et non d'une seule partie d'un projet. Aujourd'hui, le marché mondial des projets de biens d'équipement est très compétitif et de nombreuses entreprises y ont acquis de solides positions concurrentielles. En outre, les gouvernements des pays fournisseurs ont encouragé les entreprises à acquérir une compétence dans le domaine des projets de biens d'équipement en vue d'en accroître l'exportation.

On a présenté au Comité des prévisions qui situent présentement le marché mondial des projets de biens d'équipement, réalisés ailleurs qu'au Canada, entre \$50 et \$70 milliards\* par année. Entre 100 et 150 projets importants dépassant chacun une valeur totale à l'échéance de \$200 millions démarrent chaque année. Les complexes industriels, y compris les projets clés en mains, représentent environ les deux tiers du total et les projets d'infrastructure l'autre tiers. Si l'industrie canadienne devait obtenir sur ce marché ce qu'elle réalise sur le marché mondial d'exportation, c'est-à-dire une part de 3,4 pour cent, nos exportations de projets de biens d'équipement se situeraient alors entre \$1,5 et 2,5 milliards, soit une amélioration sensible par rapport à notre rendement actuel de l'ordre de \$0,5 milliard.

\* L'augmentation du nombre des projets entrepris et l'inflation ne manqueront pas d'accroître considérablement ce chiffre, au cours de la prochaine décennie.

---

Le marché canadien des projets de biens d'équipement aura peut-être une forte incidence sur notre aptitude à faire mieux. Le marché intérieur est énorme, d'après les normes mondiales, et deviendra vraisemblablement un élément de plus en plus important du marché international. La demande intérieure devrait atteindre \$200 à 350 milliards au cours des années 80. Le marché national offre donc un potentiel sans égal pour acquérir une expérience de base en vue d'exporter. En outre, les projets de biens d'équipement exigent une forte concentration de main-d'œuvre, ce qui signifie que le Canada ne pourra peut-être pas trouver le personnel technique et administratif nécessaire pour desservir les marchés d'exportation.

### **UNE TÊTE DE PONT À L'EXPORTATION**

L'industrie canadienne a commencé à faire des incursions sur les marchés mondiaux des projets de biens d'équipement au début des années 70. Elle a établi une base annuelle d'activités d'exportation d'environ \$400 millions qui est demeurée stable depuis 1975, à l'exception des quelques fluctuations provoquées par de rares projets de très grande envergure. Un certain nombre d'entreprises ont essayé de devenir des fournisseurs internationaux, mais très peu ont réussi. Parmi les établissements qui ont entrepris des exportations de biens d'équipement de 1972 à 1979, 36 entreprises ont exécuté deux projets ou plus mais six seulement, soit cinq pour cent du total, ont réalisé au moins cinq projets. Bien qu'il semble, au premier abord, que l'activité ait été intense, très peu d'entreprises ont de fait réussi à imposer une présence soutenue sur le marché international.

La majorité des projets de biens d'équipement à l'étranger réalisés par des firmes canadiennes ont été de petits projets. De 1972 à 1979, près de 90 pour cent des projets valaient chacun moins de \$50 millions. En outre, environ 80 pour cent étaient des projets d'infrastructure, secteur où les retombées potentielles du contrat au fournisseur sont nettement plus faibles qu'ailleurs. Le contrat pour un complexe industriel représente pour un fournisseur canadien, entre 45 et 65 pour cent du coût du complexe y compris les services de conception, de

construction et le matériel. Par contre, dans les projets d'infrastructure, le partenaire canadien reçoit de 20 à 25 pour cent, puisque la majorité des matériaux de construction, des approvisionnements et de la main-d'œuvre nécessaires pour le projet sont fournis sur place.

Les entreprises canadiennes ne se sont pas beaucoup intéressées aux projets de la Banque mondiale et de la Banque asiatique de développement. En 1977 et 1978, sur 14 200 appels de soumissions pour des projets de biens d'équipement de la Banque mondiale, des compagnies canadiennes n'ont présenté que 258 soumissions. Notre fiche est encore pire pour les appels de soumissions de la Banque asiatique de développement; des sociétés canadiennes n'ont présenté que 23 soumissions sur un total de 2 100 possibilités au cours de la même période. Le Comité n'est pas en mesure de dire si cette lamentable performance est due à un manque de dynamisme ou à une capacité insuffisante. Néanmoins, puisque des entreprises canadiennes ont réussi dans plus de la moitié de leurs soumissions, nous ne pouvons qu'en conclure qu'il est opportun de poursuivre énergiquement ces opportunités.

Même si l'industrie canadienne s'est taillée une place sur les marchés mondiaux des biens d'équipement, il subsiste encore des lacunes graves dans le secteur des gros projets de biens d'équipement. Comme nous l'avons vu, le gros de nos activités est concentré sur des projets inférieurs à \$50 millions. Si l'on songe à l'avenir, il est évident que la capacité d'entreprendre de gros projets deviendra de plus en plus importante si le Canada veut exporter ses biens d'équipement.

### **LA LACUNE AU NIVEAU DES GROS PROJETS**

L'industrie canadienne a la compétence et l'expérience nécessaires pour exécuter de gros projets de biens d'équipement. Nos firmes d'ingénierie, de construction et de fabrication, dans les domaines des télécommunications, du pétrole et du gaz, des produits pétrochimiques, de l'hydro-électricité, de la technologie nucléaire, des pâtes et papiers, des activités minières et des travaux de génie civil, peuvent concurrencer les meilleures industries au

monde. De plus, dans les secteurs des transports et de l'énergie, nous avons une compétence certaine qui surpasse celle de nombreux autres pays. Grâce à son expérience nationale, le Canada peut s'imposer sur les marchés actuels et potentiels dans le monde entier.

Pour le Comité, la véritable question qui se pose est la suivante: avec une telle expérience et une telle compétence, pourquoi n'avons-nous pas obtenu de meilleurs résultats? Et surtout, pourquoi le gros de nos activités se situe-t-il dans les projets inférieurs à \$50 millions et pourquoi le niveau global de nos activités n'a-t-il pas augmenté? Nos discussions avec des représentants de l'industrie et des gouvernements ont mis en lumière un certain nombre de causes; globalement, elles indiquent que notre succès au pays a constitué le principal obstacle à l'acquisition d'une capacité internationale. Ces causes sont discutées plus en détail dans les prochaines sections et comprennent les éléments suivants:

1. l'industrie manque de motivation pour exporter;
2. les compagnies n'ont pas individuellement la puissance financière nécessaire pour prendre les risques liés aux gros projets;
3. le concept des consortiums n'a pas donné naissance à des organismes engagés en permanence dans l'exploitation de projets de biens d'équipement;
4. l'appui gouvernemental est fragmentaire;
5. les programmes gouvernementaux ne sont pas jugés concurrentiels avec ceux des autres pays.

### **Le manque de motivation**

L'industrie canadienne n'a jamais éprouvé le besoin ou la tentation de chercher activement des projets de biens d'équipement sur les marchés internationaux. Pendant presque tout l'après-guerre, le marché national a plus que suffi à l'industrie canadienne. Pour de nombreuses entreprises, il n'était pas nécessaire de rechercher des

débouchés à l'étranger alors qu'il y avait du travail intéressant au pays. Ceci est particulièrement vrai dans le secteur de la construction; le marché canadien a attiré les filiales des entreprises internationales et toute l'industrie s'est concentrée sur le moyen d'exécuter les travaux au Canada.

Plusieurs témoins ont souligné le manque de motivation à l'exportation en indiquant que les risques et les difficultés rencontrés sur les marchés étrangers les rendent beaucoup moins attrayants que le marché canadien. Par exemple, la perspective de devoir faire face à des problèmes de main-d'œuvre comme ceux qu'impliquent des négociations dans une langue étrangère, les difficultés de transport ou les fluctuations dans le cours des devises les plus fortes, a rebuté les exportateurs éventuels. En conséquence, les entreprises canadiennes ont tendance à rechercher des débouchés sur les marchés internationaux selon leurs propres conditions et non pas en fonction des exigences de la concurrence et du succès. En outre, les entreprises canadiennes se sont trop souvent tournées vers les marchés d'exportation lorsque les affaires étaient médiocres au pays, pour ensuite retourner au marché intérieur lorsque les perspectives étaient meilleures. Outre la manifestation d'une réticence endémique à s'engager dans des activités d'exportation, cette situation ambiguë sur les marchés étrangers—entrée et abandon—sape également la crédibilité de toutes les entreprises qui cherchent à réussir sur les marchés d'exportation.

Les firmes d'ingénierie ont recherché des débouchés outre-mer d'une façon plus dynamique que leurs homologues de la construction, mais comme elles ont perpétué la séparation traditionnelle entre l'ingénierie et la construction, leur présence a plus souvent abouti à des études qu'à des projets. Même s'il s'agissait d'une conséquence naturelle de la structure de l'industrie canadienne, cette séparation a été un obstacle à la réalisation de projets de biens d'équipement. En toute justice pour le secteur de l'ingénierie, il faut souligner qu'il a fait beaucoup de progrès au cours de la dernière décennie pour offrir une gamme complète de services pour des projets; certaines des principales entreprises commencent à se doter de compétences en conception et en construction.

De nombreuses compagnies manufacturières ont également joué un rôle passif dans le secteur des projets de biens d'équipement. Des fabricants dans d'autres pays ont pris l'initiative dans ce secteur, mais leurs homologues canadiens n'ont pas démontré le même intérêt. Dans certains projets, le lien de dépendance à l'égard d'une société étrangère limite les activités des fournisseurs canadiens dont la société mère fait partie d'un consortium concurrent. Dans d'autres cas, le simple fait d'identifier les fournisseurs et de coordonner leur participation dépasse les intérêts et la compétence que l'on trouve au Canada.

L'attrait du marché canadien et la structure fragmentée de l'industrie des biens d'équipement sont bien davantage responsables du problème de motivation que toutes les restrictions touchant le comportement ou l'aptitude. Néanmoins, l'absence de motivation constitue une barrière énorme qu'il faut surmonter avant que le Canada puisse réellement commencer à obtenir sa part équitable des projets de biens d'équipement à l'étranger.

### **Capacité financière insuffisante des firmes**

Étant donné la réticence manifeste des gros manufacturiers pour les projets de biens d'équipement, ce rôle a été rempli par les ingénieurs et les entrepreneurs. Cependant, la plupart de ces compagnies n'ont pas la taille et la capacité financière voulues pour entreprendre de gros projets. La Corporation commerciale canadienne a présenté au Comité une étude industrielle qui indiquait que des 1 600 firmes canadiennes d'ingénieurs-conseil seulement 25 ont une envergure suffisante pour jouer le rôle d'entrepreneur principal dans des projets de biens d'équipement. Les entrepreneurs semblent offrir encore moins de potentiel en vue d'établir une base d'exportation. Même si 25 de ces entreprises ont participé à plus de trois projets à l'étranger, 10 peut-être ont des actifs et l'expérience internationale nécessaires pour figurer sur la liste des éventuels gestionnaires de projets. Comme nous l'avons déjà mentionné, le secteur de l'outillage et du matériel tend à être soit trop peu intéressé, soit trop petit pour diriger des projets de biens d'équipement.

Certaines entreprises aggravent le problème de l'envergure en affectant une attitude selon laquelle il leur faut exécuter tous les travaux elles-mêmes. Elles se montrent réticentes à l'idée de chercher et utiliser les compétences disponibles ailleurs. Pourtant, à moins qu'une compagnie ne soit en pleine expansion, ce qui lui permet d'acquérir elle-même en son sein toutes les compétences nécessaires, elle n'est pas en mesure de chercher à exécuter des travaux plus importants et plus complexes.

Le Comité s'inquiète de cette attitude défaitiste. Nous avons été particulièrement frappés par l'aptitude des entreprises de la République fédérale d'Allemagne à recruter dans le monde entier la compétence nécessaire pour mener un projet à bien. Elles savent où se trouvent les gens compétents et peuvent facilement les intégrer dans une équipe chargée d'un projet. Elles se sont attachées à se donner les moyens de rassembler les différents éléments d'un contrat, diriger des projets et y apporter les meilleures ressources disponibles. En conséquence, elles n'ont pas monté des entreprises énormes qui cherchent à fournir elles-mêmes tout le personnel nécessaire pour le projet. Étant donné qu'au cours de la présente décennie, la demande intérieure de techniciens sera très forte, les entreprises canadiennes devront se doter de méthodes élaborées pour trouver, là où elles se trouvent, les compétences appropriées si le Canada veut sérieusement réaliser l'exportation de projets de biens d'équipement.

En raison de leur taille relativement modeste, les entreprises canadiennes ont proposé au gouvernement de les aider à compenser les risques qu'elles rencontrent dans les gros projets. Presque toutes les entreprises canadiennes capables d'exporter éprouveraient de graves difficultés financières en cas de dépassements de coûts sur des projets supérieurs à \$100 millions. En effet, l'industrie affirme que le rapport entre le risque et les bénéfices pour les projets importants est trop élevé pour leur capital investi. Puisqu'elle n'a pas l'envergure nécessaire, l'industrie s'est tournée vers le gouvernement pour qu'il s'associe au risque là où sans lui elle ne pourrait l'assumer seule. Sans cet appui financier, les plus gros projets se trouvent présentement hors de portée de la plupart des entreprises canadiennes.

## **Les consortiums ne sont pas permanents**

Puisque aucune compagnie importante en dehors du secteur des télécommunications ne s'est montrée disposée à prendre l'initiative d'obtenir et d'exécuter de gros projets, les entreprises canadiennes ont soit accepté une partie d'un projet, soit travaillé dans le cadre d'un consortium pour obtenir tout le projet. Quand les compagnies exécutent partiellement un travail, elles tirent profit du travail et acquièrent une expérience à l'étranger, mais elles ne sont guère plus avancées dans l'amélioration de leur compétence à diriger un projet global. Le concept du consortium va plus loin, mais présente un inconvénient. En effet, si l'équipe chargée du projet se sépare après l'achèvement du travail, l'expérience et la réputation acquises risquent d'être perdues.

La méthode canadienne soutient mal la comparaison avec les structures des sociétés qui ont été élaborées aux États-Unis, en République fédérale d'Allemagne, en France, au Japon et dans plusieurs autres pays. Qu'il s'agisse d'une grosse entreprise d'ingénierie et de construction, d'un complexe industriel ou d'une maison d'import-export, nous retrouvons les mêmes facteurs-clés de réussite. Tous ont des ressources financières suffisantes pour assumer l'entière responsabilité d'un projet. Tous ont le capital nécessaire pour entreprendre plusieurs projets à la fois et répartir le risque. Tous sont capables de regrouper et de gérer tous les aspects des projets. Et tous sont engagés en permanence dans l'industrie des biens d'équipement. Leurs méthodes peuvent varier mais leur capacité et leurs résultats sont identiques et il en est de même de la confiance des clients qui est à la base de la réputation de ces compagnies.

## **L'appui du gouvernement est fragmentaire**

Le gouvernement fédéral s'est engagé dans le secteur des biens d'équipement par l'intermédiaire d'un certain nombre d'organismes et de programmes. Le ministère de l'Industrie et du Commerce gère le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) qui couvre les soumissions sur des projets, l'identification des marchés et

l'étude et la formation de consortiums d'exportation. En outre, il a porté une attention particulière à l'exportation des projets de biens d'équipement par l'intermédiaire de la Direction générale des projets outre-mer et, dans une certaine mesure, par l'entremise de la Direction de la construction. La Société d'expansion des exportations (SEE) a joué un rôle important en stimulant et en appuyant les exportations de biens d'équipement par le biais de ses programmes de prêts et d'assurance. L'Agence canadienne de développement international (ACDI) finance des études de faisabilité économique et des projets d'infrastructure. Enfin, le mandat de la Corporation commerciale canadienne (CCC) a été élargi en 1976 et elle peut signer des contrats avec d'autres gouvernements et organismes internationaux pour des projets de biens d'équipement.

A première vue, il semble que le gouvernement appuie fortement le secteur des biens d'équipement. Cependant, cet appui est confus et manque de coordination. Quatre organismes différents ayant des intérêts divers (la Direction de la construction, la Direction générale des projets outre-mer, la CCC et l'ACDI) sont disposés à prendre les devants et à coordonner l'exportation de projets. Le ministère de l'Industrie et du Commerce, par l'intermédiaire de son PDME, et l'ACDI, par le biais de son Programme de coopération industrielle, administrent des programmes d'appui qui se concurrencent et se chevauchent. En outre, les compagnies doivent négocier des accords de financement différents selon qu'il s'agit de prêts à long terme, de financement parallèle ou de crédit mixte.

Le Comité ne se préoccupe pas uniquement de ce que l'appareil gouvernemental pour les projets de biens d'équipement semble désarticulé et manque d'une coordination efficace, mais parce que l'industrie est elle-même petite, dispersée et ne dispose pas d'un capital suffisant. A de nombreux égards, les divers éléments des secteurs publics et privés sont le reflet l'un de l'autre, ce qui aggrave les problèmes de gestion et de coordination.

Le problème découle aussi en partie du rôle passif de prestataire de services traditionnellement joué par le gouvernement. Fort heureusement, ce rôle est en train de changer. Le ministre d'État au Commerce dirige souvent des missions commercia-

les à l'étranger et recherche activement de nouveaux débouchés d'exportation pour les entreprises canadiennes. A titre de comparaison, cependant, soulignons que les concurrents du Canada dans les projets de biens d'équipement ont déjà élaboré des stratégies et programmé les ressources du gouvernement et des sociétés en vue d'atteindre leurs objectifs. Nous commençons à fixer une orientation des activités d'exportation; mais il nous reste encore beaucoup à faire pour que nos ressources limitées correspondent à ces objectifs. En outre, ce leadership doit être appuyé par des mesures pertinentes.

### **Les programmes ne sont pas concurrentiels**

Les témoins ont exprimé deux préoccupations principales dans ce domaine, la première concernant la compétitivité des prêts à long terme du Canada pour les projets de biens d'équipement et la seconde les stimulants fiscaux accordés aux particuliers et aux sociétés pour les travaux outremer. Nous avons fait état de ces préoccupations dans notre rapport intérimaire et nous y reviendrons dans le chapitre 7 du présent rapport. Le gouvernement a adopté plusieurs nouveaux programmes et des mesures fiscales qui ont trait à ces préoccupations.

## **LES CRITÈRES DU SUCCÈS**

Il ressort nettement de notre enquête sur le secteur des gros projets de biens d'équipement que le Canada devrait adopter une attitude différente à l'avenir, face à ce marché. Le Comité a concentré son attention sur ce qu'il croit être les critères du succès, à savoir:

*1. Un capital important* L'aptitude à entreprendre de gros projets exige un actif capable d'assumer les risques correspondants. On ne peut réussir dans le secteur des projets de biens d'équipement si chaque projet met en danger la survie de l'entreprise. En fait, il faut un capital nettement supérieur à celui qui est nécessaire pour un projet unique. Il faut exécuter simultanément plusieurs projets différents afin de pou-

voir répartir le risque sur un certain nombre de projets et d'activités.

*2. Des mandats de sociétés dépassant les projets de biens d'équipement* Les firmes européennes de biens d'équipement sont généralement des composantes de sociétés beaucoup plus importantes. De cette manière, le groupe des projets de biens d'équipement a accès à un capital nettement supérieur à ses besoins; le risque est considéré comme une possibilité plutôt que comme une source éventuelle de catastrophe. De même, l'équipe chargée des projets de biens d'équipement peut profiter au besoin des capacités de commercialisation, des systèmes d'information, de la compétence en matière de financement et d'approvisionnement, et du personnel-clé de la société. Élargir le mandat d'une société constituerait une façon concurrentielle et efficace d'établir un équilibre dans les travaux des projets et de maintenir un groupe de compétences compatibles. En outre, une telle approche convient bien à la structure de l'industrie canadienne dans laquelle les fonctions séparées existent déjà et n'ont qu'à être regroupées selon les besoins des projets particuliers.

*3. Une compétence en matière de vente, financement, négociation et gestion de projets* Ces fonctions sont des facteurs concurrentiels-clés pour obtenir des projets de biens d'équipement et les exécuter avec succès. Elles doivent donc faire partie de la panoplie de compétences d'une organisation qui veut réussir dans les projets de biens d'équipement. Une direction et un contrôle adéquats du projet font partie intégrante d'une compétence concurrentielle pour des projets de biens d'équipement. Le propriétaire et le fournisseur doivent savoir que les engagements pris seront respectés selon les conditions établies.

*4. La preuve de la compétence* L'expérience joue un rôle prépondérant au moment de la décision finale concernant l'obtention d'un projet. Cette expérience peut s'acquérir par de nombreux travaux sur les marchés étrangers, par l'exécution de projets semblables sur le marché national et par la compétence dans les fonctions-clés exigées par le projet. Même s'il n'est peut-être pas nécessaire de regrouper toutes les compétences au sein d'une seule entreprise, l'expérience combinée contribue souvent à

---

établir une position crédible lors de la présentation des soumissions pour le projet.

*5. Des relations efficaces entre les entreprises et le gouvernement* Si l'on décrit le secteur des projets de biens d'équipement comme n'étant pas une association entre les entreprises et le gouvernement, on ne donne pas une véritable image de la réalité. Le gouvernement canadien offre des possibilités de financement, des programmes de soutien, des stimulants fiscaux et même des contrats pour aider l'industrie à être concurrentielle sur les marchés étrangers. Il a également mis sa propre compétence, pour la gestion du transport aérien par exemple, à la disposition des entreprises pour les aider à obtenir des projets. Le Comité a constaté que les entreprises se tournent rapidement vers le gouvernement pour obtenir de l'aide lorsque les pays concurrents proposent de nouvelles initiatives.

Dans le milieu économique international contemporain, la confrontation entre l'État et le monde des affaires n'a plus sa place.

*6. Un engagement permanent dans les projets de biens d'équipement* Le succès de l'exportation de projets de biens d'équipement exige un engagement durable sur les marchés internationaux. Les entreprises doivent établir une présence sur les marchés cibles et orienter à long terme leurs efforts de mise en marché et de vente. Les propriétaires peuvent identifier rapidement ceux qui ont pénétré sur le marché comme bouche-trous; leur crédibilité et leur compétence sont généralement mises en doute et sont souvent battues en brèche. La maturité comporte de nombreuses facettes dans le secteur des biens d'équipement mais le fait de s'y engager sérieusement constitue sans aucun doute un atout inestimable.



# 4

## **CHAPITRE QUATRE**

*Le Besoin d'une maison d'import-export d'envergure*

---



## Chapitre 4

# La nécessité d'une maison d'import-export d'envergure

Dans les chapitres précédents, nous avons décrit l'état du commerce international et examiné les tendances, les développements et les possibilités qui s'avèrent primordiales pour les maisons d'import-export. Le Comité a estimé que bien que de prime abord le rendement commercial du Canada semble satisfaisant, nous faisons face en réalité à de sérieux problèmes. La part canadienne du commerce international décroît, nous dépendons irrésistiblement des exportations de nos ressources naturelles et notre scène commerciale continue d'être dominée par les États-Unis, à la presque exclusion d'autres marchés de plus en plus attrayants. Un des signes les plus alarmants pour le Comité en est le déficit commercial énorme et croissant des produits finis manufacturés, déficit qui a atteint les \$18 milliards en 1980. Si nous ignorons les avantages que nous procurent nos ressources naturelles et notre dépendance à l'égard du marché américain, il devient évident que notre aptitude fondamentale à nous tailler et à conserver une place concurrentielle sur les marchés mondiaux commence à régresser.

Conformément à notre mandat, nous sommes tenus «d'examiner les façons dont une société nationale de commerce pourrait améliorer le rendement à l'exportation du Canada». Nous sommes arrivés à la conclusion qu'il existe d'excellentes possibilités d'augmenter nos exportations, particulièrement celles des biens manufacturés, dans le secteur des petites et moyennes entreprises et dans les gros projets de biens d'équipement. Pour déterminer les mesures à prendre afin de concrétiser ce potentiel, il nous a fallu examiner, selon l'orientation fixée par notre mandat, les maisons d'import-export et leur capacité de favoriser les exportations canadiennes. Le présent chapitre expose une récapitulation des obstacles que doivent surmonter les maisons d'import-export pour être efficaces, un examen des solutions exposées dans notre rapport intérimaire et de la nécessité de créer une société de commerce d'envergure.

### LES OBSTACLES À L'EXPORTATION

Pour nombre de sociétés canadiennes, l'exportation comporte des incertitudes et des risques qui sont susceptibles d'excéder les gains anticipés provenant de la pénétration sur les marchés étrangers. Bien que les petites et moyennes entreprises qui font l'effort de s'engager dans l'exportation se débrouillent aussi bien que les plus grosses compagnies, leur envergure moindre et l'incapacité qui en résulte de courir des risques financiers paralysent toujours nombre d'entreprises. Il existe des problèmes semblables dans le secteur des biens d'équipement. Les sociétés de plus grande envergure possèdent un avantage concurrentiel sur les plus petites entreprises qui font face, quant à elles, à un double obstacle: leur taille limite leur capacité même d'entrer sur la scène du commerce international, à plus forte raison d'y être compétitives.

Nombre de témoins partagent cette préoccupation, à savoir que nous avons la capacité de soutenir plus agressivement la concurrence à l'échelle internationale mais que, pour ce faire, les entreprises canadiennes n'ont pas la motivation nécessaire. La plupart des sociétés survivent assez bien en se concentrant sur les marchés intérieurs ou en n'étendant pas au-delà des États-Unis leurs ventes à l'exportation; elles ne sont nullement incitées à s'aventurer sur un terrain inexploré. Il serait superficiel de présumer qu'il ne s'agit là que d'une question d'attitude puisque dans la plupart des cas, la réaction de ces entreprises est appropriée à leur situation. Parallèlement, leur potentiel commercial et la capacité d'exportation du Canada sont supérieurs à ce que leur performance actuelle laisse croire. La question qui se pose est donc la suivante: que faut-il pour amener ces entreprises à augmenter leurs exportations?

Le gouvernement a voulu favoriser l'expansion des exportations en établissant un certain nombre

de programmes et de services relatifs au commerce. La Société d'expansion des exportations (SEE) offre des services de financement et d'assurance, le Service des délégués commerciaux procède à l'examen des marchés et fournit une aide à la commercialisation, et le ministère de l'Industrie et du Commerce offre une série de mesures de soutien à l'exportation par le biais de son Programme de développement des marchés d'exportation. Ces programmes offrent une aide considérable à nombre d'exportateurs et on leur doit d'inciter un plus grand nombre d'entreprises à devenir exportatrices. Ces programmes et services ne touchent cependant pas aux problèmes d'envergure dont on vient de parler. Il existe de sérieuses lacunes dans la mise en marché qui rendent les entreprises canadiennes non compétitives, et ce, sur plusieurs plans:

1. *Renseignements sur les marchés* Nombreuses sont les entreprises qui n'ont pas accès à des renseignements pertinents sur les marchés d'exportation. En fait, un trop grand nombre d'entre elles ne savent même pas comment utiliser les services disponibles, si limités soient-ils.

2. *Ventes directes et service* Peu d'entreprises canadiennes peuvent se permettre de maintenir les frais d'une mise en marché à l'échelle internationale. Le recours aux agents peut s'avérer une option intéressante, mais il est difficile de trouver de bons agents et les petites compagnies peuvent ne pas avoir la capacité d'établir des relations durables.

3. *Assise financière solide* Très peu d'entreprises ont la capacité financière de courir et de répartir les risques. Aucune entreprise ne peut se permettre de compromettre sa viabilité financière dans une transaction unique: les entreprises doivent être en mesure de mener de front plusieurs projets, de sorte que puisse s'établir un équilibre entre les succès et les échecs. Dans le cas des petites et moyennes entreprises, des contraintes d'ordre financier viennent limiter le nombre des marchés où elles peuvent intervenir et la variété des services qu'elles peuvent offrir. Dans le cas des biens d'équipement, ces contraintes influent sur l'envergure et le nombre des projets qui peuvent être entrepris.

4. *Services commerciaux efficaces* Toute transaction comporte un certain nombre de services

commerciaux particuliers. Il faut assurer les approvisionnements, garantir des coûts compétitifs, assurer la qualité, organiser le financement et les assurances, négocier les moyens de transport, s'acquitter des frais de douane, assurer la livraison et maintenir un service continu. L'exportation suppose une succession de démarches dont les plus secondaires peuvent affecter l'issue de la transaction. Plusieurs entreprises canadiennes voient dans le processus commercial un dédale d'activités pour lesquelles elles n'ont aucune compétence particulière.

5. *Mise en marché par le gouvernement* Dans plusieurs pays, le succès de la mise en marché est fonction de l'appui et l'engagement du gouvernement du fournisseur et, dans certains cas, des négociations directes de gouvernement à gouvernement. La nomination d'un ministre d'État au Commerce a donné au Canada une capacité accrue à cet égard, mais il faut par ailleurs pour conclure un contrat et le mener à bien que la firme impliquée démontre des atouts indéniables.

C'est le rôle des maisons d'import-export de remplir les fonctions énumérées précédemment. Malheureusement le secteur canadien des maisons d'import-export n'a pas rempli ce rôle, ce qui désavantage le commerce canadien comparativement à nombre de pays compétiteurs. Dans la prochaine partie, nous proposons des solutions de rechange afin de renforcer la capacité globale des maisons d'import-export au Canada, corrigeant ainsi une grave faiblesse dans nos structures de soutien des exportations.

## LES SOLUTIONS

Dans notre rapport intérimaire, nous avons dénombré plusieurs moyens de renforcer la capacité d'exportation du Canada dans les secteurs des biens d'équipement et du commerce en général. La liste de ces solutions n'est cependant pas exhaustive, pas plus que le choix d'une solution n'exclut d'agir dans les autres domaines identifiés.

Nous avons soigneusement étudié les solutions possibles afin de déterminer laquelle peut le mieux

## A. LES SOLUTIONS DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE COMMERCE

SOLUTIONS	CARACTÉRISTIQUES
1. Maisons d'import-export à propriété bancaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Banques détentrices de leurs propres actions, avec contrôle possible des taux d'intérêts</li> <li>—Utilisation par les banques des capacités nationales et internationales existantes pour encourager une croissance rapide des maisons d'import-export</li> <li>—Orientation actuelle des États-Unis en matière de politique</li> </ul>
2. Filiales de multinationales	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Les sociétés multinationales créent des filiales pour mettre en marché leurs propres produits et ceux d'autres sociétés</li> <li>—Les sociétés ont recours à leurs réseaux de mise en marché ou établissent de nouvelles compagnies</li> <li>—L'approche des maisons d'import-export peut servir à ouvrir de nouveaux marchés</li> </ul>
3. Renforcer les maisons d'import-export existantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Favoriser une plus grande envergure par rationalisation ou croissance individuelle</li> <li>—Spécialisation par produit, fonction ou marché</li> <li>—Encourager le démarrage de maisons d'import-export</li> </ul>
4. Société commerciale à propriété gouvernementale	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Organisme offrant toute une gamme de services commerciaux aux exportateurs actuels ou éventuels</li> <li>—Négociations de gouvernement à gouvernement</li> <li>—La Corporation commerciale canadienne pourrait servir de point de départ</li> </ul>
5. Société à propriété publique/privée	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Organisme commercial ayant un taux de capitalisation suffisant pour maintenir avec succès une position concurrentielle sur les marchés internationaux</li> <li>—Actionnaires des secteurs public et privé, la participation du gouvernement diminuant probablement avec le temps</li> <li>—Loi du genre de celle de la Société canadienne d'expansion ou amendement de la Loi sur la Corporation commerciale canadienne</li> </ul>

résoudre les problèmes que nous avons décelés. Notre examen des solutions bancaires et multinationales a laissé entrevoir de sérieux obstacles à une action immédiate et significative. En effet, les banques n'ont, à l'heure actuelle, aucune compé-

tence dans l'achat et la vente de produits et peuvent avoir quelque difficulté à se doter de la capacité nécessaire. En outre, la Loi sur les banques n'autorise pas ces institutions à détenir plus de 10 pour cent des parts d'une société d'ex-

## B. LES SOLUTIONS DES PROJETS DE BIENS D'EQUIPEMENT

SOLUTIONS	CARACTÉRISTIQUES
1. Consortiums de projets appuyés par le gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Organisme créé pour profiter des occasions, et adapté au projet</li> <li>—Administration du projet par le secteur privé ou public</li> <li>—Création par le gouvernement d'un fonds de couverture des risques</li> </ul>
2. Importantes entreprises de gestion de projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Organismes importants en mesure de prendre en charge la direction du projet, le financement, l'ingénierie et la construction</li> <li>—Capital de base suffisant pour soutenir en même temps plusieurs projets d'importance</li> <li>—Requiert la rationalisation de l'industrie de même qu'une injection substantielle de capitaux</li> </ul>
3. Sociétés d'envergure	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Capital de base amassé par le biais de nombreuses activités commerciales en sus des projets de biens d'équipement</li> <li>—Exportation des biens d'équipement encourage le développement des services et de l'équipement des entreprises existantes</li> <li>—Bell Canada constitue un modèle dynamique bien que d'autres sociétés puissent avoir un rôle à jouer</li> </ul>
4. Consortiums permanents dans le secteur industriel	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Rassemblement permanent des organismes du secteur industriel afin de mettre en marché et de réaliser les projets de biens d'équipement</li> <li>—Financement indépendant ou financement de réserve par les partenaires</li> <li>—On peut avoir recours à une compagnie parapluie lorsqu'il faut obtenir des fonds des partenaires, le cas échéant, ou former un consortium permanent disposant des ressources-clés nécessaires.</li> </ul>

portation. Bien que la loi permette aux banques d'établir des filiales spécialisées dans le financement des exportations, elle limite leur participation financière aux exportations canadiennes. Autrement dit, les marchés conclus avec une tierce partie et les importations au Canada dans le cadre de transactions commerciales non monétaires ne seraient pas autorisés.

Dans le cas des multinationales, les entreprises canadiennes mettent en marché leurs propres produits à l'étranger et n'ont pas accueilli les lignes de produits d'autres entreprises. On ne doit pas non plus s'attendre à ce qu'elles le fassent. Certaines entreprises, comme l'Alcan Aluminum Limitée et Canada Wire and Cable (International) Ltée, ont donné au Comité une description de leurs organis-

mes commerciaux et indiqué que leurs compétences se concentraient principalement sur leurs propres produits. Par contre, une société—la Tridon International Ltd,—fait exception: elle a réussi à s'engager activement dans la vente d'une famille de produits qui vient compléter les siens. Mais, règle générale, le secteur de production n'a pas manifesté d'intérêt suffisant le poussant à favoriser l'essor des maisons d'import-export, à l'heure actuelle. Sans vouloir dénigrer l'intérêt qui existe et qu'on a manifesté, nous ne jugeons pas qu'il est suffisamment fort pour nous convaincre que les faiblesses institutionnelles que nous avons décelées seront corrigées sous peu.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le secteur des maisons d'import-export actuel n'a pas la profondeur pour créer une société générale de commerce pouvant être concurrentielle à l'échelle internationale. Bien que certaines maisons de commerce aient réussi à se tailler une place sur certains marchés donnés, rien ne prouve qu'une maison d'import-export en particulier est en mesure d'offrir une gamme de services compétitifs à l'échelle internationale et de réaliser une vaste pénétration des marchés.

Nous avons aussi constaté qu'il existe des limites à la structure institutionnelle dans le domaine des biens d'équipement. Outre le manque de motivation nécessaire pour se lancer dans les exportations, il est encore plus inquiétant de constater que la structure de notre industrie nationale est trop restreinte et trop fragmentée pour permettre la poursuite dynamique d'importants projets de biens d'équipement. Dans la presque totalité des cas, les entreprises d'ingénierie, de construction et de fourniture d'équipement n'ont, elles non plus, ni la motivation ni le capital nécessaire pour assumer les risques liés aux gros projets. On a bien tenté de former des consortiums mais il leur a été difficile de surmonter le problème de la responsabilité conjointe et solidaire.

On a souvent référé au gouvernement comme partenaire en mesure de partager les risques dans les gros projets de biens d'équipement. Trois propositions en ce sens sont présentement à l'étude. Selon une de ces propositions, on aurait recours à une société de la Couronne pour partager les risques avec les exportateurs canadiens de biens

d'équipement. C'est ainsi que les profits ou les pertes découlant d'un contrat seraient partagés par la société de la Couronne dans une proportion dont les parties seraient préalablement convenues. La responsabilité totale de la société de la Couronne pour ce qui est des pertes serait aussi limitée à un montant fixé et accepté à l'avance.

Selon une autre proposition présentée récemment, on recommande l'établissement d'un organisme de partage des risques qui regrouperait un conseil d'administration conjoint formé de représentants des secteurs public et privé, des actionnaires privés et d'une majorité de directeurs du secteur privé. Au départ, la responsabilité première de cet organisme serait d'administrer un fonds-risques de \$100 millions fourni par le gouvernement fédéral. Ce fonds servirait à partager les profits et les risques des principaux projets, les proportions étant déterminées selon chaque projet.

Enfin, on a proposé d'établir un mécanisme d'assurance-risques de dernier recours, conçu afin d'assurer les exportateurs de projets canadiens outre-mer contre les risques qui ne sont pas couverts par les programmes en place. Les retards dans les livraisons portuaires, l'inflation et les grèves des travailleurs à l'étranger sont quelques exemples de ces risques. Certaines compagnies d'assurance privées ont envisagé cette approche.

Le Comité a émis de sérieuses réserves quant aux propositions relatives au partage des risques. Toutes trois se fondent sur cette hypothèse rarement avancée, à savoir que les risques ne devraient pas être assumés de l'intérieur à même le budget de la Société mais plutôt être couverts autrement. Les trois projets prévoient des négociations relatives aux risques, cas par cas, pour chaque projet et chacune des sociétés, plutôt que d'utiliser la méthode du portefeuille commercial qui permettrait de répartir les risques entre plusieurs projets. Aucun des projets ne propose une façon de déterminer objectivement la mesure dans laquelle la société en cause comptera sur son assurance-risques pour compenser la faiblesse de ses propres offres. Enfin, toutes les propositions supposent que le gouvernement fournira en fin de compte le fonds-risques, mais attribuent le pouvoir décisionnel à des intermédiaires qui n'ont pas à assumer la responsabilité du projet.

## LA NÉCESSITÉ D'UNE SOCIÉTÉ D'IMPORT-EXPORT

Nous avons pour tâche d'examiner les possibilités offertes par les maisons d'import-export de renforcer et parfaire notre capacité d'exportation actuelle. Plus spécifiquement, nous avons tenté d'évaluer si une société d'import-export canadienne d'envergure pourrait nous aider à profiter dans une certaine mesure du potentiel d'exportation décelé. Et nous avons conclu que non seulement une telle société contribuerait à cet objectif mais pourrait aussi nous aider à profiter des occasions qu'offrent les marchés en expansion et à adopter une nouvelle attitude concurrentielle sur les marchés d'exportation.

Nous ne saurions trop insister sur l'importance d'envisager les choses dans une perspective internationale en abordant cette question. Sans vouloir reprendre toute la litanie des sérieux défis qui se posent aux Canadiens en matière de commerce, soulignons toutefois que le Canada est à la veille de ne plus être considéré comme un adversaire sérieux dans nombres de domaines-clés du commerce. Une société de commerce d'envergure ne constitue certes pas le remède à tous les maux, mais elle pourrait ajouter considérablement à notre capacité de concurrence et à notre aptitude à pénétrer sur les marchés où notre représentation est à peu près nulle et à s'engager dans des transactions qui en temps normal dépassent nos compétences.

Le Comité n'a pas encore rencontré d'hommes d'affaires canadiens qui se montrent impatients d'ouvrir la marche ou même qui soient intéressés à s'engager dans l'établissement d'une importante maison d'import-export au Canada. On a bien manifesté quelque intérêt mais le Comité n'a pas observé le genre de réactions qui le convaintraient que l'industrie canadienne est en train de combler l'absence de maisons d'import-export d'envergure.

Nous avons donc le choix, soit d'attendre que le secteur des maisons d'import-export—ou celui de l'ingénierie et de la construction—en arrive au seuil financier voulu et de là à une position plus agressive, soit d'aller de l'avant pour créer dès maintenant une société de commerce d'envergure.

Le Comité en est arrivé à conclusion qu'il est urgent de renforcer dès à présent la fonction commerciale au Canada. Comme principale composante de cette démarche, nous recommandons que:

### **Le gouvernement fédéral parraine la création d'une Société canadienne de commerce d'envergure.**

Une importante société de commerce ne viendra certainement pas à bout de tous nos problèmes d'exportation. Tout le secteur des exportations et des biens d'équipement doit être renforcé et, comme nous l'indiquons au chapitre 7, nous souscrivons aux mesures générales destinées à encourager ce développement. Nous croyons aussi qu'il y aurait place pour deux maisons d'exportation spécialisées ou plus. Avec le temps et si l'entreprise réussit, cela pourra être considéré comme une évolution raisonnable. Nous estimons toutefois que le meilleur point de départ serait la création d'une société unique et nos propositions visent à lancer et à mettre sur pied la première de ces sociétés, que nous appelons la **Société canadienne de commerce**. Cette initiative servirait à démontrer le potentiel de la fonction commerciale et son importance pour le Canada, à rehausser l'image des maisons d'import-export dans leur ensemble et à fournir appui et moyens aux autres sociétés qui lui emboîteront le pas.

Enfin, nous appuyons l'idée d'une entreprise conjointe, ce que nous estimons être la meilleure façon de procéder. Un certain nombre de témoins ont fait état des dangers que présente une société détenue à part entière par l'État. Les exigences relatives à la libre entreprise d'une maison d'import-export pourraient être trop facilement ignorées si on devait choisir une forme de gestion bureaucratique. En outre, des témoins ont fait remarquer que la responsabilité d'ordre politique qui incombe à une société de la Couronne peut diminuer son aptitude à soutenir la concurrence sur la scène internationale.

Par ailleurs, il y a un certain nombre d'avantages à ce que le gouvernement devienne un partenaire dans l'entreprise. L'appui financier du gouvernement est essentiel pour se gagner la participation nécessaire des investisseurs du secteur privé et assurer la stabilité de la société au cours de ses années de démarrage. L'engagement

---

financier de l'État est aussi nécessaire pour mettre en place une assise financière assez importante pour faire de cette entreprise une société d'envergure. La confiance en l'entreprise que provoquera l'engagement du gouvernement aidera la société à planifier à long terme son développement sur une base cohérente et concurrentielle. En outre, la participation gouvernementale encouragera et les fournisseurs et les acheteurs à faire affaire avec la société.

Le modèle de l'entreprise conjointe a été adopté tant au palier fédéral que provincial. Il s'avère très efficace lorsqu'il s'agit de servir l'intérêt public et

de satisfaire aux exigences commerciales de forte concurrence. Dans le cas de la Société canadienne de commerce, l'intérêt public est en l'occurrence la nécessité d'améliorer rapidement et de façon sensible notre capacité d'exportation; quant aux exigences commerciales, il s'agit de soutenir la concurrence et de damer le pion à des établissements commerciaux solidement implantés et hautement sophistiqués. Le Comité est convaincu qu'il est possible de développer une société nationale de commerce qui réponde spécifiquement aux exigences commerciales canadiennes. Nous faisons à ce sujet des propositions précises dans les deux prochains chapitres.



# 5

## **CHAPITRE CINQ**

*Le Rôle de la Société canadienne de commerce*

---



## Chapitre 5

### Le rôle de la Société canadienne de commerce

En proposant la création de la Société canadienne de commerce (SCC), le Comité préconise la mise en place d'une corporation qui, avec le temps et l'expérience deviendra un organisme d'envergure internationale, offrant une gamme complète de services, intervenant directement dans les circuits commerciaux actuels et à venir. Nous comptons que la société sera gérée en fonction de pratiques commerciales solides et avec l'intention de minimiser les coûts et de maximiser les profits. Le Comité a écarté après étude les propositions qui voulaient confier à une telle société un rôle «moins engagé» comme celui de faciliter le commerce, de faire office de coordinatrice opérationnelle ou d'offrir des services d'assurance-risque. Il nous faut plutôt une société dynamique, capable de soutenir la concurrence sur les marchés internationaux et de placer l'industrie canadienne sur un pied d'égalité avec ses rivales internationales sur les marchés-clés, ailleurs qu'en Amérique du Nord et en Europe.

Nous estimons que la Société canadienne de commerce est appelée à jouer un rôle qui viendra compléter la capacité d'exportation actuelle des maisons d'import-export et des exportateurs canadiens. On a prétendu que les maisons d'import-export ne constituaient que des intermédiaires inutiles, retirant un certain pourcentage des profits; or, trop souvent, leur existence et leur rôle précis sont soit ignorés, soit considérés avec méfiance. En raison de leur taille restreinte et de leur structure fragmentée, il est difficile pour les maisons d'import-export canadiennes de persuader le monde des affaires qu'elles peuvent véritablement constituer un moyen efficace et rentable de pénétrer sur les marchés étrangers. En outre, elles manquent souvent de moyens financiers pour faire l'acquisition de produits et garantir qu'ils seront livrés en temps voulu et à la satisfaction de l'acheteur.

Nous voulons doter le commerce canadien d'un porte-étendard, d'un organisme qui mettra sa fierté à faire valoir les produits canadiens sur les marchés internationaux. Nombre de témoins ont

souligné que l'une de nos ressources encore inexploitées est justement la réputation du Canada dans l'économie mondiale. Nous avons lamentablement négligé de tirer parti de cette réputation pour mettre en valeur notre capacité d'exportation. La Société canadienne de commerce réparera cette négligence en servant de tribune de promotion de l'identité canadienne pour tous les exportateurs canadiens qui veulent s'en prévaloir. En outre, elle servira à démontrer à toutes les entreprises canadiennes l'importance et l'utilité de l'import-export.

Le rôle que l'on propose de confier à la Société canadienne de commerce comporte les caractéristiques suivantes:

1. une capacité certaine dans le domaine de l'import-export
2. une gamme complète de produits compétitifs
3. un service complet
4. une orientation systématique vers les marchés en expansion

#### UNE CAPACITÉ CERTAINE DANS LE DOMAINE DE L'IMPORT-EXPORT

Dans la détermination du rôle assigné à la société, il faut tout d'abord se demander si celle-ci devra se consacrer exclusivement aux exportations. Après en avoir longuement débattu, nous estimons qu'étant donné la nature même du commerce mondial et la viabilité à long terme de la société, il est indispensable que celle-ci s'occupe à la fois d'importation et d'exportation. C'est pourquoi nous recommandons que:

**La Société canadienne de commerce  
reçoive un mandat lui permettant de  
s'engager dans l'exportation, l'importation  
et les échanges tripartites avec les  
pays étrangers.**

Cette recommandation traduit notre conviction que la meilleure façon d'assurer, à longue échéance, une expansion de nos exportations consiste à mettre en place des sociétés spécialisées dans l'import-export. Plusieurs témoins ont indiqué au Comité qu'il était inacceptable, d'un point de vue politique, d'inclure l'importation dans les attributions d'une société de commerce patronnée par le gouvernement. Cette opinion nous semble peu éclairée et, en fin de compte, négative.

En écartant l'importation des fonctions de la société, on l'empêcherait de tirer parti d'un des avantages réels que présente le Canada pour nos partenaires commerciaux éventuels. Le Canada a importé pour \$51.9 milliards de produits finis et de demi-produits en 1980. En outre, alors même que le Canada cherche à remodeler ses profils commerciaux, les pays en expansion revendiquent un meilleur accès à notre marché. C'est en toute objectivité qu'il faut considérer le fait que nous importons d'énormes quantités de produits: c'est à la fois une réalité et une solide position sur laquelle appuyer l'expansion de nos exportations. Notre situation extrêmement favorable en matière d'importation constitue l'un des avantages réels que la Société canadienne de commerce doit être en mesure d'exploiter.

Nous estimons en outre qu'au fur et à mesure que s'améliorera sa compétence en matière d'exportation, la société devrait être en mesure de s'engager dans des transactions à l'étranger, ce qui l'aidera à maintenir cette compétence et sera, en fin de compte, bénéfique pour le commerce canadien. Nous avons déjà indiqué qu'à l'heure actuelle, le commerce international implique souvent des transactions entre plusieurs pays. La capacité d'exportation du Canada est loin de lui permettre d'entreprendre des transactions aussi complexes, les organismes d'envergure internationale et le réseau d'information dont le pays aurait besoin lui faisant tout simplement défaut.

D'autres pays, placés dans la même situation que le Canada, s'en remettent à l'expérience des maisons d'import-export spécialisées dans les transactions non monétaires que l'on trouve en Autriche et en Suisse. Après des dizaines d'années d'expérience dans ce genre de transactions, ces maisons d'import-export européennes brassent un

énorme volume d'affaires. Parce que les produits offerts en échange des importations manquent souvent de l'attrait nécessaire pour soutenir la concurrence sur les marchés, les maisons d'import-export spécialisées chargent une forte prime pour vendre ces produits, et les exportateurs expérimentés tiennent compte de cette demande lors des négociations. La Société canadienne de commerce peut éventuellement acquérir la capacité de s'engager dans les transactions non monétaires mais, pour l'heure, c'est là un domaine qu'il vaut mieux laisser aux spécialistes. La Société canadienne de commerce devrait s'attacher à savoir qui sont ces experts et comment traiter avec eux. Le Comité recommande donc que:

**La Société canadienne de commerce prenne les arrangements nécessaires pour travailler de concert avec les maisons d'import-export spécialisées dans les transactions non monétaires.**

Pour que la Société canadienne de commerce soit économiquement viable, il est aussi essentiel que son mandat porte sur tous les aspects du commerce. Les ressources dont elle doit se doter, par exemple, bureau à l'étranger, systèmes de télécommunication, entrepôts, services d'acheteurs et d'entrepreneurs de transport, sont coûteuses à mettre en place et à entretenir. Le coût structurel de ces éléments ne peut être récupéré que par les revenus générés par les diverses transactions commerciales individuelles.

**UNE GAMME COMPLÈTE DE PRODUITS COMPÉTITIFS**

La Société canadienne de commerce devra en priorité augmenter les exportations canadiennes de produits manufacturés. Nous avons reconnu que l'expansion des exportations dans le secteur des petites et moyennes entreprises et des gros projets de biens d'équipement offrait toutes les possibilités d'accroître nos exportations. Nous avons en outre conclu que ces activités d'exportation devaient être prises en charge par un organisme unique. Les efforts déployés par la Société au chapitre de la mise en marché devraient principalement porter sur ce que désire le client et non sur ce que nous

voulons vendre. C'est pourquoi nous recommandons que:

**La Société canadienne de commerce soit en définitive en mesure de vendre n'importe quel produit commercialement rentable.**

En autorisant la SCC à s'occuper d'une vaste quantité de séries de produits, on peut réaliser de véritables économies d'échelle et se gagner de sérieux avantages concurrentiels. Plusieurs des fonctions fondamentales d'une société de commerce sont applicables à toutes les lignes de produits. Par exemple, les systèmes de renseignements sur les marchés sont coûteux à mettre en place mais, moyennant un supplément relativement modeste, ils peuvent être adaptés afin de recueillir plus d'information et rejoindre un plus grand nombre d'utilisateurs. De même, les compétences dans les domaines des approvisionnements, de la négociation de contrats, du contrôle de la qualité, des transports, des assurances et du financement peuvent être mises à profit dans toutes les activités de la société. Au chapitre des exportations, la société s'engagera dans l'achat et la vente à l'exportation de biens d'équipement. Cette compétence viendra à son tour aider le groupe responsable des projets de biens d'équipement à remplir son rôle, sachant que les possibilités d'approvisionnement continueront d'assurer le succès du projet bien après le départ de l'équipe de construction. En outre, le test ultime de ce que la société peut vendre se fera sur les marchés sur lesquels elle pénétrera et non ici, au Canada. Il lui faut donc la plus grande envergure et la plus grande souplesse possibles pour déterminer quels sont les produits les plus populaires et sur quels marchés ils ont du succès.

Nous avons examiné des sociétés engagées dans la réalisation de projets de biens d'équipement en République fédérale d'Allemagne, au Japon et aux États-Unis, afin d'en comprendre les structures.

En République fédérale d'Allemagne, les établissements engagés dans les projets de biens d'équipement sont devenus des excroissances concurrentielles des grosses entreprises. Étant donné le volume décroissant des ventes dans leurs activités principales, les sociétés ont misé sur le secteur

des projets de biens d'équipement pour activer leur croissance et améliorer leur performance. Au Japon, l'activité commerciale générale et l'exploitation des projets de biens d'équipement se retrouvent au sein d'une même société. Aux États-Unis, lorsque l'activité porte essentiellement sur les projets de biens d'équipement, comme dans le cas des sociétés Bechtel ou Fluor, la gestion du projet, les services d'ingénierie, d'approvisionnement et de construction sont tous assurés par la même société. En matière d'ingénierie et de construction, la Société canadienne de commerce devra miser sur des compétences qu'elle ne détient pas, mais qu'elle peut trouver au sein d'entreprises canadiennes et d'organismes internationaux. La solution que nous proposons est beaucoup plus conforme au modèle selon lequel les activités d'exportation en général et de réalisation des projets de biens d'équipement relèvent d'une seule société.

On nous a souvent répété au comité qu'une société nationale de commerce était superflue eu égard aux structures d'exportation adéquates surtout pour les matières brutes et les demi-produits. Si tel est le cas, il est peu probable que la Société canadienne de commerce intervienne de façon déterminante dans ces secteurs. Par ailleurs, si on interdisait à la société ces domaines, on risquerait de lui imposer des restrictions qui finalement éroderaient sa position concurrentielle à l'étranger. Si la Société canadienne de commerce peut vendre davantage de demi-produits ou agricoles, ou même de matières brutes, il serait bon qu'elle le fasse. Nous avons intérêt à exporter davantage. Si elle peut améliorer notre balance commerciale, pourquoi imposer de l'intérieur des obstacles à l'exportation qui peuvent être préjudiciables à notre économie? Nous avons insisté sur la nécessité d'augmenter nos exportations de produits manufacturés; s'il faut pour cela élargir notre portefeuille commercial, nous devons encourager la société à jouer un rôle plus étendu en matière d'exportation.

### UN SERVICE COMPLET

La Société canadienne de commerce doit se doter des capacités et des compétences nécessaires pour offrir une gamme complète de services. Nous avons remarqué que les exportateurs canadiens

font face à de sérieux problèmes lorsqu'ils tentent de coordonner tous les éléments susceptibles d'assurer le succès d'une transaction. Une capacité nationale de mise en marché ne permet pas nécessairement d'acquérir une expérience suffisante pour accéder aux marchés étrangers. Les questions des transports, du financement, des langues et devises étrangères et des négociations à l'étranger demandent toutes du doigté. Pour des raisons de logique et d'efficacité, il est impossible à la plupart des sociétés qui veulent exporter de réunir toutes les compétences nécessaires. Il nous faut donc améliorer la capacité du pays de rassembler tous les éléments requis pour conclure un contrat. C'est pourquoi nous recommandons que:

**La Société canadienne de commerce offre une gamme complète de services commerciaux couvrant à la fois le commerce général et les projets de biens d'équipement.**

### Services commerciaux généraux

Chacun des services commerciaux dispensés par la SCC devrait permettre d'offrir de nouveaux avantages aux entreprises canadiennes. Nous songeons plus précisément à sept fonctions qui devront composer les services de base offerts par la société:

1. *Renseignements sur les marchés* Rares sont les entreprises canadiennes qui peuvent assumer le coût d'un réseau d'information d'envergure mondiale, alors que nous avons appris qu'une des maisons d'import-export japonaises possède un système de renseignements sur les marchés qui n'est surpassé que par celui du Pentagone. Pour mettre sur pied son propre système concurrentiel, la SCC peut avoir recours au système de renseignements sur les marchés du ministère de l'Industrie et du Commerce, mais elle devrait se consacrer principalement à la réalisation de son objectif ultime: les transactions commerciales. Pour cela, le système devrait pouvoir utiliser différentes sources d'information, et faire la synthèse et l'évaluation des possibilités de façon à pouvoir obtenir des commandes. L'accès à ce système et la connaissance plus appropriée des nouveaux marchés qu'il peut apporter, à un coût somme toute raisonnable, représenteront un avantage considérable pour la plupart des entreprises canadiennes.

2. *Commercialisation et ventes* La société doit pouvoir exploiter un solide réseau de commercialisation et de ventes. Elle doit être en mesure de mettre au point des stratégies relatives au marché et aux produits et intégrer les composantes d'approvisionnement au Canada et à l'étranger dans un tout. Elle doit avoir une parfaite connaissance des produits de façon à les représenter directement sur les marchés et à transmettre aux fournisseurs des renseignements d'ordre stratégique et opérationnel. La société doit aussi être en mesure de vendre; il lui faudra pour cela disposer de la liberté de négocier, accepter les conditions qui peuvent être respectées et être parfaitement assurée que les termes du contrat, une fois fixés, seront honorés.

3. *Approvisionnements* La Société canadienne de commerce devrait avoir la capacité d'acquérir des produits et même, le cas échéant, de prendre en charge la transaction à partir de l'entrepôt du fournisseur. En outre, elle devrait pouvoir garantir la qualité des produits expédiés et disposer des pouvoirs nécessaires pour s'assurer que les clients obtiendront satisfaction en cas de difficulté, même si cela suppose l'exigence de conditions de rendement. À l'heure actuelle, on peut dans une certaine mesure trouver ces compétences au Canada; cependant, plusieurs témoins nous ont laissé entendre que les maisons d'import-export existantes n'ont ni la capacité financière d'acquérir des produits ni la clientèle requise pour attirer et retenir de bons fournisseurs.

4. *Transports* Tout fournisseur petit ou moyen, est à la merci des entrepreneurs de transport internationaux lorsqu'il s'agit de négocier les tarifs du transport des marchandises. La Société canadienne de commerce, grâce à ses capitaux, à l'appui du gouvernement et à ses activités d'import-export, sera en bien meilleure position pour négocier des tarifs raisonnables au profit des fournisseurs canadiens. En outre, elle devrait également pouvoir obtenir de meilleurs délais; compte tenu des taux d'intérêt actuels, cela peut entraîner des économies d'argent considérables. Enfin, la Société devrait aussi être bien renseignée sur les questions commerciales, notamment en matière d'assurance, de douane et des conditions de livraison qu'il faut satisfaire dans divers pays. Dans l'ensemble, les possibili-

tés de transport offertes par la Société canadienne de commerce amélioreront sensiblement la compétitivité des entreprises canadiennes sur les marchés étrangers.

5. *Entreposage et service* L'un des principaux obstacles à la pénétration des entreprises canadiennes sur les marchés étrangers tient à leur inaptitude à répondre aux besoins du client au delà de la première commande et aux problèmes subséquents ayant trait à la livraison régulière de produits en petite quantité, de même qu'à la fourniture des pièces de rechange sur demande. Grâce à sa permanence et à ses entrepôts, la Société pourra offrir aux entreprises canadiennes des moyens de renforcer leur capacité de concurrence soutenue sur les marchés étrangers.

6. *Soutien financier* La Société canadienne de commerce sera en mesure d'offrir de nouvelles perspectives de financement aux entreprises canadiennes. Une fois que la Société aura passé une commande, le fournisseur disposera du nantissement nécessaire pour procéder aux arrangements bancaires normaux, malgré le fait que le produit puisse être destiné à un marché étranger. De plus, la réalisation de la transaction par le transfert des titres avant l'expédition améliorera la situation des fournisseurs au chapitre des rentrées. La Société devra nécessairement s'engager dans des transactions avec l'étranger et posséder la compétence de mener à bien cette importante fonction. Cette compétence lui permettra d'assumer les risques correspondants, que les petites et moyennes entreprises peuvent ne pas être prêtes à prendre en charge elles-mêmes. Il faut toutefois prendre note que la Société n'offrira pas de financement aux fournisseurs.

7. *Transactions de gouvernement à gouvernement* Le commerce international se caractérise de plus en plus par les négociations de gouvernement à gouvernement. Des témoins nous ont affirmé que la participation gouvernementale pourrait nous permettre de profiter de possibilités d'exportation beaucoup plus considérables. En incluant dans le mandat de la Société canadienne de commerce les négociations de gouvernement à gouvernement, on lui permettra d'être utile tout en continuant à jouer un rôle commercial. On nous a affirmé à l'étranger que la

réputation de loyauté du Canada et sa crédibilité dans les transactions internationales constituaient pour lui un atout majeur. Nous devrions miser sur cet avantage et le mettre à profit dans les négociations de gouvernement à gouvernement pour assurer l'expansion du commerce canadien.

Au fur et à mesure que la Société canadienne de commerce aura développé sa capacité d'offrir cette gamme complète de services, les exportateurs ou importateurs pourront s'adresser à elle pour obtenir de l'aide dans l'un ou l'autre des secteurs que nous venons de décrire. Il ne faut cependant pas s'attendre (et nous n'en approuvons pas non plus l'idée) à ce que celle-ci les assure tous elle-même. Par capacité à cet égard, nous entendons l'aptitude à déceler quelles sociétés possèdent l'expérience en matière de commerce et sont prêtes à participer au vaste réseau de compétences auquel la Société peut avoir accès. Dans certains secteurs comme ceux des transports, des approvisionnements, du financement ou du contrôle de la qualité, il se pourrait que la Société soit amenée à constituer ses propres équipes d'experts. Mais nous insistons sur le fait que son objectif premier est d'assurer l'expansion des exportations en devenant une maison d'import-export prospère.

L'avantage que présente une société canadienne de commerce offrant un service complet est que les sociétés qui ne sont pas motivées pour vendre sur les marchés étrangers pourront faire des ventes auprès de la SCC comme s'il s'agissait simplement d'un autre client du marché intérieur. La SCC prendra alors le risque de négocier avec les clients étrangers des marchés éloignés. La compétence d'exportation étant concentrée au sein de la société, nous comptons que le processus commercial sera plus efficace et moins coûteux que si chaque société se lançait elle-même dans l'exportation. Une fois que la société aura commencé à établir des relations durables avec les fournisseurs, nous devrions voir une confiance toute nouvelle se manifester, ce qui encouragera les fournisseurs à investir dans leur capacité de production destinée aux ventes à l'exportation. Cela marquera une amélioration par rapport à la situation actuelle alors que les fournisseurs ont souvent recours aux ventes à l'exportation pour écouler le surplus de production lorsque la demande intérieure est à la baisse.

## Projets de biens d'équipement

Le groupe chargé des projets de biens d'équipement au sein de la Société canadienne de commerce devrait pouvoir, de son côté, assurer une gamme complète de services. Avec le temps, la société devrait être en mesure de procurer ou d'assurer toutes les activités nécessaires aux exportations de biens d'équipement. Ces activités comprennent:

1. *La mise en marché et les ventes* Pour déceler toutes les possibilités qu'offre le marché et faire porter ses efforts de vente en ce sens, le groupe chargé des projets de biens d'équipement devrait utiliser plusieurs sources de renseignements, notamment les bureaux de vente à l'étranger de la SCC, le réseau de renseignements sur les marchés du ministère de l'Industrie et du Commerce, les indications précises que pourront lui fournir les autres entreprises canadiennes quant aux gros projets et, enfin, ses propres contacts dans le monde entier. Toute la gamme des possibilités qui auront été repérées devront alors être évaluées afin de décider lesquelles sont les plus prometteuses avant d'entreprendre des tentatives de ventes. Une fois qu'une possibilité aura été retenue, nous nous attendons à ce que le groupe chargé des projets de biens d'équipement prenne l'initiative des ventes, avec l'aide des spécialistes des renseignements sur les marchés de la société.

2. *La négociation des contrats* Le groupe chargé des projets de biens d'équipement devra posséder la compétence spéciale de structurer et de négocier les contrats, connaître les sources de financement à l'échelle mondiale, être en mesure de réunir les meilleures équipes de spécialistes et proposer le meilleur mode de financement, la société atteignant ainsi la stabilité nécessaire pour renforcer sa position dans le processus de négociation. L'aptitude à conclure une affaire tient en partie à la capacité d'y intéresser les bonnes entreprises d'ingénierie et de construction, qu'elles soient canadiennes ou non, pour soustraire la réalisation des éléments-clés du projet. Le groupe chargé des projets de biens d'équipement devra être en mesure de mener à bien un projet en ayant recours aux entreprises canadiennes, à la compétence de la SCC elle-

même en matière d'exportation de biens de capital de même qu'aux fournisseurs étrangers de biens et de services qui ne sont pas disponibles au Canada.

3. *Gestion des projets* Une fois le contrat obtenu, le groupe chargé des projets de biens d'équipement devra conserver un rôle actif dans la gestion du projet. On s'attend à ce que la Société canadienne de commerce assume l'entière responsabilité du projet et coure le risque de s'assurer de la conformité des différents éléments avec les exigences de l'ensemble du projet. Étant donné l'importance du capital et la réputation en jeu, nous estimons essentiel que le groupe chargé des projets de biens d'équipement soit en mesure de diriger la réalisation, notamment en matière de gestion financière, de tous les gros projets de biens d'équipement qu'elle entreprend.

## UNE ORIENTATION SYSTÉMATIQUE VERS LES MARCHÉS EN EXPANSION

Comme nous l'avons mentionné, les profils du commerce mondial ont changé. L'Europe et l'Amérique du Nord ne viennent plus en tête pour la croissance des marchés; elles ont été supplantées par les pays limitrophes du Pacifique, l'Amérique latine et le Moyen-Orient, ce qui a donné lieu à une très forte concurrence pour l'établissement de bases commerciales dans ces nouveaux marchés en expansion.

Dans nombre de pays, l'expansion rapide d'un marché oblige à faire appel à la production étrangère, la production intérieure ne pouvant assurer l'approvisionnement de tous les produits demandés. Dans un contexte de croissance, les sociétés se disputent donc de nouveaux débouchés, au lieu de lutter contre des concurrents bien installés, avec de minces chances de réussite. En outre, l'expansion d'un marché offre la possibilité de constituer de nouveaux circuits de mise en marché et d'ouvrir de nouvelles brèches pour brasser davantage d'affaires. Bref, les règles actuelles de la concurrence incitent les entreprises à s'orienter vers les secteurs de croissance parce qu'ils offrent les possibilités les plus prometteuses.

Nous pensons que la Société canadienne de commerce tirera sa force de la vigueur de ses activités à l'étranger. Nous ne pouvons donc trop insister sur la nécessité pour la Société d'y accorder la priorité absolue. Nous recommandons que:

**La Société canadienne de commerce accorde la priorité absolue au lancement d'activités dans certaines régions où les marchés sont en expansion.**

Pour nous, cette recommandation comporte deux volets. La société doit aller immédiatement de l'avant et affirmer sa présence sur les marchés qu'elle compte desservir. Elle commettrait une erreur en consacrant ses premiers efforts à l'organisation et l'approvisionnement du marché intérieur. Les ventes seront réalisées sur les marchés étrangers; il est donc essentiel que la société consolide dès le départ ses compétences sur ces marchés pour en comprendre les exigences et voir comment la gamme des produits canadiens peut y être mise en marché et livrée en conséquence. Nous voulons insister sur le fait que la société doit s'orienter avant tout vers les marchés naissants qui offrent de bonnes possibilités et où, à l'heure actuelle, les entreprises canadiennes ne sont pas suffisamment représentées.

Nous ne voulons pas éliminer en soi les marchés européens et américains. Dans certains cas, la société peut constituer le meilleur moyen d'y réali-

ser des affaires. Néanmoins, nos exportations actuelles misent fortement sur ces marchés traditionnels; dans le contexte actuel du commerce international, il est plus difficile d'y réussir. La Société canadienne de commerce ne pourra offrir des avantages importants aux entreprises canadiennes et améliorer notre performance à l'exportation que si elle permet d'ouvrir de nouveaux circuits commerciaux susceptibles d'élargir nos horizons en matière d'exportation.

Nous espérons que la société tirera parti des atouts que possède actuellement le commerce canadien dans chacune de ces régions. Dans certains marchés, il peut ne pas exister une base d'implantation assez solide pour supporter de vigoureuses activités d'exportation. Les sociétés déjà implantées et la Société canadienne de commerce pourraient avoir intérêt à s'unir pour conquérir un marché.

Une chose est certaine: notre performance à l'exportation souffre du fait que le Canada n'a pas engagé autant de ressources que ses concurrents sur les marchés d'exportation. Une augmentation de la concurrence entre Canadiens à l'étranger nous préoccupe donc moins que le désir d'améliorer la capacité de concurrence de nos entreprises sur les marchés internationaux. Nous estimons que la société apportera une contribution essentielle à la réalisation de cet objectif.



# 6

## **CHAPITRE SIX**

*Structure, financement et démarrage de la Société*



## Chapitre 6

### Structure, financement et démarrage de la société

Dans les chapitres précédents, nous avons fait état de la nécessité de créer une Société nationale de commerce et recommandé de lui confier un rôle qui répondrait à ce besoin. Dans le présent chapitre, nous traitons plus spécifiquement de la structure, du démarrage et du financement de la société.

#### STRUCTURE DE LA SOCIÉTÉ

Cette entreprise conjointe ou mixte est en fait un organisme hybride qui doit tenir compte à la fois de l'intérêt public, tel que défini par l'État, et de l'orientation commerciale comme des intérêts des actionnaires privés. A titre de principal actionnaire, le gouvernement devra s'assurer que la société aura un mandat clairement défini et qu'elle le remplira. Par ailleurs, la participation gouvernementale ne doit pas compromettre ou nier les droits des autres actionnaires. Pour servir les intérêts de tous les actionnaires, les éléments suivants devraient sous-tendre la structure de la société:

1. *Un mandat clairement défini* Si la société doit représenter l'intérêt public, il faut que dès le départ, cela soit clairement établi. Avant d'investir, les actionnaires voudront connaître parfaitement les objectifs et les règles régissant leur participation et savoir quelle interprétation on donnera de l'intérêt public. Enfin, un mandat décrit en termes non équivoques contribuera à éliminer tout doute éventuel sur le rôle que la société est appelée à jouer.
2. *Un conseil d'administration responsable* Le conseil d'administration d'une entreprise conjointe a la responsabilité de l'orientation et du contrôle de la société. Comme dans toute société, le conseil d'administration sera ultimement tenu par le système d'imputabilité et ses membres personnellement responsables; les membres du conseil d'administration doivent donc agir conformément au mandat établi et au mieux des intérêts de la société.

Il faudrait aussi prévoir des dispositions autorisant les actionnaires à nommer des directeurs, proportionnellement à leur participation dans l'entreprise. Même si ce sont les actionnaires qui régiront la composition du conseil d'administration, les membres, une fois nommés, devront en fin de compte répondre à la société; ils ne devraient représenter rien d'autre que les intérêts de la société.

Le gouvernement pour sa part aura pour mandataire un ministre responsable qui n'exercera son influence que par le biais du processus normal de nomination des directeurs et non par quelque relation privilégiée avec le conseil d'administration lui-même.

Le conseil d'administration pourrait être composé de 10 à 12 directeurs; il faut un groupe relativement restreint, pour que le conseil d'administration puisse continuer à exercer une influence dynamique sur l'orientation et la gestion de la société.

3. *Séparation des postes de président du conseil d'administration et de président directeur général* Nous croyons que les postes de président du conseil d'administration et de président directeur général devraient être occupés par des titulaires différents, le premier devant être élu par le conseil d'administration après consultations avec le ministre responsable et les représentants des actionnaires. Le poste de président du conseil d'administration est nécessaire pour assurer que la société, par l'entremise du conseil d'administration, rencontre les exigences des actionnaires. Les devoirs et responsabilités du président du conseil d'administration, soit entretenir des relations efficaces avec les actionnaires, faire en sorte que le mandat de la société soit respecté, assurer la présidence du conseil d'administration et de ses comités, être responsable de la performance de la société et présenter un compte rendu aux actionnaires, nécessitent l'attention spéciale d'une personne hautement compétente.

Pour sa part, le président directeur général devrait être responsable de l'organisation et de la gestion de la société. Il devrait être nommé et, le cas échéant, relevé de ses fonctions par le conseil d'administration. La Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité (la Commission Lambert) décrivait ainsi la séparation nécessaire des rôles du conseil d'administration et du président directeur général: «Une des responsabilités les plus importantes du conseil est de nommer le personnel de direction, de contrôler et de soutenir son rendement et d'effectuer les changements nécessaires. Si l'on entend sauvegarder l'intégrité des responsabilités du conseil dans ce domaine, on devrait voir à ce que ces responsabilités lui soient exclusives. En retour, la direction sera responsable et imputable vis-à-vis du conseil d'administration.»\*

#### *4. Des procédures de contrôle, de compte rendu et de budgétisation généralement acceptées*

Dans le contexte que l'on vient de décrire, la gestion et le contrôle de la société devraient s'effectuer selon les meilleures pratiques et normes du secteur privé. L'entreprise proposée ne devrait subir aucun contrôle de budgétisation ni entretenir de relations opérationnelles avec les ministères ou agences centrales du gouvernement.

L'idée d'une entreprise conjointe ne pourra réussir que si l'on suit des procédures commerciales rigoureuses et si l'on retient les responsabilités légales du conseil d'administration. C'est dire que les renseignements fournis au ministre responsable seront les mêmes que ceux que n'importe quel actionnaire peut obtenir. Cela suppose aussi qu'au sein de la société des procédures de contrôle et de compte rendu, y compris des méthodes de budgétisation de l'exploitation et d'immobilisation approuvées par le conseil d'administration, des comités de vérification et des méthodes comptables généralement acceptées, seront mises en place, de sorte que le conseil soit véritablement une entité responsable, sur le plan légal et en terme d'imputabilité. Tous les actionnaires pourront avoir également recours au conseil d'administration, pour ce qui est du respect du mandat de la société et de

l'acquiescement de ses devoirs et responsabilités. Ni le ministre ni les principales agences gouvernementales ne devraient avoir de responsabilités ou d'influence en ce qui a trait aux procédures de planification, de budgétisation, de vérification ou de gestion financière, et de contrôle adoptées par la société.

*5. Des personnes compétentes* Les systèmes d'imputabilité, la structure de la société et les meilleures intentions du monde peuvent ne pas valoir grand-chose si la société ne réussit pas à retenir des personnes compétentes. Tous les témoignages apportés au Comité laissent entendre qu'il existe au Canada une pénurie de personnes qualifiées et expérimentées en matière de commerce; certaines sociétés ont même dû se tourner vers l'Europe pour y trouver du personnel. Nous ne disposons pas non plus des programmes de formation sur le terrain auxquels ont recours d'autres pays pour se constituer une banque de personnel compétent en matière d'exportation. L'empressement du personnel du Service des délégués commerciaux à accepter des affectations à l'étranger démontre que les Canadiens sont prêts à accéder aux marchés internationaux et à y réussir. Cependant, les aptitudes que doit posséder le personnel d'une maison d'import-export, sont fort différentes de celles qui sont exigées au sein du service des délégués commerciaux. La commercialisation, la vente, les négociations et la conclusion de projets sont des capacités que nombre des compétiteurs commerciaux du Canada et leurs institutions ont grandement perfectionné, mais, au Canada, elles font toujours défaut. Le problème de la main-d'œuvre pourrait donc imposer des contraintes mais ce sont là des obstacles qui doivent être résolus par la Société canadienne de commerce et par les entreprises canadiennes en général si l'on veut que le Canada continue d'imposer une présence concurrentielle sur la scène commerciale internationale.

La capacité de création ou d'acquisition de filiales constitue un autre aspect de la structure de la société. Il y a plusieurs moyens pour la société de lancer des activités commerciales à l'étranger, depuis les entreprises conjointes avec d'autres partenaires jusqu'aux filiales des sociétés, en passant par une composition divisionnaire. Nous ne pou-

\* Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité, *Rapport final*, p. 389.

vons préjuger de cette question, mais nous estimons que la société pourra prendre les arrangements relatifs à ses filiales, tant et aussi longtemps qu'ils seront conformes à son mandat et qu'ils recevront l'approbation du conseil d'administration.

Nous n'avons pas l'intention d'entrer ici dans les détails de la structure organisationnelle de la Société canadienne de commerce. Ces décisions seront davantage, à proprement parler, du ressort du président directeur général, lorsque ce dernier aura été nommé. Si le Comité s'engageait dans un examen plus approfondi de cet aspect de la composition de la société, bien que son mandat l'y encourage, il risquerait de détourner l'attention des questions fondamentales d'ordre stratégique et commercial, qui posent des problèmes critiques qui doivent être résolus.

## FINANCEMENT

L'un des problèmes les plus sérieux auxquels les exportateurs canadiens se heurtent, que ce soit en terme de commerce général ou au niveau des projets de biens d'équipement, est le manque de financement. Les organismes commerciaux n'ont tout simplement pas atteint l'envergure nécessaire pour offrir un système perfectionné de renseignements sur les marchés, une pénétration réelle sur divers marchés en termes de vente, ou même les compétences requises dans les fonctions commerciales clés. Des considérations d'ordre financier imposent en outre des contraintes pour ce qui est de l'envergure des transactions ou des projets de biens d'équipement qui peuvent être entrepris. Manquant de l'envergure et de la diversification nécessaires pour faire maintenant des placements qui rapporteront plus tard, la majorité des exportateurs ont tenté d'obtenir l'aide du gouvernement afin d'améliorer le rendement qu'ils peuvent atteindre avec les exploitations actuelles.

Le Comité est convaincu que la clé du succès de la Société canadienne de commerce repose sur une capitalisation suffisante, et ce dès le départ. Nous entendons par cela un capital qui permettra à la société d'installer des bureaux commerciaux dans les marchés visés, d'attirer le personnel essentiel, de fournir les systèmes de base et d'entreprendre

simultanément un certain nombre de gros projets et de transactions d'envergure appréciable. Comme dans le cas de toute nouvelle entreprise, la Société canadienne de commerce doit être dotée d'un financement suffisant pour survivre pendant la période de démarrage jusqu'à ce qu'elle puisse capitaliser sur les investissements faits et les dépenses encourues. Conséquemment, les placements initiaux dans la société doivent être bien supérieurs à ses besoins d'ordre opérationnel immédiats. La mise de fonds initiale doit permettre à la société de satisfaire à ses besoins dans cinq ans d'ici.

Quant aux objectifs de la société, nous prévoyons que d'ici cinq ans elle pourra être engagée dans cinq projets de biens d'équipement ou plus, chacun ayant une valeur de \$200 millions ou plus. Dans le secteur du commerce général, il n'est pas utopique de s'attendre à ce que le volume combiné d'importation et d'exportation de la société atteigne le milliard. Il n'est pas insensé non plus de prévoir que d'ici cinq ans, la Société canadienne de commerce se transformera en une entreprise dont le chiffre d'affaires atteindra les \$2 milliards. Ces chiffres peuvent sembler imposants si on les compare au volume des ventes des établissements manufacturiers ou des organismes réalisant des projets de biens d'équipement à l'heure actuelle, mais selon les normes du commerce international, ce ne serait pas une entreprise de grande envergure. Ce n'est pas non plus la seule possibilité de profiter du potentiel dont nous avons fait mention au chapitre 2. Quoi qu'il en soit, si la société réussit à réaliser des ventes d'environ \$2 milliards elle sera déjà en passe de devenir un élément important de la capacité commerciale du Canada.

Nous estimons qu'un capital-actions de \$300 millions sera nécessaire pour permettre à la société de commencer ses activités et faire les placements nécessaires à son fonctionnement au cours des cinq premières années, et, partant, de réaliser les objectifs exposés. Nos données sur le rapport entre le fonds de roulement et le capital-actions indiquent que la capacité de financement des transactions d'une société engagée dans le commerce général et les projets de biens d'équipement équivaut de cinq à dix fois le capital de la société. Un capital-actions de \$300 millions serait donc suffisant pour soutenir un chiffre d'affaires d'environ \$2 milliards.

La société n'aura pas besoin de ce capital dès les premiers stades de son développement. Il ne lui faudra pas non plus de capital pour investir dans des usines ou de l'équipement comme c'est le cas pour un établissement manufacturier. La société de commerce a besoin d'un capital lui permettant d'entreprendre de gros projets tout en étant assurée de pouvoir assumer les risques correspondants. Ainsi, le plein montant du capital-actions de \$300 millions ne sera pas nécessaire lors du démarrage de la société, mais au fur et à mesure que ses affaires progresseront le montant de la mise de fonds devra être augmenté au moins à ce niveau. En outre, il se peut qu'une partie du capital soit exigé seulement sous forme de garanties, établies lors de l'entente initialement conclue avec les actionnaires, selon lesquelles les investisseurs ajouteront au capital, le cas échéant. Cependant, dès le départ, il faudra un engagement ferme à l'effet que la société aura accès à ce capital si son rendement est tel que prévu. Ainsi, la société pourra mener à bien ses activités commerciales en toute confiance, sachant qu'elle peut compter sur le soutien financier de ses actionnaires. En conséquence, nous recommandons que:

**Les actionnaires de la Société canadienne de commerce s'engagent à fournir une mise de fonds d'au moins \$300 millions.**

Le gouvernement fédéral devrait détenir de 40 à 50 pour cent des actions de la société, les investisseurs du secteur privé fournissant, pour leur part, un capital-actions couvrant les autres 50 à 60 pour cent. Les investisseurs privés auxquels nous songeons se résument à quelques sociétés de grande envergure, les banques en particulier et un certain nombre de grosses entreprises internationales. Nous comptons que la participation du secteur privé engagera une dizaine de sociétés. Nous avons considéré la possibilité d'encourager les investissements individuels aux premiers stades du développement de la société mais nous en avons finalement rejeté l'idée. Une fois que la société aura fait ses preuves et s'il lui faut un capital-actions supérieur, nous songerons alors à rejoindre un nombre plus élevé d'investisseurs. Nous recommandons que:

**L'investissement du gouvernement fédéral dans la Société canadienne de com-**

**merce représente de 40 à 50 pour cent des actions de la société, et que des sociétés privées de grande envergure détiennent de 50 à 60 pour cent des actions.**

On peut avoir recours à des encouragements fiscaux ou à l'émission d'actions privilégiées pour encourager les investissements dont la société a besoin. Les objectifs relatifs au rendement de la société pourraient être fixés et comporter des barèmes pour réduire progressivement la part d'actions détenue par le gouvernement et augmenter les investissements du secteur privé au fur et à mesure de la réalisation des objectifs. Il faudra aussi régler plusieurs autres considérations d'ordre financier pour en arriver à un arrangement convenable entre les entreprises et l'État. Les ententes conclues entre les investisseurs nécessiteront des négociations et une certaine souplesse; le comité peut difficilement faire plus que de proposer une orientation. Avancer des propositions fermes et inébranlables ne ferait guère avancer les choses à ce stade-ci. Néanmoins, nous estimons qu'il faudra tout probablement une certaine forme d'encouragement pour attirer les investissements indispensables du secteur privé.

## DÉMARRAGE

La création de la Société canadienne de commerce pourrait se faire en vertu d'une loi l'autorisant ou par incorporation aux termes de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes. Nous sommes d'avis qu'il est préférable d'opter pour une nouvelle loi l'autorisant. En effet, comme on demande au gouvernement d'investir largement dans la société, il est impérieux que le Parlement sanctionne la loi qui établira ses objectifs fondamentaux, ses pouvoirs et ses responsabilités. L'entreprise exige un engagement national; passer outre le Parlement pourrait, dès le départ, affaiblir cet engagement. De plus, le Parlement a accordé une attention considérable à l'étude du commerce et des maisons d'import-export, particulièrement grâce aux travaux du Comité; nous espérons que cela aidera à accélérer l'adoption d'une loi créant la Société canadienne de commerce.

Souscrivant à l'établissement de la Société canadienne de commerce par le processus législatif

nous avons relevé deux façons d'y procéder: apporter des amendements d'importance à l'actuelle Loi sur la Corporation commerciale canadienne ou adopter une nouvelle loi du Parlement.

La Loi sur la Corporation commerciale canadienne pourrait, par ailleurs, constituer un cadre convenable pour ce qui est des objectifs et des pouvoirs de la Société canadienne de commerce. Les articles 4 et 5 de la loi stipulent:

Objets:

- «(a) aider à l'expansion du commerce entre le Canada et d'autres pays;
- (b) aider des personnes au Canada
  - (i) à obtenir des marchandises et denrées en dehors du Canada, et
  - (ii) à placer des marchandises et denrées exportables du Canada;
- (c) exercer, au nom et sous la direction du Ministre, tous pouvoirs ou fonctions attribués au Ministre, par quelque autre loi autorisant celui-ci à employer la Corporation pour les exercer; et
- (d) exercer tous autres pouvoirs ou fonctions à elle conférés par quelque autre loi ou pour l'exercice desquels il est loisible de l'employer en vertu d'une autre loi.

Pouvoirs:

- «(a) l'importation de marchandises ou de denrées au Canada; et
- (b) l'exportation de marchandises ou de denrées du Canada, en qualité de mandant ou de mandataire, de la manière et dans la mesure qu'elle juge opportunes pour la réalisation des objets susdits.

Bien qu'en vertu de la loi, la société soit mandatée pour faire de l'import-export, elle n'a pas exercé ce mandat. La Corporation commerciale canadienne (CCC) a principalement fait office d'agence d'approvisionnement pour les gouvernements étrangers dans le secteur de la défense. On a récemment redéfini le rôle de la CCC; elle entreprend donc de nouvelles initiatives dans les négocia-

tions de gouvernement à gouvernement et les projets de biens d'équipement, mais elle ne remplit toujours qu'une partie de son mandat. En terme d'exploitation, elle ne fait pas non plus figure de société commerciale. Le financement de la CCC se fait par affectation de crédits et s'assimile en grande partie au système gouvernemental de gestion et de contrôle financiers.

Si la CCC devait se transformer en Société canadienne de commerce, il faudrait considérablement modifier la loi qui la régit et son mode de fonctionnement. Il faudrait changer la structure financière de sorte que les secteurs public et privé puissent participer au capital-actions. Il faudrait rescinder les pouvoirs ministériels en ce qui a trait à l'orientation, aux compte rendus et aux interventions dans les affaires financières de l'entreprise. En outre, la responsabilité de l'élection des directeurs et de la nomination des administrateurs et vérificateurs devrait passer du Gouverneur en conseil au conseil d'administration et l'on devrait créer des postes séparés pour le président du conseil d'administration et le président directeur général.

Si la Corporation commerciale canadienne était convertie en une entreprise conjointe, le caractère non commercial des approvisionnements en matériel de défense ne laisserait pas d'inquiéter. A moins que cette activité devienne une entreprise à but lucratif—ou soit retournée au ministère des approvisionnements et services—on pourrait mettre en doute le sérieux de l'engagement à faire de la Société canadienne de commerce une entreprise commerciale, ce qui pourrait faire obstacle à l'acquisition des investissements du secteur privé dont la société a besoin.

Par contre, l'adoption d'une toute nouvelle loi pourrait aussi poser des problèmes. En effet, on se retrouverait avec deux maisons d'import-export—une société détenue par le gouvernement et une entreprise conjointe. Le danger de double emploi et de chevauchement est trop grand pour être ignoré. Toutefois, comme la société canadienne de commerce doit être gérée selon les meilleurs principes de direction, les normes et les procédures du secteur privé, nous avons recommandé l'adoption du principe de l'entreprise conjointe pour la structure de la société. Nous devons aussi souligner que la société sera un organisme tout à fait nouveau,

---

consacré exclusivement à l'amélioration du rendement commercial du Canada. Il serait erroné de ne la considérer que comme une extension ou une excroissance de la Corporation commerciale canadienne. Nos recommandations relatives aux objectifs, à la structure, à la propriété et à la taille de la nouvelle société sont—et devraient demeurer—totale-ment distinctes de celles qui concernent la CCC. En conséquence, le Comité estime que la Société canadienne de commerce devrait être créée en vertu d'une nouvelle loi plutôt que par le biais d'amendements apportés à la Loi sur la corporation commerciale canadienne. Par ailleurs, la Loi sur la corporation commerciale canadienne devrait être modifiée afin d'éliminer tout danger de double emploi et de refléter plus justement les devoirs d'une agence d'approvisionnement de matériel de défense pour les gouvernements étrangers. Nous recommandons que:

**La Société canadienne de commerce soit créée par l'adoption d'une nouvelle loi du Parlement;**

et que:

**La Loi sur la corporation commerciale canadienne soit amendée pour régler les pouvoirs, devoirs et responsabilités d'une agence d'approvisionnement de matériel de défense pour les gouvernements étrangers et éliminer tout danger de chevauchement avec le rôle et les fonctions que l'on propose de confier à la Société canadienne de commerce.**

Le Comité est parfaitement conscient du fait qu'il propose une tâche énorme au gouvernement, aux investisseurs possibles et à la Société cana-

dienne de commerce. Nous avons exposé un rôle global en regard du commerce général et des projets de biens d'équipement qui comprend outre l'exportation, un mandat autorisant les activités d'importation et l'engagement dans des transactions commerciales complexes. Nos recommandations prévoient aussi la création d'une société d'une envergure sans précédent au Canada. Nous devons donc inciter les responsables de la société à agir avec prudence et discernement et les dissuader de tenter de s'imposer partout sur tous les marchés, dès le départ. Nous estimons qu'au départ la société devrait se donner en priorité le lancement de projets de biens d'équipement en fonction des meilleures occasions qui se présenteront et l'établissement d'une activité commerciale générale dans une ou deux régions au plus—possiblement dans les régions limitrophes du Pacifique et peut-être en Amérique latine. Forte de l'expérience acquise au cours de cette étape de son exploitation, la société pourra évoluer de façon à remplir le mandat global que nous avons décrit.

Par ailleurs, nous devons souligner qu'il est urgent d'adopter nos recommandations et de les mettre en application, ainsi que de commencer à exécuter les tâches que nous avons exposées. Il faudra du temps à la Société canadienne de commerce pour se développer et imposer une présence concurrentielle sur le marché international. Et tout semble indiquer que le temps se fait rare. La lutte mondiale pour la croissance des exportations est une véritable bataille; nous n'aurons l'espoir de pouvoir raviver notre compétitivité industrielle que si les entreprises et le gouvernement conjuguent leurs efforts pour entrer dans la bataille. La Société canadienne de commerce peut représenter un apport important en ce sens.

# 7

## **CHAPITRE SEPT**

*Mesures générales de renforcement  
des milieux d'affaires*

---



## Chapitre 7

# Mesures générales de renforcement des milieux d'affaires

Dans les chapitres précédents, le Comité a proposé la création d'une Société canadienne de commerce qui jouera un rôle important pour accroître notre potentiel commercial et améliorer nos exportations. En même temps, nous avons pu évaluer et comprendre les problèmes auxquels se heurte notre secteur commercial, et nous sommes absolument convaincus qu'il convient de prendre d'autres mesures pour renforcer la présence de chaque entreprise sur les marchés d'exportation.

Les propositions présentées dans ce chapitre débordent du cadre de notre mandat. Toutefois, pour trouver une solution à la question de la Société nationale de commerce, il a fallu étudier à fond la situation actuelle des milieux d'affaires. En outre, de nombreux témoins, en décrivant leurs problèmes, ont fait des propositions qui cadrent bien avec les besoins des sociétés commerciales en général et avec leur aptitude à jouer un rôle plus important. En examinant soigneusement leurs recommandations et leurs suggestions, nous avons découvert plusieurs domaines pour lesquels, à notre avis, il y aurait lieu de faire des efforts supplémentaires. C'est le cas notamment des renseignements commerciaux, des subventions à l'exportation et de certains programmes et stimulants en matière d'exportation.

### RENSEIGNEMENTS COMMERCIAUX

Il est indispensable d'obtenir des renseignements commerciaux pour faire des échanges internationaux. Au niveau des entreprises, les renseignements sur les marchés sont vitaux pour savoir où se trouvent les débouchés et ce qu'il faut faire pour en profiter. Les hommes d'affaires dépendent également des renseignements portant sur l'évolution des tendances et de la concurrence pour mettre au point des stratégies et établir des plans d'attaque des marchés étrangers. Le gouvernement a besoin de ces renseignements pour établir un contact entre les fournisseurs canadiens et les

acheteurs sur les marchés étrangers. Il se sert en outre des renseignements obtenus pour élaborer et ajuster ses politiques et programmes destinés à orienter et à stimuler les exportations.

Dans le monde des affaires, il n'y a rien de plus important que les renseignements commerciaux. Les pays concurrents du Canada le savent depuis longtemps et, grâce à leurs agences et entreprises, ils ont établi des réseaux d'information qui leur servent beaucoup. Le Canada s'est aussi rendu compte de l'importance cruciale de l'information pour être efficace au niveau opérationnel, stratégique et décisionnel. Toutefois, le Comité est d'avis que le Canada n'a pas agi assez rapidement et n'a pas consacré les ressources nécessaires pour combler le fossé concurrentiel qui le sépare des autres nations. Les deux domaines qui nous inquiètent le plus sont les renseignements sur les marchés et les informations de base relatives à la politique commerciale.

### Renseignements sur les marchés

Jusqu'à présent, nous avons compté sur le «bon vieux» réseau des délégations commerciales et sur les annuaires commerciaux pour obtenir des renseignements sur les marchés. Cette méthode convenait lorsque nous vendions des produits de base sur les marchés traditionnels. Cependant, l'évolution des marchés et les nouvelles techniques commerciales exigent un changement de notre système de renseignements sur les marchés. Les nouveaux types de transactions commerciales comme celles avec les pays tiers ou les transactions non monétaires, exigent une vaste connaissance des produits et des marchés. En outre, l'évolution des débouchés a donné une importance accrue à la qualité des renseignements. Alors que, dans le passé, nous évoluions en terrain connu, aujourd'hui nous pénétrons souvent sur des marchés où le Canada manque de connaissances et d'expérience.

La volonté d'exportation des petites et moyennes entreprises dépend en grande partie d'un bon système public de renseignements sur les marchés. Dans la plupart des cas, ces entreprises n'ont ni les ressources ni les capacités suffisantes pour mettre sur pied leur propre système de renseignements. Le manque de motivation à l'exportation démontré par les compagnies de cette catégorie est imputable en partie à l'absence de bons renseignements sur les marchés étrangers et leurs bénéfices possibles.

Les renseignements dont dispose le Canada ne sont peut-être pas suffisants pour lui permettre d'atteindre les objectifs commerciaux qu'il s'est fixés. Nous disposons d'une foule de renseignements de qualité supérieure sur les marchés mondiaux et les possibilités nationales d'approvisionnement mais nous ne possédons pas un système permettant de relier nos bases de données nationales et étrangères.

Selon notre diagnostic, le Canada traverse une phase de transition entre un réseau de contacts personnels et des annuaires d'une part et la centralisation et la récupération informatisées des renseignements d'autre part. Le système de repérage des débouchés (SRD) devrait faire passer la base de renseignements commerciaux d'Industrie et Commerce à l'ère de l'informatique mais, pendant sa mise au point, les utilisateurs du système reçoivent un service inadéquat. Il est toujours difficile de faire confiance à un nouveau système et faire abandonner les vieilles méthodes aux clients mais, dans le cas du SRD, la situation a été compliquée par un départ hésitant. Même si le SRD est en cours d'élaboration depuis 1978, les restrictions budgétaires ont limité son taux de croissance à un point tel que son fichier ne comporte actuellement que 6,000 entreprises, sur une possibilité de 30,000 et plus. En outre, les renseignements figurant au fichier sont incomplets.

Les clients du SRD utilisent les répertoires commerciaux pour compléter leurs besoins de renseignements. Cependant, le dernier annuaire des maisons d'import-export a été publié en 1975 et les répertoires des produits généraux disponibles datent de la même époque. L'échec du SRD en vue d'attirer et de servir les entreprises commerciales a pour effet de faire porter l'attention sur l'insuffi-

sance des formes traditionnelles de renseignements plutôt que sur le potentiel de diffusion de l'information que présente la technologie nouvelle.

Nos concurrents recueillent systématiquement les renseignements afin de trouver des débouchés, de vendre des biens et services et de trouver des moyens de financement. Le Canada a besoin d'un système de renseignements sur les marchés conçus pour rivaliser avec ceux de ses concurrents tout en utilisant ses bases de données actuelles. Il nous faut un système qui nous renseigne sur les marchés étrangers et nationaux tout en établissant des liens efficaces entre eux. En conséquence, le Comité recommande que:

**Le ministère de l'Industrie et du Commerce intensifie ses efforts pour élaborer et mettre en place rapidement un système de renseignements sur les marchés d'envergure mondiale.**

Pour cela, il faut en premier lieu élaborer un plan et un budget détaillés et les faire accepter. Même si nous en avons déjà certaines parties, ce n'est pas suffisant pour établir clairement l'orientation, le calendrier et les moyens à engager que nous estimons indispensables pour mener à bien ce projet. Voici des considérations dont il faut tenir compte à cet effet:

1. *Prendre comme point de départ les opérations de collecte des données commerciales du gouvernement fédéral* Le ministère des Approvisionnements et Services dispose d'un fichier informatisé de repérage des produits pour les marchés publics qui comporte 60,000 entrées. Des mesures ont été prises provisoirement pour intégrer cette base de données au SRD et il faudrait les accélérer. Il importerait de préciser et de structurer les activités de collecte des données auxquelles se livre le Service des délégués commerciaux (SDC) pour répondre aux besoins d'une base de données. Le SDC pourrait peut-être effectuer à titre onéreux ces recherches spécialisées, du genre de celles qu'effectuent des services commerciaux analogues dans certains pays européens. Les renseignements commerciaux recueillis couramment par des organismes fédéraux comme l'ACDI pourraient en outre être envoyés à un organisme

central qui les introduirait dans une base complète de données.

2. *Comblar nos lacunes en matière de renseignements commerciaux* Les informations disponibles aux niveaux municipal, provincial, fédéral et international devraient être recueillies, regroupées et introduites dans le système. Pour mettre sur pied une base complète de données comme celle que JETRO\* offre aux entreprises japonaises, il faudrait étudier tous les documents publiés sur le commerce: rapports officiels, exposés de principes, rapports statistiques, articles de journaux et de revues, répertoires et brochures. La collecte de données pourrait se faire en collaboration avec des associations commerciales et des groupements comme la Chambre de commerce et on pourrait lancer des projets de recherche et d'étude complémentaires dans le secteur public ou privé.

3. *Relier les utilisateurs visés* Les petites et moyennes entreprises doivent pouvoir accéder facilement à l'information contenue dans le système. Il faut prévoir que les grandes entreprises, les associations et groupes commerciaux et tous les pouvoirs publics en seraient aussi de grands utilisateurs et il faudrait étudier sérieusement une forme quelconque d'adhésion.

4. *Revoir et mettre à jour les données* Le Comité a constaté que les données stockées étaient souvent inexactes et incomplètes. En faisant connaître l'existence de renseignements complets sur les marchés, on pourrait inciter ceux qui sont inscrits à mettre leurs données à jour et ceux qui ne le sont pas à participer au système. Toutefois, les efforts déployés ne sont suffisants ni pour obtenir des renseignements, ni pour élargir la base de données afin qu'elle soit complète.

La centralisation et le regroupement présentent de réels avantages pour les renseignements sur les marchés. Outre un rendement accru, un système de données sur les marchés bien coordonné peut

entraîner des économies d'argent en réduisant le temps et les efforts nécessaires pour s'informer. De même, lorsque toutes les données sont disponibles dans un système centralisé, les utilisateurs sont en mesure de profiter rapidement des débouchés commerciaux, ce qui est indispensable sur un marché concurrentiel.

### **Information de base sur la politique d'exportation**

L'absence d'informations de base sur la politique d'exportation est une grave lacune. Des données aussi simples que celles touchant, par exemple, le rendement des petites et moyennes entreprises en matière d'exportation ou le profil des maisons d'import-export, n'existaient pas ou n'étaient pas facilement accessibles. Dans d'autres domaines-clés, comme les marchés mondiaux de projets de biens d'équipement ou la composition et la nature des exportations multinationales, les données étaient soit clairsemées, soit dépassées. Nous pensons que les travaux du Comité ont contribué à faire progresser la base de données sur la politique d'exportation.

De toute évidence, Industrie et Commerce doit concentrer davantage ses efforts d'analyse sur les politiques et les stratégies que sur les opérations. Le Canada essaie de maintenir sa place dans un monde où l'analyse compétitive est essentielle à la prise de décision.

Il semble qu'à Industrie et Commerce on commence à insister davantage sur les politiques que sur les opérations, mais dans les domaines que le Comité a étudiés, il estime que l'analyse des politiques et des stratégies n'a pas été aussi poussée qu'elle aurait dû l'être. En outre, le ministère de l'Industrie et du Commerce devrait surveiller les changements de comportement de façon que les décisions puissent être prises en fonction de leurs répercussions. En montrant que la base actuelle de données ne lui paraissait pas satisfaisante, le Comité a probablement été assez clair sur la qualité des renseignements disponibles en matière de politique commerciale. C'est maintenant aux décisionnaires qui ont besoin des renseignements et à ceux qui sont responsables de les fournir de prendre l'initiative.

\* JETRO est un système de renseignements commerciaux financé par le gouvernement japonais et qui a pour objet de répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises. Les frais d'adhésion et le paiement des services spéciaux représentent 20 à 30 pour cent des frais d'exploitation de ce système.

## LE FINANCEMENT DES EXPORTATIONS

La Société pour l'expansion des exportations (SEE) offre des services de financement et d'assurance aux exportateurs canadiens et aux acheteurs étrangers de biens et services canadiens. Selon le sondage sur les exportations effectué par la Chambre de commerce du Canada, les services de la SEE sont connus de 63 pour cent des hommes d'affaires interrogés et utilisés par environ 29 pour cent d'entre eux. Elle est très bien connue des exportateurs en raison de sa participation au financement des exportations.

### Assurance

Les entreprises canadiennes demandent souvent à la SEE d'offrir une assurance comparable à celle d'autres pays. La France, l'Italie, la Suède et le Royaume-Uni couvrent les augmentations des coûts de production si le taux d'inflation dépasse un certain niveau, habituellement 7 pour cent. Tous les pays industrialisés, à l'exception des États-Unis, de l'Australie et du Canada, assurent contre les fluctuations du taux de change. La République fédérale d'Allemagne a adopté une approche assez ingénieuse pour ce qui est du taux de change: les pertes supérieures à 3 pour cent sont remboursées et les profits supérieurs à 3 pour cent reviennent à l'assureur.

La couverture des risques liés à l'exportation assurée par l'entremise de la SEE pourrait être étendue. La garantie contre l'inflation et l'assurance contre les fluctuations monétaires, notamment, sont offertes aux exportateurs dans la plupart des autres pays industrialisés et la SEE a déjà étudié les exigences reliées à la fourniture de tels services. Le Comité recommande donc que:

**La Société pour l'expansion des exportations étudie l'opportunité d'adopter des programmes d'assurance, tels qu'on en offre dans d'autres pays contre: a) la fluctuation des taux de change étrangers et b) les augmentations de coûts attribuables à l'inflation sur les marchés intérieurs.**

### Financement à court terme

Les commerçants canadiens ont également fait ressortir le besoin d'un financement à court terme des exportations. La plupart d'entre eux sont actuellement obligés de compter sur un lent remboursement des effets à recevoir pour le gros de leur financement courant puisque les prêteurs commerciaux préfèrent obtenir en garantie des immobilisations plutôt que de l'actif disponible. La SEE assure les échanges commerciaux à court terme, mais les sociétés d'import-export doivent continuer à faire face à leurs besoins financiers à court terme en ayant recours au financement interne et aux effets à recevoir.

Les banques canadiennes ont commencé à offrir aux exportateurs de nouvelles formes de financement à court terme. La mise au point d'instruments de financement tels que les crédits acheteurs, l'escompte des effets de commerce en devises étrangères et le financement des exportations à taux fixe a été proposé. Comme on a pu le voir, les maisons canadiennes d'affacturage sont en mesure de jouer un plus grand rôle dans le financement à court terme et elles devraient s'y employer. En l'occurrence, les initiatives du secteur privé sont prometteuses et pourraient permettre de régler certains des problèmes de financement à court terme.

Une autre solution consisterait à offrir des garanties partielles sur des prêts garantis par des commandes ou par des créances d'exportation. La SEE semble déjà avoir le pouvoir voulu pour garantir des prêts, et des discussions préliminaires ont été engagées avec les banques à ce sujet. Le Comité recommande donc que:

**La Société pour l'expansion des exportations fournisse des garanties de prêt partielles aux institutions financières pour les prêts à court terme consentis aux exportateurs et garantis par des commandes ou par des créances d'exportation.**

### Financement à long terme

Nombreux sont ceux qui se sont plaints au Comité que les taux à long terme de la SEE

n'étaient pas concurrentiels sur le plan international. Mentionnons des témoins entendus à Ottawa, des témoins entendus dans le cadre de réunions régionales privées et même les hommes d'affaires qui ont répondu au questionnaire du sondage sur les exportations effectué par la Chambre de commerce. En essayant de répondre à ces plaintes, le Comité a appris que la concurrence en matière de financement à long terme se présente sous de nombreuses formes: il est possible de diminuer le taux d'intérêt apparent en augmentant le coût du produit; on peut compenser la charge que représentent des taux élevés en offrant des conditions de remboursement à plus long terme; même la devise de remboursement du prêt peut influencer sur la réponse du client à une offre.

Grâce au financement parallèle, dont peuvent profiter les pays qui peuvent recevoir de l'aide de l'ACDI, la SEE a réduit les taux d'intérêt réels en offrant un prêt d'aide à faible intérêt combiné à un prêt à l'exportation ordinaire. Depuis janvier 1981, il existe un budget de crédit mixte, combinant aide et prêts ordinaires, offert lorsque le concurrent jouit d'avantages analogues.

Les taux d'intérêt élevés en Amérique du Nord, répercutés par la SEE, constituent certainement un désavantage. Le Canada a entrepris de devenir compétitif en offrant des prêts à plus long terme, ce qui a réussi dans certains cas. En outre depuis l'addition du crédit mixte à nos possibilités de financement, il semble que nous puissions maintenant être encore plus compétitif.

## PROGRAMMES

Le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME), administré par le ministère de l'Industrie et du Commerce, et le mécanisme canadien de préparation des projets de l'ACDI (MCCP) constituent deux exemples de programmes ayant pour objet d'améliorer le rendement des exportations. Le PDME a été conçu pour associer les hommes d'affaires canadiens à un partenaire qui partagera avec eux les risques liés à l'expansion des exportations, soit le gouvernement fédéral. Mentionnons, parmi les risques partagés, les frais de soumission, la recherche des marchés, la participation à des foires commerciales et la

formation de consortiums d'exportation. Le programme fonctionne comme un programme d'assurance de développement des marchés, le remboursement de la contribution versée par le gouvernement dépendant des recettes produites par les nouvelles exportations. Le MCCP a pour objet d'aider les entreprises canadiennes d'experts-conseils à participer davantage aux projets mondiaux entrepris dans les pays en développement en finançant les études préalables de faisabilité.

L'annonce, en janvier 1981, que le budget du PDME était doublé, montre à quel point la demande est forte. Avec cette injection de fonds, le Comité espère que les éléments du programme qui n'avaient jamais été financés deviendront opérationnels. Le PDME F, en particulier, qui prévoit l'octroi de fonds aux entreprises pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de pénétration des marchés étrangers, doit retenir l'attention. La COFACE, Compagnie française d'assurance du commerce extérieur, offre une assurance pour l'expansion des marchés d'exportation, comme le fait le PDME F. Les entreprises canadiennes ont besoin du même genre d'aide et pourraient tirer de grands avantages d'un programme comparable.

Tout comme le PDME, le MCCP est un programme bien conçu, mais il vise le même secteur d'exportations que le PDME A. Deux programmes du même genre sont source de confusion pour l'utilisateur éventuel et il faudrait un système de vérification par recoupement pour diminuer le chevauchement entre les programmes.

Le MCCP et la PDME A ne sont pas administrés par le même ministère et leur financement provient de budgets distincts. Il semble au Comité que l'intégration de ces deux programmes présenterait plusieurs avantages: mise en commun des fonds, orientation claire et diminution des frais d'administration. Les mécanismes à mettre en place pour y parvenir et profiter de ces avantages devraient faire l'objet d'une étude plus détaillée. Par conséquent, le Comité recommande que:

**Le ministre d'État au Commerce étudie, de concert avec ses collègues, la possibilité d'intégrer le Programme de développement des marchés d'exportation et le mécanisme canadien de préparation des projets.**

---

## **Programme de sensibilisation à l'exportation**

Une connaissance insuffisante des marchés étrangers et de la conduite des affaires internationales constituent de gros obstacles en vue d'intéresser les Canadiens à l'exportation. La mise au point d'un réseau de renseignements sur les marchés constitue une étape en vue de corriger ces lacunes et la formation pratique des exportateurs en constitue une autre.

De nombreux cours commerciaux de grande qualité sont offerts. Au Canada, les universités, les collèges communautaires et les associations professionnelles dispensent une gamme variée de cours en commerce international et en gestion des exportations. Ces établissements offrent des cours de courte durée sur le processus d'exportation et des cours théoriques en commerce international, mais aucun cours sur le comportement de l'exportateur.

Les cours d'un an ou deux ans en commerce d'exportation, qui sont offerts en Finlande, montrent bien ce que nous entendons par cours sur le comportement de l'exportateur. Ces cours comprennent des conférences, une formation linguistique et une expérience pratique, et sont tous axés sur l'acquisition de compétences pratiques. Le gouvernement subventionne la moitié du coût du cours et le reste est couvert par les frais d'inscription.

Le Programme de développement des marchés d'exportation est l'instrument le mieux adapté pour inciter les institutions à offrir régulièrement des cours pratiques d'exportation. Ce programme vise notamment à donner aux Canadiens la possibilité de se renseigner sur les marchés étrangers. Il est déjà orienté vers l'industrie privée, les associations industrielles, les agences de commercialisation et les organismes à but non lucratif; ainsi, le rôle de formation s'inscrirait bien dans son mandat actuel. Par conséquent, le Comité recommande que:

**Le Programme de développement des marchés d'exportation soit élargi de façon à ce qu'il prévoie un partage des coûts ou des prêts non remboursables afin de couvrir les dépenses engagées pour organiser des cours pratiques d'exportation à l'intention du public.**

## **Embauche d'experts commerciaux**

De nombreuses sociétés canadiennes ne savent pas si leurs produits présentent un potentiel d'exportation et ne possèdent pas les connaissances ou les ressources nécessaires pour chercher à le savoir. Par ailleurs, certaines sociétés n'ont pas un chiffre d'affaire suffisant pour se payer les services d'un directeur des exportations. L'envergure des entreprises en cause ne leur permet pas d'embaucher un personnel spécialisé capable d'évaluer les possibilités de débouchés à l'étranger ou de diriger les initiatives d'exportation. Dans ces entreprises, le chiffre d'affaires à l'exportation ne justifiera peut-être jamais l'embauche d'un directeur des exportations à plein temps, même si cette personne contribuerait au développement de divers marchés.

Un programme qui proposerait l'embauche d'experts en exportations avec partage des frais pourrait aider les sociétés (1) à évaluer le potentiel de leurs produits sur divers marchés étrangers et (2) à obtenir des commandes à l'exportation et garantir la livraison des biens. En Suède, le Comité a rencontré ces deux types de programmes parrainés conjointement par l'État et les entreprises. Dans le cadre du Programme d'évaluation des exportations suédoises, les sociétés peuvent consulter des experts-conseils spécialisés dans l'évaluation du potentiel d'exportation des petites et moyennes entreprises. Une fois que le potentiel a été établi, un personnel capable d'aider à planifier et à mettre en œuvre la pénétration sur les marchés d'exportation est disponible dans le cadre du Programme d'embauche de directeurs des exportations. En Finlande, un programme semblable met à la disposition des entreprises privées un groupe de huit experts qu'elles peuvent engager pour une période allant d'une semaine à un an.

L'accès à un groupe d'experts spécialisés dans l'évaluation et la gestion des exportations permettrait aux entreprises canadiennes de reporter un investissement à l'exportation en attendant de vérifier le potentiel de leurs produits alors que le fait de pouvoir engager un directeur compétent des exportations permettrait aux sociétés de se payer les services d'un expert dépassant les possibilités normales de leur budget. En effet, les petites et moyennes entreprises qui engageraient des experts

commerciaux du groupe auraient accès à des ressources normalement réservées aux sociétés beaucoup plus importantes.

En recourant aux services d'experts en évaluation des exportations, le gouvernement pourrait aussi améliorer l'efficacité de ses programmes d'aide au commerce. A l'heure actuelle, par exemple, les administrateurs du PDME doivent décider d'une demande sans avoir de données précises sur le potentiel d'exportation des produits concernés. Les règles du PDME ne permettent pas non plus d'encourager systématiquement les sociétés présentant un potentiel. L'embauche d'experts en évaluation des exportations dans le but d'orienter le programme vers les compagnies présentant un potentiel permettrait d'améliorer l'efficacité du programme. Par conséquent, le Comité recommande que:

**Le ministère de l'Industrie et du Commerce élabore un programme d'embauche d'experts en évaluation des exportations et de directeurs des exportations, qui sera administré par le gouvernement fédéral seul ou conjointement avec une association ou un groupe privé.**

## ENCOURAGEMENTS

On peut accorder au vendeur ou à l'acheteur éventuel des encouragements destinés à améliorer le rendement des exportations. On peut offrir des encouragements fiscaux aux entreprises nationales, tandis que les entreprises étrangères peuvent être incitées à augmenter leurs importations par le biais des programmes d'aide mutuelle de l'ACDI ou de prêts à des conditions favorables consentis par la SEE.

### Encouragements aux entreprises nationales

Un certain nombre de témoins ont proposé des mesures d'encouragement pour stimuler les exportations dans le secteur des petites et moyennes entreprises. Une des mesures fiscales proposées par plusieurs entreprises a été adoptée récemment lors des modifications apportées aux dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu portant sur le revenu

des particuliers. L'amendement apporté en février 1981 prévoit une exemption partielle d'impôt pour les techniciens d'entreprises canadiennes qui travaillent à l'étranger pendant plus de six mois. C'est ainsi que le revenu imposable du contribuable canadien à l'étranger est réduit de moitié, jusqu'à concurrence de \$50,000 par an. Cette modification devrait permettre de réduire les coûts de main-d'œuvre à l'étranger et d'augmenter la compétitivité des entreprises canadiennes qui opèrent à l'étranger.

Une bonne part des modifications fiscales proposées au Comité portaient sur la fiscalité des sociétés. Nous nous sommes penchés sur les possibilités suivantes:

- instituer un régime de report de l'impôt sur le revenu semblable au programme DISC\* des États-Unis;
- étendre la réduction d'impôt offerte à l'égard des bénéficiaires sur la fabrication et la transformation au revenu provenant des services d'exportation;
- reporter l'assujettissement à l'impôt sur les comptes d'exportation à recevoir jusqu'à la réception du paiement;
- instituer un abattement fiscal de 150 pour cent pour les dépenses d'expansion des exportations;
- permettre aux entreprises canadiennes de calculer leur crédit pour l'impôt acquitté à l'étranger dans son ensemble plutôt que pour chaque pays;
- étendre les dispositions sur le report antérieur ou ultérieur de l'impôt aux ventes d'exportation;
- permettre la création à l'étranger de filiales exonérées de l'impôt sur les entreprises canadiennes;
- permettre de déduire du revenu l'amortissement des investissements faits à l'aide de capitaux étrangers dans les pays avec lesquels le

\* «Domestic International Sales Corporation» (Société nationale de ventes internationales)

---

Canada a signé une convention tendant à éviter la double imposition;

- rattacher le financement des stocks d'import-export des petites et moyennes entreprises, notamment des sociétés d'import-export, aux dispositions afférentes aux obligations pour le développement de la petite entreprise.

Selon nous, il est possible, par des réductions d'impôt, de stimuler l'exportation. Malheureusement, la majorité des suggestions que nous avons reçues va à l'encontre de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT). L'un des principes qui a présidé à la création du GATT veut que les réductions d'impôt sur le seul revenu tiré des exportations perturbent le fonctionnement normal du commerce mondial. Depuis 1948, le GATT interdit aux pays signataires d'accorder des encouragements fiscaux directs pour abaisser le prix des marchandises exportées, sauf les matières premières.

Le Comité sympathise avec les représentants du monde des affaires qui lui ont fait savoir qu'ils déplorent le conformisme ininterrompu du Canada vis-à-vis des règles du GATT, malgré les pratiques commerciales courantes de certains pays concurrents. Cependant, le Canada s'est activé lors de récentes négociations commerciales à promouvoir une plus grande liberté en matière de commerce; bien que les problèmes relevés par nos témoins soient sérieux, nous estimons qu'une violation de l'esprit du GATT, à l'heure actuelle, pourrait pousser les pays compétiteurs du Canada à prendre des mesures répressives qui ne serviraient pas ses intérêts à long terme. Nous considérons donc que le Canada devrait continuer à appuyer le GATT. Parallèlement, nous reconnaissons que s'il ne s'ensuit pas une plus grande liberté dans les transactions commerciales, le Canada peut se voir forcé d'établir ses propres règles commerciales. Quand bien même le GATT ne restreindrait pas le recours aux encouragements fiscaux pour stimuler les marchés d'exportation, ces encouragements tendraient à profiter aux grandes sociétés d'exportation, qui font déjà de bonnes affaires. Le Comité s'est avant tout attaché à trouver des moyens de stimuler les exportations des petites et moyennes entreprises, pour lesquelles la majorité des encouragements fiscaux est inutile.

Après avoir étudié les mesures fiscales suggérées, nous avons conclu que la seule qui soit viable est l'extension aux services commerciaux de l'abattement fiscal consenti à l'égard des bénéficiaires sur la fabrication et la transformation. Ces services commerciaux, qui comprennent la gestion du commerce étranger et national, les commissionnaires, les maisons de transit, le courtage et le transport rail-route traduisent les contraintes qu'impose le GATT sur les encouragements fiscaux directs à l'exportation. Étant donné que cette proposition porte sur le commerce national et international, nous ne disposons pas de renseignements suffisants quant à son incidence sur les recettes commerciales et fiscales pour formuler une recommandation définitive. Mais se fondant sur notre étude des stimulants fiscaux qui pourraient être accordés à l'exportation, le Comité recommande que:

**Le ministre des Finances examine l'opportunité d'étendre la réduction d'impôt actuellement accordée à l'égard des bénéficiaires sur la fabrication et la transformation afin de permettre des réductions équivalentes à l'égard des bénéficiaires découlant de la vente de services commerciaux, en insistant sur la possibilité d'améliorer ainsi sensiblement le rendement des exportations canadiennes.**

#### **Encouragements pour l'étranger**

Le recours à l'aide comme moyen de faciliter le commerce profite tant au donateur qu'au bénéficiaire. En encourageant les échanges commerciaux des pays en voie de développement, nous les aidons à bâtir et à renforcer leur potentiel économique. En outre, les programmes d'aide nous permettent de raffermir notre secteur industriel en fournissant des produits et des techniques aux marchés des pays en développement. Les deux partenaires cherchent à acheter et à vendre librement sur les marchés mondiaux.

Précédemment dans ce rapport, nous avons démontré que nous perdons du terrain dans notre commerce avec les marchés du Tiers-Monde. Or, en même temps, nous avons dépensé environ \$1,2 milliard par an en aide par l'entremise de l'Agence

canadienne de développement international (ACDI). Quelque \$500 millions du budget de l'ACDI sont affectés à l'aide multilatérale qui est répartie par des organismes internationaux comme les Nations-Unies. Ces organismes prennent les décisions en matière d'octroi et d'obtention d'aide multilatérale entre nations. Par contre, l'aide bilatérale, à laquelle est également affecté un budget d'un demi-milliard de dollars, exige que 80 pour cent des biens et services proviennent du Canada. Grâce à son programme d'aide bilatérale, l'ACDI contribue à l'expansion du commerce et offre une excellente occasion d'étendre et de raffermir la base industrielle canadienne en prenant part à des travaux d'infrastructure et à des projets industriels dans les pays en développement.

L'ACDI a également créé le Programme de coopération industrielle afin d'inciter les entreprises canadiennes à opérer à l'étranger ou à y établir les normes techniques du Canada, tout en aidant les pays en développement à s'industrialiser ou à reconnaître ces normes. Le Bureau de facilitation des échanges commerciaux du Canada aide les entreprises étrangères à saisir les rouages du commerce avec notre pays. Le Programme de coopération industrielle gère également le Mécanisme canadien de préparation des projets, dont nous avons traité plus tôt dans le présent chapitre, ainsi que les encouragements accordés sous forme de financement parallèle qui sont disponibles dans le cadre du Programme. Nous félicitons l'ACDI d'avoir intensifié ses efforts pour servir les intérêts de l'industrie canadienne des exportations.

## **FAIRE DU COMMERCE UNE PRIORITÉ**

Lors de longues réunions, tenues au cours de la dernière année avec les représentants du monde des affaires, le Comité a été saisi des préoccupations répétées au sujet de l'engagement du gouver-

nement à l'égard du commerce et de la coordination des responsabilités déjà établies en la matière. En outre, notre étude des méthodes adoptées par les pays compétiteurs du Canada nous a permis d'entrevoir ce que sont véritablement, en comparaison des réalisations canadiennes, des stratégies dynamiques et grandement innovatrices qui misent sur les ressources du gouvernement et des entreprises pour tirer le maximum de profit du commerce international. Plutôt que de simplement relever les défis que pose le commerce, nos compétiteurs cherchent ardemment à créer leurs propres débouchés là où leurs programmes gouvernementaux relatifs au commerce et leurs biens et services peuvent leur procurer un avantage concurrentiel.

Nous avons déjà fait mention des forces du Canada en matière de commerce, soit une haute compétence, des produits pouvant soutenir la concurrence sur les marchés, une position favorable sur les marchés d'importations et une réputation internationale. Pour tirer profit de ces forces, réaliser les possibilités commerciales que nous avons décelées, triompher des difficultés que présente la concurrence mondiale et modifier nos habitudes commerciales, notre gouvernement national devra faire preuve d'un vigoureux leadership.

Notre examen de la situation a démontré que la participation du gouvernement n'est pas uniquement souhaitable; un engagement actif de la part de l'État est essentielle à toute réussite commerciale. Nous devons faire plus que d'afficher notre engagement et améliorer la coordination de nos responsabilités: nous devons faire du commerce une priorité nationale. Le gouvernement, pour sa part, doit prendre l'initiative et s'attacher dans toute la mesure du possible à faire en sorte que le Canada puisse réussir à soutenir la concurrence sur les marchés mondiaux. Nous exhortons donc le Parlement à donner toute priorité à l'étude des propositions et recommandations contenues dans ce rapport.



# *ANNEXES*



## Annexe A

### Témoins entendus au cours des séances ordinaires du Comité

*Aetna Financial Services Limited*

—M. Denis G. Higgins, président

*Ministère de l'Agriculture*

—M. Gaétan Lussier, sous-ministre

*Agrodev Canada Inc.*

—M. Paul Gérin-Lajoie, président

*Air Industries Association of Canada*

—M. Jacques DesRoches, président

—M. Robin W. Butler, président, Comité des contrats et des finances

*Alcan Metal Marketing Ltd.*

—M. Stuart McEvoy, président

*Aluminium Company of Canada Ltd.*

—M. Jacques Vaillancourt, vice-président

*Association des ingénieurs conseils du Canada*

—M. Ken McLennan, président

—M. Warren McIntyre, vice-président, Exportation des services de génie

—M. Roger Pinault, directeur général

*Banque de Montréal*

—M. N. F. Potter, premier vice-président, Affaires bancaires internationales

—M. J. D. Jenikov, vice-président, Division canadienne des affaires bancaires internationales

*BC Tree Fruits Limited*

—M. Edward L. Moric, directeur, Ventes internationales

*Bell Canada*

—M. Douglas W. Delaney, vice-président (International), président du Conseil d'administration et directeur exécutif de Bell Canada International

*Bennett and Wright (Eastern) Ltd.*

—M. John Baker, président

*Bevel Stamping Company*

—M. Dick Piatkowski

*Black and Decker Canada Inc.*

—M. R. H. Campbell, président

—M. J. J. Beckoring, vice-président, Production

—M. A. A. Chelico, vice-président, Fabrication

—M. A. S. Inglis, secrétaire-trésorier

*Bombardier Limitée*

—M. Henry Valle, vice-président, Expansion transport

*Bowell Consultants Limited*

—M. G. S. J. Bowell, président

*Britex Limited*

—M. David A. Graham, vice-président, Ventes

*British Columbia Seafood Exporters' Association*

—M. Peter Browne, vice-président

*A. D. Burford International Limited*

—M. A. D. Burford, président

*Canada Wire and Cable International Limited*

—M. Roger Smith, directeur général des exportations

*Association canadienne de technologie avancée*

—M. David Snell, président

—M. R. Long, directeur exécutif

*Canadian Carpet Institute*

—M. David S. Edmonds

—M. Brian J. Gregory

—M. J. A. Stevens

*Corporation commerciale canadienne*

—M. Ralph L. Gillen, président

—M. J. Christopher Poole, vice-président, Planification et liaison

*Association canadienne de la Construction*

—M. R. Balfour, vice-président, Comité des exportations de la construction

—M. B. Cruikshank, secrétaire, Comité des exportations de construction

*Association canadienne d'Exportation*

—M. J. H. Whalen, président du Conseil de l'Association et président, International Paper Sales Company Inc.

—M. T. M. Burns, président

—M. N. Fodor, président du Comité des petits exportateurs de l'Association et président, Electrovert Limitée

—M. M. G. Desjardins, membre du Conseil de l'Association et Président, CEGIR Inc.

—M. R. G. Hest, directeur des relations gouvernementales et commerciales, Celanese Canada Inc.

—M. R. G. Keefer, président, Canalux Trading Limitée

*Fédération canadienne de l'Entreprise indépendante*

—M<sup>me</sup> Patricia Johnston, vice-président

—M. Jim Bennett, directeur des Affaires nationales

*Canadian Foundation Company Ltd.*

—M. Paul G. Opler, vice-président exécutif

*Association des Importateurs canadiens Inc.*

—M. Keith G. Dixon, président

*Agence canadienne de Développement international*

—M. Garrett Lambert, directeur général, Direction de la coopération industrielle

—M. Peter Dawson, Directeur général, Asie du Sud-Ouest, Direction des programmes bilatéraux

—M. Maurice Hladik, directeur Bureau de l'Asie et de l'Afrique, Direction de la coopération industrielle

—M<sup>me</sup> Mardi Weltman, conseiller principal en politiques, Direction des programmes bilatéraux

*Canadian International Trading Co. Inc.*

—M. L. A. Mitten, président

*Association des Manufacturiers canadiens*

—M. R. L. McCallum, président, Comité des exportations de l'AMC

—M. W. D. H. Frechette, vice-président et secrétaire

—M. D. C. Ward, président sortant, Forum sur l'exportation de l'AMC

*Canadian Oilfield Manufacturers Association*

—M. H. W. Godwin, président

*Canadian Sportswear Co. Ltd.*

—M. Morris Dash, président

*Canedex Distributors Limited*

—M<sup>me</sup> Vanessa Hammond, président

*Canint Management Co. Ltd.*

—M. Roy C. Bowes, président du Conseil d'administration

—M. Jean Jobin, vice-président, Finances et Opérations

*Cansotech International Ltd.*

—M. Edward Valentini, président

*M. Leonard J. Cardozo*

*Chambre de Commerce du district de Montréal*

—M. Henri Heschema, directeur général et président de Intrafina Ltd.

—M. Michel F. Bonin, directeur général adjoint

*Cirtex Inc.*

—M. Paul Itzkovits, président

*Coal Association of Canada*

—M. Garnet T. Page, président

*Ministère de la Consommation et des Corporations*

—M. Robert J. Bertrand, sous-ministre adjoint et directeur des enquêtes et recherches, Loi relative aux enquêtes sur les coalitions

*Cooper Energy Services Ltd.*

- M. R. W. Thompson, président
- M. Donald Eckhart, vice-président, Fabrication

*Conseil des Industries forestières de la C.-B.*

- M. D. A. S. Lanskaill, président et directeur exécutif
- M. C. Glover, directeur des ventes à l'exportation (Seabord)

*Davie Shipbuilding Limited*

- M. William White, président

*deHavilland Aviation du Canada Limitée*

- M. J. W. Sanford, président
- M. James Davies, directeur, Affaires gouvernementales

*Dominion Luggage Co. Ltd.*

- M. H. J. Ings, adjoint du président

*Econolynx International Ltd.*

- M<sup>me</sup> Suzanne Hill, vice-présidente, Recherches
- M. Patrick Ngiam, conseiller en sciences économiques

*La Société pour l'Expansion des Exportations*

- M. M. S. Cloutier, président du Conseil d'administration et président
- M. V. McKay, vice-président exécutif et directeur des opérations
- M. B. R. King, premier vice-président—Corporations
- M. D. A. Keill, vice-président—Régions
- M. J. Arès, vice-président—Opérations
- M. B. Modin, trésorier

*Ministère des Finances*

- M. R. Joyce, sous-ministre adjoint

*Global Trading (1979) Inc.*

- M. A. Van Der Lee, président

*M. Roger Hatch, président, Comité d'examen des services de promotion des exportations*

*M. K. A. J. Hay, professeur en sciences économiques, Université Carleton*

*M. Brian E. Hickey, administrateur commercial*

*Hydro-Québec International*

- M. Guy Monty, président et directeur exécutif

*Ministère de l'Industrie et du Commerce*

- M. Robert Johnstone, sous-ministre
- M. B. C. Steers, sous-ministre adjoint, Service des délégués commerciaux et marketing international
- M. George Hazen, directeur général régional (Saskatchewan)
- M. David Horley, Groupe des politiques du marketing international

- M. R. A. Kilpatrick, directeur général, Groupes des politiques du marketing international
- M. Gordon Keys, directeur général intérimaire, Direction générale des projets outre-mer
- M. Charles Schwartz, conseiller supérieur en politique, Élaboration et analyse de la politique économique

*Institut de Recherches publiques*

- M. Zavis P. Zeman, directeur des programmes

*Interimco Ltd.*

- M. C. R. D. Kelly, président du Conseil d'administration
- M. Paul Labbé, président
- M. J. T. Morris, vice-président

*M. John Langford, professeur en administration publique, Université de Victoria*

*Lavalin International Inc.*

- M. Marcel Dufour, président
- M. Peter M. Kilburn, vice-président, Financement des projets

*M. Fred Lazar, professeur associé en sciences économiques, Université York*

*Mancal Ltd.*

- M. R. M. Mears, vice-président, Développement

*Manitoba Fashion Institute Inc.*

- M. Roy Winston, directeur exécutif

*Mining Association of British Columbia*

- M. P. R. Mathew, directeur de gestion
- M. T. R. Nicholson, adjoint administratif

*Mitel Corporation Ltd.*

- M. Les Barton, vice-président

*Monenco Limited*

- M. J. K. C. Mulherin, président
- M. J. G. Fredette, vice-président exécutif

*M. J. W. Morrow, conseiller et ancien directeur des programmes internationaux, Bureau de la politique de concurrence, ministère de la Consommation et des Corporations*

*Petron International Trade Co. Ltd.*

- M. Pierre T. K. Li, directeur de gestion

*Ministère de l'Expansion de la Nouvelle-Écosse*

- M. David C. MacKinnon, directeur de la planification et des sciences économiques
- M. Geoff Lewis, directeur de la planification du marché

*M. D. W. Paterson, vice-président et directeur, Finance des corporations, Wood Gundy Limited*

*Ministère de l'Expansion économique régionale*

- M. David Graham, directeur général pour l'Ontario

*M. H. Lukin Robinson, économiste-conseil*

*Banque Royale du Canada*

- M. R. G. P. Styles, vice-président exécutif, Groupe commerce international et services commerciaux
- M. James M. Walker, premier vice-président, Groupe commerce international et services commerciaux
- M. Arthur Hogan, directeur, Marchés gouvernementaux et financiers, commercialisation
- M. Frank Ballachey, directeur des Relations gouvernementales

*Groupe SNC*

- M. C. A. Dagenais, président
- M. Michael Pick, vice-président, Finances et Développement
- M. W. R. Lewis, vice-président
- M. Louis Burke, Direction du marketing international

*Socodéc*

- M. Vincent Corriveau, président

*Ministère des Approvisionnements et Services*

- M. O. I. Matthews, directeur du Centre d'approvisionnement pour l'exportation

*M. C. Vedenand, professeur agrégé des études administratives, faculté de l'administration financière, Université du Manitoba*

*Versatile Manufacturing Company*

- M. Paul Soubry, président

## Annexe B

### Témoins entendus au cours des rencontres privées tenues dans tout le Canada

*ACA Cooperative Association Ltd.*

—M. Karl Larsen, vice-président

*Agricultural Development Corporation (Saskatchewan)*

*Agriculture Marketing and Economics (Department of) (Saskatchewan)*

*Alberta Gas Chemicals Ltd.*

—M. K. H. MacRae, vice-président (Marketing)

*Alberta Wheat Board*

*Atlantic Bridge Co. Ltd.*

—M. A. Eisenhauer, président

*Auto Parts Manufacturers Association of Canada*

—M. M. Bursey

*Balfour-Guthrie Ltd.*

—M. Fred Owen, président

*Bee Maid Honey*

—M. D. R. Robertson, directeur général

—M. A. K. Mahon, directeur (marketing)

*Bomen Inc.*

—M. Bob Vail

*Boss Engineering Ltd.*

—M. John Boulanger, président

*Brunette Machine Works Ltd.*

—M. Ronald D. Pausette, président

*Burns International (Division de Burns Meats Ltd.)*

—M. L. J. Studholme

*Calkins & Burke Limited*

—M. Brian N. W. Thomas, directeur général

*Campbell and Burns Ltd.*

—M. George Wright, président

*Canaban International Ltd.*

—M. M. J. Fawcett, président

*Canada World Foods*

—M. Donald Newton, président

—M. David Edwards, vice-président

*Canadian Association of Fish Exporters*

—M. R. W. Bulmer

## Annexe B

### *Canadian Foremost Ltd.*

—M. J. Nodwell, président

### *Canadian Livestock Exporters Association*

—M. T. C. Hays

### *Canam Manac Inc.*

—M. Marcel Dutil, président

### *Carte Electric Ltd.*

—M. Ken Holland, président

### *Centre d'étude en administration internationale*

—M. Jean-Émile Denis

### *Centre Electro-Technique*

—M. Harold LeBlanc, président

### *Century Packers Ltd.*

—M. C. Bouvry

### *Clearwater Lobsters Ltd.*

—M. Hugh Snow, vice-président

### *Comeau Sea Foods Ltd.*

—M. M. Comeau, vice-président

### *Cominso (Canada) Limited*

—M. N. Hrab, président

### *Commerce et Développement (Ministère) (Nouveau-Brunswick)*

—M. Guy Lévesque, sous-ministre adjoint

### *Consulting Engineers of Newfoundland and Labrador*

—M. T. T. Rose, président

—M. J. Capps

### *Controlled Environments Ltd.*

—M. K. Godden, président

### *Développement (Ministère du) (Terre-Neuve)*

—M. P. Duggan, sous-ministre adjoint

—M. P. Poder, économiste

### *R. W. DeWolfe Ltd.*

—M. R. O. DeWolfe, président

### *Développement économique (Ministère du) (Alberta)*

—M. K. H. G. Broadfoot, sous-ministre adjoint

—M. E. Lack, directeur exécutif

*Export Furniture Canada Ltd.*

—M. Gerald Wright, directeur (gestion)

*Extrade Inc.*

—M. Ron Gervais, associé

*Fairford Industries Ltd.*

—M. James P. Hutch, vice-président

*A.M. Farmer and Assocs. Ltd.*

—M. A. F. Farmer, président

*Federal Pioneer Ltd.*

—M. D. McIntyre

*Fisheries Association de Terre-Neuve et du Labrador*

—M. B. Wells, président

—M. E. Bishop

—M. R. Bulmer

*Conseil canadien des Pêcheries*

—M. K. M. Campbell

*Forbex International Inc.*

—M. A. F. Gallapher, président

*Gen-Tec Inc.*

—M. Jean-Luc Giroux, vice-président

*Global Thermoelectric Ltd.*

—MM. Larry Helgersen et Don Petersen

*Global Trading Co.*

—M. A. Van Der Lee, président

*M. W. Graves and Co. Ltd.*

—M. D. F. Leckie, président

*Gurvey and Berry, Inc.*

—M. Morris Gurvey

*Harmon Corporation*

—M. G. Kirby, conseiller

*Holstein-Friesian Association of Canada*

—M. D. Clemmens, conseiller

*Imapro Inc.*

—M. Fred Andreone, président

*Imtrex Commodities Inc.*

—M. J. Justice, président

*Industries provinciales Ltée*

—M. J. Métivier, vice-président

*Industrie et Commerce (Ministère) (Saskatchewan)*

*Island Metal Fabricators Ltd.*

—M. Wendell McDonald

*C. Itoh and Co. Ltd.*

—M. Harry Sherman, consultant

*K. Z. International*

—M. Khalid Wazir

*Lunenburg Foundry and Engineering Limited*

—M. J. Kinley, président

*MacDonald Dettwiler Associates (MDA)*

—Dr MacDonald

*Maloney Steel-Crafts Ltd.*

—M. Terry W. Gomke, gérant des ventes

*Market Development Centre (gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard)*

—M. David Darlington, directeur général

*Mersey Seafoods Ltd.*

—Dr William Murphy, président

*Micro Tool and Machine Ltd.*

—M. Fred Fraas, directeur

*Minas Basin Pulp and Paper Company, Ltd.*

—M. C. H. Ivey, adjoint exécutif du président

*Morris Road Weeder Co. Ltd.*

—M. Lorne McLaren

*M. & S. Metal Works Ltd.*

—M. C. B. Koontz, représentant des ventes

*McNamara Industries*

—M. H. Grabke

*National Sea Products*

—M. Fred Hart, vice-président, marketing international

*Nautical Electronic Laboratories Ltd.*

—M. D. J. Grace, président

*H. B. Nickerson and Sons Ltd.*

—M. P. J. Nicholson, vice-président

*Nova Scotia Fish Packers Association*

—M. R. C. Stirling

*Novastran Ltd.*

—M. Gerald P. Burega, président

*O.I.M. International Marketing Group Ltd.*

—MM. D. G. Bouer, Richard Z. Corkery,

—P. J. Redl, J. Currat

*Ontario Bean Dealers Association*

—M. Douglas Hope, président

*Ontario Grain and Feed Dealers Association*

—M. Murray McPhail, président

*Oxford Frozen Foods Ltd.*

—M. J. L. Bragg, président

*P. E. I. Potato Marketing Board*

—M. Don Anderson, directeur général

*Perfection Foods Ltd.*

—M. John Simmonds

*PGL International*

—M. Guy Gérin-Lajoie

*Pirie Potato Co. Ltd.*

—M. George Dexter, directeur général

*Jos. Poitras et Fils Ltée*

—M. J. Poitras

*Polymer International (Nova Scotia) Ltd.*

—M. A. L. Landau, directeur, marketing

*Prairie Implement Manufacturers Association*

—M. Gavin Semple, président

*Quality Meat Packers*

—M. Frank Powell, directeur général

*Roy Légumex Inc.*

—M. Richard Sabourin, président

*W. H. Schwartz and Sons Ltd.*

—M. John Sterling, directeur, marketing

*Scotian Gold Co-operative Ltd.*

—M. L. E. Power, directeur général

*T. S. Sims and Co. Ltd.*

—M. Richard Sims, directeur exécutif, marketing

*Société de Développement Industriel du Québec*

—M. J. Labonté, président

—M. G. Le Clair

*Spiroll Corporation Ltd.*

—M. F. W. Sellers, président

*Sprung Clindinimm Ltd.*

—M. P. D. Sprung, président

—M. Vern K. Olson, premier vice-président

*Summit Shipping Ltd.*

—M. Einar K. Smordal, président

*B. Terfloth and Co. (Canada) Ltd.*

—M. B. H. Terfloth, président

*Tested Truss Systems (TTS)*

—M. Harvey Jager, président

*W. G. Thompson Ltd.*

—M. John Thompson

*Timberland Equipment Limited*

—M. Roy S. Rabinovitch, gérant des ventes à l'exportation

*Tridon International Ltd.*

—Mme D. Field

*Trojan Environmental Products Inc.*

—M. Henry J. Vander Laan, vice-président et directeur (gestion)

*M. D. Tuck Limited*

—M. M. D. Tuck, président

*United Cotton Mills*

—M. V. R. Gorman, directeur

*Wajax International*

—M. George Hunter, vice-président et directeur général

*Water-Eze Products Ltd.*

—Mme Shirley Shore

*Wescab Industries Ltd.*

—M. T. Sulyma, président

*Westech Systems Ltd.*

—M. G. S. Raitte, directeur général

—M. Pulford, ingénieur principal

## Annexe C

Principales personnes que les membres du Comité ont rencontrées  
au cours de leur visite aux États-Unis

### *H. B. Willis, Inc.*

—M. Don Mackenzie, directeur général

### *Winpack Limited*

—M. R. Lavery, président

M. Robert Coombs,

Conseiller général,

Bureau de représentation commerciale des États-Unis.

M. William J. Des Roches,

Économiste international,

Administration canadienne des relations extérieures,

Département de Commerce.

M. Warren W. Glick,

Conseiller général,

Export-Import Bank of the United States.

M. Robert Horton,

Sous-secrétaire au Commerce international,

Département de Commerce.

M. George Ingram,

Conseiller,

Comité des Affaires Internationales, Direction des représentations.

M. Abraham Katz,

Secrétaire adjoint,

Politique économique internationale,

Département de Commerce.

M. William Krist,

Adjoint au directeur,

Représentant de la politique commerciale internationale,

Bureau de représentation commerciale des États-Unis.

M. John L. Mann,

Président,

Export-Import Bank of the United States.

M. Robert Rowland,

Conseiller technique-économique des Relations Internationales,

Comité sénatorial des Sciences.

Monsieur Adèle Stevanec,

(Défenseur),

Répondant de la loi concernant les relations commerciales internationales.



## Annexe C

### Principales personnes que les membres du Comité ont rencontrées au cours de leur visite aux États-Unis

#### *Washington (D.C.)*

M. Andrew Carothers,  
Adjoint législatif,  
Bureau du sénateur Adlai Stevenson.

M. Robert Cassidy,  
Conseiller général,  
Bureau du représentant commercial des États-Unis.

M. William J. Des Rochers,  
Economiste international,  
Administration commerciale internationale,  
Département du Commerce.

M. Warren W. Glick,  
Conseiller général,  
Export-Import Bank of the United States.

M. Robert Herzstein,  
Sous-secrétaire au Commerce international,  
Département du Commerce.

M. George Ingram,  
Conseiller,  
Comité des Affaires étrangères (Chambre des représentants).

M. Abraham Katz,  
Secrétaire adjoint,  
Politique économique internationale,  
Département du Commerce.

M. William Krist,  
Adjoint au commerce,  
Représentant de la politique commerciale industrielle,  
Bureau du représentant commercial des États-Unis.

M. John L. Moore,  
Président,  
Export-Import Bank of the United States

M. Robert Russell,  
Conseiller du sous-comité des finances internationales,  
Comité sénatorial des banques.

Sénateur Adlai Stevenson,  
(D-Illinois),  
Responsable de la loi concernant les sociétés commerciales d'exportation.

## Annexe C

M. Vincent D. Travaglini,  
Directeur,  
Bureau International des investissements et des services financiers,  
Administration commerciale internationale,  
Département du Commerce.

*New York (N.Y.)*

M. Kenneth P. Morse,  
Président,  
Chase Pacific Trading Association,  
Chase World Information Corporation.

M. T. Tatsuno,  
Président,  
Marubeni America Corporation.

M. Paul Théberge,  
Consul général suppléant (Commercial),  
Consulat général du Canada.

## Annexe D

### Principales personnes que les membres du Comité ont rencontrées au cours d'un voyage en Europe

#### France

M. Armand Blum,  
Ministre-conseiller des Affaires commerciales,  
Ambassade du Canada, Paris.

M. Gaétan Bruneau,  
Conseiller commercial,  
Ambassade du Canada, Paris.

M. Jean-Pierre Dutet,  
Directeur général,  
Compagnie française d'assurances pour le commerce extérieur, COFACE.

M. François Gavoty,  
Vice-président,  
Association pour les Compensations des Échanges commerciaux, ACECO.

M. Bertrand Larrera de Morel,  
Directeur,  
Crédit national.

M. Pierre Lataillade, député (RPR),  
La Gironde,  
Commission «Production et Échanges»,  
Assemblée nationale.

M. Pierre Loygue,  
Conseil économique et social.

M. Alain Mayoud, député, (UDF) Rhône,  
Vice-président,  
Commission «Production et Échanges»,  
Assemblée nationale.

M. Jean-Claude Prével,  
Directeur adjoint,  
Division politique financière et Coopérative technique,  
Direction des Relations économiques extérieures,  
Ministère du Commerce extérieur.

M. Pierre Sauvé,  
Directeur,  
Crédits acheteurs,  
Banque française du Commerce extérieur.

## Annexe D

### République Fédérale d'Allemagne

M. Gerhard Abel,  
Directeur général,  
Direction du Commerce extérieur,  
Bundesministerium für Wirtschaft

M. R. J. L. Berlet,  
Consul général,  
Consulat canadien,  
Hambourg.

M. W. G. Brett,  
Conseiller (commercial),  
Ambassade du Canada,  
Bonn.

Mlle Gerda Burre,  
Direction du Commerce extérieur,  
Bundesministerium für Wirtschaft.

M. W. J. Collett,  
Ministre et chef-adjoint de Mission,  
Ambassade du Canada,  
Bonn.

M. Günter Froening,  
Vice-président exécutif du Commerce international,  
Klöckner et Cie.

M. Ludwig Gelder,  
Chef, Contentieux,  
Chambre de Commerce de Hambourg.

M. Kurt Greshake,  
Vice-président exécutif (finances),  
Klöckner et Cie

M. R. Miller,  
Vice-consul,  
Consulat général du Canada,  
Hambourg.

M. T. Singer,  
Président du Conseil d'administration, Ferrostaal AG.

M. Jürgen Stahlmann,  
Gérant général,  
Bundesverband des Deutschen Gross und Aussenhandels

M. Helmuth Sternberg,  
Associé principal,  
Coutinho Caro et Cie.

M. Günter Stolzenburg,  
Gérant, Garanties des exportations,  
Hermes Kreditversicherungs-AG.

M. Jean-Guy Tardif,  
Commissaire au Commerce et consul,  
Consulat canadien, Düsseldorf.

M. M. Thomas,  
Consul général,  
Consulat canadien, Düsseldorf.

M. R. Vanderloo,  
Premier secrétaire (commerce),  
Ambassade du Canada,  
Bonn.

M. Wolf-Elmar Warning,  
Associé principal,  
Coutinho Caro et Cie.

#### *Yougoslavie*

Ambassadeur James Harris,  
Ambassade du Canada,  
Belgrade.

M. Asim Kerim,  
Vice-président,  
Comité des relations économiques étrangères,  
Assemblée nationale fédérale.

M. Robert C. Lee,  
Conseiller commercial,  
Ambassade du Canada,  
Belgrade.

M. Vinko Mir,  
Secrétaire-adjoint fédéral au Commerce extérieur,  
Ministère du Commerce extérieur.

M. Dragoslav Mistic,  
Secrétaire,  
Commission de coordination des relations économiques étrangères,  
Chambre d'économie yougoslave.

### *Tchécoslovaquie*

M. Ludvik Černý,  
Président,  
Chambre de Commerce et de l'Industrie et de la Tchécoslovaquie.

M. M. Hudec,  
Agent commercial,  
Ambassade du Canada,  
Prague.

M. Alois Hüla,  
Vice-président de la Chambre du peuple.

Ambassadeur Peter Johnston,  
Ambassade du Canada,  
Prague.

M. Vladimír Nováček, ing.,  
Directeur,  
Ministère fédéral du Commerce extérieur.

M. J. Pospíšil,  
Directeur général adjoint,  
Société de commerce extérieur Transakta.

M. Bohuslav Růna, Ing.,  
Gérant général,  
Société de commerce extérieur Transakta

JUDr Jaroslav Srb,  
Vice-président de l'Assemblée fédérale.

M. David Taylor,  
Conseiller commercial,  
Ambassade du Canada,  
Prague.

### *Suède*

M. Ingemund Bengtsson,  
Président du Riksdag.

M. Robert Brooks,  
Deuxième secrétaire,  
Ambassade du Canada,  
Stockholm.

M. Ulf Dinkelspiel,  
Sous-ministre,  
Ministère du Commerce de la Suède.

M. Don Doherty,  
Chargé d'affaires,  
Ambassade du Canada,  
Stockholm.

M. Ove Heyman,  
Directeur-adjoint,  
Sveriges Exportradet.

M. Stuart McDowall,  
Conseiller (commercial),  
Ambassade du Canada,  
Stockholm.

M. Carl-Eric Sjöström,  
Président,  
Sveriges Exportradet.

M. Karl-Eric Svedberg,  
Directeur général,  
AB Svensk Exportkredit (SEK)

M. Bo Thomé,  
Directeur,  
Exportkreditnamnden (EKN).

#### *Finlande*

M. Hans Bloomberg,  
Vice-recteur,  
Université de technologie,  
Helsinki.

M. Jaakko Harjula,  
Directeur-gérant,  
Institut finlandais d'exportation.

M. Heikki Melamies,  
Directeur de la commercialisation,  
Finn-Stroi Oy.

M. Cliff McPherson,  
Conseiller (commercial),  
Ambassade du Canada,  
Helsinki.

M. Paavo Rantanen,  
Sous-secrétaire du Commerce extérieur,  
Ministère de l'Industrie et du Commerce.

M. Esko Rekola,  
Ministre du Commerce extérieur,  
Ministère de l'Industrie et du Commerce.

Ambassadeur A. W. J. Robertson,  
Ambassade du Canada,  
Helsinki.

M. Johannes Virolainen,  
Président du Eduskunta.

M. Kaarlo Yrjö-Kostinen,  
Président,  
Association finlandaise du commerce extérieur.





