

# STRATÉGIE DU MANITOBA EN MATIÈRE DE COMMERCE INTERNATIONAL



Document préparé par le

**Conseil du commerce international**

**Juin 2011**

# Message des coprésidents

---

**Il nous fait plaisir de présenter la Stratégie du Manitoba en matière de commerce international élaborée par le Conseil du commerce international. La stratégie vise à renforcer la coopération et la collaboration existantes qui soutiennent les activités internationales du Manitoba.**

Le gouvernement et le secteur privé comprennent bien la nécessité de rechercher des possibilités d'affaires au-delà de nos frontières. Le présent document présente aux organismes manitobains des moyens de collaborer à l'avenir afin d'aider les entreprises manitobaines à cerner et à poursuivre de nouveaux débouchés.

La mise en œuvre de la stratégie tiendra compte de ce que les Manitobains savent bien faire, soit collaborer entre eux.

Chaque organisme apportera sa contribution unique au développement du commerce international de la province et participera à la mise en commun de forces et de capacités variées en vue de soutenir nos entreprises et notre province.

En collaborant et en renforçant nos entreprises par l'accès à de nouveaux débouchés internationaux, nous ferons du Manitoba le meilleur endroit qui soit pour vivre, développer une entreprise et bâtir une famille.



**Peter Bjornson**

Ministre de l'Entreprenariat, de la Formation professionnelle et du Commerce

Coprésident, Conseil du commerce international



**Dave Angus**

Président, Winnipeg Chamber of Commerce

Coprésident, Conseil du commerce international

# Table des matières

---

Faits saillants .....	2
Section I – Introduction .....	3
Section II – État actuel du commerce et des exportations au Manitoba.....	4
Section III – Tendances mondiales .....	11
Section IV – Objectifs stratégiques.....	14
Section V – Initiatives stratégiques .....	15
Section VI – Rôles, responsabilités et cadre de reddition des comptes .....	17
Annexes .....	18
Mandat du Conseil du commerce international.....	18
Membres du Conseil .....	19
Tableau 5. Les 25 premières industries exportatrices du Manitoba .....	20
Tableau 6. Les 25 premiers produits exportés par le Manitoba .....	21

# Faits saillants

Dans le milieu des affaires d'aujourd'hui de plus en plus mondialisé, il est essentiel que les régions économiques adoptent une approche stratégique du commerce international. La stratégie du Manitoba en matière de commerce international jette les bases de l'établissement d'une série d'objectifs et d'initiatives commerciaux mesurables qui se traduiront par le rehaussement du profil international du Manitoba, par le renforcement des partenariats dans les marchés stratégiques et, plus important encore, par l'accroissement des débouchés commerciaux pour les entreprises manitobaines.

## Le plan stratégique vise ce qui suit :

- > jeter les bases d'une stratégie dirigée principalement par le secteur privé qui exige les efforts de collaboration du gouvernement et d'autres partenaires;
- > créer une vision qui concentre les efforts de tous les intervenants;
- > se fonder sur les forces et les caractéristiques uniques du Manitoba pour élaborer une stratégie commerciale coopérative et concentrée;
- > se concentrer sur l'accroissement du commerce interprovincial et international;
- > mettre en évidence l'importance du développement des capacités commerciales des petites et moyennes entreprises;
- > recommander une diversification accrue des marchés pour le commerce international;
- > élaborer cinq objectifs stratégiques pour l'avenir;
- > recommander onze initiatives stratégiques pour soutenir les objectifs stratégiques;
- > élaborer un modèle de collaboration pour la définition des rôles, des responsabilités et du cadre de reddition des comptes.

# Section I Introduction

## 1 Contexte et but du présent rapport

Le Conseil du commerce international a été établi au début de 2011 afin d'élaborer une stratégie coordonnée du gouvernement et du secteur privé pour l'accroissement du commerce international des entreprises manitobaines<sup>1</sup>. Dans le cadre de ce mandat général, le Conseil a reçu la tâche d'élaborer un plan stratégique initial qui concentrerait les efforts des organismes collaborateurs en vue d'aller de l'avant.

Le Conseil a mis sur pied un comité directeur chargé d'élaborer le concept et l'analyse initiaux et de préparer des ébauches du plan stratégique initial pour l'approbation des organismes membres. Un facilitateur externe a été embauché pour aider le comité directeur et le Conseil à mettre le processus en œuvre. Le personnel auxiliaire a été fourni par Commerce et investissement Manitoba.

Le présent rapport se concentre sur le commerce, qui comprend les exportations de produits nationaux et les exportations internationales, ainsi que les importations et les investissements intérieurs et internationaux. Le développement de la capacité commerciale vise non seulement la vente de produits et de services manitobains aux autres, mais aussi la découverte de fournisseurs extérieurs qui peuvent expédier leurs produits et leurs services au Manitoba.

Selon les normes mondiales, l'économie du Manitoba est petite, bien qu'elle compte plusieurs avantages concurrentiels distincts. La question que le plan stratégique doit aborder est donc la suivante : « Que peut-on faire qui aura des incidences sur le commerce du Manitoba? ».

## 2 Prémisses de planification

Au cours des discussions initiales sur la nature et la portée du plan stratégique sur le commerce international, plusieurs prémisses de planification (ou principes directeurs) ont été proposées. Ces prémisses ont établi des lignes directrices générales pour le plan et ont aidé à orienter et à concentrer les discussions. Les prémisses de planification étaient les suivantes :

### > **Approche coopérative.**

La stratégie relative au commerce international doit être dirigée principalement par le secteur privé et exiger les efforts de collaboration du gouvernement et d'autres partenaires. Le gouvernement provincial a également un rôle important dans les relations avec d'autres gouvernements nationaux et infranationaux et leurs organismes de développement commercial.

### > **Approche concentrée.**

La stratégie doit être concentrée, pas nécessairement sur des marchés ou produits particuliers, mais sur des activités et des actions qui ont le soutien de tous les intervenants.

### > **Approche fondée sur la recherche.**

Le plan doit être fondé sur des données réelles et non sur des renseignements non scientifiques.

### > **Approche agressive.**

Le Conseil accepte que la stratégie relative au commerce international doit être agressive et audacieuse.

### > **Approche unique du Manitoba.**

Bien que le Manitoba puisse apprendre des autres autorités territoriales, l'accent devrait être mis sur l'élaboration d'une stratégie fondée sur les caractéristiques uniques et les avantages commerciaux du Manitoba.

### > **Approche de long terme.**

La stratégie doit se concentrer sur le développement de la capacité commerciale à long terme du Manitoba, plutôt que viser à dépister des « gagnants » à court terme. En effet, le Conseil croit que le Manitoba est avantagé à long terme en élaborant des processus, des activités et des stratégies qui permettent à tous les organismes manitobains d'accroître leur capacité commerciale.

### > **Rôle des petites et moyennes entreprises (PME).**

Bon nombre d'organismes manitobains, en particulier les plus importants, sont des exportateurs couronnés de succès. Bien que ces entreprises puissent sans doute accueillir toujours une aide, le potentiel d'accroissement des exportations le plus grand se situe probablement chez les PME. C'est pourquoi une partie de l'analyse et des mesures stratégiques en matière d'exportation se concentre particulièrement sur ce segment de l'économie manitobaine.

## 3 Vision

La vision du Conseil s'étend sur une période de cinq ans. Elle décrit la destination que le plan stratégique est conçu pour atteindre. La vision du Conseil est la suivante :

- > une culture et une mentalité en faveur du commerce international au Manitoba;
- > un réseau efficace de liens de collaboration publics et privés qui rehausse les exportations et le commerce;
- > une stratégie commerciale concentrée pour le Manitoba;
- > la reconnaissance que les PME représentent le segment des activités d'exportation du Manitoba qui croît le plus rapidement;
- > une approche diversifiée du commerce international.

Le Conseil préparera des points de référence et des mesures de réussite pour chacun des énoncés de la vision.

<sup>1</sup> Le mandat et les membres du Conseil sont indiqués dans les annexes au présent document.

# Section II État actuel du commerce et des exportations au Manitoba

## 1 Commerce et économie manitobaine

L'économie manitobaine affiche une longue et profonde association avec le commerce. En fait, pendant presque deux cents ans, Winnipeg et la Compagnie de la Baie d'Hudson ont été le centre du commerce des fourrures pour l'ensemble de l'Amérique du Nord, ainsi qu'un centre de distribution important de nombreux autres produits et services. L'emplacement du Manitoba au centre du continent en a toujours fait un pivot idéal pour le commerce international. Le développement récent de la Société CentrePort Canada, un port intérieur destiné à devenir le centre canadien du commerce mondial, constitue de diverses façons une réaffirmation de l'importance du Manitoba à titre d'intervenant clé dans le commerce international.

On a souvent dit que l'économie du Manitoba a « un mille de largeur et un pouce de profondeur ». Bien qu'il s'agisse d'une exagération, cet énoncé souligne néanmoins que l'économie manitobaine est très diversifiée et, bien que la province compte un nombre notable de grandes entreprises qui sont des intervenants majeurs dans les marchés internationaux, la plupart des entreprises manitobaines sont des PME. On manque de données sur l'activité commerciale internationale des PME manitobaines, mais les données nationales indiquent un potentiel de croissance énorme. En voici des exemples.

- > **Les exportateurs qui pénètrent** de nouveaux marchés font des contributions importantes au résultat des exportations canadiennes. Entre 2000 et 2006, les nouveaux entrants sur le marché ont été responsables de toute la croissance des exportations.
- > **Non seulement les nouveaux entrants** sont à l'origine de la diversification des marchés d'exportation du Canada, mais ce sont aussi les petites et moyennes entreprises (PME) qui sont au premier rang d'une telle diversification.
- > **Le nombre d'exportateurs canadiens** a atteint un sommet en 2004, mais leur nombre a eu tendance à baisser depuis. Le déclin du nombre d'exportateurs depuis 2004 est principalement dû aux PME exportatrices qui ont quitté le marché américain.
- > **La part des PME dans le groupe des exportateurs canadiens** est demeurée stable à 95 % au cours de la période, mais leur pourcentage d'apport au total des exportations canadiennes s'est accru à 35 % en 2006, comparativement à légèrement plus de 25 % en 1999.
- > **Entre 1999 et 2006, bon nombre de PME exportatrices** à marché unique du Canada ont pénétré des marchés autres que les États-Unis pour devenir des exportateurs à marchés multiples. La part des exportateurs à marchés multiples dans l'ensemble du groupe des PME exportatrices est passée de 16 % en 1999 à 25 % en 2006, soit une croissance de 9 %. En comparaison, la part des exportateurs à marchés multiples dans le groupe des grandes entreprises exportatrices ne s'est accrue que de 5 % au cours de la même période (de 54 % en 1999 à 59 % en 2006)<sup>2</sup>.

Aussi, pour que le Manitoba connaisse plus de succès dans le commerce international, il faut mettre davantage l'accent sur l'amélioration de la capacité commerciale internationale de son groupe d'entreprises dominant — les PME.

Les nouveaux exportateurs pratiquent souvent un exercice d'apprentissage qui consiste à renforcer les exportations aux autres provinces et aux États-Unis. En plus d'apprendre certaines compétences nécessaires pour avoir accès à de nouveaux marchés, le développement de marchés plus importants en Amérique du Nord fournit aussi aux entreprises l'encaisse qui leur permet de soutenir leurs efforts de développement des marchés hors-frontière.

<sup>2</sup> *Le commerce international du Canada : le point sur le commerce et l'investissement – 2010*, Affaires étrangères et Commerce international Canada, [www.international.gc.ca/economist-economiste/performance/state-point/state\\_2010\\_point/2010\\_7.aspx?lang=fra](http://www.international.gc.ca/economist-economiste/performance/state-point/state_2010_point/2010_7.aspx?lang=fra).



## 2 Données commerciales de base<sup>3</sup>

Plusieurs données statistiques de base sont utiles pour élaborer la stratégie future du Manitoba en matière de commerce international. Le tableau 1 indique les dix premiers pays pour les exportations manitobaines de tous les produits en 2006 et en 2010.

**Tableau 1: Exportations du Manitoba aux dix premiers pays en 2006 et 2010 (en milliers de \$)**

	2006	2010	De 2006 à 2010	
			Croissance en dollars	Croissance en pourcentage
États-Unis	7 670 835	6 602 158	-1 068 678	-13,9%
Chine	430 968	670 375	239 407	55,6%
Japon	386 644	579 754	193 110	49,9%
Mexique	152 949	340 522	187 573	122,6%
Hong Kong	217 390	203 105	-14 285	-6,6%
Corée du Sud	81 376	115 605	34 229	42,1%
Taiwan	101 612	98 548	-3 064	-3,0%
Émirats arabes unis	26 827	97 929	71 102	265,0%
Royaume-Uni	71 731	87 537	15 806	22,0%
Bangladesh	12 302	81 899	69 598	565,8%
<b>TOTAL PARTIEL</b>	<b>\$ 9 152 634</b>	<b>\$ 8 877 432</b>	<b>-275 202</b>	<b>-3,0%</b>
<b>TOTAL (Tous Les Pays)</b>	<b>\$ 10 195 188</b>	<b>\$ 10 294 879</b>	<b>99 691</b>	<b>1,0%</b>

Source : [www.ic.gc.ca/sc\\_mrkti/tdst/tdo/tdo.php#tag](http://www.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/tdo/tdo.php#tag)

Parce qu'elles ont subi sans doute les incidences de la récession mondiale de 2008-2009, les exportations du Manitoba dans le monde n'ont augmenté que de 1 % entre 2006 et 2010, passant de 10,2 milliards de \$ à 10,3 milliards de \$. Toutefois, la hausse a été supérieure à la réduction de 9,1 % des exportations canadiennes au cours de la même période. Le Manitoba s'est classé au troisième rang des dix provinces en termes de croissance des exportations au cours de la période<sup>4</sup>. La diversification de l'économie du Manitoba a probablement été un facteur majeur de son succès relatif.

Les États-Unis ont été historiquement le partenaire commercial le plus important du Manitoba. Bien que ce soit toujours le cas, les exportations vers les États-Unis ont été réduites et entre 2006 et 2010, elles ont chuté de 7,7 milliards de \$ à 6,6 milliards de \$, soit une baisse de 1,1 milliard de \$ ou de 13,9 %.

En 2006, les exportations manitobaines vers les États-Unis représentaient 75,2 % du total des exportations de la province. En 2010, elles représentaient 64,1 % du total<sup>5</sup>. Malgré le déclin, le tableau 2 indique que les États-Unis demeurent le partenaire commercial dominant du Manitoba. Du côté des importations, 80 % des produits importés au Manitoba proviennent des États-Unis, qui sont suivis par la Chine qui fournit 5 % des importations de la province<sup>6</sup>.

**Tableau 2: Dix premiers pays - Exportations manitobaines en milliers de \$ et en pourcentage du total des exportations**

	2010	%
États-Unis	6 602 158	64,1%
Chine	670 375	6,5%
Japon	579 754	5,6%
Mexique	340 522	3,3%
Hong Kong	203 105	2,0%
Corée du Sud	115 605	1,1%
Taiwan	98 548	1,0%
Émirats arabes unis	97 929	1,0%
Royaume-Uni	87 537	0,9%
Bangladesh	81 899	0,8%
<b>TOTAL PARTIEL</b>	<b>8 877 432</b>	<b>86,2%</b>
<b>TOTAL (tous les pays)</b>	<b>10 294 879</b>	<b>100,0%</b>

Source : [www.ic.gc.ca/sc\\_mrkti/tdst/tdo/tdo.php#tag](http://www.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/tdo/tdo.php#tag)

<sup>3</sup> Les données présentées dans le présent rapport ne visent que l'importation et l'exportation de marchandises.

<sup>4</sup> Industrie Canada, *Données sur le commerce en direct*.

<sup>5</sup> Industrie Canada, *Données sur le commerce en direct*.

<sup>6</sup> Industrie Canada, *Données sur le commerce en direct*.

## Section II État actuel du commerce et des exportations au Manitoba

La baisse des exportations vers les États-Unis est compensée par l'accroissement des exportations de 1,1 milliard de \$ vers d'autres marchés. Le tableau 1 présente certains des marchés qui ont connu une hausse. En plus des variations des exportations manitobaines indiquées sur le tableau 1, entre 2006 et 2010, les exportations dirigées vers les marchés du groupe BRIC<sup>7</sup> ont augmenté de 235,1 millions de \$ ou de 42 %. En 2010, les exportations vers le groupe BRIC représentaient 7,7 % des exportations manitobaines<sup>8</sup>.

Les tableaux 5 et 6 (voir les pages 20 et 21) indiquent les 25 premières industries exportatrices du Manitoba et les 25 premiers produits exportés par la province.



<sup>7</sup> Brésil, Russie, Inde et Chine.

<sup>8</sup> Industrie Canada, *Données sur le commerce en direct*.



### 3 Commerce avec les autres provinces

Les exportations du Manitoba vers les autres provinces sont importantes pour plusieurs raisons. Premièrement, près de 7,0 milliards de \$, ou 36,5 %, des 12,9 milliards de \$ en marchandises exportées par le Manitoba (chiffres de 2007) proviennent des exportations vers les autres provinces du pays<sup>9</sup>. Cela signifie que les marchés relativement proches et structurellement semblables au Manitoba sont aussi importants que les marchés internationaux. Deuxièmement, les PME lancent souvent leurs activités d'exportation en visant d'abord les marchés interprovinciaux afin d'acquérir des connaissances spécialisées et une encaisse pour financer des exportations internationales. Troisièmement, le commerce interprovincial est une autre dimension de la diversification des marchés pour les entreprises et il peut expliquer les résultats économiques relativement positifs de la province au cours de la dernière récession. Le tableau 3 présente des données sur le commerce du Manitoba avec les autres provinces du pays.

**Tableau 3 : Flux des échanges commerciaux interprovinciaux du Manitoba, total des marchandises, 2007**

PROVINCE	Exportations		Importations		Montant net (1)	Total des échanges commerciaux (2)	
	En millions de \$	Part en %	En millions de \$	Part en %	En millions de \$	En millions de \$	Part en %
Vers l'est	3 908,0	56,0	4 828,1	49,1	-920,1	8 736,1	52,0
Terre-Neuve et Labrador	106,2	1,5	594,3	6,0	-488,1	700,5	4,2
Île-du-Prince-Édouard	18,0	0,3	9,7	0,1	8,3	27,7	0,2
Nouvelle-Écosse	119,8	1,7	113,6	1,2	6,2	233,4	1,4
Nouveau-Brunswick	100,4	1,4	78,5	0,8	21,9	178,9	1,1
Québec	955,5	13,7	1 170,5	11,9	-215,0	2 126,0	12,7
Ontario	2 608,1	37,4	2 861,5	29,1	-253,4	5 469,6	32,6
Vers l'ouest	2 999,8	43,0	4 993,9	50,8	-1 994,1	7 993,7	47,6
Saskatchewan	664,9	9,5	1 252,6	12,7	-587,7	1 917,5	11,4
Alberta	1 643,9	23,6	3 212,1	32,7	-1 568,2	4 856,0	28,9
Colombie-Britannique	691,0	9,9	529,2	5,4	161,8	1 220,2	7,3
<b>TOTAL (3)</b>	<b>6 974,2</b>	<b>100,0</b>	<b>9 825,2</b>	<b>100,0</b>	<b>-2 851,0</b>	<b>16 799,4</b>	<b>100,0</b>

Source : Tableau préparé par le Bureau des statistiques du Manitoba, adapté du tableau 386-0002 de CANSIM de Statistique Canada, 8 novembre 2010.

**Notes:**

- (1) Le montant net représente la différence entre les exportations et les importations.
- (2) Le total des échanges commerciaux représente la somme des exportations et des importations.
- (3) L'addition peut ne pas être exacte en raison de l'arrondissement de certaines données et de la suppression de produits de nature confidentielle.

<sup>9</sup> La comparaison vise la valeur de 12,9 milliards de \$ du commerce international du Manitoba en 2007, soit l'année la plus récente où des données du commerce interprovincial sont disponibles.

# Section II État actuel du commerce et des exportations au Manitoba

## 4 Forces commerciales uniques du Manitoba

Les avantages concurrentiels proviennent de la découverte de forces, de caractéristiques ou de compétences uniques et de leur utilisation pour fonder un plan stratégique. Les avantages concurrentiels qui offrent le potentiel le plus important sont ceux qui sont difficiles ou impossibles à imiter par d'autres. Par exemple, la jonction des rivières Assiniboine et Rouge à proximité du centre géographique de l'Amérique du Nord a été un attribut unique qui a permis la prédominance commerciale du Manitoba pendant plus d'un siècle. Même à l'époque moderne, l'emplacement, la géographie, le climat, la diversité culturelle et linguistique sont tous des attributs uniques qui peuvent devenir des avantages concurrentiels potentiels. La liste qui suit ne vise pas à être exhaustive, mais plutôt à indiquer les forces majeures du Manitoba en matière de commerce.

### *a. Notre emplacement géographique au centre du continent.*

La situation géographique de Winnipeg au centre de l'Amérique du Nord offre à la ville un avantage concurrentiel naturel. Traditionnellement, le Manitoba a établi des liens avec le nord, le sud, l'est et l'ouest du continent de manière également efficace. Nos situations météorologiques relativement stables, la présence de CentrePort Canada et un aéroport de premier plan qui offre le nombre maximum de jours de vol par an et un accès en tout temps, voilà des caractéristiques uniques parmi les aéroports de premier plan au Canada.

### *b. Notre réseau de transport et notre capacité en matière de chaînes d'approvisionnement mondiales.*

La capacité physique du Manitoba et une masse critique de connaissances spécialisées en logistique sont des facteurs de compétitivité essentiels. Nous sommes positionnés de manière unique pour faire partie intégrante du corridor de commerce au centre du continent et du corridor commercial du Nord. L'existence de capacités intégrées pour les transporteurs d'envois en camion complet, les parcs de camions privés, les services de livraison de colis express, les camions locaux, ainsi que pour les installations ferroviaires et maritimes (accès au port de Churchill), le « Pont de l'Arctique », les liens avec les ports des côtes est et ouest et la capacité de fret aérien, a servi historiquement à renforcer Winnipeg à titre de pôle pour les marchandises entrantes et sortantes. Winnipeg indique la concentration la plus importante d'emplois dans les secteurs du transport et de l'entreposage au Canada.

### *c. Notre population immigrante importante et les liens qu'elle apporte.*

Le Manitoba a une longue tradition d'accueil en matière d'immigration. Les collectivités ethniques variées ont aujourd'hui des populations de deuxième et de troisième générations qui contribuent à la richesse culturelle du Manitoba. Nous célébrons la diversité culturelle dans la province. La fête annuelle Folklorama est le festival multiculturel le plus important et le plus ancien au monde. Les immigrants apportent au Manitoba une diversité de langues et de liens avec d'autres régions de la planète. Le Programme des candidats du Manitoba a connu beaucoup de succès en ciblant les immigrants potentiels qui possèdent les compétences et les connaissances dont les organismes manitobains ont besoin, tandis que le Programme Candidats du Manitoba pour les gens d'affaires attire des entrepreneurs et des investisseurs internationaux.

### *d. Notre forte base agricole et les corridors commerciaux établis.*

Les produits agricoles ont toujours constitué une partie importante des exportations du Manitoba et au cours des ans, nous avons acquis une excellente réputation à titre d'exportateurs agricoles. Nos produits agricoles sont expédiés dans plus de 130 pays de toutes les régions du monde et ils représentent 37 % des exportations totales de la province. Étant donné les pénuries alimentaires prévues sur le globe, la possibilité d'étendre les marchés existants peut être importante. De plus, les corridors commerciaux existants peuvent être utilisés pour faciliter le commerce des entreprises non agricoles et pour accroître les exportations de produits agricoles à valeur ajoutée.

### *e. Notre tradition de collaboration à l'avantage de tous.*

Les petites économies de marché survivent et croissent en développant la capacité de coopérer à des niveaux qui profitent à tous et de faire concurrence aux autres à des niveaux plus élevés où des compétences, des connaissances et des produits concurrentiels sont les déterminants de la réussite. Le patrimoine culturel du Manitoba est ancré profondément dans des relations de coopération et il demeure un aspect important de notre culture moderne. Les entreprises et organismes individuels font face à de nombreux obstacles lorsqu'ils font concurrence à d'autres dans l'arène commerciale, car ces derniers ont plus d'expérience et de ressources. Un élément essentiel de notre stratégie commerciale doit être le développement de relations de coopération entre tous les intervenants.

### *f. La diversité de nos produits et de nos secteurs.*

Le Manitoba affiche une des économies les plus stables au Canada. Cela est principalement dû à la grande diversité des secteurs économiques et des produits fabriqués ici. Une telle stabilité favorise



une image unique pour le Manitoba sur la scène internationale et elle s'appuie sur la réputation internationale du Canada pour sa performance économique au cours de la récente récession. L'étendue de notre base économique est également attrayante pour les importateurs et les investisseurs.

### **g. Une abondance de ressources naturelles et écologiques.**

Le Manitoba possède une abondance de ressources naturelles et écologiques qui peuvent être intégrées dans une stratégie commerciale. Étant donné que le monde devient de plus en plus conscient des questions environnementales, les caractéristiques et les capacités uniques du Manitoba peuvent se transformer en un avantage concurrentiel important. Notre capacité hydro-électrique (« le pétrole du Manitoba ») a déjà démontré qu'elle était le fournisseur par excellence d'autres autorités territoriales au Canada et aux États-Unis.

## **5 Possibilités d'influence**

Une stratégie efficace en matière de commerce international s'appuiera sur les capacités existantes, les réussites antérieures et les caractéristiques uniques du Manitoba. Bien qu'ils ne représentent pas de manière exhaustive toutes les caractéristiques et capacités uniques de la province, les éléments suivants présentent plusieurs exemples d'utilisation des activités et caractéristiques existantes pour élaborer une stratégie commerciale internationale.

### **a. Éducation<sup>10</sup>**

Le Manitoba a une présence internationale dans le secteur de l'éducation depuis de nombreuses années. Les contacts et les réseaux commerciaux qui ont

été établis au cours des ans grâce aux étudiants étrangers jouent (et continueront de jouer) un rôle important dans le développement du commerce international de la province. Les étudiants étrangers contribuent de diverses manières à la capacité commerciale. Ils participent non seulement au développement d'une perspective internationale dans leurs programmes d'études, mais ils rehaussent également le profil du Manitoba sur la scène internationale et aident à ouvrir des portes pour des activités de commerce et d'investissement futures. Les étudiants étrangers peuvent également soutenir la stratégie d'immigration de la province en encourageant l'immigration de leur pays d'origine ou en émigrant eux-mêmes.

Le nombre d'étudiants étrangers au Manitoba a plus que doublé au cours des dix dernières années : leur nombre est passé de 2 694 en 2000 à 5 383 en 2010. La Chine est la source la plus importante d'étudiants étrangers. Les étudiants de ce pays représentent 33 % de tous les étudiants étrangers. La Chine, la Corée et l'Inde représentaient 48 % des étudiants étrangers au Manitoba en 2010. On indique que les dépenses totales des étudiants étrangers au Manitoba se chiffraient à 115,8 millions de \$ en 2008<sup>11</sup>.

On projette que la demande d'éducation internationale au Canada passera de 1,9 million d'étudiants en 2008 à 7,2 millions en 2025<sup>12</sup>. Si le Canada et le Manitoba conservaient leur part actuelle du marché mondial, les dépenses totales prévues des étudiants étrangers au Manitoba pourraient être de 500 millions de \$ en 2025, en hausse par rapport au montant actuel de 115 millions de \$. Les mêmes données projetées sur les cinq prochaines années suggèrent que les dépenses des étudiants étrangers au Manitoba pourraient indiquer une hausse

additionnelle de 75 à 100 millions de dollars en 2016.

Le potentiel de croissance des exportations en éducation du Manitoba est clair lorsqu'on considère le pourcentage des étudiants étrangers au Manitoba par rapport à leur total au Canada. En 2008, la population d'étudiants étrangers au Manitoba ne correspondait qu'à 2,7 % de la population totale de ces étudiants au Canada<sup>13</sup>.

### **b. Immigration**

Les politiques et les pratiques efficaces du Manitoba en matière d'immigration ont été déterminantes, non seulement pour accroître la population de base de la province, mais la nature stratégique des politiques a aussi soutenu l'investissement extérieur, accru la main-d'œuvre spécialisée et rehaussé de manière importante le développement économique et la diversité linguistique. Un exemple d'une politique stratégique est le Programme Candidats du Manitoba pour les gens d'affaires, grâce auquel le Manitoba a attiré des entrepreneurs et investisseurs internationaux dans la province. Ces gens d'affaires immigrants renforcent la nature internationale de l'économie manitobaine, tout en contribuant au développement économique de la province.

Comme l'indique le tableau 4, l'immigration nette au Manitoba s'est accrue de 340 % entre 1996 et 2010, soit l'un des taux d'augmentation les plus élevés au Canada. On peut attribuer l'efficacité de la stratégie d'immigration à la participation de nombreux intervenants qui ont collaboré pour intégrer les immigrants dans leur nouvelle culture. Cette méthodologie des « pratiques exemplaires » a des incidences claires pour le Conseil au moment où il développe son approche coopérative du commerce international.

<sup>10</sup> Bien que les services d'éducation soient offerts au Manitoba, ils sont considérés comme des exportations.

<sup>11</sup> *Impact économique du secteur de l'éducation internationale pour le Canada*, rapport soumis à Affaires étrangères et Commerce international Canada, RKA Inc., juillet 2009.

<sup>12</sup> Rapport de RKA Inc.

<sup>13</sup> Rapport de RKA Inc.

# Section II État actuel du commerce et des exportations au Manitoba

**Tableau 4 : Immigration et émigration internationales au Manitoba, nombre de personnes (1996-2010)**

Année	Immigration au Manitoba	Émigration du Manitoba	Immigration nette
1996	3 928	1 556	2 372
1997	3 715	1 871	1 844
1998	3 004	1 757	1 247
1999	3 725	1 651	2 074
2000	4 647	1 648	2 999
2001	4 592	1 428	3 164
2002	4 615	1 329	3 286
2003	6 503	1 237	5 266
2004	7 426	1 527	5 899
2005	8 097	1 704	6 393
2006	10 047	1 839	8 208
2007	10 955	2 002	8 953
2008	11 219	1 989	9 230
2009	13 520	2 031	11 489
2010	15 805	2 045	13 760
<b>2001-2010</b>	<b>11 158</b>	<b>397</b>	<b>10 761</b>
<b>%CHANGE</b>	<b>243,0%</b>	<b>27,8%</b>	<b>340,1%</b>

Source : Bureau des statistiques du Manitoba

D'autres éléments soutiennent la proposition selon laquelle l'immigration peut stimuler le commerce manitobain, notamment la conclusion que parmi les exportateurs canadiens établis, les immigrants qui résident au Canada depuis moins de cinq ans sont disproportionnellement plus susceptibles d'être propriétaires d'entreprises exportatrices<sup>14</sup>. Étant donné que ces entreprises sont également des PME, il en découle que les politiques d'immigration ciblées pourraient être un facteur d'accroissement du nombre de PME au Manitoba qui ont des activités commerciales internationales.

## c. Tourisme

Tout comme l'éducation, le tourisme au Manitoba a déjà une présence internationale. En 2009, les recettes d'exportation provenant du tourisme se chiffraient à 466,7 millions de \$<sup>15</sup>. La même année, les recettes du tourisme

international atteignaient 187 millions de \$, dont 47,3 millions de \$ provenaient des visiteurs d'outre-mer. Les touristes en provenance des États-Unis sont la source la plus importante du tourisme international. En 2009, ils ont dépensé 140 millions de \$ dans la province, soit près de 75 % des dépenses totales des touristes internationaux<sup>16</sup>. La même année, la majorité des recettes touristiques provenant des pays à l'extérieur de l'Amérique du Nord se répartissait entre le Royaume-Uni (16,6 %), l'Europe continentale (50,3 %), l'Australie (8,8 %) et l'Asie (11,8 %)<sup>17</sup>.

Au Manitoba, le tourisme international est un produit d'exportation en croissance à titre de produit autonome. Le défi du Conseil du commerce international consiste à trouver des moyens d'utiliser ce marché international en croissance pour accroître d'autres secteurs du commerce international.

## d. Investissement

L'investissement fait partie intégrante de la stratégie commerciale du Manitoba. L'accroissement de l'investissement direct étranger des entreprises internationales aura des incidences énormes sur la création d'emplois et la croissance des revenus. Cette stratégie pourra miser sur la concentration accrue sur l'attrait de la région pour les investisseurs potentiels par le biais de la coordination d'activités en vue de poursuivre toutes les possibilités.

CentrePort Canada représente une possibilité unique de susciter l'intérêt des investisseurs des entreprises mondiales qui peuvent tirer parti de l'avantage en matière de transport que le projet possède. Les entreprises locales qui importent de grandes quantités de produits d'entreprises internationales particulières représentent des possibilités d'investissement potentielles. Notre Programme des candidats du Manitoba, qui connaît un grand succès, est un exemple de l'utilisation possible d'une stratégie d'immigration efficace pour attirer des capitaux étrangers ou du capital-risque. Le Manitoba propose aujourd'hui des possibilités d'investissement attrayantes qui seront plus nombreuses avec une économie en expansion. Des investissements extérieurs récents dans les secteurs de l'immobilier, de la vente au détail et de la fabrication sont des preuves de cette tendance. Nous devons nous positionner pour tirer parti des capitaux étrangers qui sont « dans les coulisses », à la recherche de possibilités d'investissement. Grâce au programme Yes! Winnipeg et aux stratégies coopératives et intégrées d'autres organismes membres du Conseil du commerce international, le potentiel d'accroissement des investissements au Manitoba sera grandement rehaussé. Une telle stratégie commerciale constituera une plateforme pour la mise au point de méthodes de création de synergies pour tirer parti de tous ces facteurs.

<sup>14</sup> Programme de recherche sur le financement des PME, Les PME exportatrices canadiennes, Gouvernement du Canada, janvier 2008, [www.pme-prf.gc.ca/eic/site/sme\\_fdi-prf\\_pme.nsf/fra/02116.html](http://www.pme-prf.gc.ca/eic/site/sme_fdi-prf_pme.nsf/fra/02116.html).

<sup>15</sup> Source : Voyage Manitoba. Le total comprend les dépenses des visiteurs provenant des autres provinces du Canada.

<sup>16</sup> Source : Voyage Manitoba.

<sup>17</sup> Statistique Canada, *Enquête sur les voyages internationaux*, 2009.

# Section III Tendances mondiales

**Le Manitoba évolue dans un environnement mondial et les importateurs et les exportateurs doivent comprendre les changements en cours, ainsi que les changements prévus. La compréhension des tendances importantes dans l'environnement mondial peut aider à préparer les organismes commerciaux du Manitoba à s'adapter aux conditions changeantes. Le présent document stratégique se concentre sur les tendances qui sont les plus susceptibles d'avoir des incidences sur la capacité commerciale du Manitoba.**

## 1 Chaînes d'approvisionnement mondiales

Au cours des dernières années, la nécessité de réduire les coûts et de pénétrer de nouveaux marchés s'est traduite par un accent majeur sur la gestion des chaînes d'approvisionnement. Étant donné que les coûts de distribution constituent souvent un élément important du coût facturé à l'acheteur, l'accroissement de la valeur ajoutée des chaînes d'approvisionnement est devenue un outil concurrentiel important. En raison de l'augmentation de la mondialisation et de l'approvisionnement à l'étranger, la gestion des chaînes d'approvisionnement mondiales est devenue une question importante pour bon nombre d'entreprises<sup>18</sup>. Lorsqu'elle assure la gestion d'une chaîne d'approvisionnement mondiale, une entreprise met l'accent sur des intérêts et des fournisseurs mondiaux au lieu d'adopter une orientation simplement locale ou nationale. Les obstacles géographiques ont été éliminés pour bon nombre de produits et services. Chaque

organisme est littéralement un fournisseur potentiel pour tout autre organisme dans le monde. La tendance à la hausse des coûts de l'énergie ajoute encore plus de poids aux chaînes d'approvisionnement à valeur ajoutée élevée.

La mondialisation s'accélère et se traduit par des changements structurels importants pour les organismes qui participent aux chaînes d'approvisionnement mondiales et par de nouveaux défis dans la gestion réussie du rendement de ces chaînes d'approvisionnement. En raison de son emplacement géographique et de son infrastructure des transports, le Manitoba semble occuper une position unique pour bénéficier de la tendance mondiale vers l'utilisation accrue des chaînes d'approvisionnement mondiales.

## 2 Fluctuations des marchés internationaux des changes

La volatilité courante des changes est la plus marquée qu'elle a été au cours des dernières années. Les entreprises qui évoluent dans un environnement international sont exposées à des risques accrus lorsqu'elles concluent des opérations en monnaie étrangère. Au Canada et au Manitoba, les leçons des fluctuations monétaires ont été très bien apprises. Les fabricants et les exportateurs qui étaient concurrentiels de manière très efficace lorsque le dollar canadien était faible se sont rendu compte qu'ils devaient apporter des modifications importantes à leurs processus pour demeurer concurrentiels. La prévision des fluctuations monétaires est une

stratégie d'entreprise à risque élevé. La principale stratégie de minimisation des risques consiste à devenir aussi efficace que possible et à se concentrer sur l'offre aux consommateurs des produits et des services dont ils ont besoin. Certaines entreprises manitobaines se sont bien ajustées au dollar canadien fort en mettant en œuvre des procédés à valeur ajoutée (procédés allégés) et d'autres stratégies de réduction des coûts dans leurs activités. Par conséquent, les organismes qui sont en mesure de développer une efficacité opérationnelle et de se concentrer sur la satisfaction des besoins de la clientèle seront mieux positionnés pour être concurrentiels dans un environnement financier mondial marqué par l'instabilité.

## 3 Demande de capacité de réponse rapide

Au cours des dernières années, une des tendances sociales et économiques mondiales les plus prédominantes a été la tendance à la demande d'une capacité de réponse rapide. Les processus inefficaces et lents accroissent les coûts et irritent les consommateurs impatients et attentifs au coût. La tendance à la capacité de réponse rapide peut être constatée dans un groupe varié de marchés : les MBA qui exigeaient antérieurement jusqu'à trois années d'études peuvent aujourd'hui être obtenues en moins d'un an; le développement d'un nouveau véhicule, de la conception au hall d'exposition, qui exigeait plusieurs années n'exige aujourd'hui qu'un an ou moins; les demandes de prêt hypothécaire qui exigeaient plusieurs semaines ou mois sont traitées aujourd'hui en quelques jours.

<sup>18</sup> Une enquête a indiqué des réductions de coût moyennes de 17 % par initiative de mondialisation. Voir *Global Supply Chain Trends 2008-10*, PRM Management Consultants, 2011.

## Section III Tendances mondiales

La capacité de réponse rapide est le même concept qui permet à un consommateur américain d'acheter, en passant par Internet, un ordinateur qui est assemblé en Europe, expédié par avion en empruntant la route polaire jusqu'à Winnipeg, chargé sur un camion dans l'heure qui suit son arrivée et livré au consommateur en suivant le corridor de commerce au centre du continent dans les 24 ou 36 heures qui suivent la passation de la commande.

Pour les organismes qui exigent une capacité de réponse rapide dans le cadre de leur stratégie concurrentielle, l'emplacement unique du Manitoba et son infrastructure de soutien le positionnent pour devenir un intervenant important dans la commercialisation mondiale, la gestion des chaînes d'approvisionnement et la logistique de transport.

### 4 Évolution de la croissance des marchés

Un des aspects les plus difficiles du commerce international est la prévision de la croissance économique dans des régions ou pays particuliers. Les données projectives ne sont pas difficiles à trouver, mais elles sont toujours fondées sur des modèles et des hypothèses

de prévision. Des cycles économiques normaux qui sont accompagnés de ralentissements économiques moins prévisibles créent une situation où des intervenants inexpérimentés peuvent se faire énormément de tort et on comprend bien que de nombreuses entreprises considèrent que le commerce international est beaucoup plus risqué que les échanges intérieurs. Bien que l'on convienne généralement que la Chine et l'Inde afficheront probablement les taux de croissance les plus élevés au cours des décennies à venir, le ciblage principal de ces pays dans le cadre de la stratégie commerciale du Manitoba serait limitatif. Étant donné que l'économie diversifiée du Manitoba regroupe en grande partie des PME, des possibilités peuvent plus probablement être explorées dans des marchés de produits, de services et de technologies particuliers plutôt que dans des régions géographiques. Les économies en santé et en croissance devraient toujours être un facteur majeur à considérer, mais la capacité des entreprises manitobaines de satisfaire les besoins des consommateurs dans toutes les régions du monde pourra mettre à profit les compétences distinctes de la province. Pour le Manitoba, le défi consiste donc à continuer de desservir les marchés existants, tout en explorant de nouvelles possibilités.

### 5 Demande d'énergie verte

L'accroissement de la demande d'énergie verte est stimulé par plusieurs forces mondiales, notamment le changement climatique, la hausse du coût des combustibles fossiles, les risques perçus des combustibles nucléaires et l'instabilité des pays qui possèdent des ressources pétrolières et gazières importantes. Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat des Nations Unies prévoit que le pourcentage de l'énergie mondiale provenant de sources renouvelables passera de 13 % à l'heure actuelle à 43 % en 2030 et à 77 % en 2050<sup>19</sup>. Étant donné que l'énergie hydro-électrique est une des principales sources d'énergie verte, le Manitoba peut devenir potentiellement un chef de file mondial dans le domaine.

### 6 Accords commerciaux

Étant donné que certains pays imposent des tarifs douaniers aux produits importés ou limitent tout simplement l'importation de produits provenant du Canada ou d'ailleurs, les marchandises assujetties à des tarifs sont désavantagées sur le plan de la concurrence. Les accords de

Étant donné que l'énergie hydroélectrique est une des principales sources d'énergie verte, le Manitoba peut devenir potentiellement un chef de file mondial dans le domaine.



<sup>19</sup> [www.gogreenzine.com/77-percent-worlds-energy-demand-renewable-energy/](http://www.gogreenzine.com/77-percent-worlds-energy-demand-renewable-energy/)



libre-échange offrent un moyen de réduire ou d'atténuer les tarifs imposés aux marchandises qui entrent dans un marché. Le Canada a mis en œuvre un certain nombre d'accords de libre-échange, y compris l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et des accords avec Israël, le Chili, Costa Rica, le Pérou et l'Association européenne de libre-échange (ALE). Le Canada a également conclu des négociations avec la Colombie, Panama et la Jordanie et il est en train de mettre en œuvre ces accords. Finalement, le Canada a entrepris des négociations avec un certain nombre d'autres pays, y compris l'Union européenne, la Corée du Sud, l'Inde, le Maroc, la Turquie, l'Ukraine, Singapour, la République dominicaine et des pays des Caraïbes. Le pays explore également le lancement de négociations avec d'autres pays, y compris le Japon.

Le milieu des exportateurs manitobains profite de tous ces accords en bénéficiant d'un accès accru aux marchés avec des tarifs préférentiels, comparativement aux concurrents non canadiens. Un accès accru à de nouveaux marchés pour les exportateurs manitobains peut les encourager à étendre leurs marchés et en pénétrer de nouveaux dans des pays avec lesquels le Canada a conclu des accords de libre-échange.

## 7 Escalade des innovations

L'innovation a été un facteur clé de la montée des économies en développement et elle traverse rapidement les frontières nationales. Des pays tels que la Chine et l'Inde mettent en œuvre de plus en plus des technologies qui servent à fabriquer des produits pour des consommateurs avertis qui exigent des produits et des services innovateurs au

prix le plus faible qui soit. Selon l'Institute for Competitiveness and Prosperity, le commerce est un incitatif important pour l'innovation<sup>20</sup>. Cette dernière est dirigée par la pression et le soutien produits par le commerce international. La pression provient de concurrents agressifs et compétents qui menacent la complaisance. Pour maintenir leur succès, les entreprises doivent être conscientes de la meilleure allocation de leurs dépenses de recherche-développement et de leurs ressources pour veiller à demeurer au premier plan des progrès technologiques critiques. L'innovation modifiera la façon dont les gens vivent, travaillent et organisent leurs sociétés de manière fondamentale. On peut mentionner, par exemple, les ordinateurs vestimentaires qui surveillent constamment la santé d'une personne, la création de nouveaux produits qui s'appuient sur l'intelligence artificielle et des élections en ligne alimentées par des campagnes fondées sur les médias sociaux.

## 8 Disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée

La population mondiale s'accroît, vieillit et devient plus urbaine et mobile. On croit que la majorité de la croissance sera observée en Asie, tandis que la population sera réduite dans les économies les plus développées. Les entreprises doivent se préoccuper de ces tendances et de leur signification pour les marchés qu'ils ont l'intention de cibler. De plus, elles doivent connaître les exigences en matière de connaissances pour la création, l'acquisition ou l'utilisation d'activités afin d'assurer leur réussite future. Le déplacement vers les industries à forte concentration d'expertise met en évidence

l'importance et la rareté de personnes talentueuses bien formées. Toutefois, l'intégration accrue des marchés mondiaux de la main-d'œuvre ouvre de nouvelles sources importantes de talents. Les 33 millions de jeunes professionnels des pays en développement qui bénéficient d'une éducation universitaire sont plus de deux fois plus nombreux que leurs homologues dans les pays développés. Pour bon nombre d'entreprises et de gouvernements, les stratégies relatives à la main-d'œuvre et aux talents mondiaux sont susceptibles de devenir aussi importantes que les stratégies d'approvisionnement et de fabrication sur le marché international<sup>21</sup>.

## 9 Demande de ressources naturelles

Les entreprises doivent être conscientes des préoccupations environnementales accrues qui découlent de la nécessité de la croissance économique et des incidences de telles préoccupations sur leurs activités. En raison de l'accélération de la croissance économique, on utilise les ressources naturelles à des rythmes sans précédent. On prévoit que la demande de pétrole augmentera sans découvertes ou innovations importantes sur le plan de l'offre et on observe une augmentation subite de la demande de produits de base, ce qui pourrait accroître la pression sur les ressources mondiales. Des chercheurs soutiennent que le monde exigera des modifications radicales du comportement humain pour empêcher l'appauvrissement futur de l'atmosphère et les pénuries d'eau constitueront un facteur limitatif clé de la croissance dans bon nombre de pays.

<sup>20</sup> Institute for Competitiveness and Prosperity, 2010.

<sup>21</sup> [www.investopedia.com/articles/07/global\\_trends.asp](http://www.investopedia.com/articles/07/global_trends.asp).

# Section IV Objectifs stratégiques

Le Manitoba affiche à la fois des forces et des faiblesses en matière de commerce international, mais il affiche aussi des différences qui le distinguent des autres. La probabilité de réussite est plus élevée si on utilise les différences pour fonder la stratégie au lieu de tenter d'imiter les actions des autres. L'élaboration des objectifs stratégiques a été fondée sur cette prémisse.

Nos objectifs stratégiques décrivent les secteurs particuliers de la stratégie commerciale du Manitoba qui vont de l'avant. L'élaboration de ces objectifs stratégiques met l'accent sur les expériences et les capacités étendues de la province en matière de commerce. On présente des suggestions de mesure des réalisations pour chacun des objectifs stratégiques à des fins de discussion future.

## 1 Rehausser la connaissance du Manitoba dans les marchés internationaux

Le Manitoba a besoin d'être mieux connu dans les marchés internationaux. Nous avons beaucoup à offrir et en adoptant une approche qui vise davantage la promotion de « ce qu'est le Manitoba », nous ouvrirons un nombre croissant de portes à des débouchés commerciaux ciblés. Nous devons nous faire connaître à divers niveaux dans nos marchés stratégiques. Les secteurs politiques et gouvernementaux, les gens d'affaires, des secteurs définis et le grand public doivent figurer parmi les cibles. L'utilisation de présentations, des médias, d'événements, de missions, de réunions interentreprises et de matériel de commercialisation doit faire partie d'une stratégie de sensibilisation axée sur nos marchés prioritaires. Les activités de sensibilisation seront ciblées et on en assurera le suivi afin de mesurer la réussite de nos efforts de conscientisation.

## 2 Accroître le nombre de PME manitobaines engagées dans le commerce international

La réussite de la stratégie commerciale sera mesurée par son efficacité à accroître le nombre de petites et moyennes entreprises de tous les secteurs qui font des affaires sur la scène internationale. Les activités interprovinciales et celles qui visent des marchés uniques ou multiples seront accrues. Le nombre de PME qui entreprennent un processus ou participent à des programmes en vue de se préparer aux marchés internationaux s'accroîtra également. Notre objectif bénéficiera d'une meilleure compréhension de nos exportateurs actuels et émergents et d'une meilleure formation des PME afin qu'elles soient conscientes de la capacité du commerce international.

## 3 Diversifier et accroître le commerce international du Manitoba en favorisant la croissance dans de nouveaux marchés

Le Manitoba doit réduire l'importance qu'il accorde au marché américain en diversifiant ses activités dans de nouveaux marchés, tout en accroissant et en diversifiant ses exportations vers le marché américain.

Nous devons également favoriser la diversité accrue du développement commercial dans nos nombreux secteurs. Nous mettrons en œuvre des stratégies

d'accroissement du commerce par le biais d'une sensibilisation accrue, de partenariats plus solides, et de la définition et de la poursuite de débouchés commerciaux ciblés.

## 4 Créer une culture et une mentalité favorables au commerce international au Manitoba

Nous avons besoin d'un nombre plus élevé d'entreprises qui deviennent plus dynamiques sur le plan international et qui investissent à long terme dans la poursuite de nouveaux marchés. Il est également important que le secteur public fasse de cette mesure une priorité en accroissant son soutien aux exportateurs manitobains afin d'orienter la culture mondiale. Le profilage des réussites internationales, les programmes de mentorat, la présence d'étudiants étrangers, la participation à des événements internationaux et l'utilisation de nos collectivités immigrantes sont des activités qui rehausseront la perspective internationale de notre province.

## 5 Renforcer le leadership du développement commercial en établissant des partenariats publics-privés qui peuvent miser sur les connaissances spécialisées



## actuelles de nature commerciale au Manitoba

Une des forces importantes du Manitoba est notre capacité de collaboration. La stratégie commerciale établira un modèle de collaboration qui utilisera les forces des organismes partenaires afin d'atteindre les objectifs d'une stratégie unique dont

chaque organisme sera responsable. La stratégie commerciale permettra de viser des initiatives de collaboration, des accords de collaboration commerciale et des accords multiniveaux.

# Section V Initiatives stratégiques

**Pour atteindre les cinq objectifs stratégiques, nous mettrons en oeuvre plusieurs initiatives stratégiques afin de tirer parti des possibilités émergentes et des réseaux à vocation commerciale. Chaque initiative sera accompagnée de son propre plan d'action et de ses résultats visés, tels que déterminés par le Conseil du commerce international en partenariat avec des intervenants. Voici les principales initiatives stratégiques proposées.**

## 1 Centrallia

Le lancement de Centrallia en 2010 a également été le lancement d'une marque internationale qui représente les PME d'un certain nombre de secteurs industriels qui recherchent des possibilités dans de nouveaux marchés. Le forum mondial a été un moyen de sensibiliser de nouveaux marchés au Manitoba à titre de centre canadien du commerce international. Il a permis de conclure des ententes de partenariat avec des organismes commerciaux de toutes les régions du monde. Il a créé des débouchés commerciaux ciblés pour 600 gens d'affaires et plus en provenance de plus de 40 régions économiques mondiales. La base de données de Centrallia contient des profils détaillés de chaque organisme et d'un groupe d'entreprises centrées sur

le commerce international qui veulent continuer à faire partie du réseau du forum.

Centrallia offre une plateforme additionnelle pour la prestation de services d'expansion du commerce à nos PME. La marque de Centrallia évoluera pour devenir un programme commercial d'ensemble pour les entreprises manitobaines qui offrira de la formation, un mentorat, une connaissance des marchés et, plus important encore, des débouchés commerciaux ciblés. Le programme continuera d'inviter des entreprises de toutes les régions du monde à découvrir notre province et à établir des partenariats, des alliances et des possibilités d'affaires avec d'autres entreprises.

## 2 Centre d'affaires international

Étant donné l'absence d'un centre d'affaires international au centre du pays, nous bénéficions d'une possibilité intéressante de représenter une grande région et d'utiliser aussi la marque et les réseaux internationaux d'un centre d'affaires en croissance. Le centre d'affaires international pourrait être le lieu où tous les organismes partenaires collaborent à la mise en oeuvre d'initiatives commerciales. Un tel centre offre généralement les services suivants : formation, séances d'information sur les marchés, missions d'importation et

d'exportation, échanges de données et d'informations commerciales, services de mentorat et réunions interentreprises.

## 3 Examen et renouvellement des protocoles d'entente liés au commerce

Les provinces canadiennes, les états américains et d'autres partenaires internationaux ont recours à des protocoles d'entente pour établir des ententes cadres en vue de concentrer les activités de coopération en matière de commerce et d'autres priorités. Pour produire des résultats, les ententes liées au commerce doivent être précises, mesurables, multiniveaux et bien connues de tous les participants. Le gouvernement manitobain considère que le récent protocole d'entente conclu entre le Manitoba et l'Illinois<sup>22</sup> est un modèle potentiel qui permettra de donner au secteur privé un nouveau rôle plus proactif dans la foulée du protocole.

Le Conseil du commerce international examinera les protocoles d'entente liés au commerce conclus par le Manitoba pour évaluer ceux qui offrent le potentiel le plus important d'accroissement du commerce et pour recommander les

<sup>22</sup> Peut être fourni sur demande.

# Section V Initiatives stratégiques

priorités les plus élevées. Étant donné que la plupart des protocoles d'entente sont des protocoles intergouvernementaux, le Conseil collaborera avec le gouvernement provincial pour reprendre les discussions avec les autorités territoriales auxquelles on accorde la priorité la plus élevée en vue de réviser les ententes pour en maximiser les perspectives commerciales.

Le Conseil procédera également à un examen des ententes existantes en vigueur qu'ont conclues divers organismes collaborateurs (p. ex., chambres de commerce, agences de promotion du commerce, établissement d'enseignement postsecondaire, etc.) afin de veiller à ce que nous ne manquions aucune possibilité d'utiliser les relations existantes.

## 4 Élaborer et mettre en oeuvre des stratégies de développement des marchés pour nos marchés prioritaires

Puisque que chaque marché est unique, il sera important pour nous de concevoir des stratégies particulières qui soient adaptées aux possibilités existantes pour les entreprises manitobaines dans des marchés particuliers. Ces stratégies devraient avoir les attributs suivants:

- > être sectorielles;
- > utiliser les ententes existantes;
- > établir un calendrier des missions commerciales;
- > élaborer des stratégies d'information sur les marchés;
- > engager la participation des champions de l'exportation existants;
- > utiliser la collaboration avec les organismes engagés dans les secteurs de l'investissement, du tourisme, de l'immigration et du recrutement des étudiants étrangers.

## 5 Élaborer et mettre en oeuvre un programme efficace de communication en matière de commerce

Il est nécessaire de préparer une trousse d'outils de communication qui sera une ressource utile pour divers organismes, y compris ceux du secteur privé, en vue d'assurer la cohérence et la qualité des messages diffusés. La stratégie de communication sur le commerce doit également inclure l'orientation de nos représentants commerciaux dans les marchés stratégiques.

## 6 Élaborer un système de données commerciales d'ensemble

L'élaboration d'un tel système est conçue pour accumuler les données commerciales manitobaines qui sont nécessaires pour mesurer les progrès dans l'atteinte des objectifs stratégiques et accumuler des renseignements détaillés provenant des sociétés commerciales manitobaines. On mettra particulièrement l'accent sur les données relatives aux PME, ainsi qu'aux secteurs de l'investissement et des services.

## 7 Élaborer un programme de « champions de l'exportation »

Le Manitoba compte de nombreuses entreprises exportatrices chevronnées qui offrent la possibilité d'éduquer et de faciliter le mentorat en matière d'exportation en fournissant aux champions de l'exportation des moyens d'offrir un mentorat et des

conseils aux nouveaux exportateurs. Ces champions peuvent également aider à cerner et à cibler des débouchés commerciaux qui peuvent être profitables à d'autres entreprises manitobaines dans leurs marchés actifs.

## 8 Miser sur les grands projets

Les nombreux événements de catégorie mondiale qui marquent Winnipeg offrent tous des possibilités additionnelles au Manitoba. Le retour de la Ligue nationale de hockey (LNH), le Musée canadien des droits de la personne, CentrePort Canada et de nombreuses autres initiatives audacieuses rehaussent le profil du Manitoba et offrent des possibilités uniques de découvrir de nouvelles activités de développement commercial.

## 9 Stratégies culturelles en matière de commerce

La diversité de la population manitobaine offre la possibilité unique d'apprendre des résidents et de mieux connaître leur pays d'origine. L'information sur les marchés et la sensibilisation culturelle sont parfois plus exactes lorsqu'elles proviennent d'un résident local. De plus, on ciblera les réseaux existants qui peuvent servir à poursuivre des débouchés commerciaux.

## 10 Consortiums d'exportateurs

Les entreprises locales qui offrent des produits ou des services destinés à l'exportation ou qui s'intéressent à l'exportation rechercheront les possibilités de s'associer pour poursuivre un marché particulier. Le modèle du consortium peut offrir aux entreprises une plateforme pour explorer des marchés d'exportation d'une manière efficace et efficace. On peut établir des consortiums pour obtenir des contrats importants, ou soutenir la commercialisation ou les investissements de manière conjointe.



## 1.1 Utilisation des entités existantes qui favorisent le commerce

Il existe un certain nombre d'entités qui soutiennent et favorisent la commercialisation internationale, notamment Commerce et investissement Manitoba, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada, les Centres de services aux entreprises Canada-Manitoba (entités fédérales-provinciales

conjointes), les associations de gens d'affaires et d'autres groupes de liaison des entreprises de nature sectorielle. Dans la mesure du possible, le Conseil du commerce international s'efforcera d'avoir accès aux services de ces entités afin de maximiser les économies de coût et de réduire le chevauchement des efforts.

# Section VI Rôles, responsabilités et cadre de reddition des comptes

## 1 Modèle de collaboration

La manière la plus efficace d'atteindre les objectifs de notre plan stratégique est la collaboration des intervenants les plus importants. Voici les éléments essentiels d'un modèle de collaboration efficace:

- a. **un organisme dirigeant qui est** responsable de la coordination et de la surveillance de la stratégie commerciale et de l'atteinte de ses objectifs;
- b. **un organisme de concertation qui** propose des moyens de communication, de coordination et de collaboration particulière dans le cadre d'initiatives; des accords de coopération commerciale peuvent être des mécanismes qui soutiennent le cadre de collaboration;
- c. **une définition claire des rôles** et des responsabilités de chaque organisme dans le cadre de la stratégie commerciale d'ensemble; ces rôles et responsabilités doivent correspondre aux forces des divers organismes;
- d. **la stratégie doit être communiquée** aux autorités responsables de chaque organisme et être soutenue par celles-ci;

e. **la collaboration doit servir à cerner** les efforts existants de développement commercial, les ressources et les programmes courants, les réseaux et les accords existants, les connaissances spécialisées courantes, ainsi que les données commerciales ou d'exportation existantes sur lesquels on peut miser pour atteindre nos objectifs stratégiques;

f. **la collaboration doit être un moyen** de coordonner les communications entre les divers groupes d'intervenants aux niveaux politiques et gouvernementaux, ainsi qu'aux niveaux des entreprises et des secteurs industriels.

## 2 Paramètres, priorités et plans opérationnels

La mise en œuvre de notre plan stratégique exige que l'on choisisse des paramètres, qu'on établisse des priorités et qu'on élabore des plans opérationnels particuliers. L'élaboration des paramètres est essentielle pour que l'on puisse mesurer les progrès dans l'atteinte des objectifs stratégiques. Il faudra élaborer des outils de mesure pour chacun des objectifs, car la nature complexe

des objectifs stratégiques ne se prête pas au développement d'un outil de mesure unique.

L'établissement des priorités nous aidera à préparer des plans opérationnels efficaces. Le Conseil du commerce international collaborera aux décisions en matière de priorités et ces dernières se traduiront par des actions particulières, accompagnées par des paramètres, des mécanismes de responsabilisation et des échéances pour chacune des cibles visées.

Une collaboration efficace est un thème clé du plan stratégique et des mécanismes seront élaborés pour faciliter les relations de collaboration qui définiront les rôles et les responsabilités des intervenants dans le cours de la mise en œuvre du plan stratégique.

**Le Conseil du commerce international s'est engagé à collaborer avec tous les partenaires et intervenants au Manitoba afin de réaliser sa vision à l'avantage de tous les Manitobains. La mise en œuvre réussie du plan stratégique est la première étape de la réalisation de la vision.**

# Annexes

## Mandat du Conseil du commerce international

### Mandat et objectifs

- > Le Conseil est un lieu pour soumettre à la discussion les activités planifiées par ses membres. L'objectif consiste à accroître la connaissance des activités mutuellement avantageuses et à réduire le chevauchement des efforts.
- > Le Conseil vise à contribuer à l'augmentation du nombre d'exportateurs et la diversification des marchés des exportateurs existants et à l'attraction d'investissements dans la province, à l'intérieur du pays, ce qui, en retour, favorisera la croissance de l'économie et de l'emploi au Manitoba.
- > Le Conseil vise à cerner pour ses membres les possibilités de collaborer, le cas échéant, et d'éviter le chevauchement des efforts.
- > Le Conseil vise à contribuer à l'approche du gouvernement du Manitoba en matière de promotion du commerce et à ses nouvelles initiatives commerciales.
- > Le Conseil offrira ses commentaires sur les plans stratégiques du gouvernement du Manitoba qui visent le développement du commerce et des exportations, le développement du tourisme et la commercialisation des établissements d'enseignement manitobains à l'étranger.
- > explorer les possibilités de collaboration des membres pour la mise en œuvre de diverses initiatives;
- > cerner les obstacles à l'augmentation du nombre d'exportateurs actifs au Manitoba en mettant l'accent sur les petites et moyennes entreprises et en suggérant des initiatives particulières ou des moyens de surmonter les obstacles définis;
- > cerner les possibilités de collaboration des membres pour améliorer l'image du Manitoba sur la scène internationale en visant l'augmentation des exportations manitobaines, l'accroissement du nombre de touristes et d'étudiants étrangers et l'attraction de nouveaux investissements dans la province;
- > assurer la liaison avec les membres du Conseil afin de recevoir leur apport au sujet des investissements dans la province et du commerce international, en particulier les débouchés possibles et les défis de l'exportation;
- > distribuer de l'information sur les nouvelles possibilités internationales offertes au Manitoba et aux entreprises manitobaines, y compris les marchés d'exportation traditionnels de la province, les nations du groupe BRIC et les marchés émergents;
- > coordonner les efforts de dissémination de l'information sur les possibilités internationales en matière d'éducation, d'investissement, de commerce et de tourisme;
- > participer au recrutement d'entreprises et d'institutions afin qu'elles participent à des activités qui avantageront leurs mandants et le Manitoba;
- > préparer l'élaboration d'un outil de mesure du rendement et d'un cadre d'évaluation pour les initiatives conjointes;
- > préparer l'élaboration d'images et de matériel communs de valorisation de la marque du Manitoba et son intégration dans les activités de commercialisation des entreprises membres du Conseil;
- > établir des relations de travail coopératives qui favorisent la communication ouverte entre les organismes membres sur des sujets tels que les transferts de connaissances et de compétences.

### Fréquence des réunions

Le Conseil se réunit une fois par mois pendant l'étape initiale de son établissement.

À la suite d'une entente sur son mandat, le Conseil se réunira de manière trimestrielle.

### Procédure de rapport

Les réunions font l'objet de la rédaction d'un procès-verbal qui est distribué aux membres après chacune des réunions.

Le Conseil préparera un rapport annuel sur ses activités.

### Résultats visés

**Le Conseil du commerce international agira comme suit :**

- > élaborer une stratégie d'exportation pour la province du Manitoba;
- > définir les rôles que chaque organisme membre du Conseil jouera dans la mise en œuvre de la stratégie d'exportation;

# Membres du Conseil du commerce international

## Coprésidents

L'honorable Peter Bjornson, ministre de l'Entrepreneuriat, de la Formation professionnelle et du Commerce du Manitoba.

Dave Angus, président-directeur général, Winnipeg Chamber of Commerce.

## Membres

- > Mariette Mulaire, directrice générale, Agence nationale et internationale du Manitoba (ANIM).
- > Bidhu Jha, envoyé spécial pour le commerce international.
- > Diane Gray, présidente-directrice générale, CentrePort Canada Inc.
- > Ron Koslowsky, vice-président, division du Manitoba de Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC).
- > Bill Morrissey, dirigeant, Yes! Winnipeg.
- > Ron Typliski, président, Consulting Engineers of Manitoba
- > Christina Semaniuk, vice-présidente, Conseil de l'immigration du Manitoba.
- > Marina R. James, présidente-directrice générale, Développement économique Winnipeg.
- > Graham Starmer, président, Manitoba Chambers of Commerce.
- > Don Wilson, président, Aboriginal Chamber of Commerce.
- > Richard Wansbutter, membre du conseil d'administration, Alliance canadienne du commerce agroalimentaire (ACCAA).
- > Shelly Morris, directrice, Economic Developers Association of Manitoba.
- > Colin Ferguson, président-directeur général, Voyage Manitoba.
- > John Alho, vice-président chargé des affaires externes, Université du Manitoba.

### **Membre d'office**

- > Marilyn Kapitany, sous-ministre adjointe, Diversification de l'économie de l'Ouest.

# Données d'exportation choisies

Tableau 5: Les 25 premières industries exportatrices du Manitoba (en milliers de \$)

	Valeur en 2010	%
Fonte et affinage de métaux non ferreux, sauf l'aluminium	1 104 173	10,7%
Culture du blé	886 744	8,6%
Culture de plantes oléagineuses, sauf le soja	852 736	8,3%
Extraction de pétrole et de gaz	509 507	4,9%
Abattage et transformation d'animaux	496 648	4,8%
Fabrication de machines agricoles	404 902	3,9%
Fabrication de produits aérospatiaux et de leurs pièces	381 559	3,7%
Amidonnerie et fabrication d'huiles et de graisses végétales	364 445	3,5%
Production d'électricité	320 375	3,1%
Fabrication d'aliments congelés	300 894	2,9%
Fabrication de produits pharmaceutiques et de médicaments	254 426	2,5%
Élevage de porcs	225 031	2,2%
Fabrication de carrosseries et de remorques de véhicules automobiles	205 566	2,0%
Autres cultures céréalières	184 699	1,8%
Fabrication de pellicules, de feuilles et de sacs non renforcés en plastique	179 169	1,7%
Élevage de bovins de boucherie, y compris l'exploitation de parcs d'engraissement	167 172	1,6%
Fabrication de matériel de manutention	159 278	1,5%
Fabrication d'autres produits chimiques inorganiques de base	155 756	1,5%
Fabrication de camions lourds	129 389	1,3%
Usines de papier	128 126	1,2%
Culture du soja	126 315	1,2%
Culture de pois et de haricots secs	121 225	1,2%
Fabrication de matériel électrique	119 967	1,2%
Fabrication d'engrais	100 146	1,0%
Sidérurgie	98 157	1,0%
<b>TOTAL PARTIEL</b>	<b>\$ 7 976 405</b>	<b>77,5%</b>
<b>TOTAL (Toutes Les Industries)</b>	<b>\$ 10 294 880</b>	<b>100,0%</b>

Source : Données fondées sur les codes SCIAN, [www.ic.gc.ca/sc\\_mrkti/tdst/tdo/tdo.php#tag](http://www.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/tdo/tdo.php#tag)



Tableau 6: Les 25 premiers produits exportés par le Manitoba (en milliers de \$)

	Valeur en 2010	%
Céréales	1 086 618	10,6%
Graines, semences et fruits; plantes industrielles ou médicinales; pailles et fourrages	1 017 842	9,9%
Combustibles minéraux et matières bitumineuses, huiles et cires minérales	949 605	9,2%
Nickel et ouvrages en nickel	870 804	8,5%
Réacteurs nucléaires; chaudières, machines, appareils et engins mécaniques	865 742	8,4%
Voitures automobiles, remorques, cycles et autres véhicules terrestres	564 062	5,5%
Viandes et abats comestibles	474 852	4,6%
Animaux vivants	404 921	3,9%
Aéronefs et astronefs	320 600	3,1%
Matières plastiques et ouvrages en ces matières	314 846	3,1%
Préparations de légumes, de fruits, de noix ou d'autres parties de plantes	301 632	2,9%
Graisses, huiles, produits de leur dissociation et cires	291 265	2,8%
Produits pharmaceutiques	246 121	2,4%
Papiers et cartons; ouvrages en pâte de cellulose, en papier ou en carton	188 703	1,8%
Cuivre et ouvrages en cuivre	175 731	1,7%
Machines, appareils et matériels électriques ou électroniques	172 697	1,7%
Produits chimiques inorganiques; composés de métaux précieux et d'éléments radioactifs	163 249	1,6%
Légumes, plantes, racines et tubercules alimentaires	158 128	1,5%
Meubles et meubles rembourrés; lampes et enseignes lumineuses; constructions préfabriquées	119 168	1,2%
Fonte, fer et acier	114 832	1,1%
Produits de l'édition, de la presse ou des autres industries graphiques	108 730	1,1%
Ouvrages en fonte, fer ou acier	105 340	1,0%
Zinc et ouvrages en zinc	97 551	0,9%
Produits de la minoterie; malt, amidons et féculés; inuline et gluten de froment	96 644	0,9%
Engrais	92 653	0,9%
<b>TOTAL PARTIEL</b>	<b>\$ 9 302 339</b>	<b>90,4%</b>
<b>TOTAL (Tous Les Produits)</b>	<b>\$ 10 294 879</b>	<b>100,0%</b>

Source : Données fondées sur les codes SH2, [www.ic.gc.ca/sc\\_mrkti/tdst/tdo/tdo.php#tag](http://www.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/tdo/tdo.php#tag)

