

En première ligne du choc commercial

Les municipalités canadiennes et les perturbations commerciales américaines

Perspectives locales sur la résilience et les répercussions économiques





Rapport élaboré en collaboration par le Lawrence National Centre for Policy and Management de, l'Ivey Business School, Université Western, la Fédération canadienne des municipalités et la Ville de London.

Ce rapport a été rédigé par Jack Peifer-Dawson, diplômé à la maîtrise en administration des affaires (MBA) en 2026, sous la direction de Romel Mostafa, professeur et directeur du Lawrence National Centre (LNC), et de Zsofia Agoston Villalba, spécialiste des politiques et des communications du LNC.

Nous remercions chaleureusement la Fédération canadienne des municipalités et la Ville de London pour leur apport, ainsi que la famille Lawrence, la Fondation de la famille Baran, le Fonds de recherche de Canada Vie et la Power Corporation du Canada pour leur soutien financier à l'Ivey Business School.

Pour citer ce document : PEIFER-DAWSON, J. (2026). En première ligne du choc commercial : Les municipalités canadiennes et les perturbations commerciales américaines - Perspectives locales sur la résilience et les répercussions économiques. Sous la direction de R. Mostafa et Z. Agoston Villalba. Rapport no 26910. Lawrence National Centre for Policy and Management, Ivey Business School de l'Université Western, en collaboration avec la Fédération canadienne des municipalités et la Ville de London (Canada).

Table des matières

1. Résumé	4
2. Contexte : un choc différent des autres	6
3. Résultats de l'enquête.....	8
3.1 Échantillon et méthodes	8
3.2 Première constatation : des perturbations réelles, mais inégales	10
3.3 Deuxième constatation : l'exposition sectorielle est un indicateur important des impacts signalés.....	11
3.4 Troisième constatation : la diversification amortit le choc, mais n'assure pas l'immunité	14
3.5 Quatrième constatation : les municipalités perçoivent des aspects dont ne tiennent pas compte les axes d'impact normalisés	16
3.6 Cinquième constatation : les municipalités réagissent activement, proportionnellement aux perturbations subies.....	17
3.7 Lacunes de coordination décrites par les municipalités	20
4. Contexte intergouvernemental : relations historiques et lacunes de coordination	22
4.1 Architecture constitutionnelle.....	23
4.2 Canaux de communication	23
4.3 Une architecture en évolution.....	24
4.4 Ce qui a été établi et ce qui n'a pas été examiné par les récentes recherches	24
4.5 Une voie prometteuse	25
5. Constatations clés et pistes de réflexion.....	26
5.1 Analyse des constatations	26
5.2 Les enseignements pour l'élaboration des politiques.....	27
5.3 Pistes pour renforcer la coordination intergouvernementale	28
5.4 Pistes de réflexion : relier, coordonner, débloquer	29
5.5 Limites d'interprétation et domaines d'analyse à approfondir.....	31
5.6 Conclusion	32
Bibliographie	33
Annexe A. Résumé des constatations quantitatives.....	34
Annexe B. Données qualitatives classées par thèmes.....	35

1. Résumé

Les accords commerciaux sont négociés à l'échelle fédérale, mais c'est à l'échelle municipale qu'ils produisent leurs effets. Réciproquement, les droits de douane établis à Ottawa et à Washington ont des conséquences sur les usines, les parcs industriels, les infrastructures et les services locaux qui appuient la circulation des marchandises, des personnes et des investissements. Depuis le début de 2025, les droits de douane américains et contre-mesures canadiennes imposés successivement ont frappé surtout des secteurs clés exposés au commerce international, notamment l'automobile, l'aluminium, l'aérospatiale et le bois d'œuvre, ainsi que les collectivités à proximité de la frontière ou tributaires des exportations. En août 2026, le contexte commercial a pris un nouveau virage avec l'imposition par les États-Unis de nouveaux droits de douane au titre de l'article 338 sur les produits canadiens, auxquels le Canada a réagi par une nouvelle série de contre-mesures entrant en vigueur en septembre. Ces mesures ont accru l'incertitude des entreprises et des collectivités alors qu'elles étaient déjà confrontées aux tensions commerciales Canada-États-Unis.

Au moment où le Canada planifie sa riposte nationale dans un effort souvent décrit comme celui de l'Équipe Canada, les municipalités sont dans une position privilégiée. Leurs responsabilités en matière d'infrastructures et de services municipaux et les relations étroites qu'elles ont développées avec les employeurs et les organismes de développement économique leur donnent une vue concrète des impacts des perturbations commerciales sur les économies locales et des réactions qu'elles suscitent dans les communautés. Cette perspective peut être mise à profit pour renforcer la riposte collective du Canada aux perturbations commerciales.

Ce rapport traite de trois questions. Premièrement, comment les municipalités subissent-elles les perturbations commerciales, et dans quelle mesure les répercussions décrites varient-elles en fonction de la population, de la situation géographique et de la composition économique? Deuxièmement, comment les municipalités y réagissent-elles, et quels sont les facteurs qui déterminent leur capacité à amortir le choc? Troisièmement, quelles sont les possibilités de renforcer la coordination entre les gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et municipaux, et de soutenir la riposte globale d'Équipe Canada?

Pour répondre à ces questions, le Lawrence National Centre for Policy and Management de l'Ivey Business School a collaboré avec la Fédération canadienne des municipalités et la Ville de London afin d'analyser les réponses à une enquête menée auprès de 31 municipalités représentant neuf provinces. L'échantillon se composait de 22 grands centres urbains et de neuf petites et moyennes municipalités et municipalités rurales. Ces constatations reflètent les conditions commerciales observées en mai 2026, ainsi que les expériences et les points de vue des municipalités participantes évoluant dans des contextes économiques variés, allant d'économies fortement industrialisées à des économies plus diversifiées.

L'enquête a permis de dégager cinq constatations. **Première constatation, les perturbations sont réelles, mais inégales.** Les pressions sur les coûts et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement constituent les répercussions courantes les plus graves, auxquelles s'ajoutent le report ou l'annulation d'investissements. Au moment actuel, la délocalisation d'entreprises vers les États-Unis n'est pas mentionnée comme ayant des impacts aussi graves.

Deuxième constatation, la composition industrielle se révèle un important facteur dans les impacts signalés, tout comme la taille démographique. Les municipalités dont l'économie repose sur un ou deux secteurs exposés au conflit commercial, notamment l'automobile, l'exploitation forestière, la fabrication et les ressources naturelles, font généralement état d'impacts plus graves que les économies plus diversifiées de l'échantillon. De petites municipalités de ressources peuvent faire état de perturbations aussi graves que celles subies par les plus grands pôles industriels du Canada.

Troisième constatation, la diversification économique est à la fois un facteur d'atténuation et de résilience. Les grandes municipalités diversifiées ont souvent fait part d'impacts moyens moins importants, étant donné que la vigueur d'un secteur compense la faiblesse d'un autre, tout en décrivant des perturbations commerciales simultanées dans un éventail plus vaste de secteurs d'activité. Grâce à leurs agences de développement économique, à leurs initiatives de rétention des entreprises et à leurs réseaux sectoriels, ces municipalités peuvent observer les modes de propagation des chocs commerciaux au sein des secteurs manufacturiers, des technologies, des sciences de la vie, des services professionnels et d'autres secteurs, ce qui leur procure une vue d'ensemble des tendances économiques émergentes.

Quatrième constatation, les gouvernements municipaux perçoivent des aspects des perturbations que les indicateurs normalisés ne captent pas toujours. Les municipalités décrivent des contrecoups — dont la réticence à investir, les contraintes administratives, la migration de main-d'œuvre et les fluctuations de la confiance dans l'économie locale — qui ne transparaîtront que plus tard dans les données statistiques économiques courantes. Cette perspective de terrain peut aider à mettre en lumière de nouvelles pressions et à intégrer les informations économiques de source locale dans la riposte globale d'Équipe Canada.

Cinquième constatation, les municipalités agissent déjà, et leurs mesures sont proportionnelles au degré de perturbations subies. Dans des contextes économiques et géographiques divers, les municipalités adaptent leurs pratiques d'approvisionnement, soutiennent les entreprises locales, coordonnent leurs initiatives avec des partenaires du secteur privé, attirent des investissements et exploitent les capacités existantes de développement économique afin de renforcer la résilience locale. Bien que les outils mis en place varient en fonction du contexte local, il est évident que, de façon générale, les municipalités affichent un grand degré d'innovation et de capacité d'adaptation, ce qui illustre le rôle important des gouvernements municipaux dans la riposte économique du Canada aux perturbations commerciales.

Globalement, ces constatations soulignent l'importance de tenir compte des perspectives municipales et de la capacité de réaction locale dans les efforts menés par Équipe Canada. Dans l'enquête, les municipalités ont identifié des occasions d'établir des voies de communication plus prévisibles pour faire part des informations locales, d'échanger les renseignements plus rapidement et plus clairement en période de perturbations, et de poursuivre la réduction des barrières intérieures. Ces priorités ont orienté les mesures à envisager proposées dans le présent rapport. Ces mesures cadrent toutes avec la répartition actuelle des responsabilités entre les différents ordres de gouvernement et s'appuient sur les mécanismes de coordination déjà existants.





2. Contexte : un choc différent des autres

L'une des caractéristiques propres au contexte commercial actuel est que les perturbations engendrées par la récente politique tarifaire américaine ne constituent pas un choc uniformément réparti sur le plan géographique. Contrairement à la pandémie de COVID-19 qui a touché la plupart des régions avec une intensité à peu près comparable, les perturbations commerciales actuelles sont concentrées dans des secteurs particuliers, soit l'automobile, l'aluminium, l'aérospatiale et le bois d'œuvre résineux; et dans des régions géographiques précises, en particulier les municipalités proches de la frontière ou tributaires des exportations.

Les droits de douane ont été imposés à différentes dates en 2025 et en 2026, et de façon fort inégale d'un secteur à l'autre. Pour commencer, en mars 2025, les États-Unis ont appliqué de vastes droits de douane supplémentaires aux produits canadiens en invoquant l'International Emergency Economic Powers Act (IEEPA), incluant un droit de 25 % sur la plupart des biens et un droit de 10 % sur l'énergie. Ces droits ont ensuite été restreints en exemptant la plupart des produits conformes à l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM), puis ont finalement été retirés en février 2026. Les droits de douane sectoriels imposés par les États-Unis en invoquant l'article 232 de la Trade Expansion Act se sont avérés plus durables : de 25 % au départ, les droits appliqués à l'acier et à l'aluminium canadiens ont été doublés à 50 % à compter du 4 juin 2025; un droit de douane de 25 % a été imposé sur les automobiles et certaines pièces automobiles, sous réserve d'importantes dispositions liées à l'ACEUM; et, en octobre 2025, un nouveau droit de douane de 10 % au titre de l'article 232 a été imposé sur des catégories particulières de bois résineux et de bois d'œuvre résineux, en plus des droits antidumping et des droits compensateurs américains auxquels était déjà soumis le bois d'œuvre résineux canadien, lesquels se situaient déjà à environ 35 % en août 2025.

En août 2026, le contexte commercial a de nouveau évolué. Les États-Unis ont invoqué l'article 338 pour imposer un droit de douane de 50 % sur 27,6 milliards de dollars de produits canadiens, lequel est entré en vigueur le 22 août. Le Canada a ensuite annoncé des contre-mesures, au dollar près, sur des importations des États-Unis d'une valeur de 27,6 milliards de dollars, entrant en vigueur le 8 septembre. Il a aussi annoncé en même temps des mesures de soutien supplémentaires pour les entreprises et les travailleuses et travailleurs touchés (ministère des Finances du Canada, 2026).

Les conséquences ne se sont pas fait sentir également dans les divers secteurs et régions. De tous les secteurs, le secteur manufacturier a été celui qui a enregistré les pertes d'emplois les plus élevées au cours de l'année achevée en décembre 2025. Environ 50 000 emplois ont été perdus à l'échelle nationale, principalement dans les secteurs de la fabrication du matériel de transport et de la machinerie, deux secteurs très exposés au commerce international (Statistique Canada 2026c). Ces pertes ont été concentrées dans les économies de l'Ontario et du

Québec, fortement axées sur le secteur manufacturier, tandis que le taux de chômage national a atteint 7,1 % en août 2025, le plus haut taux hors période de pandémie depuis 2016. Comme le décrit la partie 3, la situation a été particulièrement difficile dans les collectivités frontalières et industrielles du corridor sud-ouest de l'Ontario. Dans cette région, Windsor et Kitchener-Cambridge-Waterloo ont enregistré des taux de chômage nettement supérieurs à la moyenne nationale au début de 2026.

Parmi les économies locales, les perturbations décrites dans le présent rapport frappent davantage les entreprises qui entretiennent des relations commerciales avec les États-Unis et les personnes qu'elles emploient. Les gouvernements municipaux subissent ces effets de manière plus indirecte, mais sont à même d'en observer les ravages grâce à leurs relations avec les employeurs locaux, les organismes de développement économique et les réseaux d'entreprises. Leurs réponses permettent donc de voir de quelle façon les perturbations commerciales se manifestent sur le terrain et les mesures prises par les municipalités pour les contrer.

Il importe de faire cette distinction, car, du fait de sa concentration, le choc commercial actuel peut exercer des pressions différentes entre les municipalités, les secteurs d'activité et les régions. Les vastes programmes, qui visent un secteur ou des entreprises, n'arrivent pas toujours à capter ces écarts, tandis que des informations recueillies sur le terrain et fournies rapidement peuvent aider les ordres de gouvernement fédéral et provincial à cerner les endroits où apparaissent des perturbations afin d'orienter la conception des réponses politiques et des mesures de soutien.

La riposte du Canada aux mesures américaines a été présentée comme un effort d'Équipe Canada associant les gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et municipaux. Les municipalités peuvent contribuer à cet effort en transmettant de l'information de première main sur les répercussions des chocs commerciaux sur les économies locales, les pressions émergentes qui en découlent et les mesures mises en œuvre par les collectivités pour y faire face. Ces informations donnent la perspective et les données de base voulues pour examiner la répartition des perturbations, les interventions des municipalités et les enseignements à tirer de ces expériences dans une optique de coordination stratégique à grande échelle.



3. Constatations de l'enquête

3.1 Échantillon et méthodes

Cette analyse s'appuie sur les réponses de 31 municipalités représentant neuf provinces et quatre niveaux municipaux. Les constatations rendent compte de la situation en mai 2026 et constituent un instantané d'un contexte commercial en pleine évolution.

Vingt-deux des 31 municipalités participantes étaient de grands centres urbains de plus de 100 000 de population, répartis dans huit provinces : Abbotsford, Brampton, Calgary, Edmonton, Gatineau, Halifax, Hamilton, Kitchener, Laval, London, Longueuil, Markham, Mississauga, Montréal, Ottawa, Québec, Saskatoon, St. John's, Surrey, Toronto, Windsor, Winnipeg. Les neuf autres municipalités répondantes étaient de petite ou moyenne taille ou des municipalités rurales de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de l'Ontario, du Québec, du Nouveau-Brunswick et de la Nouvelle-Écosse. Le tableau 1 répertorie les 31 municipalités participantes, ainsi que la province et la population déclarée.

Tableau 1. Répartition des municipalités participantes à l'enquête, par province et population déclarée

Municipalité	Prov.	Population	Municipalité	Prov.	Population
Brampton	Ont.	791 000	Calgary	Alb.	1 600 000
Edmonton	Alb.	1 057 000	Gatineau	Qc	300 000
Halifax	N.-É.	517 000	Hamilton	Ont.	871 000
Kitchener	Ont.	331 000	Laval	Qc	462 000
London	Ont.	633 000 (RMR)	Longueuil	Qc	435 000
Markham	Ont.	267 000	Mississauga	Ont.	765 000
Montréal	Qc	2 172 000	Ottawa	Ont.	1 150 000
Québec City	Qc	592 000	Saskatoon	Sask.	316 000
St. John's	T.-N.-L.	110 000	Surrey	C.-B.	734 000
Toronto	Ont.	3 000 000	Windsor	Ont.	230 000
Winnipeg	Man.	850 000	Abbotsford	C.-B.	175 000

Municipalités de moins de 100 000 personnes

The Blue Mountains	Ont.	7 025*	Grand Bay-Westfield	N.-B.	6 100
La Doré	Qc	1 350	Mackenzie	C.-B.	3 288*
Myrnam	Alb.	250	Sable River	N.-É.	5 000
Sidney	C.-B.	12 500	St-Joseph-de-Kamouraska	Qc	401
Warburg	Alb.	800			

Note : Les données démographiques ont été fournies par les municipalités participantes et sont approximatives. Elles ont été normalisées durant le nettoyage des données. Les chiffres accompagnés d'un astérisque (The Blue Mountains et Mackenzie) correspondent aux données du recensement de 2021; ils ont été utilisés étant donné que ces municipalités n'ont pas communiqué de données démographiques.

Le questionnaire a été diffusé auprès de membres de la Fédération canadienne des municipalités, y compris le caucus des maires des grandes villes. Les répondantes et répondants étaient principalement des cadres supérieurs municipaux travaillant dans les domaines du développement économique et des relations gouvernementales ou intergouvernementales, ainsi qu'un nombre plus restreint de directrices et directeurs généraux et d'élues et d'élus (maires, maires, conseillères et conseillers municipaux). Les élues et élus se concentraient principalement dans les plus petites municipalités.

Le questionnaire comprenait des questions fermées, notées sur une échelle de 1 à 5, afin d'évaluer la perception des répercussions commerciales, la coordination intergouvernementale et la capacité de réaction des municipalités. Des questions ouvertes portaient également sur les répercussions locales, les lacunes des politiques publiques et les stratégies d'atténuation. Les questionnaires remplis se composaient de 24 en anglais et de sept en français.

La participation était volontaire, de sorte que l'échantillon pourrait ne pas être représentatif des municipalités canadiennes. Les municipalités soumises aux enjeux commerciaux ont peut-être été plus portées à participer, ce qui aurait pu influencer les tendances observées dans l'enquête. Il faudrait donc interpréter les constatations comme étant représentatives des expériences et des perspectives des municipalités participantes, plutôt que de celles des municipalités canadiennes dans leur ensemble.

3.2 Première constatation : les perturbations sont réelles, mais inégales

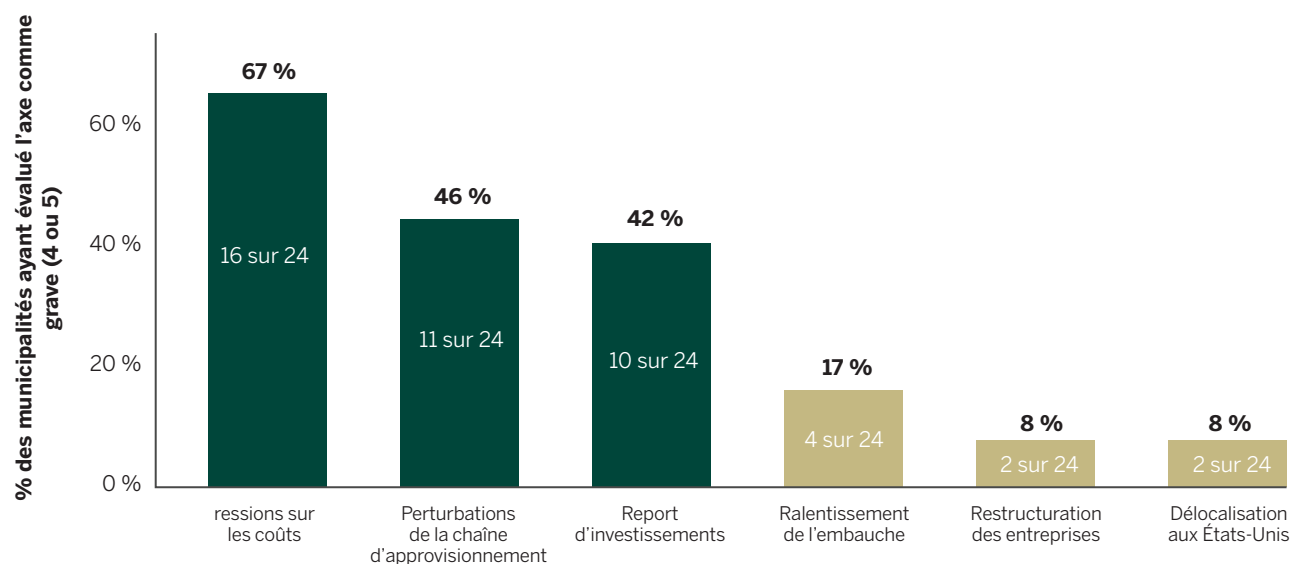


Qu'entendons-nous par « axes d'impact » ?

Dans le présent rapport, nous nous référons à six « axes d'impact » pour décrire les mécanismes qui peuvent provoquer de l'incertitude commerciale et économique dans une économie locale : 1) le report ou l'annulation d'investissements; 2) le ralentissement de l'embauche ou les licenciements; 3) les perturbations de la chaîne d'approvisionnement; 4) la réduction des activités ou la restructuration des entreprises; 5) les entreprises envisageant de se délocaliser aux États-Unis; et 6) une pression accrue sur les coûts. Les municipalités participantes ont évalué le degré de gravité de chacun de ces axes sur une échelle d'un à cinq.

Les municipalités ont mentionné systématiquement les pressions sur les coûts et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement comme les principaux axes de manifestation de l'instabilité du commerce transfrontalier sur leurs propres économies. La figure 1 présente une synthèse des notes attribuées par les municipalités à chacun des six axes.

Figure 1. Gravité des répercussions de la volatilité des échanges commerciaux par axe d'impact



Note : basé sur les 24 municipalités qui ont évalué les six axes d'impact. Le terme « grave » correspond à une note de 4 ou 5 sur l'échelle de cinq points. Les pressions sur les coûts ont été évaluées comme graves par 67 % des municipalités participantes (16 sur 24), suivies des perturbations de la chaîne d'approvisionnement (46 %) et du report ou de l'annulation d'investissements (42 %). Le ralentissement de l'embauche a été jugé grave par 17 % des municipalités participantes, tandis que 8 % des municipalités participantes ont évalué la restructuration des entreprises et la délocalisation vers les États-Unis comme des conséquences graves.

Parmi les municipalités qui ont évalué les six axes d'impact, 67 % considèrent que les pressions sur les coûts sont graves (note de 4 ou 5 sur l'échelle de cinq points). Près de la moitié ont jugé que les perturbations de la chaîne d'approvisionnement sont graves et une proportion similaire a signalé le report ou l'annulation d'investissements importants. En revanche, peu de municipalités ont décrit le ralentissement de l'embauche, la restructuration des entreprises ou la délocalisation d'entreprises vers les États-Unis comme étant graves. Ces évaluations des répercussions en aval découlent probablement de l'attitude attentiste des entreprises confrontées à l'incertitude commerciale. À l'heure actuelle, les entreprises absorbent les pressions sur les coûts et l'approvisionnement plutôt que de prendre des décisions plus difficiles à inverser, comme des licenciements ou la délocalisation. Cette dynamique pourrait évoluer dans un sens ou dans l'autre si la situation venait à se détériorer davantage ou à se stabiliser. Le sous-groupe des grands centres urbains participants reflète une situation similaire. Parmi ce groupe, 71 % font état de fortes pressions sur les coûts, tandis que 47 % signalent des perturbations de la chaîne d'approvisionnement et le

report d'investissements, et jugent ces deux problèmes comme étant d'égale gravité.

Ce tableau dépeint des perturbations entraînant principalement des pressions sur les coûts et des problèmes d'approvisionnement, plutôt que des décisions structurelles, telles que la délocalisation, de la part des entreprises. Deux cas propres à des secteurs industriels donnés illustrent le fondement des évaluations de plus grande gravité. Brampton subit la fermeture de l'usine de montage Stellantis de cette ville, ce qui entraînera la perte de plus de 3 000 emplois et des répercussions importantes sur les équipementiers et les fournisseurs. Montréal fait état de la perte d'environ 25 000 emplois dans le secteur manufacturier entre décembre 2024 et décembre 2025, soit près du quart des effectifs du secteur, sur fond d'incertitude entourant les investissements de grandes entreprises, dont Bombardier. Ces chocs sont concentrés et particuliers à certains secteurs et ne sont pas le symptôme d'un ralentissement généralisé. C'est sur cette observation que s'appuie le reste de l'analyse.

3.3 Deuxième constatation : l'exposition sectorielle est un indicateur important des impacts signalés

L'une des tendances clés dégagées des données recueillies est que les impacts du conflit commercial varient en fonction de l'exposition sectorielle, et ce, pour des municipalités de tailles diverses. Les municipalités de l'échantillon dont l'économie repose sur un ou deux secteurs de production de biens, comme l'automobile, l'aérospatiale, la fabrication, les ressources naturelles, l'industrie forestière, le pétrole et le gaz, ont généralement fait état d'impacts plus graves en moyenne. La petite municipalité de Mackenzie, dont l'économie repose sur l'industrie forestière, et la municipalité de ressources de Grand Bay-Westfield ont indiqué une gravité d'impact maximale (5 sur 5) comme la grande Ville de Windsor, dont l'économie gravite autour de l'automobile. À l'autre extrémité de l'échantillon, les grandes villes diversifiées de Markham et de Saskatoon signalent un impact faible à modéré, soit de 2 sur 5, à l'instar de la petite ville de Myrnam, axée sur les services. Cette tendance suggère que l'exposition sectorielle constitue un indicateur important de l'impact signalé par des municipalités de tailles démographiques diverses.

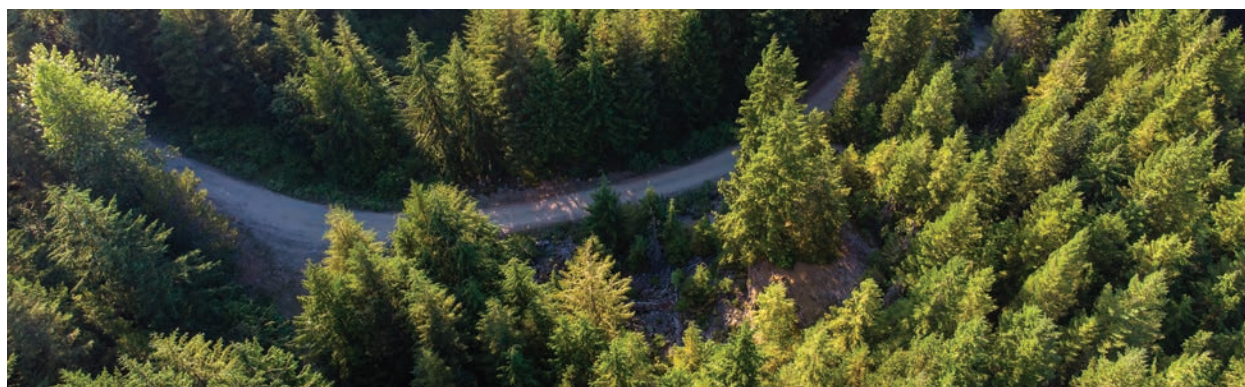


Figure 2. Évaluation globale des impacts du conflit commercial en fonction de la population et du profil économique des municipalités



Note : les municipalités fortement exposées au secteur de production de biens ont tendance à afficher des impacts plus élevés, sans égard à leur taille démographique, tandis que les municipalités dont l'économie est diversifiée et orientée sur les services affichent généralement des impacts plus faibles.

Les municipalités sont regroupées par profil économique selon leurs secteurs d'activité dominants, tels que répertoriés à la lumière des réponses qu'elles ont fournies et des informations complémentaires compilées à leur sujet dans le cadre de ce projet. Les municipalités exposées aux échanges de biens sont celles dont l'économie repose sur des secteurs de production de biens exposés aux droits de douane, tels que l'automobile, l'aérospatiale, la fabrication, l'industrie forestière ainsi que le pétrole et le gaz. Les municipalités diversifiées et centrées sur les services comptent un éventail de secteurs ou sont centrées sur les services, les technologies et le secteur public, tandis que les municipalités de la catégorie mixte de la figure 2 se situent entre ces deux profils.¹

Cet aspect a une portée directe pour le ciblage du soutien. Un programme centré sur la taille des municipalités ou les régions métropolitaines de recensement en tant qu'indicateur d'exposition omettra systématiquement les petites collectivités d'économies très concentrées qui subissent les plus lourdes pressions. Les études de cas 1 et 2 montrent comment la même valeur d'impact maximal peut être relevée dans des endroits très différents.

Il s'agit là d'un exemple d'un problème plus général en analyse spatiale, connu sous le nom de « problème d'agrégation spatiale », dans lequel ce qui est observé dépend des limites et du niveau d'agrégation choisis. La même logique pouvant expliquer qu'un ciblage basé sur les tailles de municipalités ou les régions métropolitaines de recensement omette de petites collectivités très concentrées s'applique aussi aux grands centres, car un quartier industriel peut être soumis à une pression intense, tandis qu'un autre n'est pratiquement pas touché. L'un des éléments importants dans les perturbations commerciales subies est l'exposition sectorielle, et il arrive que les municipalités regroupent sur leurs territoires des entreprises exposées inégalement. L'analyse tient compte de ces effets à l'échelle municipale, car c'est sur ce terrain que les répercussions sur les entreprises apparaissent dans les conditions économiques locales, et que les gouvernements peuvent les observer, les coordonner et y réagir. Les constatations qui suivent doivent donc être interprétées comme la synthèse, à l'échelle municipale, d'un phénomène observé en grande partie dans les entreprises, plutôt que la démonstration d'impacts liés à la géographie.

¹ L'absence de certaines réponses de la part de municipalités, notamment Toronto et Winnipeg, découle de données manquantes et non pas de leur exclusion de l'analyse.



Étude de cas 1 : Windsor, l'impact de l'article 232 sur les entreprises

Windsor est un grand centre urbain du sud-ouest de l'Ontario situé à la frontière américaine. Quelque 96 % de ses exportations sont destinées au marché américain et près d'un salarié sur quatre de la région travaille dans le secteur manufacturier. La ville affiche l'impact global le plus élevé de l'ensemble des données.

Données de l'enquête : impact global : 5 sur 5 (le plus élevé de l'ensemble des données); évaluations des axes d'impact : pressions sur les coûts, 5 sur 5; chaîne d'approvisionnement, 4 sur 5; report d'investissements, 4 sur 5; embauche, 4 sur 5; restructuration, 3 sur 5; délocalisation, 3 (moyenne de 3,83); importance transfrontalière : 4,9 sur 5 (la plus élevée de l'échantillon). Mesures : groupe de travail sur les droits de douane, en collaboration avec la Chambre de commerce de Windsor-Essex et Invest Windsor Essex.

L'évaluation de Windsor s'appuie à la fois sur les données relatives aux axes d'impact et sur des informations concrètes au niveau des entreprises, notamment une modification des droits de douane sur les outils imposée en vertu de l'article 232 qui a fait passer le droit de douane sur chacun des moules d'environ 1 500 dollars à 61 000 dollars. Ce cas montre comment une mesure d'envergure nationale peut se traduire par un choc grave sur les coûts et concentré dans un secteur phare d'une ville.anchor industry.



Étude de cas 2 : la collectivité mono-industrielle de Mackenzie

Mackenzie est une petite municipalité de district du nord de la Colombie-Britannique dont l'économie est articulée autour de l'exploitation forestière, de la fabrication et de l'exploitation minière. Malgré sa taille, elle affiche un impact global maximal et le profil de gravité par axe d'impact le plus élevé de l'ensemble des données.

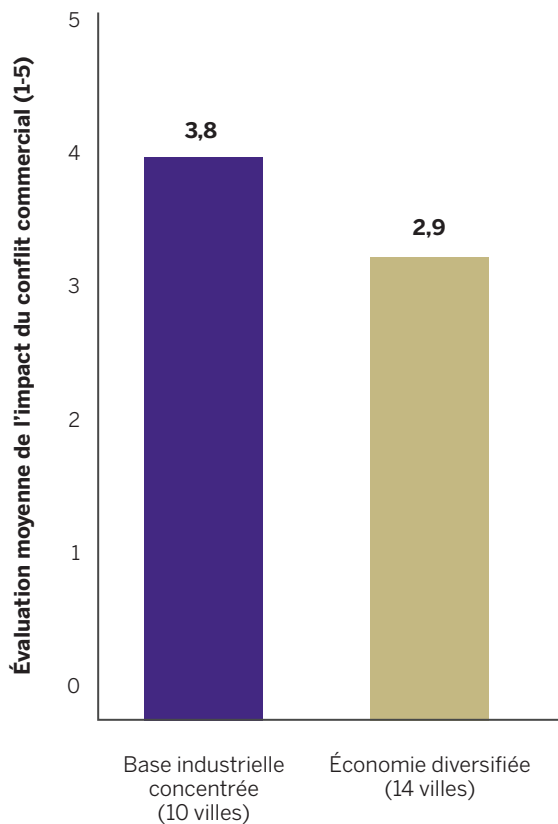
Données de l'enquête : impact global : 5 sur 5; évaluations des axes d'impact : embauche, 5; chaîne d'approvisionnement, 4; restructuration, 4; délocalisation, 4; pressions sur les coûts, 4; report d'investissements, 3 (moyenne de 4,00 - la plus élevée de l'ensemble des données). Mesures : renforcement des programmes visant à attirer les investissements et à retenir les entreprises.

La municipalité de Mackenzie illustre parfaitement comment une petite collectivité dotée d'une économie centrée sur un seul secteur exposé aux perturbations commerciales peut subir un choc aussi fort que n'importe quelle grande ville. L'impact subi dépend de la concentration industrielle et non pas de la taille de la municipalité, et Mackenzie représente précisément le type de collectivité qui serait laissée pour compte par des stratégies basées sur la taille.



3.4 Troisième constatation : la diversification amortit le choc, mais n'assure pas l'immunité

Figure 3. Impact global évalué par profil économique



Note : les municipalités ayant une base industrielle concentrée (10) affichent un impact de 3,8 sur 5 en moyenne, tandis que celles qui ont une économie diversifiée (14) présentent un impact moyen de 2,9 sur 5.

L'exposition sectorielle détermine l'ampleur de l'impact, mais la diversification économique la caractérise. Les municipalités ayant un tissu industriel concentré subissent de plein fouet les chocs concentrés, comme le démontrent les exemples de Mackenzie et de Windsor. Les grands centres urbains diversifiés présentent une autre variante de ces perturbations : un impact moyen moindre, car la vigueur d'un secteur compense la faiblesse d'un autre, mais une exposition étendue à de nombreux secteurs à la fois. La figure 3 regroupe les trois catégories de municipalités (production de biens, mixte et diversifiée/services) afin de former deux catégories aux fins de comparaison. Les municipalités de la catégorie mixte sont regroupées avec le profil dont elles se rapprochent le plus, ce qui permet aux figures 2 et 3 de présenter les mêmes municipalités à différents niveaux d'agrégation. En moyenne, les municipalités reposant sur un ou deux secteurs de biens exposés au conflit commercial ont fait état d'un impact global de 3,8 sur 5, tandis que celles ayant une économie diversifiée ont signalé un impact de 2,9. La diversification amortit l'impact global, mais elle ne met pas une municipalité entièrement à l'abri.

La Ville de Markham a décrit clairement ce mécanisme d'atténuation, en indiquant que la solidité de ses secteurs à forte intensité de connaissances, notamment les technologies, les sciences de la vie et la recherche-développement, a contribué assez bien à compenser les pertes subies dans les secteurs les plus exposés de l'économie locale.

Ce modèle à secteurs multiples forme la base d'une proposition de valeur propre aux grandes villes canadiennes dont l'activité économique est diversifiée. Comme leur économie se compose de nombreux secteurs, elles ont une vue unique sur la crise commerciale, et sont capables de suivre en temps réel l'ampleur de la crise dans les divers secteurs — automobile, fabrication, technologies, sciences de la vie et services professionnels —, grâce à leurs agences de développement économique, à leurs mesures de rétention des entreprises et à leurs partenariats avec les chambres de commerce. Les petites collectivités à économie concentrée subissent de plein fouet les chocs frappant un secteur donné, mais ne possèdent pas cette perspective transversale des secteurs. Mississauga illustre comment l'ampleur et la profondeur de l'exposition se combinent dans une même économie diversifiée.



Étude de cas 3 : Mississauga et les frais administratifs à la frontière

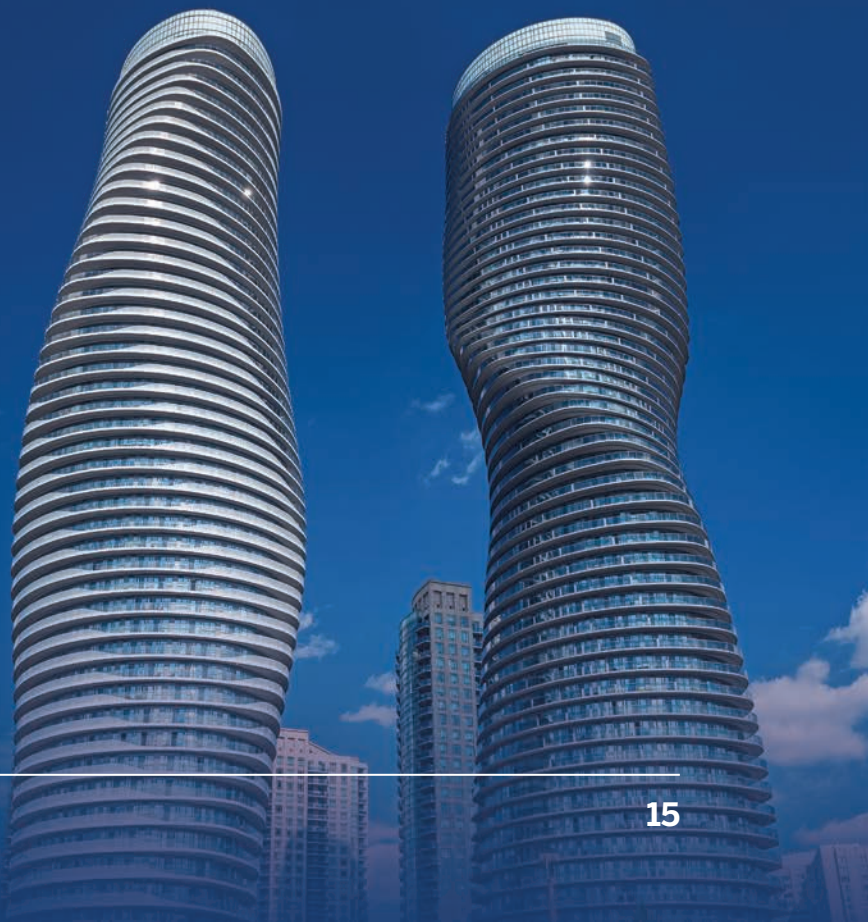
Mississauga est un grand pôle urbain de la région du Grand Toronto, dont l'économie repose essentiellement sur les technologies de l'information, les sciences de la vie et les secteurs de production de biens, notamment l'automobile, l'aérospatiale, les aliments et les boissons ainsi que les machines industrielles. Les entreprises de Mississauga importent plus que celles de toute autre ville canadienne, et environ 89 % de leurs importations proviennent de fabricants et de grossistes.

Données de l'enquête : impact global : 4 sur 5; évaluations des axes d'impact : chaîne d'approvisionnement, 4; pressions sur les coûts, 4; report d'investissements, 3; embauche, 3; restructuration, 2; délocalisation, 1 (moyenne de 2,83); importance des échanges transfrontaliers, 5. Mesures : pôle de soutien et de ressources pour les entreprises locales, accordant la priorité aux entreprises exposées aux droits de douane.

Les informations fournies par Mississauga ajoutent un axe d'impact dont ne rendent pas compte directement les six axes ciblés : les coûts administratifs liés au transport de marchandises en provenance du sud de la frontière dans le cadre des règles actuelles, notamment le cumul des droits de douane en cas de passages multiples, la certification de conformité et les retards à la frontière. Ces facteurs accroissent les pressions sur les coûts et sur la chaîne d'approvisionnement déjà considérés comme très graves par la Ville. Ils constituent aussi un type de détail opérationnel intersectoriel que peut facilement observer une ville diversifiée à travers ses réseaux locaux.



Cela soulève deux écueils possibles dans la conception des programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux : un ciblage basé sur la population qui omet les petites collectivités d'économies très concentrées soumises aux pressions les plus fortes, ou un ciblage basé sur les secteurs d'activité seulement qui ne tient pas compte de la diversité intersectorielle que peuvent présenter de grandes municipalités diversifiées. La partie 5 traite de ce qu'il faut en retenir dans le ciblage du soutien.



3.5 Quatrième constatation : les municipalités perçoivent des aspects dont ne tiennent pas compte les axes d'impact normalisés

Les municipalités participantes devaient évaluer les six axes d'impact mentionnés ci-dessus et évaluer globalement l'impact du conflit commercial. Parmi les 22 municipalités qui ont fait les deux, six ont décrit un impact global plus grave que ne laisserait supposer la moyenne des six axes. Cet écart pourrait indiquer que les six axes d'impact ne rendent pas compte pleinement des contrecoups perçus par les dirigeants municipaux dans leur évaluation globale. Cela est très clair dans le cas de deux municipalités qui subissent des impacts liés à la faiblesse économique générale de leur région provoquée par le choc tarifaire. À Grand Bay-Westfield, le ralentissement des investissements dans le

logement et la suspension d'un projet d'investissement dans le parc industriel est attribuable au report de décisions d'investissement, tandis qu'à The Blue Mountains, les difficultés du tourisme et de l'agriculture résultent d'un affaiblissement de la demande. Ces exemples viennent renforcer la principale constatation du rapport : les gouvernements municipaux perçoivent certains aspects des perturbations que les indicateurs normalisés ne captent pas toujours. Cette perspective de terrain peut venir compléter les indicateurs économiques existants et être une source précieuse d'informations dans l'élaboration de la réplique d'Équipe Canada.



Étude de cas 4 : Grand Bay-Westfield, l'effet des contrecoups

Grand Bay-Westfield est une petite collectivité du Nouveau Brunswick d'environ 6 100 personnes. Son économie repose principalement sur les ressources naturelles, la logistique et le secteur de la santé et quelque 50 % des emplois de cette ville sont liés aux exportations. Le choc global qu'elle subit dépasse celui obtenu en combinant les évaluations de tous les axes d'impact, et dans une proportion supérieure à toute autre ville de l'échantillon.

Données de l'enquête : impact global : 5 sur 5; évaluations des axes d'impact : report d'investissements, 4; embauche, 4; chaîne d'approvisionnement, 4; restructuration, 3; pressions sur les coûts, 3; délocalisation, 2; (moyenne des axes d'impact, 3,33); écart entre les évaluations, +1,67 point d'échelle (le plus élevé de l'ensemble des données).

Grand Bay-Westfield est un exemple d'une petite municipalité qui observe des secousses en aval. Même si des exonérations générales ou des suspensions temporaires des droits de douane ont permis d'éviter des conséquences immédiates désastreuses dans certains secteurs des provinces, ces menaces récurrentes compliquent les investissements à long terme des entreprises et la stabilité de l'emploi.





Étude de cas 5 : London, les contrecoups révélés par le marché du travail

L'une des ramifications des contrecoups mérite une attention particulière, car elle frappe le marché du travail plutôt que les usines. Dans l'enquête, London a fait part d'importants impacts dans la foulée du conflit commercial. Or, son tissu industriel est relativement diversifié, basé notamment sur la fabrication, les soins de santé, les sciences de la vie, de même que sur les services professionnels, scientifiques et techniques. Pourtant, au printemps de 2026, le taux de chômage dans la région métropolitaine de recensement de London était le plus élevé des 20 plus grandes régions métropolitaines du pays. En mars de cette année, le taux de chômage s'y situait à 9,1 % par rapport à 6,0 % un an auparavant, et il est resté parmi les plus élevés jusqu'en mai.

L'hypothèse que soulève le présent rapport afin qu'elle soit approfondie est que la détérioration de la situation à London n'est pas principalement le résultat de fermetures locales. La croissance démographique de la région est alimentée par les mouvements migratoires, et la hausse de sa population active a dépassé celle des emplois créés. Selon les données de la London Economic Development Corporation relatives à la planification du marché du travail, la population active a augmenté d'environ 18 % en cinq ans. Un autre signe vient appuyer cette hypothèse : jusqu'en 2025, London a continué à créer des emplois alors que son taux de chômage augmentait, ce qui témoigne d'une population active qui croît plus vite que l'embauche, et non d'une économie qui perd des emplois. Cette même tendance s'étend à tout l'Ontario. Le taux de chômage a augmenté dans cette province à la fin de 2025, alors que la population active a progressé plus rapidement que l'emploi.

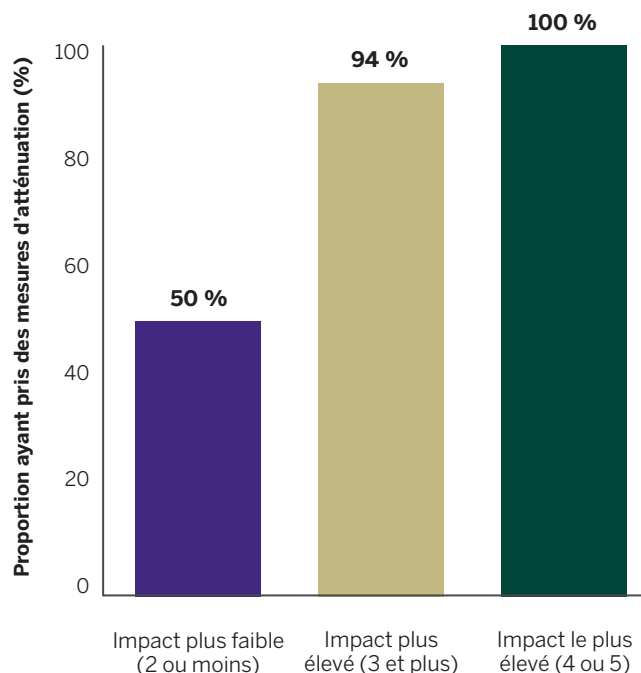
London attire des chercheurs d'emploi, notamment les personnes provenant des pôles industriels les plus durement touchés du corridor sud-ouest de l'Ontario, où Windsor (8,5 %) et Kitchener–Cambridge–Waterloo (8,6 %) affichaient également des taux de chômage élevés en mars 2026. Cet axe d'impact, soit des perturbations commerciales se manifestant par un afflux de main-d'œuvre plutôt que par des fermetures d'usines, est précisément le type de contrecoup que la quatrième constatation du rapport définit comme étant perceptible par les municipalités avant même qu'elle ne soit révélée par les indicateurs habituels. Au printemps de 2026, la situation a commencé à changer alors que la région s'est mise à enregistrer des pertes nettes d'emplois, ce qui suggère que la dynamique de l'offre de main-d'œuvre, qui avait été le moteur de la croissance observée en 2025, a été alors freinée par une véritable faiblesse de la demande (voir également Statistique Canada 2026a, 2026b; London Economic Development Corporation, 2025).



3.6 Cinquième constatation : les municipalités réagissent activement, proportionnellement aux perturbations subies

Les municipalités participantes réagissent activement aux perturbations commerciales. Parmi les 25 municipalités qui ont répondu à la question sur les mesures d'atténuation, 80 % ont déclaré avoir pris des mesures, celles-ci augmentant d'ampleur en fonction de la gravité des perturbations. La moitié des municipalités qui ont fait état de faibles impacts (celles qui les ont évalués à 2 ou moins) ont mentionné avoir pris des initiatives. Ce pourcentage est passé à 94 % parmi les municipalités qui ont indiqué une gravité d'impact de 3 ou plus, et a atteint 100 % parmi celles qui ont signalé les plus graves impacts. Dans le sous-ensemble des grands centres urbains, toutes les villes qui ont déclaré des impacts globaux égaux ou supérieurs à 3 ont indiqué avoir pris des mesures d'atténuation (figure 4).

Figure 4. Pourcentage de municipalités ayant fait état de mesures d'amortissement du choc, selon la gravité de l'impact global évalué



Note : basé sur les 25 municipalités qui ont répondu à la question relative aux mesures d'atténuation.

Un aspect de ce tableau peut facilement prêter à confusion, et des précisions s'imposent. L'absence de mesures d'atténuation parmi les municipalités les moins touchées peut s'expliquer par l'absence de raison d'agir, et non par un manque de capacités ou de volonté de leur part. La plupart des municipalités participantes frappées par les perturbations commerciales ont agi pour atténuer le choc. Seize municipalités ont décrit leurs mesures, ce qui a fait ressortir six domaines d'intervention que bon nombre d'entre elles mènent de front.

Réorientation de l'approvisionnement et « Achetez canadien ». La solution la plus courante a consisté à réorienter les achats municipaux vers des fournisseurs canadiens. La Ville d'Halifax indique qu'elle effectue maintenant la quasi-totalité de ses achats directs auprès

d'entreprises canadiennes, et qu'elle a harmonisé ses politiques d'approvisionnement à la riposte tarifaire de la province. La Ville de Brampton applique une politique d'approvisionnement « Fabriqué au Canada » dans le cadre de son plan d'action en riposte aux droits de douane, tandis que Mississauga, Markham, Montréal, London, The Blue Mountains et Kitchener, entre autres, ont mis en place différentes versions de cette politique.

La portée légale de cette réorientation est déterminée par les règles sur les marchés publics auxquelles doivent se conformer les municipalités. Contrairement à l'ALENA, l'ACEUM ne comporte aucun chapitre sur les marchés publics applicable au Canada; l'accès aux marchés publics canado-américains est plutôt régi par l'Accord sur les marchés publics (AMP) de l'Organisation mondiale du commerce. À l'échelle nationale, les marchés publics municipaux sont également soumis à l'Accord de libre-échange canadien, tandis que les marchés publics couverts par l'Accord économique et commercial global (AECG) entre le Canada et l'Union européenne peuvent permettre aux fournisseurs européens d'accéder aux marchés municipaux lorsque la municipalité concernée, le marché public et les seuils financiers relèvent du champ d'application de l'AECG.

Ces accords n'interdisent pas d'emblée la politique « Achetez canadien »; ils l'encadrent en fixant des plafonds financiers définis, au-delà desquels les municipalités, faisant partie du secteur MESSS (municipalités, établissements d'enseignement, conseils scolaires et organismes de santé et de services sociaux), doivent traiter les fournisseurs étrangers visés sans discrimination. Sous ces plafonds, qui se situent autour de 350 000 dollars pour les biens et les services et de plusieurs millions de dollars pour les travaux de construction, les municipalités ont la latitude de tenir compte du contenu canadien, des retombées locales et de la sécurité de la chaîne d'approvisionnement. En pratique, les gouvernements municipaux interviennent donc sous les plafonds fixés, en modifiant leurs règlements relatifs aux marchés publics et leurs critères d'attribution pour les contrats de faible valeur, plutôt que de contourner les obligations découlant des accords commerciaux. La Fédération des municipalités canadiennes a d'ailleurs publié des conseils juridiques à l'intention de ses membres afin de leur indiquer dans quels cas ils ont cette latitude.



Les politiques d'approvisionnement de la Ville ont été modifiées afin de faciliter l'accès des fournisseurs nationaux. Parmi les mesures adoptées figurent le relèvement du plafond pour les marchés de valeur moyenne, la clarification de la définition d'un soumissionnaire américain [et] la mise en place d'une méthode d'attribution souple conciliant la responsabilité budgétaire et le soutien des fournisseurs nationaux.

— Ville de Mississauga, à propos de la réorientation de l'approvisionnement



Structures formelles de réplique aux droits de douane. Plusieurs municipalités ont établi des structures de coordination ciblées en réaction aux perturbations commerciales. La Ville d'Hamilton a organisé une table ronde de la mairesse sur le commerce et les droits de douane, et, conjointement avec les chambres de commerce, a élaboré un questionnaire sur les impacts des droits de douane et mis sur pied un centre de ressources. La Ville de London a formé une équipe d'intervention économique afin d'assurer une coordination rapide, tandis que les villes de Brampton, Windsor, Markham, Gatineau et Toronto ont mis en place leurs propres structures d'intervention à plusieurs éléments.

Ces modèles varient par la forme et la pérennité. Certains sont des instances permanentes et ont une composition définie, comme la table ronde de la mairesse de Hamilton, qui regroupe des fabricants, les autorités portuaires et aéroportuaires, les chambres de commerce et la municipalité. D'autres, comme l'équipe d'intervention économique de London, sont de nature plus souple et ils sont conçus pour une mobilisation rapide selon l'évolution de la situation. La plupart sont menées par les gouvernements municipaux et rassemblent des entreprises locales et les partenaires du développement économique, tandis que la participation officielle des autorités provinciales, territoriales et fédérales est plus limitée.

Rétention, expansion des entreprises et soutien-conseil. Les municipalités s'adressent directement aux entreprises exposées aux droits de douane. Les initiatives de rétention de la Ville de Markham ciblent les employeurs des secteurs de la fabrication et de l'agroalimentaire. Le centre local de soutien aux entreprises et de ressources de la Ville de Mississauga met l'accent sur les entreprises exposées aux droits de douane dans plusieurs secteurs, tandis que la Ville de Kitchener conseille les entreprises sur le soutien accessible, les diverses options de la chaîne d'approvisionnement et les démarches auprès du Service des délégués commerciaux du gouvernement fédéral.

Diversification du marché et soutien à la productivité. Un quatrième domaine aide les entreprises à s'affranchir davantage du marché américain et à accroître leur productivité. Montréal, entre autres municipalités qui ont fait état de tels programmes, offre aux entreprises un soutien pour les projets de diversification, de productivité et de chaîne d'approvisionnement; Longueuil propose des services liés à la productivité par l'intermédiaire de

son centre DigifabQC; Gatineau se repositionne vers les exportations hors États-Unis et la demande dans le secteur de la défense; et Toronto gère une plateforme commerciale proposant des webinaires, des ateliers sur la conformité et un programme d'accélération.

Démarches transfrontalières et diplomatie infranationale. Douze municipalités ont indiqué qu'elles participent activement à des forums transfrontaliers. Toronto, Hamilton, Montréal, Laval, Québec et London collaborent dans le cadre de l'Alliance des villes des Grands Lacs et du Saint-Laurent; Surrey et Windsor font partie de la Border Mayor Alliance, une coalition regroupant une vingtaine de maires canadiens; et Halifax a conclu un partenariat entre maires avec Boston.

Attraction des investissements. Les municipalités redoublent d'efforts pour attirer et retenir les investissements. Brampton s'est dotée d'un programme d'attraction des investissements jumelé à la préservation de terrains anciennement occupés par des usines de montage en vue d'une future production industrielle; Longueuil s'est associée avec Montréal International dans des initiatives pour attirer les investissements. Pour leur part, Mackenzie, St. John's et Gatineau ont renforcé leurs programmes respectifs de promotion des investissements, Gatineau misant sur des investissements moins tributaires de chaînes d'approvisionnement internationales complexes.

Une grande partie de cette activité est menée par l'entremise d'organismes de développement économique qui existaient déjà avant le choc commercial et dont la mission est aujourd'hui réorientée. L'attraction des investissements, la promotion des exportations et le développement de secteurs ou de grappes font partie depuis longtemps des missions de développement économique à l'échelle municipale et régionale, et les réponses recueillies montrent que les municipalités favorisent maintenant la résilience commerciale. Les efforts portent sur l'attraction d'investissements dans des activités moins captives de chaînes d'approvisionnement transfrontalières complexes, comme l'illustrent les efforts de Gatineau, et sur le soutien aux entreprises en matière de productivité et de diversification des marchés par le biais d'organismes établis, comme le fait Montréal dans ses propres programmes. Cette tendance tient moins à la création de nouveaux organismes qu'à la réorientation des capacités de développement économique existantes vers un nouvel enjeu. C'est d'ailleurs ce qui explique pourquoi les municipalités déjà dotées de capacités considérables dans ce domaine, en général les plus importantes et les plus diversifiées, sont en mesure de

3.7 Les lacunes de coordination selon les municipalités

Quatorze municipalités ont mentionné des lacunes précises dans la coordination intergouvernementale actuelle. Quatre thèmes récurrents s'en sont dégagés, dont plusieurs ont été relevés par des municipalités de différentes régions. La section suivante présente ces lacunes telles qu'elles ont été décrites par les municipalités participantes, ainsi que les occasions d'amélioration figurant à la partie 5.

Possibilités d'une participation municipale plus constante.

La lacune de coordination déplorée le plus souvent est le manque de participation des municipalités et de partage d'informations en période de perturbations commerciales. Les municipalités participantes ont indiqué qu'elles possèdent une connaissance intime des impacts économiques et de la situation des entreprises à l'échelle locale. Elles ont aussi cerné des possibilités de diffuser ces informations plus systématiquement parmi les différents ordres de gouvernement. Plusieurs municipalités ont soulevé cette question les unes après les autres.

Retards de communication et accès inégal à l'information.

Les municipalités participantes indiquent que les mesures fédérales et provinciales sont annoncées plus rapidement que les détails nécessaires pour y donner suite, et que ce décalage pèse le plus lourdement sur celles qui ont le moins de capacités de le gérer. Elles constatent une asymétrie par rapport aux grandes entreprises dotées d'un service de relations gouvernementales qui peuvent ainsi agir plus rapidement que les petites entreprises et les municipalités. Ce décalage a donc des effets régressifs.

Les barrières commerciales interprovinciales

restreignent la riposte nationale. Un point frappant et récurrent dans les réponses est que les municipalités réagissent aux droits de douane américains en réorientant la demande vers des fournisseurs canadiens, mais que les barrières intérieures limitent la demande que peut absorber notre marché national. Le manque de cohérence entre les réglementations provinciales et les obligations au chapitre des marchés publics municipaux liées aux accords commerciaux entravent l'initiative « Achetez canadien ». Tant Brampton, qu'Halifax, Gatineau et Calgary ont chacune fait ressortir ce problème.



L'une des pires lacunes sur le plan stratégique est le manque de coordination et de partage d'informations

cohérent et en temps opportun de la part des gouvernements fédéral et provinciaux en période de perturbations commerciales. Les municipalités n'ont pas de rôle officiel dans les débats sur les politiques commerciales et industrielles, alors qu'elles constatent sur le terrain même les répercussions économiques, les bouleversements dans le marché du travail et les mesures des entreprises.



— Une municipalité de l'Ouest canadien, à propos des lacunes et des obstacles des politiques



Souvent, des annonces importantes de financement sont publiées, mais sans les détails voulus pour

accéder au financement. Lorsque les gouvernements provinciaux et le gouvernement fédéral annoncent des programmes de financement, les petites et moyennes entreprises ont souvent du mal à accéder aux renseignements pertinents. Les grandes entreprises, pouvant compter sur des lobbyistes et une équipe de relations avec les pouvoirs publics, sont mieux placées pour gérer les processus de demande, obtenir du financement et sensibiliser les décideurs politiques.



— Une municipalité de l'Est du Canada, à propos de l'accès au soutien fédéral et provincial

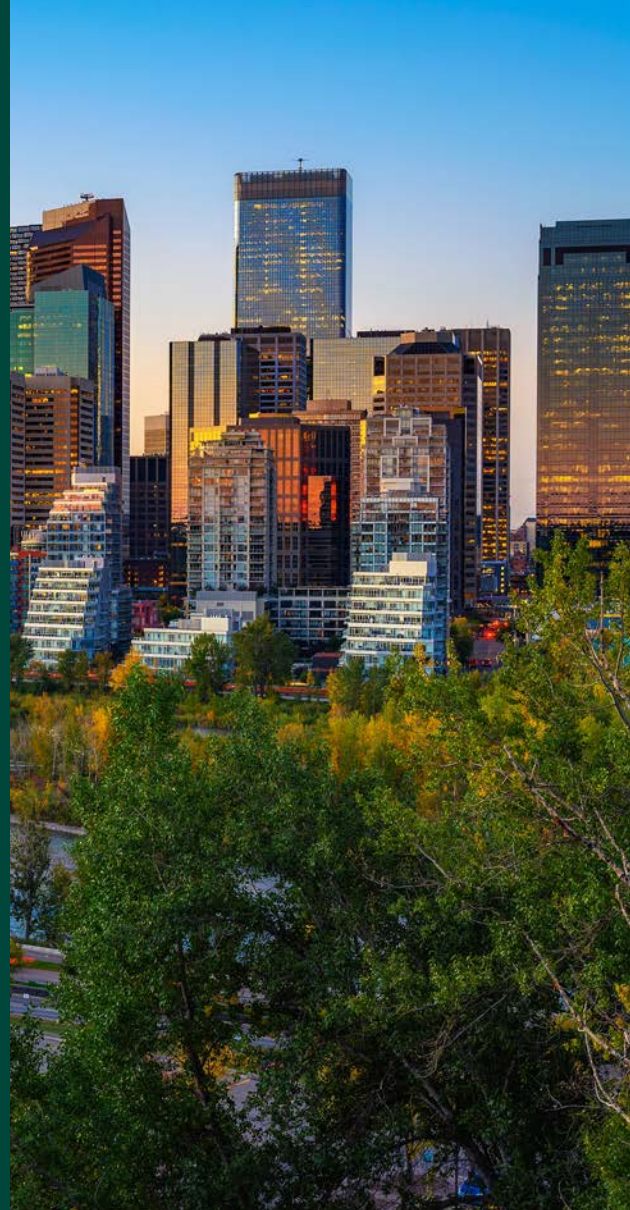


Étude de cas 6 : Calgary, « Achetez canadien » dans le cadre juridique actuel

Calgary est une grande ville du sud de l'Alberta, qui se caractérise par une forte concentration d'activités dans les secteurs de l'énergie et de la fabrication ainsi que par des exemptions sur les produits énergétiques qui en réduisent l'exposition directe aux droits de douane. Elle a signalé un impact global modéré, mais a permis de mettre en évidence la lacune structurelle et juridique la plus spécifique de l'ensemble de données, en montrant que la définition la plus claire d'un obstacle peut provenir d'une municipalité se situant au milieu de l'échelle d'impact.

Données de l'enquête : impact global : 3 sur 5 (modéré); Mesures : programme de résilience de la chaîne d'approvisionnement (antérieur à la crise des droits de douane).

« La Ville de Calgary se heurte à un manque de lignes directrices fédérales et à des obstacles juridiques dans sa capacité d'adopter des principes explicites favorisant l'achat de produits canadiens. Les marchés publics municipaux sont régis par la législation en matière de marchés publics et par des accords commerciaux tels que l'ALEC, l'AECG et, à l'échelle régionale, le New West Partnership Trade Agreement (NWPTA) qui s'applique aux municipalités de l'Ouest canadien et limite le traitement préférentiel au-delà de certains plafonds définis. La Ville attend également des lignes directrices et un soutien de la part des autres ordres de gouvernement afin d'orienter la mise en œuvre des dispositions de l'initiative "Achetez canadien" tout en veillant à se conformer aux accords commerciaux applicables. » — Ville de Calgary, à propos des lacunes et des obstacles des politiques.



Contraintes réglementaires exercées sur les mesures municipales.

Une dernière contrainte, propre au Québec, est exercée sur les municipalités de cette province. Celles-ci ont accès à des instruments tels que les programmes de crédits d'impôt aux entreprises ainsi qu'à des fonds d'investissement local par l'intermédiaire des Municipalités régionales de comté. Toutefois, la légalité et les modalités de l'aide accordée aux entreprises dépendent de l'autorité statutaire dans le cadre de laquelle cette aide est fournie, des conditions rattachées à cette autorité et des obligations commerciales applicables. Ces contraintes peuvent restreindre la capacité des municipalités de réorienter leur soutien financier vers des entreprises ou des secteurs donnés en période de perturbations commerciales, même si elles ne constituent pas en soi une interdiction du soutien au développement économique de secteurs ciblés. De façon plus générale, les restrictions imposées aux subventions municipales peuvent être considérées comme un moyen d'éviter une possible concurrence entre les municipalités pour les investissements, auquel cas les subventions ne serviraient qu'à déplacer l'activité économique sans accroître la productivité globale.

Évaluation par les municipalités de la coordination fédérale et provinciale.

Dans l'enquête, les municipalités devaient également évaluer la coordination des gouvernements fédéral et provinciaux sur une échelle de 1 à 5. Le résultat le plus frappant a été le taux d'abstention élevé : 39 % des municipalités participantes n'ont pas fourni d'évaluation de la coordination fédérale ou provinciale, un taux supérieur à celui observé dans les questions où les municipalités devaient s'autoévaluer. Ce taux élevé d'abstention représente en soi un signal fort et doit être interprété à la lumière des lacunes concrètes décrites dans les réponses qualitatives.



4. Contexte intergouvernemental : relations historiques et lacunes de coordination

Les constatations présentées à la partie 3 s'inscrivent dans la longue histoire de notre architecture intergouvernementale. La présente partie se penche sur celle-ci en examinant qui détient l'autorité en matière de commerce, comment les acteurs infranationaux peuvent se faire entendre, les causes de la persistance des lacunes décrites par les municipalités et ce que les recherches ont pu et n'ont pu établir jusqu'ici à cet égard.

4.1 Architecture constitutionnelle

La politique commerciale canadienne relève de la compétence suprême du gouvernement fédéral. En vertu de l'article 91, paragraphe 2, de la Loi constitutionnelle de 1867, le Parlement a entière compétence au chapitre de la réglementation du commerce, y compris la négociation des traités, la fixation des droits de douane et l'administration de la frontière internationale. Les gouvernements provinciaux et territoriaux influent indirectement sur le commerce en raison des pouvoirs législatifs qui leur sont accordés aux paragraphes 92(13) et 92(16) en matière de propriété et de droits civils, de marchés publics, de droit du travail, ainsi que pour une grande partie du cadre réglementaire régissant les flux commerciaux. Les municipalités occupent une position tertiaire et dérivée. Le paragraphe 92(8) définit les institutions municipales comme relevant de la compétence provinciale, une réalité structurelle que la Cour suprême du Canada a réaffirmée en 2021 dans le litige *Ville de Toronto c. Ontario (Procureur général)*, en maintenant que les municipalités ne possèdent aucun statut constitutionnel pour agir de façon indépendante et restent soumises à une restructuration provinciale unilatérale (*Ville de Toronto c. Ontario*, 2021, CSC 34).

Concrètement, cela représente un défi majeur de coordination. En tant que propriétaires de plus de 60 % des infrastructures publiques essentielles du Canada, les municipalités assurent l'entretien d'un vaste nombre d'infrastructures qui facilitent la circulation des biens, des services et des personnes, notamment les routes locales, les ponts, les systèmes d'eau potable et d'eaux usées, ainsi que les réseaux de transport collectif (Fédération des municipalités canadiennes 2025b). Dans le cadre de ces responsabilités et de leurs relations avec les employeurs et les organismes de développement économique, les municipalités sont donc au courant de la nature des perturbations commerciales subies par leurs économies locales. Il y aurait lieu de mieux exploiter ces renseignements dans les mécanismes intergouvernementaux existants.

4.2 Canaux de communication

Au Canada, l'architecture intergouvernementale du commerce correspond à ce partage de responsabilités. Les réunions des premiers ministres, le Conseil de la fédération et le Comité fédéral-provincial-territorial sur le commerce constituent les sommets officiels de la politique commerciale intergouvernementale canadienne.

À l'échelle municipale, ces canaux fonctionnent en parallèle, mais empruntent des voies différentes et plus localisées. La Fédération canadienne des municipalités offre une plateforme nationale de consolidation des points de vue municipaux et d'avancement des priorités communes, notamment par ses forums de regroupement des membres, tels que le caucus des maires des grandes villes, le forum rural et le forum des régions nordiques et éloignées. Les associations provinciales et territoriales de municipalités disposent de mécanismes de consultation plus ou moins formels à l'échelle provinciale et territoriale. Le protocole d'entente entre l'Association of municipalities of Ontario et la province, signé à l'origine en 2001, est l'un des plus robustes du genre, tout comme la relation entre la province de la Colombie-Britannique et l'Union of British Columbia Municipalities, qui repose sur une loi provinciale particulière ainsi que sur un ensemble permanent de mémorandums et de protocoles. Les activités de représentations directes des maires et des mairesses, les relations diplomatiques au niveau infranational et les instances ad hoc telles que la Border Mayors Alliance, formée en janvier 2025, complètent ce tableau. Ces mécanismes sont utiles, mais ils restent ponctuels et sporadiques pour l'essentiel, plutôt que systématiques. Dans la répartition actuelle des pouvoirs au Canada, le rôle des municipalités est d'ordre consultatif. La possibilité à saisir est donc d'améliorer la constance et la rapidité de la circulation des informations municipales à travers les canaux intergouvernementaux existants.

4.3 Une architecture en évolution

L'architecture décrite ci-dessus n'est pas statique. Durant les quatre dernières décennies de politique commerciale, le gouvernement fédéral a élargi progressivement l'éventail des acteurs infranationaux consultés dans les dossiers commerciaux. La participation des provinces aux négociations de l'Accord de libre-échange Canada–États-Unis, qui se sont déroulées de 1985 à 1988, a été limitée et informelle. Au début des années 1990, l'Accord de libre-échange nord-américain a entraîné la formation d'une table de concertation fédérale et provinciale plus structurée, et celle-ci est devenue ensuite le Comité fédéral-provincial-territorial sur le commerce. L'Accord économique et commercial global conclu avec l'Union européenne et négocié entre 2009 et 2017 demeure à ce jour l'exemple le plus marquant de participation provinciale : à la demande insistante de l'Union européenne, les négociateurs en chef des provinces ont participé directement au processus de négociation (Paquin 2025; Broschek 2025).

Cet élargissement s'est fait progressivement et a été motivé par des événements particuliers, mais il démontre que l'architecture commerciale intergouvernementale du Canada peut évoluer selon des besoins changeants de coordination. Dans l'état actuel du partage des responsabilités, les municipalités ont la possibilité d'assurer un apport plus constant de données économiques locales afin d'éclairer les processus fédéraux, provinciaux et territoriaux en période de perturbations commerciales.

4.4 Ce qui a été établi et ce qui n'a pas été examiné dans les récentes recherches

Les travaux de recherche menés ces dernières années par les universités et les organisations et agences de politiques publiques ont abouti à un ensemble cohérent de constats au sujet de l'efficacité de l'architecture actuelle pour répondre aux besoins des municipalités. Hachard (2022) ainsi que Smith et Lucas (2025) examinent le rôle formel restreint des municipalités dans les processus stratégiques intergouvernementaux. Kukucha (2016) ainsi qu'Eidelman et Lucas (2023) définissent l'asymétrie d'information comme un phénomène connexe : la circulation d'informations entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et territoriaux a tendance à être unidirectionnelle, et les municipalités reçoivent une version encore plus filtrée d'informations incomplètes.

Des travaux récents ont mis en évidence un problème récurrent dans l'élaboration des politiques intergouvernementales. Les programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux s'articulent souvent autour de grandes priorités nationales ou sectorielles, tandis que ce sont les municipalités qui en ressentent les effets et doivent y réagir sur le terrain (Fédération canadienne des municipalités, 2025a; Institut de recherche en politiques publiques, 2020). En termes de fédéralisme comparé, Broschek (2025),

Paquin (2025) et Good (2021) soulignent que le Canada est dépourvu des cadres permanents de coordination commerciale trilatérale observés en Suisse, en Allemagne et en Belgique. Hachard (2022) ainsi que Broschek et Goff (2018) ont proposé de tels cadres pour le Canada, mais les modèles permanents et fortement institutionnalisés de ces pays s'inscrivent dans le contexte de leurs marchés plus compacts et mieux coordonnés, et pourraient ne pas être directement transposables à la fédération canadienne, plus vaste et de régions plus différenciées.

Ces observations sont apparues dans la littérature dans différents domaines, notamment les finances municipales, la coordination du commerce, les communications entre les municipalités et les autres ordres de gouvernement ainsi que le fédéralisme comparé, mais peu d'études existantes traitent directement de leur intersection. La question de la coordination intergouvernementale à l'échelle municipale, en particulier la façon dont elle se manifeste en période de perturbations commerciales, constitue la lacune examinée dans le présent rapport.

4.5 La possibilité

Le cadre actuel offre de nombreuses possibilités pour améliorer la circulation de l'information relative aux politiques commerciales entre les différents ordres de gouvernement. L'une d'entre elles pourrait assurer un suivi plus constant de l'impact économique à l'échelle municipale par le biais des processus fédéraux, provinciaux et territoriaux actuels, des points de consultation en période de perturbations commerciales importantes et par une coordination opérationnelle plus étroite entre la Fédération canadienne des municipalités, les associations provinciales et territoriales de municipalités et les responsables fédéraux du commerce. Globalement, ces mesures pourraient entraîner une meilleure utilisation des informations disponibles, des relations et des mécanismes de coordination en période de perturbations commerciales.





5. Constatations clés et pistes de réflexion

5.1 Analyse des constatations

Prises dans leur ensemble, les constatations permettent de dégager trois conclusions générales : le choc est concentré, les municipalités peuvent percevoir des aspects qui échappent aux indicateurs nationaux, et les municipalités sont déjà à l'œuvre.

Premièrement, le choc est hétérogène : il est concentré dans certains secteurs et certaines zones géographiques, sans égard nécessairement à la taille démographique des municipalités. Par conséquent, il peut se manifester de manière très différente dans une ville forestière, une ville frontalière spécialisée dans l'automobile et une économie métropolitaine diversifiée. Une approche reposant sur de vastes programmes appliqués uniformément, qui était bien adaptée aux perturbations causées par la pandémie de la COVID, conviendrait toutefois beaucoup moins à un choc aussi ciblé que celui observé aujourd'hui.

Deuxièmement, les municipalités perçoivent des aspects qui échappent aux indicateurs nationaux agrégés, notamment les effets de l'incertitude sur les projets d'investissement locaux. C'est pourquoi les observations recueillies à l'échelle municipale seraient utiles pour produire un tableau complet de la situation économique et renforcer la coordination au sein d'Équipe Canada.

Troisièmement, les municipalités réagissent déjà en fonction de leur niveau d'exposition. La question n'est donc pas de savoir si elles agiront, mais plutôt de déterminer comment leurs interventions peuvent être mieux orientées, soutenues et coordonnées avec l'effort national.

Par ailleurs, un signe encourageant mérite d'être souligné et examiné attentivement. Jusqu'à présent, peu d'indices laissent croire que les perturbations ont entraîné une délocalisation d'entreprises vers les États-Unis. Comme l'a démontré la partie 3, parmi tous les axes d'impact analysés, les enjeux liés à la délocalisation et à la restructuration sont ceux qui ont le moins souvent été jugés graves. Aux fins de la présente analyse, la délocalisation d'entreprises n'englobe pas les transferts de production observés chez certaines multinationales, qui ont ralenti ou cessé leur production au Canada tout en augmentant leur capacité de production aux États-Unis afin de se protéger derrière le mur tarifaire. La fermeture de l'usine de montage de Brampton mentionnée à la partie 3 est un exemple de transfert de production plutôt que de délocalisation d'entreprise.

Les pressions signalées par les municipalités se traduisent davantage par une hausse des coûts et des perturbations des chaînes d'approvisionnement que par une perte généralisée de capacité de production. Cette situation est certes encourageante, mais il convient d'en relativiser la portée. Dans des collectivités fortement exposées, comme Windsor, l'incertitude persistante et la hausse des coûts des intrants retardent les investissements. Or, ces reports prolongés comportent eux aussi des conséquences : les investissements qui ne sont pas réalisés dans les équipements, les technologies et la formation du personnel peuvent graduellement freiner la productivité d'une usine bien avant sa fermeture. Les données recueillies offrent un portrait ponctuel d'une situation en évolution, et l'absence actuelle de délocalisation ne garantit pas qu'un tel scénario ne se produira pas si l'incertitude persiste. Il est néanmoins encourageant de constater l'ingéniosité des municipalités. Toutefois, les interventions locales ont leurs limites et, en l'absence d'une coordination intergouvernementale plus soutenue, les efforts municipaux ne suffiront pas à eux seuls à atténuer des perturbations déclenchées à l'échelle

nationale et internationale. Agir dès maintenant permet d'investir dans la prévention plutôt que dans le rétablissement.

5.2 Des enseignements pour l'élaboration des politiques

L'un des enseignements qu'il faut en tirer en matière de politiques a trait au ciblage. Étant donné que l'impact varie selon les secteurs et non pas selon la taille démographique, un soutien attribué en fonction de la population ou des territoires des régions métropolitaines de recensement omettra systématiquement les petites municipalités dotées d'une économie très concentrée qui subissent les plus fortes pressions. En outre, un soutien distribué uniquement en fonction seulement des secteurs d'activité ne tiendra pas compte de l'ampleur des impacts multisectoriels que voient et dont rendent compte les grandes municipalités diversifiées. Un ciblage approprié doit tenir compte de ces deux situations, et l'analyse montre que les gouvernements municipaux de tailles diverses apportent chacun un éclairage complémentaire sur la situation à l'échelle nationale. Les grandes villes diversifiées servent d'observatoires pour évaluer l'ampleur du choc, tandis que les petites municipalités à l'économie concentrée témoignent les premières de la profondeur du choc. Une réponse qui met les deux à profit sera mieux fondée que si elle en fait abstraction. Ces perspectives sont complémentaires et non pas conflictuelles, car le choc se répercute à la fois sur différents secteurs et dans différentes collectivités. Une approche purement sectorielle ou purement géographique ne suffirait pas.

La seconde leçon touche la coordination. La consultation fédérale en matière de commerce s'est élargie au fil des décennies, et les mécanismes intergouvernementaux existants offrent déjà une base solide pour la collaboration. La possibilité à saisir consiste à améliorer la circulation des renseignements opérationnels recueillis par les municipalités par les canaux existants, soit par le biais de groupes de travail sur les droits de douane, de tables rondes de mairesses et de maires, d'organismes de développement économique et de relations avec les entreprises. Par conséquent, renforcer la riposte d'Équipe Canada n'exige pas vraiment de créer quelque chose de nouveau, mais plutôt de relier les éléments existants, d'améliorer la circulation de l'information en période de crise et d'éliminer les obstacles intérieurs qui entravent l'adaptation locale.

5.3 Pistes pour renforcer la coordination intergouvernementale

Les municipalités participantes n'ont pas seulement décrit des lacunes. Un bon nombre ont également défini ce que doit comporter un système efficace. Trois éléments sont ressortis à plusieurs reprises dans les réponses ouvertes.

Un partage plus prévisible des informations municipales

Les municipalités recueillent déjà des données détaillées, par secteur, sur les entreprises, les chaînes d'approvisionnement et les conditions du marché du travail local, quoique les municipalités de petite taille et disposant de ressources limitées ne disposent pas toujours des moyens nécessaires pour le faire de façon constante.

Les municipalités participantes ont cerné des possibilités de partager ces perspectives opérationnelles de façon plus constante par le biais des canaux intergouvernementaux actuels. Markham en propose une forme directe.



Des groupes de travail mixtes réunissant les autorités fédérales, provinciales et territoriales ainsi que municipales pourraient être avantageux dans ce genre de situation. Les partenaires municipaux, grâce à leur connaissance du terrain, peuvent fournir aux décideurs politiques des perspectives concrètes qui éclairent l'élaboration des politiques. De plus, il arrive que différents ordres de gouvernement communiquent avec les mêmes entreprises. Une meilleure coordination permettrait d'éviter ce dédoublement.



— Ville de Markham, sur les mesures possibles

Une circulation plus rapide et plus claire de l'information en période de perturbations commerciales

Les municipalités demandent que les informations nécessaires pour agir leur soient communiquées rapidement et que les points de contact municipaux soient clairement définis en période de perturbations, afin que les petites entreprises et les petites municipalités ne soient pas désavantagées par rapport à celles qui ont les moyens d'entretenir des rapports avec les gouvernements.

Prioriser l'harmonisation des règlements provinciaux en parallèle

Enfin, les municipalités considèrent la réduction des barrières commerciales intérieures comme un complément essentiel à toute réponse aux pressions commerciales extérieures. À leurs yeux, les obstacles réglementaires entre les provinces et les territoires limitent la capacité du marché canadien à tirer pleinement parti de l'approche « Achetez canadien ». Plusieurs gouvernements municipaux estiment également que les municipalités ont un rôle particulier à jouer à cet égard : en mesurant le coût local des barrières internes, elles peuvent fournir au gouvernement fédéral des données utiles pour favoriser un consensus avec les provinces et les territoires en vue de leur élimination.



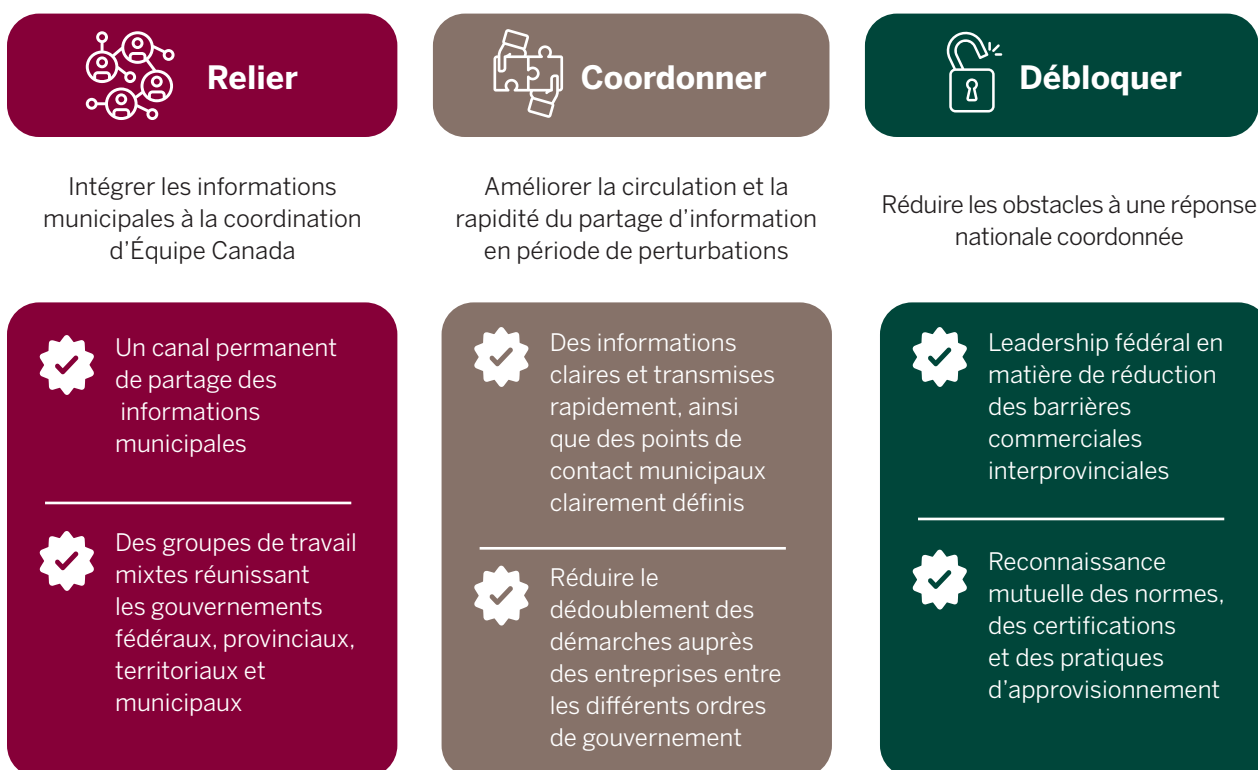
5.4 Pistes de réflexion : relier, coordonner, débloquer

Les mesures possibles ci-dessous découlent directement des lacunes et des priorités cernées par les municipalités participantes. Elles s'articulent autour de trois thèmes interdépendants visant à renforcer la réponse d'Équipe Canada.

Relier, afin de mieux intégrer les informations et perspectives municipales aux mécanismes de coordination d'Équipe Canada. **Coordonner**, afin d'améliorer la circulation et la rapidité du partage de l'information en période de perturbations commerciales. **Débloquer**, afin de réduire les obstacles à une réponse nationale coordonnée (figure 5). Conformément à l'approche analytique du présent rapport, ces mesures sont présentées comme des pistes de réflexion destinées à alimenter les discussions entre les gouvernements.

Chacune s'appuie sur des mécanismes et des relations déjà en place dans le cadre actuel de la répartition des responsabilités. Leur mise en œuvre reposerait sur une collaboration entre les gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et municipaux, avec l'appui des associations municipales.

Figure 5. Relier, coordonner, débloquer : un cadre pour renforcer la coordination intergouvernementale



Note : Ces trois thèmes regroupent les propositions formulées par les municipalités pour alimenter la discussion entre les différents ordres de gouvernement. Elles ne sont pas classées par ordre d'importance ni présentées comme des directives.



Relier

Intégrer les informations municipales à la coordination d'Équipe Canada

- **Un partage plus constant des informations municipales.** Élaborer des mécanismes plus cohérents afin de diffuser, dans les processus fédéraux-provinciaux-territoriaux existants relatifs au commerce, les informations opérationnelles déjà recueillies par les gouvernements municipaux, en s'appuyant sur les structures d'intervention mises en place notamment à Hamilton, London, Windsor et Brampton, et en mettant à contribution la Fédération canadienne des municipalités ainsi que les associations provinciales et territoriales de municipalités à titre de relais institutionnels. Un mécanisme permanent de ce genre permettrait de déceler des signes précurseurs à l'échelle locale qui n'apparaissent que progressivement dans les données nationales, notamment les changements dans l'emploi local, les perturbations des exportations, le ralentissement de l'activité industrielle, les reports d'investissements et les goulets d'étranglement dans les infrastructures.
- **Les points de vue municipaux dans les consultations commerciales.** Lorsque les accords commerciaux ou les réponses tarifaires ont des répercussions locales importantes, les processus de consultation existants pourraient intégrer de façon plus systématique les perspectives municipales et les données économiques locales. Des représentants municipaux pourraient participer aux consultations menées par des instances telles qu'Affaires mondiales Canada lorsque des accords commerciaux ou des réponses tarifaires auront des ramifications importantes à l'échelle locale. Ce rôle consultatif pourrait éclairer les décisions sans constituer un transfert de compétences.
- **La coordination en période de perturbations commerciales.** En période de perturbations importantes, les gouvernements pourraient employer des mécanismes de coordination existants ou à durée déterminée afin de réunir, dans la mesure du possible, les perspectives fédérales, provinciales, territoriales et municipales. Cela permettrait de mieux cerner les impacts sur le terrain et de réduire le dédoublement des démarches auprès des entreprises.



Coordonner

Améliorer la circulation et la rapidité du partage de l'information en période de perturbations commerciales

- **Des informations rapides et claires, et des points de contact municipaux.** Fournir rapidement aux municipalités et aux entreprises les informations dont elles ont besoin pour agir, et désigner des points de contact municipaux clairement définis en période de perturbations commerciales afin de ne pas pénaliser les acteurs qui disposent de moins de ressources pour s'orienter dans le système.
- **Réduire le dédoublement dans les démarches déployées par les divers ordres de gouvernement.** Coordonner les activités afin que le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux ne contactent pas séparément les mêmes entreprises.
- **Renforcement des capacités des petites municipalités.** De nombreuses municipalités, en particulier les petites, peuvent manquer d'expertise ciblée en matière de commerce. Des ressources pour accroître les connaissances en échanges commerciaux, des outils analytiques partagés pour évaluer l'économie locale et l'accès à des spécialistes régionaux en commerce renforceraient la capacité de ces municipalités à évaluer les impacts locaux et à participer efficacement aux débats politiques. Cela permettrait de réduire l'écart entre les grandes municipalités ayant de bonnes capacités de développement économique et les petites, qui sont souvent les plus exposées aux chocs.



Réduire les obstacles à une réponse nationale coordonnée

- **Le rôle moteur du gouvernement fédéral dans la réduction des barrières interprovinciales.**
A Faire avancer l'harmonisation du commerce intérieur en parallèle des efforts déployés en matière de commerce extérieur, notamment grâce à la reconnaissance mutuelle des normes et des certifications ainsi qu'à l'harmonisation des exigences relatives à l'approvisionnement et à la construction. Une telle approche donnerait aux gouvernements municipaux une plus grande marge de manœuvre pour mettre en œuvre l'approche « Achetez canadien ». Les municipalités peuvent également contribuer à cet effort en fournissant des données sur les coûts locaux associés aux barrières commerciales intérieures. Ces informations peuvent aider le gouvernement fédéral à favoriser un consensus avec les provinces et les territoires en vue de leur élimination.
- **Reconnaissance mutuelle des normes, des certifications et des exigences en matière d'approvisionnement.** Harmoniser les normes, les certifications et les exigences en matière d'approvisionnement et de construction entre les provinces et les territoires afin de permettre aux municipalités d'élargir leur bassin de fournisseurs dans le cadre de l'approche « Achetez canadien ».

5.5 Limites d'interprétation et domaines d'analyse à approfondir

Plusieurs éléments doivent être pris en compte dans l'interprétation des conclusions du présent rapport. D'abord, la couverture géographique est inégale. L'Île-du-Prince-Édouard et les trois territoires ne sont pas représentés, tandis que la Saskatchewan, le Manitoba et Terre-Neuve-et-Labrador comptent chacun une seule municipalité participante. Ensuite, cinq questionnaires étaient incomplets. Par ailleurs, l'analyse est entièrement descriptive. Les conventions de présentation, notamment le traitement des petites cellules et la présentation des évaluations de la coordination sous forme agrégée seulement, sont détaillées à l'annexe A. De plus, l'impact étant mesuré à l'échelle municipale, les constatations sont assujetties au problème d'agrégation spatiale décrit à la section 3.3, car elles résument un phénomène observé au niveau des entreprises dans les territoires municipaux, au sein desquels l'exposition peut elle-même être répartie inégalement.

De futures analyses pourraient enrichir ce portrait en associant des mesures plus systématiques de l'exposition territoriale aux perturbations commerciales à des données plus étendues provenant des municipalités ou des entreprises. Cela permettrait de mieux comprendre où l'exposition à la crise commerciale est concentrée, dans quelle mesure les évaluations municipales reflètent fidèlement la situation économique locale et comment les résultats varient selon les contextes économiques. La présente analyse offre un premier portrait de l'expérience municipale qui peut orienter ces travaux plus vastes.



5.6 Conclusion

Les questions commerciales sont négociées à l'échelle fédérale, mais les effets se font sentir dans les municipalités. Les interventions analysées dans le présent rapport montrent à quel point ces effets sont répartis inégalement. Les perturbations sont réelles, mais concentrées. Elles touchent de manière disproportionnée certains secteurs et certaines collectivités, plutôt qu'en fonction de la seule taille, et elles ont déjà incité les gouvernements municipaux les plus directement visés à prendre des mesures concrètes. Un aspect encourageant est que l'enquête ne montre que peu de signes, pour l'instant, d'un mouvement généralisé de délocalisation définitive ou de restructuration. Une possibilité stratégique se dégage clairement : mieux mettre à profit les informations et les capacités des municipalités dans le cadre de la réponse globale d'Équipe Canada, afin de tenir compte des écarts entre les endroits géographiques et les secteurs d'activité tout en renforçant les canaux d'information, de coordination et d'action.

Il n'est pas nécessaire de créer une nouvelle institution pour y parvenir. Il faut plutôt mettre en commun les informations et les efforts déjà fournis par les municipalités, améliorer la circulation de l'information entre les différents ordres de gouvernement en période de crise et éliminer les barrières commerciales intérieures qui limitent l'efficacité d'une réponse nationale coordonnée. L'approche d'Équipe Canada atteint sa pleine puissance quand elle s'appuie sur les connaissances et les capacités de tous les ordres de gouvernement. D'après les éléments réunis ici, les municipalités sont bien placées pour jouer un rôle distinct, parce qu'elles perçoivent rapidement les effets des perturbations commerciales, qu'elles comprennent comment ceux-ci se manifestent dans les différentes économies locales et qu'elles sont déjà engagées dans la mise en œuvre de mesures d'atténuation. Mieux intégrer ces informations de terrain aux efforts d'Équipe Canada constitue l'une des principales possibilités mises en lumière par l'analyse. Il s'agit également d'un moyen concret de transformer la proximité des gouvernements municipaux avec les réalités locales en un atout de résilience pour l'économie nationale.

Bibliographie

Jörg Broschek, « The 'Team Canada' Approach to Trump's Tariffs Sounds Good but Exposes Weakness », Options politiques, Institut de recherche en politiques publiques, Montréal, 17 janvier 2025 (en anglais). [En ligne] <https://policyoptions.irpp.org/2025/01/team-canada/>

Jörg Broschek et Patricia Goff, « Évolution de la communauté fédérale canadienne - Le Canada a besoin d'une entente cadre intergouvernementale en matière de politique commerciale internationale », IRPP Insight no 23, Montréal, 2018. [En ligne] <https://irpp.org/fr/research-studies/federalism-and-international-trade-policy/>

Toronto (Cité) c. Ontario (Procureur général), CSC 34 (déterminant que le paragraphe 92(8) de la Loi constitutionnelle de 1867 ne soustrait pas les institutions municipales d'une restructuration provinciale unilatérale), 2021. [En ligne] <https://decisions.scc-csc.ca/scc-csc/scc-csc/en/item/19011/index.do>

Ministère des Finances, Canada, Liste des produits en provenance des États-Unis assujettis à des contre-mesures tarifaires à compter du 8 septembre 2026, Gouvernement du Canada. [En ligne] <https://www.canada.ca/en/departement-finance/news/2026/08/list-of-products-from-the-united-states-subject-to-counter-tariffs-effective-september-8-2026.html>

Gabriel Eidelman et Jack Lucas, "How do municipal mayors and councillors communicate with other levels of government? Evidence from a multi-level survey of Canadian elected officials", Canadian Public Administration 66(1): 78–95, 2023 (en anglais). [En ligne] <https://doi.org/10.1111/capa.12510>

Fédération canadienne des municipalités, « La FCM demande une réponse concertée Canada - États-Unis face aux tarifs douaniers », communiqué, Fédération canadienne des municipalités, Ottawa, 2025a. [En ligne] <https://fcm.ca/fr/nouvelles-et-medias/communiqu%C3%A9/fcm-demande-reponse-concertee-canada-etats-unis-face-tarifs-douaniers>

Fédération canadienne des municipalités, « Sans infrastructures durables, les grands projets du Canada sont à risque », communiqué, Fédération canadienne des municipalités, Ottawa, 2025b. [En ligne] <https://fcm.ca/en/news-media/news-release/canada-risks-stalling-nation-building-without-strong-local-infrastructure>

Kristin R. Good, « Pour en finir avec les 'créatures des provinces' : réexaminer le statut constitutionnel des municipalités », Centre d'excellence sur la fédération canadienne, Institut de recherche en politiques publiques (IRPP), Montréal, 2021. [En ligne] <https://centre.irpp.org/fr/research-studies/pour-en-finir-avec-les-creatures-des-provinces-reexaminer-le-statut-constitutionnel-des-municipalites/>

Tomas Hachard, « A Seat at the Table: Municipalities and Intergovernmental Relations in Canada », IMFG Papers on Municipal Finance and Governance No. 59, Toronto, Institute on Municipal Finance and Governance, University of Toronto, 2022 (en anglais). [En ligne] https://imfg.org/research/doc/?doc_id=591

Institut de recherche en politiques publiques (IRPP), Centre d'excellence sur la fédération canadienne, 2020. « Repenser la fédération canadienne à travers un prisme urbain », Montréal, 2020. [En ligne] <https://centre.irpp.org/fr/research-studies/repenser-la-federation-a-travers-un-prisme-urbain/>

Christopher J. Kukucha, « The Provinces and Canadian Foreign Trade Policy », (en anglais). University of British Columbia Press, Vancouver, 2020. [En ligne] <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1754-7121.2009.00083.x>

Christopher J. Kukucha, « Provincial/Territorial Governments and the Negotiation of International Trade Agreements », IRPP Insight no 10, (en anglais). Institut de recherche en politiques publiques, Montréal, 18 octobre 2016. [En ligne] <https://irpp.org/research-studies/insight-no10/>

London Economic Development Corporation, « Local Labour Market Plan 2025–2026 », 2025 (en anglais). London Economic Development Corporation, London (Ontario). [En ligne] <https://www.leddc.com/news/2025-2026-local-labour-market-plan-0>

Stéphane Paquin, « L'influence grandissante des provinces dans les négociations commerciales du Canada », Centre d'excellence de la fédération canadienne, Institut de recherche en politiques publiques, Montréal, 22 octobre 2025. [En ligne] <https://centre.irpp.org/fr/research-studies/influence-provinces-negociations-commerciales-canada/>

Alison Smith et Jack Lucas, « Municipalities in the Federation », Canadian Federalism: Performance, Effectiveness, and Legitimacy, 5e édition, (en anglais). University of Toronto Press, Toronto, 2025. [En ligne] <https://utppublishing.com/doi/abs/10.3138/9781487557195.019>

Statistique Canada, « Enquête sur la population active, mars 2026 », Le Quotidien, Statistique Canada, Ottawa, 10 avril 2026. [En ligne] <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/260410/dq260410a-fra.htm>

Statistique Canada, « Enquête sur la population active, mai 2026 », Le Quotidien, Statistique Canada, Ottawa, 5 juin 2026. [En ligne] <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/260605/dq260605a-fra.htm>

Statistique Canada, « Enquête sur la population active, décembre 2025 », Le Quotidien, Statistique Canada, Ottawa, 9 janvier 2026. [En ligne] <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/260109/dq260109a-fra.htm>

Annexe A

Résumé des constatations quantitatives

Les constatations quantitatives sont entièrement tirées des 31 réponses des municipalités et sont présentées de façon descriptive : le rapport ne présente ni coefficients de corrélation ni autres données statistiques inférentielles, et les cellules comptant moins de trois répondants ne sont pas utilisées pour étayer des affirmations de fond. Cinq des questionnaires reçus étaient incomplets : ceux provenant d'Abbotsford, d'Ottawa et de Sable River étaient complétés à moins de 20 %, tandis que ceux de Sidney et de Grand Bay-Westfield l'étaient à 41 %.

Domaine de constatation	Résultat
Échantillon	31 réponses validées provenant de neuf provinces, dont 22 provenant de grands centres urbains (plus de 100 000 habitants); 24 réponses en anglais et sept en français. L'Île-du-Prince-Édouard et les trois territoires ne sont pas représentés, et la Saskatchewan, le Manitoba et Terre-Neuve-et-Labrador comptent chacun une réponse.
Axes d'impact dominants (graves, évaluation de 4 ou 5 sur une échelle de 5; 24 municipalités ayant évalué au moins l'un des axes)	Pressions sur les coûts, 16; perturbations de la chaîne d'approvisionnement, 11; report ou annulation d'investissements, 10; ralentissement de l'embauche ou licenciements, 4; réduction des activités ou restructuration des entreprises, 2; délocalisation d'entreprises vers les États-Unis, 2
Sous-ensemble des grandes villes (axes d'impact graves)	Pressions sur les coûts, 71 %; perturbations de la chaîne d'approvisionnement, 47 %; report ou annulation d'investissements, 47 %
Exposition sectorielle par rapport à la taille de la population	Impact moyen global sur les municipalités ayant une base industrielle concentrée (10), 3,8 sur 5; impact moyen global sur celles dont l'économie est diversifiée (14), 2,9. Cette tendance a été observée quelle que soit la taille de la population au sein de l'échantillon.
Mesures d'atténuation	Vingt-cinq municipalités ont répondu; 80 % d'entre elles ont fait état de mesures d'atténuation. Selon l'impact global signalé - 50 % des municipalités ayant évalué l'impact à 2 ou moins ont fait état d'initiatives, par rapport à 94 % de celles ayant évalué l'impact à 3 ou plus et 100 % de celles ayant évalué l'impact à 4 ou 5.
Évaluation de la coordination fédérale et provinciale	Dix-neuf municipalités ont évalué la coordination fédérale et 19 ont évalué la coordination provinciale, tandis que 12 municipalités (39 %) n'ont évalué ni l'une ni l'autre. L'évaluation médiane des deux était de 3,0 sur 5. Les résultats sont présentés sous forme agrégée seulement.
Structure qualitative	Six thèmes relatifs aux mesures municipales, quatre thèmes relatifs aux lacunes de coordination et trois éléments décrivant un système de coordination plus efficace

Annexe B

Données qualitatives classées par thèmes

La présente annexe regroupe les réponses représentatives fournies aux questions ouvertes de l'enquête et les classe selon les thèmes utilisés dans l'analyse qualitative. Chaque thème est illustré par une sélection de réponses des municipalités. Les commentaires ont été légèrement modifiés sur le plan de la longueur ou de la clarté. Les noms des municipalités sont indiqués, mais non pas ceux de leurs répondantes et répondants. Les réponses rédigées en anglais sont traduites en français.

Pressions sur les coûts et perturbations de la chaîne d'approvisionnement

Mississauga. Hausse du coût des intrants résultant des droits de douane américains sur les biens intermédiaires qui franchissent la frontière à plusieurs reprises et hausse des coûts administratifs liés à la conformité à l'ACEUM et aux retards à la frontière.

Brampton. Fermeture de l'usine de montage locale de Stellantis, dont la production a été transférée aux États-Unis en raison des menaces de droits de douane, entraînant la perte directe de plus de 3 000 emplois et des répercussions sur les fabricants d'équipement et les fournisseurs.

Montréal. L'agglomération a perdu environ 25 000 emplois dans le secteur industriel en un an, soit environ 25 % des effectifs de ce secteur, en raison de l'incertitude qui pèse sur les investissements des grandes entreprises.

Contrecoups et effets liés à l'incertitude

Grand Bay-Westfield. Les investissements dans le logement ont ralenti d'environ 50 % par rapport aux prévisions initiales des promoteurs, tandis que les investissements dans le parc industriel ont cessé en raison de l'incertitude économique.

The Blue Mountains. Les pressions exercées sur le tourisme et l'agriculture ont été attribuées à l'affaiblissement de la demande plutôt qu'à une exposition directe aux droits de douane.

Windsor. Une modification des droits de douane sur l'outillage, en vertu de l'article 232, a entraîné une hausse des droits de douane d'environ 1 500 dollars à 61 000 dollars sur un seul moule.

Réorientation de l'approvisionnement et approche « Achetez canadien »

Halifax. 99,24 % des achats directs de la municipalité sont désormais effectués auprès d'entreprises canadiennes. Les politiques d'approvisionnement ont été revues afin de s'aligner sur la réponse de la province aux droits de douane.

Brampton. Politique d'approvisionnement « Fabriqué au Canada » s'inscrivant dans le cadre du Plan d'action tarifaire et campagne visant à encourager d'autres municipalités à adopter des politiques similaires.

Calgary. Avant la crise actuelle, un programme de résilience de la chaîne d'approvisionnement fondé sur une évaluation des risques pour chaque contrat a été mis en œuvre.

Structures d'intervention officielles et relations avec les entreprises

London. Une équipe d'intervention économique agit en tant que mécanisme de coordination en temps réel plutôt que comme programme permanent. Elle met l'accent sur la concertation, la représentation des intérêts et les interventions rapides.

Hamilton. Table ronde de la mairesse sur le commerce et les droits de douane, questionnaire conjoint de la Ville et de la Chambre de commerce sur les répercussions des droits de douane et plateforme de ressources.

Markham. Démarches auprès d'employeurs des secteurs de la fabrication et de l'agroalimentaire dans le cadre d'une initiative de rétention des entreprises visant à évaluer l'ampleur des répercussions des droits de douane.

Absence de rôle officiel des municipalités et lacunes de coordination

Surrey. Les municipalités ne jouent aucun rôle officiel dans les débats sur les politiques commerciales et industrielles, malgré leur présence sur le terrain.

Markham. Des mesures importantes sont annoncées sans fournir les détails nécessaires pour agir. Dans ces circonstances, les grandes entreprises, qui disposent d'une équipe chargée des relations gouvernementales, tirent mieux leur épingle du jeu que les PME et les municipalités.

Obstacles au commerce interprovincial

Calgary. Dans le cadre de l'approche « Achetez canadien », les achats effectués auprès d'entreprises canadiennes sont limités par les lois sur l'approvisionnement et les accords commerciaux, notamment l'Accord de libre-échange canadien (ALEC), l'AECC et la New West Partnership Trade Agreement, qui restreignent le recours au traitement préférentiel au-delà de certains seuils établis.

Brampton. Les disparités entre les réglementations des différentes provinces, notamment en matière de mobilité de la main-d'œuvre, d'inspection alimentaire et de certification, engendrent des frictions qui entravent une réponse économique coordonnée.

Laval. La Ville de Laval a mis en évidence des contraintes découlant de la Loi sur les cités et villes qui limitent sa capacité à offrir un soutien ciblé aux entreprises des secteurs exposés.

Diplomatie transfrontalière et pistes d'amélioration

Hamilton. En mars 2025, une délégation de maires s'est rendue à Washington à l'occasion du Great Lakes Day afin de faire valoir les préoccupations liées aux répercussions des droits de douane sur les chaînes d'approvisionnement transfrontalières intégrées.

Markham. Des groupes de travail mixtes réunissant des représentants fédéraux, provinciaux, territoriaux et municipaux permettraient aux partenaires municipaux d'apporter leur connaissance du terrain à l'élaboration des politiques et aideraient à réduire le doublement des démarches auprès des entreprises.

Halifax. La reconnaissance mutuelle des normes et des certifications entre les provinces, associée à une meilleure harmonisation des exigences en matière d'approvisionnement et de construction, pourrait élargir les débouchés offerts aux petites entreprises.

Élaboré en collaboration par
Lawrence National Centre for Policy and Management, Ivey Business School Université Western
Fédération canadienne des municipalités
Ville de London



Lawrence National Centre
for Policy and Management



FÉDÉRATION
CANADIENNE DES
MUNICIPALITÉS

FEDERATION
OF CANADIAN
MUNICIPALITIES

Renseignements :
Lawrence National Centre for Policy and Management
Courriel : LNC@ivey.ca
www.ivey.uwo.ca/lawrencecentre