



Canadian  
Manufacturers &  
Exporters

Manufacturiers et  
Exportateurs du  
Canada

\$75

2004-2005

*Management Issues Survey  
Enquête sur les enjeux de gestion*

# Conquering Challenges

# Relever de grands défis



Sponsors/  
Commanditaires

Grant Thornton 



Machines  
Italia  

Published by/  
Une réalisation de:

  
CANADA'S INDUSTRY NEWSPAPER

# President's Message



**Perrin Beatty**  
President and CEO  
Canadian Manufacturers  
& Exporters

Dear Reader:

Canadian Manufacturers & Exporters' *Management Issues Survey* delves into the issues that matter to Canadian companies of all sizes operating in key manufacturing and export sectors across the nation.

This detailed look at the concerns of Canadian industry provides us with a powerful tool that can help us assist you to meet head-on the ever-changing challenges of conducting business in Canada.

Already Canada's longest-standing trade organization, CME is also the nation's most effective industry association. Run by business for your business, and combining national influence with grassroots service, CME has a proven reputation for success. With effective teams in each province offering a comprehensive range of programs, we provide convincing advocacy at the federal and provincial levels, timely information on business issues, practical workshops and training seminars, in addition to a variety of networking opportunities.

The results of this year's *Management Issues Survey* will enable us to more effectively focus our advocacy efforts and other actions on your behalf. Many of the sentiments shared here will likely become elements of our action plan on the future of manufacturing in Canada to be released in February. Under the *Manufacturing 20/20* banner, CME will develop a blueprint for industry, by industry, to ensure that Canada's industrial base remains vibrant in the future.

In today's economic climate, the benefits of belonging to an effective industry association – representation, resources, service and strength in numbers – is more important to your future business success than ever. Manufacturers and exporters who want to grow their business and improve their bottom line have found that a CME membership is one of the best investments they can make.

On behalf of CME, I am pleased to present you this special 2004–2005 edition of our *Management Issues Survey*. Its success derives not only from the many CME members who participate, but also from our partnership with *Plant, Canada's Industry Newspaper*, in bringing the results to you, and the generous sponsorship of Grant Thornton. I trust you will find this report interesting and informative.

Sincerely,



Perrin Beatty  
President and CEO  
Canadian Manufacturers & Exporters

# Message du président



**Perrin Beatty**  
Président-directeur général  
Manufacturiers et  
exportateurs du Canada

Chers lecteurs,

*L'Enquête sur les enjeux de gestion* menée par les Manufacturiers et exportateurs du Canada porte sur des questions qui intéressent des entreprises canadiennes de toute taille et de tous les coins du pays qui exercent leurs activités dans les secteurs de la fabrication et des exportations.

Par cette enquête, les MEC se donnent à la fois un regard approfondi sur les préoccupations de l'industrie canadienne et un outil puissant qui leur permet de vous aider à relever à point nommé les défis incessants que pose la conduite d'activités d'affaires au Canada.

Tout en étant l'association de gens d'affaires la plus ancienne au Canada, les MEC sont également l'organisation de l'industrie la plus efficace au pays. Dirigés par des gens d'affaires pour le bénéfice de vos entreprises, les MEC exercent une influence de portée nationale et offrent un service d'importance fondamentale qui lui ont valu sa réputation de succès. L'organisation compte des équipes efficaces dans chacune des provinces, équipes qui offrent une gamme approfondie de programmes permettant d'intervenir efficacement auprès des gouvernements fédéral et provinciaux, de diffuser de l'information opportune sur différentes questions d'affaires, d'organiser des ateliers pratiques et des colloques de formation et de proposer différentes possibilités de réseautage.

Les résultats de *L'Enquête sur les enjeux de gestion* de cette année nous permettront de mieux cibler nos efforts et autres activités pour le compte des entreprises du secteur. Nombre des renseignements recueillis dans ce contexte seront transposés en éléments de notre plan d'action sur l'avenir de la fabrication au Canada, plan qui doit être rendu public en février. Sous la bannière de *Fabrication 20/20*, les MEC mettront au point un plan directeur pour l'industrie, mais aussi avec l'aide de l'industrie, de façon à s'assurer que la base industrielle du Canada demeure tout aussi vigoureuse au fil des années à venir.

Dans le contexte du climat économique d'aujourd'hui, les avantages de l'adhésion à une association industrielle efficace – représentativité, ressources, services et force du nombre de membres – sont plus importants que jamais pour vos futures réussites en affaires. Nombreux sont les manufacturiers et exportateurs qui souhaitent connaître de l'expansion et améliorer leurs résultats financiers et qui ont trouvé dans l'adhésion aux MEC l'un de leurs meilleurs investissements.

Au nom des MEC, je suis heureux de vous présenter cette édition spéciale 2004-2005 de *L'Enquête sur les enjeux de gestion*. Le succès de cet exercice tient non seulement aux nombreux membres des MEC qui y ont participé, mais également à un partenariat avec *Plant, Canada's Industry Newspaper*, partenariat qui aura permis de vous communiquer les résultats de cette enquête. Ce partenariat s'accompagne par ailleurs d'une généreuse commandite du cabinet Grant Thornton LLP. Pour terminer, j'espère sincèrement que ce rapport se révélera pour vous aussi intéressant qu'informatif.

Veillez agréer, Chers lecteurs, l'expression de mes salutations distinguées.



Perrin Beatty  
Président-directeur général  
Manufacturiers et exportateurs du Canada

# Contents

## 3 *President's Message*

Perrin Beatty

## 8 *Grant Thornton Sponsor's Message*

Alex MacBeath

## 10 *Executive Summary*

Jayson Myers

## 14 *Profile of Respondents*

- 14 By Business Location
- 14 By Business Sectors
- 15 Profile of Manufacturers
- 15 By Primary Market
- 16 By Company Size
- 16 By Ownership

## 17 *Business Conditions*

- 17 Outlook for Export and Total Sales Revenue
- 17 Outlook for Production and Profit
- 18 Outlook for Investment
- 18 Outlook for Employment
- 19 General Business Conditions
- 19 Improving Business Conditions
- 20 Deteriorating Business Conditions
- 20 Key Determinants of Future Business Growth
- 21 Strategic Challenges

## 22 *Public Policy Issues*

- 22 Economic Policy Priorities
- 22 Priorities for Tax Policy
- 23 Priorities for Regulatory Management

## 24 *Business Financing*

- 24 Difficulties in Finding Financing
- 24 Sources of Financing for Business Expansion and Innovation

## 25 *International Business*

- 25 Priority Markets
- 26 Global Sourcing
- 27 International Operations and Joint Ventures
- 28 International Business Risks
- 28 Interest in Finding Foreign Partners
- 29 Key Factors in Business Location Decisions
- 30 The Challenge of China
- 30 The Opportunities of China

## 31 *Continuous Improvement*

- 31 Constraints on Performance Improvement
- 31 Overcoming Constraints on Performance Improvement
- 32 Flexibility as a Competitive Advantage
- 33 The Benefits of Going Lean
- 34 Challenges in Improving Flexibility

## 35 *Innovation*

- 35 The Importance of Innovation
- 36 Revenues Spent on Innovation Activities
- 36 Success in Managing Innovation
- 37 Key Factors Affecting Business Innovation
- 38 Measuring the Success of Innovation Projects
- 38 Highly Successful Innovation Activities
- 39 Techniques for Managing Innovation
- 39 Scientific Research & Experimental Development Tax Credits
- 40 Constraints on Bringing New Products to Market
- 41 Strengthening the Potential for Commercializing University and Government Research

## 42 *Skills and Human Resources*

- 42 Training Budgets
- 42 Outlook for Training Budgets
- 43 Skills Shortages
- 44 Least Satisfactory Skills Sets
- 45 Effectiveness of Training and Education Programs
- 46 Recommendations for Improving the Educational Curriculum
- 46 Incentives for Increasing Skills Training
- 47 In-house Training
- 48 Strategies to Address Future Labour Needs
- 49 Workplace Incentives

## 50 *Supply Chain Management*

- 50 Objectives in Supply Chain Management
- 50 Technologies for Supply Chain Management
- 51 Collaboration with Customers and Suppliers
- 52 Challenges in Supply Chain Management

## 53 *National and Regional Offices*



# Table des matières

## 3 Message du président

Perrin Beatty

## 8 Message du commanditaire, Grant Thornton

Alex MacBeath

## 10 Résumé pour la direction

Jayson Myers

## 14 Profil des répondants

- 14 Selon l'emplacement de l'entreprise
- 14 Selon le secteur d'activité
- 15 Profil des manufacturiers
- 15 Selon le marché primaire
- 16 Selon la taille de l'entreprise
- 16 Selon la structure de propriété

## 17 Conditions d'exploitation

- 17 Perspectives de revenus d'exportation et de ventes totales
- 17 Perspectives de production et de profit
- 18 Perspectives d'investissement
- 18 Perspectives d'embauche
- 19 Conditions d'exploitation générales
- 19 Amélioration des conditions d'exploitation
- 20 Détérioration des conditions d'exploitation
- 21 Principaux facteurs de la croissance future
- 21 Défis stratégiques

## 22 Enjeux en matière de politiques publiques

- 22 Priorités en matière de politique économique
- 23 Priorités en matière de politique fiscale
- 23 Priorités en matière de gestion de la réglementation

## 24 Financement de l'entreprise

- 24 Difficultés à trouver du financement
- 24 Sources de financement de l'expansion de l'entreprise et des projets d'innovation

## 25 Commerce international

- 25 Marchés prioritaires
- 26 Approvisionnement mondial
- 27 Activités internationales et coentreprises
- 28 Risques en matière de commerce international
- 28 Intérêt pour la recherche de partenaires étrangers
- 29 Principaux facteurs des décisions relatives au choix de l'emplacement
- 30 Les défis de la Chine
- 30 Occasions offertes par la Chine

## 31 Amélioration continue

- 31 Obstacles à l'amélioration de la performance
- 32 Moyens de vaincre les obstacles à l'amélioration de la performance
- 32 Atouts concurrentiels liés à la souplesse de l'entreprise
- 33 Avantages de l'économie de ressources
- 34 Obstacles à l'accroissement de la souplesse

## 35 Innovation

- 35 Importance de l'innovation
- 36 Revenus consacrés à des activités d'innovation
- 36 Efficacité de la gestion de l'innovation
- 37 Principaux facteurs qui influent sur l'innovation
- 38 Évaluation de l'efficacité des projets d'innovation
- 38 Activités d'innovation particulièrement efficaces
- 39 Techniques de gestion de l'innovation
- 39 Crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental
- 40 Obstacles à la commercialisation de nouveaux produits
- 41 Moyens d'accroître le potentiel de commercialisation de la recherche universitaire et gouvernementale

## 42 Compétences et ressources humaines

- 42 Budget de formation
- 42 Budget de formation prévu
- 43 Pénuries de compétences
- 44 Compétences jugées insuffisantes
- 45 Efficacité des programmes d'enseignement et de formation professionnelle
- 46 Recommandations relatives à l'amélioration des programmes d'enseignement
- 46 Mesures d'incitation permettant d'offrir plus de formation professionnelle
- 47 Formation interne
- 48 Stratégies pour combler les besoins de main-d'œuvre futurs
- 49 Amélioration des milieux de travail

## 50 Gestion de la chaîne d'approvisionnement

- 50 Objectifs de la gestion de la chaîne d'approvisionnement
- 51 Technologies de gestion de la chaîne d'approvisionnement
- 51 Collaboration avec les clients et les fournisseurs
- 52 Défis de la gestion de la chaîne d'approvisionnement

## 53 Bureau national et bureaux régionaux



# Sponsor's Message



Alex MacBeath, MBA, FCA  
Executive Partner & CEO  
Grant Thornton LLP

In our 6<sup>th</sup> year as sponsor of the *Management Issues Survey*, Grant Thornton LLP is pleased to support the development and dissemination of this industry-shaping information to the members of Canadian Manufacturers & Exporters.

Manufacturing and exporting is this country's largest business sector and is considered by many to be the engine that drives our economy. It may be the most dynamic and flexible sector when it comes to responding to constant change and advancement made through technology and globalization.

It's a fact that the manufacturing sector accounts for 18% of our GDP, employs 2.3 million Canadians, with every dollar of manufacturing output generating over \$3 in total economic activity. It is not surprising that the majority of Canadian R&D funds and smart tax incentives are allocated to the manufacturing sector.

However, domestic pressures—such as our aging workforce, rising energy costs and our relatively strong dollar, matched with the increased competition from emerging economies such as Brazil, Mexico and China and the uncertain economy in the United States—provides an excellent opportunity for Canadian manufacturers and exporters to take a look inwards and evaluate or plan their growth strategy for 2005 and beyond.

Grant Thornton works with entrepreneurs in this sector every day and in every corner of this country. We have found that Canadian mid-market manufacturers outperform their U.S. counterparts in revenue growth, despite some potential lost growth opportunities in areas such as mergers and acquisitions, export and offshore production. Given our low domestic interest rates and our stronger loonie, manufacturers are in a good position to focus on current operations, especially in areas such as productivity improvement, and explore new opportunities important for sustainable growth.

Grant Thornton LLP provides insights and solutions to take entrepreneurial business forward. Our clients in the manufacturing and exporting sector continuously strive to grow and compete, whether in their own domestic niche market or in the global marketplace. Partnering with Grant Thornton LLP and taking advantage of our passion, industry expertise and experience in this sector can be seen in results and successes of our clients—results based on sound business advice.

We are very pleased to work with CME and its members to bring research, expertise and leadership within a challenging environment to an evolving sector that is the strong and vibrant lynch pin of the Canadian economy.



Alex MacBeath  
Executive Partner and CEO  
Grant Thornton LLP

# Message du commanditaire



Alex MacBeath, MBA, FCA.  
Associé directeur et chef de la direction  
Grant Thornton LLP

Le cabinet Grant Thornton LLP est heureux de commanditer, pour une 6<sup>e</sup> année consécutive, la préparation de l'Enquête sur les enjeux de gestion ainsi que la diffusion auprès des membres des Manufacturiers et exportateurs du Canada de l'information vitale pour l'industrie que permet de réunir cet exercice.

La fabrication et les exportations constituent le plus important secteur d'affaires du pays, secteur que d'aucuns considèrent comme le moteur de notre économie. De plus, ce secteur peut se montrer fort dynamique et des plus souples lorsque vient le temps de composer avec les percées et les changements constants dont témoignent la technologie et la globalisation.

Il est vrai que le secteur manufacturier compte pour 18 % du PIB national, qu'il fournit de l'emploi à 2,3 millions de Canadiens et que chaque dollar de produits manufacturés génère au-delà de 3 \$ d'activité économique totale. Il n'est donc guère surprenant de constater que la majorité du financement canadien de la R et D et des encouragements fiscaux soient destinés au secteur manufacturier.

Ceci dit, plusieurs facteurs de portée nationale – le vieillissement de la main-d'œuvre, les coûts croissants des approvisionnements énergétiques, la force relative du dollar canadien, la concurrence accrue d'économies émergentes, par exemple celles du Brésil, du Mexique et de la Chine, l'instabilité de l'économie des États-Unis – fournissent une excellente occasion aux manufacturiers et exportateurs du Canada de faire le point sur leur situation et d'évaluer sinon de planifier leur stratégie de croissance pour l'année 2005 et les années subséquentes.

Collaborant quotidiennement avec des entrepreneurs du secteur manufacturier, dans tous les coins du pays, le cabinet Grant Thornton a ainsi pu constater que les manufacturiers canadiens oeuvrant dans le marché intermédiaire surclassent leurs homologues des États-Unis en termes de croissance des revenus, et ce malgré la perte de certaines possibilités de croissance dans des domaines comme les fusions et acquisitions, les exportations et l'approvisionnement international. Compte tenu des faibles taux d'intérêt en vigueur au Canada et de l'appréciation de notre dollar, les manufacturiers sont en bonne position pour se concentrer sur leurs présentes activités d'exploitation, en particulier dans les domaines comme l'amélioration de la productivité et l'exploration de nouvelles possibilités de croissance durable.

Grant Thornton LLP propose des analyses et des solutions qui contribuent à l'avancement des entreprises. Nos clients du secteur de la fabrication et des exportations n'ont de cesse de s'employer à soutenir la concurrence et à favoriser leur croissance, que ce soit dans leur propre créneau de marché ou sur la scène globale. Les clients qui ont recours aux services de Grant Thornton LLP, qui tirent parti de sa passion pour ce secteur de même que de son expertise éclairée de l'industrie ne peuvent que se féliciter des résultats et des succès que cette décision leur a apportés, des résultats fondés sur de solides conseils d'affaires.

Grant Thornton LLP est heureux de collaborer avec les MEC et ses membres aux fins de faire profiter un secteur en pleine évolution des recherches, de l'expertise et du leadership dont il a besoin pour demeurer le pivot central de l'économie canadienne.

Alex MacBeath  
Associé directeur et chef de la direction  
Grant Thornton LLP

# Executive Summary



**Jayson Myers**  
Senior Vice-President  
& Chief Economist  
Canadian Manufacturers  
& Exporters

CME's *Management Issues Survey* for 2004/2005 provides an outlook on the economy, the operating performance and the business environment for manufacturers and exporters across Canada. It also offers an insight into many of the critical issues affecting the current and future competitiveness of Canadian industry.

We have designed the survey this year to reflect the concerns and issues raised by companies across the country in a series of discussions that Canadian Manufacturers & Exporters has led on the future of manufacturing. The results of the survey confirm a great deal of what we have heard first-hand as part of our *Manufacturing 20/20* initiative.

This year, 834 companies participated in CME's *Management Issues Survey*. The sample of respondents closely reflects the structure of Canada's manufacturing and exporting sectors—66% are manufacturers, 80% are exporters and most are small- and medium-sized, privately-owned enterprises. Companies responded to the survey from every province and territory, from most business sectors and from every industry within the manufacturing sector. Given the nature of the organizations involved in the survey, a sample of this sort means that results are accurate within three percentage points, 19 times out of 20.

The survey, first of all, indicates that Canada's manufacturers and exporters are upbeat about business prospects this year as well as next. The outlook on the part of most companies is for stronger sales, production and profit performance in 2004 and 2005. Throughout the survey, companies highlight the importance of improving productivity, bringing new products and services to market, managing supply chains, investing in new technologies, upgrading the skills of their employees, improving their response to customer demands, improving management systems and entering new markets. These factors are seen to be the most important determinants of future economic growth. And they are identified as critical success factors in meeting many of the strategic challenges that companies say will change the nature of their business over the next three to five years. These include competitive challenges such as rising business costs, changing patterns of customer demand, shortages of skilled and experienced personnel, increasing competition from China, a stronger Canadian dollar and the accelerating pace of technological change.

It is clear that the onus for responding to change, improving competitiveness, managing innovation and sustaining profitable growth lies with companies themselves. But, Canada's manufacturers and exporters also rely on their suppliers, as well as governments, educational institutions, financial services and research organizations to provide the right services and business environment that will enable their competitive success.

With respect to financial services, companies look primarily to their banks as well as to their own internal operating and capital budgets in order to finance business expansion and innovation projects. A significant number of companies report difficulties in raising working capital or adequate financing for business expansion, innovation, and capital investment purposes.

As well, the survey indicates a heightened level of international business activity on the part of Canadian manufacturers and exporters. While Canada and the United States still remain top priority markets—the main base for procurement activity and prime locations for business investment and joint venture activity—a significant number of companies are also expanding their sales, sourcing, investments and operations around the world.

The emergence of China as an industrial powerhouse and a major world market has widespread

implications for Canadian business. Many companies are facing increased competition from China in domestic and export markets. Some are relocating production from Canada to China, and some report that they are losing customers as the latter relocate operations to China. But, China is also recognized as a dynamic and promising market offering Canadian firms significant sales opportunities. Companies see outsourcing to China as a means of boosting their productivity and growth potential.

Lack of resources, costs, lack of time and lack of qualified personnel are some of the most important constraints that manufacturers and exporters face in improving business performance. In order to overcome those constraints, companies are upgrading employee skill sets, introducing new product and process innovations, changing management practices and organizational cultures and focusing on boosting operating efficiencies. Many are implementing improvements based on Lean business principles. As a result, they are achieving significant benefits in the form of waste reduction, speedier delivery and product lead times, better customer service and stronger cash flow and profit performance. A large number of companies are also focusing on achieving a higher degree of agility—or strategic flexibility—in their business as a response to more stringent and frequently changing customer requirements.

For any business, innovation is key to maintaining the competitive edge. Canada's manufacturers and exporters depend on new products for a sizable portion of their revenues and invest a significant amount of those revenues back into research and the development and commercialization of new and improved products and services.

However, in spite of the importance that companies place on innovation, relatively few report a high success rate in implementing innovation projects. And few use formal systems of innovation management. The most successful projects are innovations aimed at responding to customer demands and the commercialization of new products. Companies face a number of challenges when it comes to developing and bringing new products to market. The most prevalent are the lack of customer demand, resource constraints, shortages of skilled personnel, problems in managing product design and prototype development and delays caused by time-consuming regulatory approvals. Access to research is not seen as a major constraint on commercialization activities. A number of measures are also identified aimed at strengthening the commercialization potential of research being conducted in Canadian universities and government laboratories. Some of the key recommendations made by manufacturers and exporters are to strengthen contacts and communication between research institutions and the business community and to make research agendas more applicable to practical business needs. Another one of the priorities identified by companies is to expand and improve the administration of Canada's Scientific Research and Experimental Development tax credit system.

Companies view colleges, apprenticeships and in-house training programs as most effective in meeting their skills requirements. Immigration, collaborative training and on-line learning are not seen to be very effective in that regard. Training tax credits, customized training programs, lower payroll taxes and stronger partnerships with educational institutions are measures recommended to increase skills training on the part of business.

The survey also takes a look at supply chain management. Companies are now operating as a part of competing international supply chains and business networks. Relations with customers and suppliers are viewed as extremely important in all aspects of business development, from quality assurance and cost reduction, to materials and inventory management, to innovation and just-in-time logistics management. However, in spite of the strategic importance placed on supply chain management, relatively few companies report extensive collaboration with either their customers or their suppliers in some of the most important aspects of their business. With competitive success today based increasingly on responding rapidly and effectively to customer needs, as well as on the capabilities and competitiveness of both suppliers and business partners, Canada's manufacturers and exporters will have little option but to pay closer attention to supply chain issues as an essential part of their strategies for future growth.

# Résumé pour la direction – Enquête sur les enjeux de gestion



**Jayson Myers**  
Premier vice-président  
et économiste en chef  
Manufacturiers et  
exportateurs du Canada

L'Enquête de 2004-2005 sur les enjeux de gestion faite par les MEC brosse un tableau de la conjoncture économique, ainsi que du rendement opérationnel et du cadre d'exploitation des Manufacturiers et exportateurs du Canada de toutes les régions du Canada. Elle jette un éclairage nouveau sur de nombreux enjeux cruciaux pour la compétitivité actuelle et future de l'industrie canadienne.

L'enquête de cette année visait à rendre compte des préoccupations et des questions soulevées par les entreprises canadiennes lors de rencontres sur l'avenir de l'industrie manufacturière organisées par les Manufacturiers et exportateurs du Canada. Les résultats de l'enquête confirment dans une large mesure ce que nous avait déjà appris l'initiative *Fabrication 20/20*.

En tout, 834 entreprises ont participé à l'Enquête sur les enjeux de gestion de cette année. L'échantillon des répondants est fidèle à la structure de l'industrie manufacturière et des exportateurs du Canada : 66 % de manufacturiers et 80 % d'exportateurs, principalement de petites et moyennes entreprises qui appartiennent à des intérêts privés. Les entreprises qui ont participé à l'enquête venaient de toutes les provinces et de tous les territoires et représentaient tous les secteurs manufacturiers. Compte tenu des caractéristiques de l'échantillon, les résultats de l'enquête sont exacts à trois points de pourcentage près, 19 fois sur 20.

L'enquête révèle, dans un premier temps, l'optimisme des manufacturiers et exportateurs canadiens à l'égard des perspectives d'affaires de cette année et de l'année prochaine. En effet, bon nombre d'entre eux s'attendent à une croissance soutenue des ventes, de la production et des profits en 2004 et en 2005. Dans toutes les sections de l'enquête, les entreprises insistent sur l'importance d'être plus productives, de commercialiser de nouveaux produits et services, de gérer les chaînes d'approvisionnement, d'investir dans de nouvelles technologies, d'accroître les compétences de leurs employés, de mieux satisfaire aux exigences des clients, d'améliorer les systèmes de gestion et d'accéder à de nouveaux marchés. Ces facteurs sont considérés comme les principaux critères de croissance économique. Ils sont également assimilés à des facteurs clés de l'aptitude des entreprises à relever un grand nombre de défis stratégiques qui modifieront la nature de leurs activités d'ici trois à cinq ans. Ces défis comprennent notamment la hausse des coûts d'exploitation, les nouvelles exigences des clients, les pénuries de main-d'œuvre compétente et expérimentée, la concurrence accrue de la Chine, le raffermissement du dollar canadien et l'accélération de l'évolution technologique.

Il appartient manifestement aux entreprises elles-mêmes de s'adapter au changement, d'être plus concurrentielles, de gérer l'innovation et de s'assurer d'une croissance durable et rentable. Toutefois, les manufacturiers et les exportateurs canadiens souhaitent également que leurs fournisseurs, les gouvernements, les établissements d'enseignement, les services financiers et les organismes de recherche leur fournissent des services appropriés et un cadre d'exploitation propice à leur compétitivité.

En ce qui concerne les services financiers, les entreprises comptent principalement sur leurs banques et sur leurs budgets d'exploitation et d'immobilisations internes pour financer leur expansion et leurs projets d'innovation. Beaucoup d'entre elles font état de difficultés à trouver des fonds de roulement ou un financement adéquat pour leur expansion, leurs projets d'innovation et leurs immobilisations.

L'enquête confirme également la présence accrue des manufacturiers et exportateurs canadiens sur la scène internationale. Bien que le Canada et les États-Unis soient encore leurs marchés prioritaires, c'est-à-dire leur principale source d'approvisionnement et les principales

cibles de leurs projets d'investissement et de contreparties, beaucoup d'entreprises étendent leurs ventes, leur approvisionnement, leurs investissements et leurs activités d'exploitation à l'ensemble du monde.

L'émergence de la Chine à titre de puissance industrielle et de grand marché mondial a d'importantes conséquences sur les entreprises canadiennes. Beaucoup subissent la concurrence accrue de la Chine dans leurs marchés nationaux et étrangers. Certaines déménagent leurs installations de production du Canada vers la Chine ou indiquent qu'elles perdent des clients qui ont déménagé des installations de production en Chine. Toutefois, la Chine est également considérée comme un marché dynamique et prometteur qui offre de grandes occasions d'affaires aux entreprises canadiennes. Celles-ci estiment que le fait de miser sur la Chine pour leur approvisionnement constitue un moyen d'accroître leur productivité et leur potentiel de croissance.

Les coûts et le manque de ressources, de temps et d'employés compétents font partie des principaux obstacles auxquels se heurtent les manufacturiers et les exportateurs qui essaient d'améliorer leur rendement. Les entreprises essaient donc d'éliminer ces obstacles par l'accroissement des compétences de leurs employés, le lancement de nouveaux produits, des procédés de fabrication novateurs, de nouvelles pratiques de gestion, une nouvelle culture d'entreprise et la recherche des gains d'efficacité opérationnelle. Beaucoup d'entreprises apportent des améliorations fondées sur l'économie de ressources et profitent ainsi d'avantages appréciables : réduction des déchets, réduction des délais de production et de livraison, amélioration du service à la clientèle et meilleur rendement en matière de flux de trésorerie et de profit. De nombreuses entreprises essaient également de faire preuve de plus d'agilité, ou de souplesse stratégique, dans la conduite de leurs affaires, afin de s'adapter aux exigences plus strictes et en évolution constante de leurs clients.

L'innovation est la clé du maintien de l'avantage concurrentiel de toutes les entreprises. Une part appréciable des revenus des manufacturiers et exportateurs canadiens vient de nouveaux produits. Ces derniers réinvestissent une grande partie de ces revenus dans des programmes de recherche et développement et dans la commercialisation de produits et services nouveaux et améliorés.

Toutefois, malgré l'importance qu'elles accordent à l'innovation, relativement peu d'entreprises font état d'un taux de succès élevé dans la mise en œuvre de projets d'innovation. Quelques-unes seulement appliquent des systèmes reconnus de gestion de l'innovation. Les projets d'innovation les plus fructueux visent à satisfaire aux exigences des clients et à commercialiser de nouveaux produits. Les entreprises doivent relever de grands défis en ce qui concerne la conception et la mise en marché de nouveaux produits. Les principales difficultés portent sur l'absence de demande de la part des clients, les contraintes relatives aux ressources, les pénuries d'employés compétents, la gestion de la conception des produits et de la mise au point des prototypes, ainsi que les retards imputables à la lenteur des mécanismes d'approbation par les organismes de réglementation. L'accès à la recherche n'est pas considéré comme un obstacle important aux activités de commercialisation. Les entreprises ont fait état également de diverses mesures destinées à accroître le potentiel de commercialisation des résultats de travaux de recherche exécutés dans des laboratoires universitaires et gouvernementaux canadiens. Les manufacturiers et exportateurs canadiens ont recommandé notamment de resserrer les liens et d'améliorer les communications entre les établissements de recherche et le monde des affaires et de s'assurer que les programmes de recherche reflètent plus fidèlement les besoins concrets des entreprises. Ces dernières ont également précisé une autre priorité : accroître la portée et améliorer la gestion du crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental.

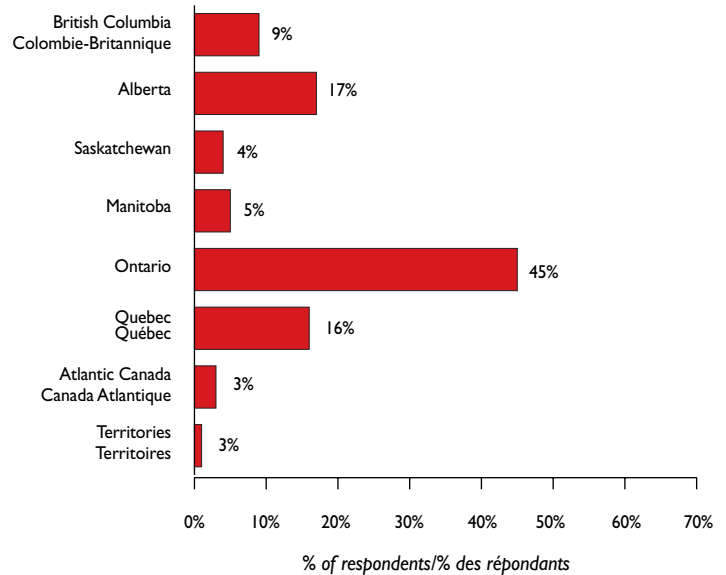
Les entreprises estiment que les collèges et cégeps, les programmes de formation professionnelle et les programmes de formation interne sont les moyens les plus efficaces pour combler leurs besoins de main-d'œuvre. L'immigration, la formation coopérative et l'apprentissage en ligne ne sont pas considérés très efficaces à ce chapitre. Les crédits d'impôt pour la formation, les programmes de formation personnalisée, la réduction des charges sociales et l'établissement de meilleurs partenariats avec des établissements d'enseignement font partie des mesures recommandées afin d'améliorer la formation professionnelle.

L'enquête portait également sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises font maintenant partie de chaînes d'approvisionnement et de réseaux d'affaires internationaux concurrents. Les relations avec les clients et les fournisseurs revêtent une très grande importance pour tous les éléments de la conduite des affaires, qu'il s'agisse d'assurance de la qualité ou de réduction des coûts, de gestion des stocks et des matériaux ou d'innovation et de gestion de la logistique du juste-à-temps. Toutefois, malgré l'importance stratégique de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, relativement peu d'entreprises font état d'une collaboration intensive avec leurs clients ou leurs fournisseurs à l'égard de certains éléments clés de la conduite de leurs affaires. Comme la compétitivité est de plus en plus intimement liée, de nos jours, à la capacité de satisfaire rapidement et efficacement aux besoins des clients, ainsi qu'aux compétences et à la compétitivité des fournisseurs et des partenaires d'affaires, les manufacturiers et exportateurs canadiens n'auront d'autre choix que de s'intéresser davantage aux problèmes de gestion des chaînes d'approvisionnement, qui forment un volet fondamental de leurs stratégies de croissance future.

# Profile for Respondents/Emplacement de l'entreprise

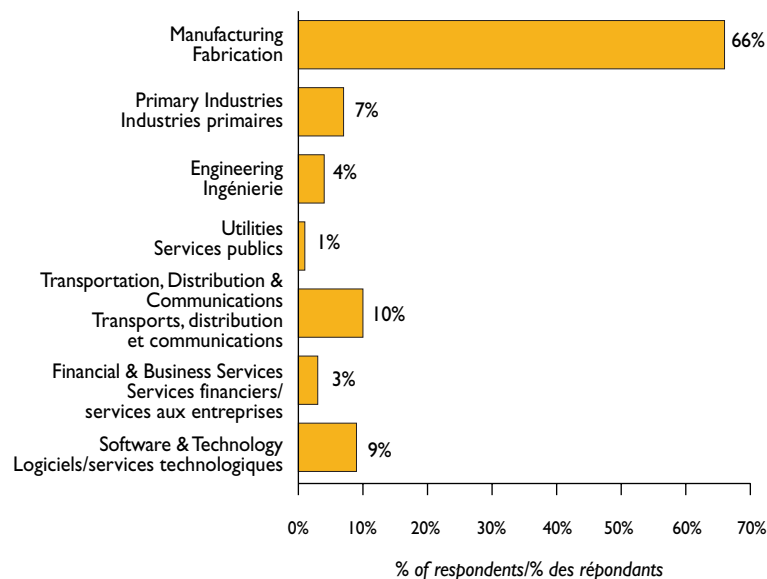
## Business Location

A total of 834 companies responded to CME's *Management Issues Survey* for 2004 and 2005. Respondents are located in all provinces and territories in Canada. The province with the largest representation is Ontario, with 45% of companies responding. Alberta accounts for 17%, Quebec for 16% and British Columbia for 9%. Together, the other Western provinces account for 9%, the Atlantic provinces for 3% and the three northern territories for 1% of responding companies.



## Emplacement de l'entreprise

En tout 834 sociétés ont participé à l'enquête 2004-2005 sur les enjeux de gestion des MEC. Les répondants se trouvent dans toutes les provinces et tous les territoires du Canada. La province affichant le plus haut taux de participation est l'Ontario, soit 45 %. L'Alberta compte pour 17 %, le Québec 16 % et la Colombie-Britannique 9 %. Ensemble, les autres provinces de l'Ouest comptent pour 9 %, les provinces de l'Atlantique 3 % et les territoires du Nord 1 %.



## Business Sectors

Manufacturers account for two-thirds of the survey respondents. Other companies participating in the survey are involved in agriculture, mining, forestry, oil and gas, utilities, engineering, transportation, distribution, communications, financial and business services, software and technology development.

## Secteur d'activité

Les manufacturiers représentent les deux tiers des répondants. Les autres participants à l'enquête exercent leurs activités dans les secteurs suivants : agriculture, exploitation minière, foresterie, hydrocarbures, services publics, ingénierie, transport, distribution, communications, services financiers et commerciaux, logiciels et développement technologique.

## Profile of Manufacturers

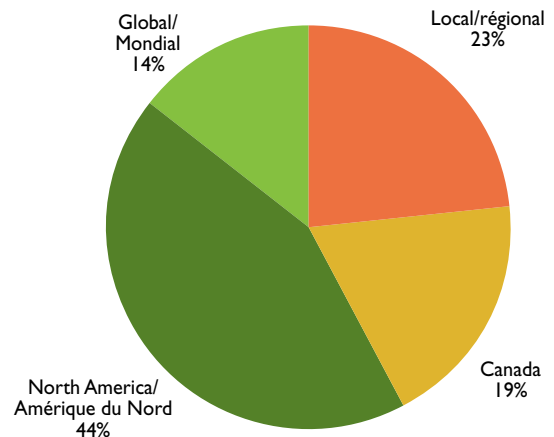
All sectors of manufacturing are represented in the survey, with the largest number of companies involved in fabricated metal products, machinery and equipment, automotive and food and beverage industries.

Fabricated Metal Products	46%
Machinery & Equipment	21%
Automotive Products	19%
Food, Beverage & Tobacco Products	18%
Chemicals, Pharmaceuticals	12%
Plastic, Rubber Products	12%
Printing	11%
Computers, Electronic Products	10%
Paper, Wood Products	8%
Stone, Concrete, Glass Products	4%
Textiles, Footwear, Clothing	4%
Other Transportation Equipment	3%
Primary Metals	3%
Petroleum Products	2%
Other Manufacturing	24%

## Profil des manufacturiers

Tous les secteurs de la fabrication sont représentés dans l'enquête, le plus grand nombre de sociétés œuvrant dans les industries des produits métalliques fabriqués, des machines et équipements, de l'automobile et des aliments et boissons.

Produits métalliques fabriqués	46 %
Outillage et équipement	21 %
Automobile	19 %
Aliments, boissons, produits du tabac	18 %
Produits chimiques/pharmaceutiques	12 %
Produits en plastique/caoutchouc	12 %
Imprimerie	11 %
Produits informatiques/électroniques	10 %
Papier, produits du bois	8 %
Produits de pierre, béton, verre	4 %
Textile, chaussure, vêtement	4 %
Autres équipements de transport	3 %
Métaux primaires	3 %
Produits du pétrole	2 %
Autres produits manufacturés	24 %



## Primary Market

A large majority of companies participating in the survey are exporters—with 80% of respondents earning revenues in markets outside Canada. Most companies also view other countries as their primary market. A full 44% of respondents see all of North America as their primary market and 14% define themselves as global enterprises. Other companies are more focused in their business activities, reporting that their sales are directed primarily into local or regional markets within Canada or across the Canadian market as a whole.

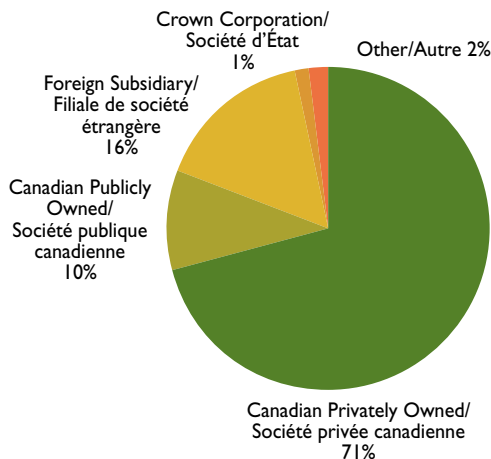
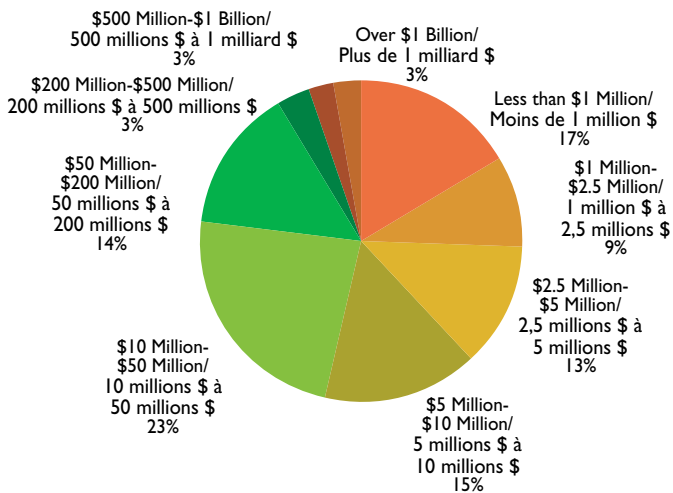
## Marché primaire

Une grande majorité de sociétés qui ont participé à l'enquête sont des exportateurs – 80 % des répondants tirent leur chiffre d'affaires de marchés à l'extérieur du Canada. La plupart des sociétés considèrent les autres pays comme leur marché principal. De plus, les répondants estiment, à hauteur de 44 %, que l'Amérique du Nord représente leur marché primaire et 14 % se définissent comme des entreprises d'envergure mondiale. Par ailleurs, d'autres sociétés concentrent surtout leurs activités au niveau local ou régional au Canada.

## Company Size

The survey covers companies of all sizes, with the respondent profile closely mirroring corporate structures within Canada's manufacturing and exporting sectors. A large majority of survey respondents consists of small and medium-sized enterprises. Just under 55% of respondents are companies with \$10 million or less in sales, while half of the companies participating in the survey employ up to 50 people on a full-time basis. On the other hand, 9% of responding companies have sales of \$200 million or more and 10% of respondents have 500 or more full-time employees.

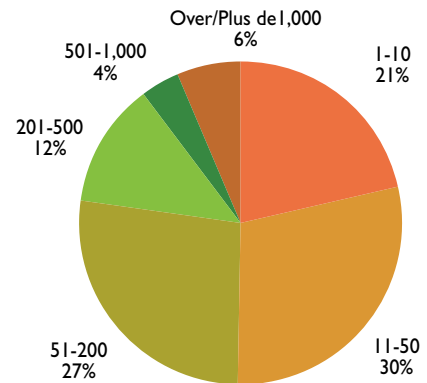
### Annual Sales/Ventes annuelles



## Taille de l'entreprise

L'enquête couvre les sociétés de toute taille et le profil des répondants reflète étroitement les structures organisationnelles au sein des secteurs de la fabrication et de l'exportation au Canada dans leur ensemble. Une grande majorité des participants à l'enquête sont des PME. Un peu moins de 55 % des répondants présentent un chiffre d'affaires d'au plus 10 millions \$ et la moitié des participants à l'enquête emploient jusqu'à 50 personnes à plein temps. En outre, 9 % des répondants affichent des ventes d'au moins 200 millions \$ et 10 % ont un effectif de 500 personnes et plus à plein temps.

### Employees/Employés à plein temps



## Ownership

A significant majority of respondents (just over 70%) are Canadian privately-owned companies. Canadian publicly-owned companies account for 10% and subsidiaries of foreign-owned enterprises for another 16% of survey respondents.

## Propriété

Une grande majorité des répondants (un peu plus de 70 %) sont des sociétés fermées canadiennes. Les sociétés ouvertes canadiennes comptent pour 10 % et les filiales d'entreprises étrangères, 16 %.

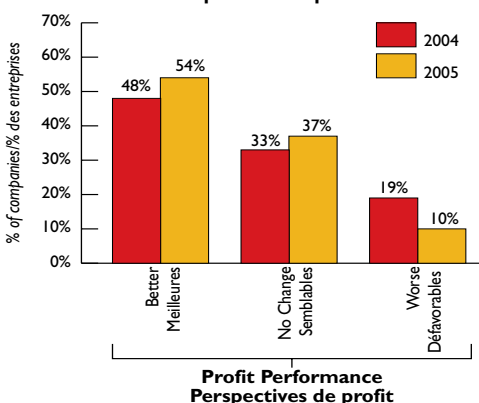
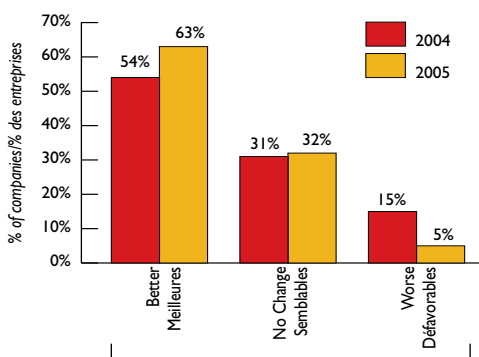
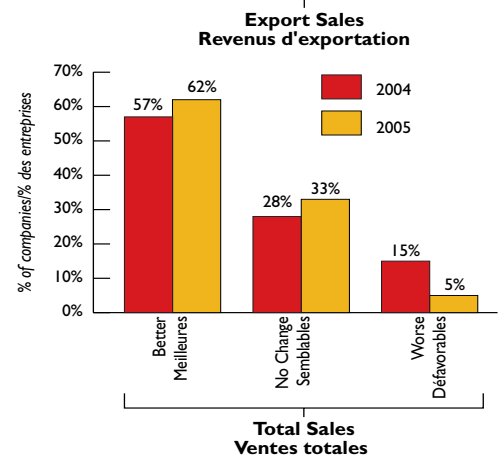
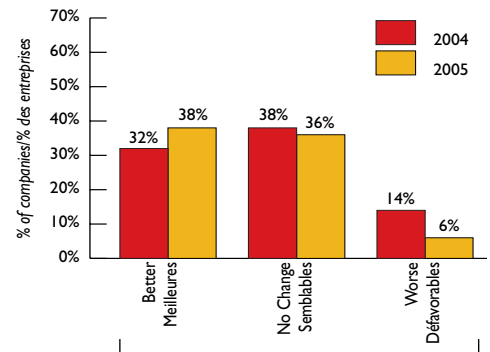
# Business Outlook / Perspectives commerciales

## Outlook for Export and Total Sales Revenue

Manufacturers and exporters are upbeat this year as they assess their export and overall sales performance. One-third of companies report stronger export sales in 2004 and 38% expect exports to increase further in 2005. The outlook for total sales growth is even better, with 57% seeing revenues picking up in 2004 and 62% predicting stronger sales next year.

## Perspectives de revenus d'exportation et de ventes totales

Les manufacturiers et les exportateurs sont enthousiastes cette année dans l'évaluation de leurs résultats des exportations et des ventes globales. Un tiers des sociétés signalent une hausse des ventes à l'exportation en 2004 et 38 % prévoient une augmentation supplémentaire en 2005. Quant à la croissance des ventes globales, les perspectives s'annoncent encore meilleures; 57 % s'attendent à des produits supérieurs en 2004 et 62% prédisent des ventes plus musclées l'année prochaine.



## Outlook for Production and Profit

Production levels and profit performance are also showing significant improvement—54% of companies report higher production volumes for 2004, while 63% foresee further increases in 2005. Almost half of the survey's respondents are enjoying better profit performance this year and 54% expect further gains next year as well.

## Perspectives de production et de profit

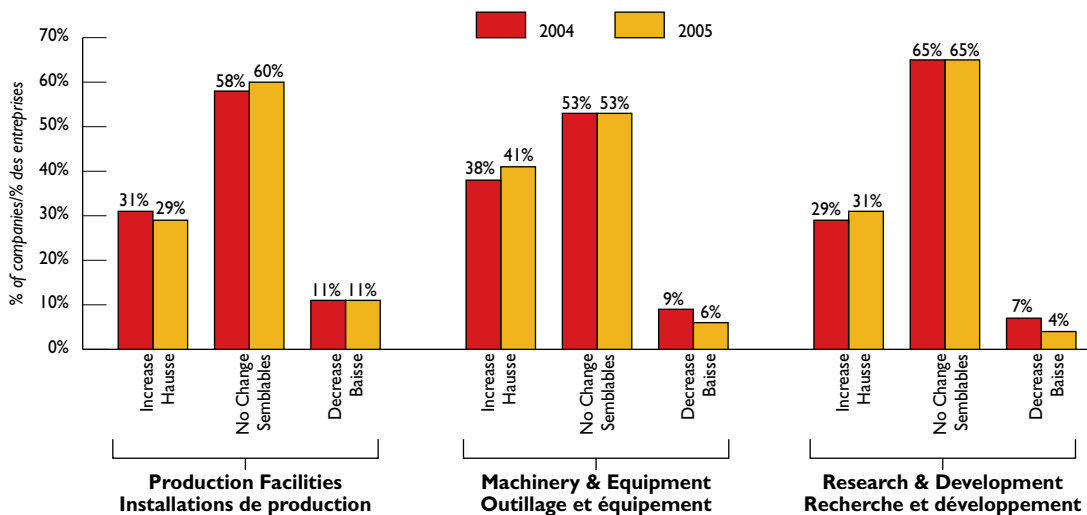
Les niveaux de production et de bénéfices révèlent aussi une amélioration considérable; 54 % des sociétés signalent des volumes de production plus élevés en 2004 et 63 % prévoient des volumes encore plus grands en 2005. Près de la moitié des participants à l'enquête présentent un niveau de bénéfices supérieur cette année et 54% prévoient des gains supplémentaires l'année suivante.

## Outlook for Investment

Stronger sales and profit performance is leading to a recovery in business investment activity. Nearly a third or more of companies see investments in new plant facilities, machinery and equipment and research and development increasing in 2004 and 2005.

## Perspectives d'investissement

L'augmentation des niveaux de ventes et de bénéfices suscite une reprise des investissements des entreprises. Presque la moitié des sociétés envisagent un accroissement des investissements en 2004 et en 2005 dans de nouvelles installations, les machines et équipements et la recherche et le développement.

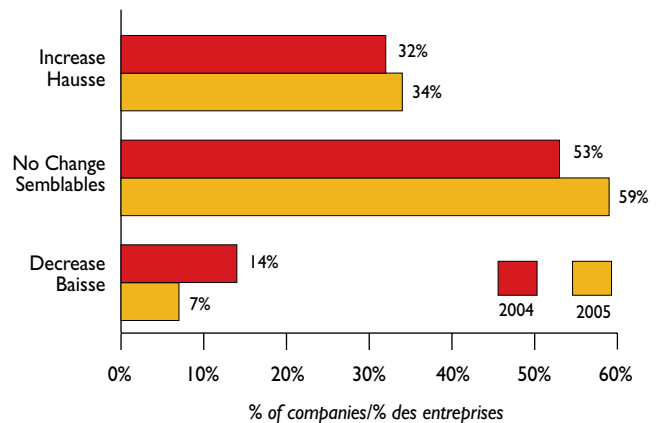


## Outlook for Employment

The outlook for employment is also relatively good, although not as strong as forecasts for production and sales growth. Again, one-third of companies see employment gains in 2004 and 2005. Only 14% expect employment levels in their companies to fall this year, while 7% expect declines in 2005.

## Perspectives d'embauche

Les perspectives de l'emploi sont aussi relativement bonnes, bien qu'elles ne se comparent pas à celles de la production et des ventes. Une fois de plus, le tiers des sociétés envisagent une amélioration de l'emploi en 2004 et en 2005. Seulement 14 % prévoient une diminution de leur niveau d'emploi cette année alors que 7 % s'attendent à une réduction en 2005.

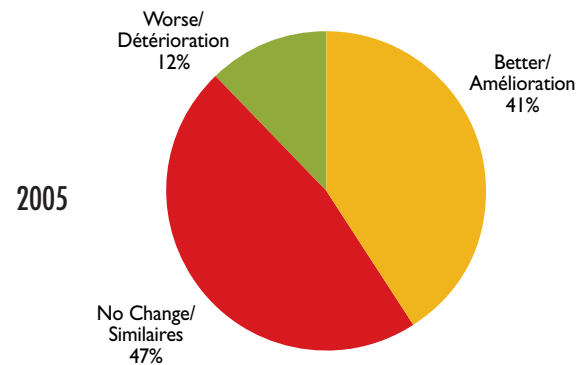
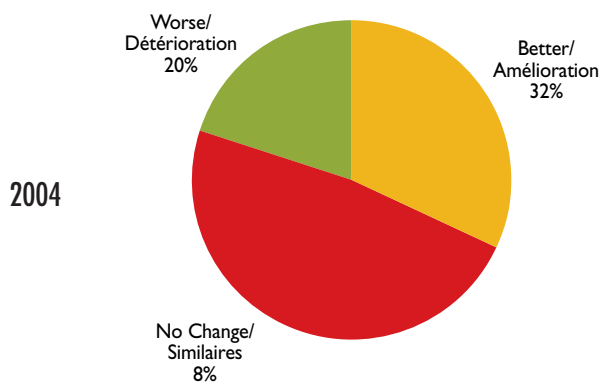


## General Business Conditions

General business conditions are getting better for Canada's manufacturers and exporters, with 32% reporting an overall improvement in 2004 and 41% expecting conditions to continue to improve next year. However, a significant number of companies do see a deterioration in their general business environment. Concerns are particularly prevalent among smaller manufacturing firms selling into the U.S. market.

## Conditions d'exploitation générales

Les conditions commerciales générales s'améliorent pour les manufacturiers et les exportateurs du Canada; 32 % signalent une amélioration globale en 2004 et 41 % prévoient que cela se poursuivra l'année prochaine. Toutefois, il existe un nombre important de sociétés qui envisagent une détérioration de leurs conditions commerciales générales. Elles sont surtout de petites entreprises de fabrication qui vendent leurs produits sur le marché américain.

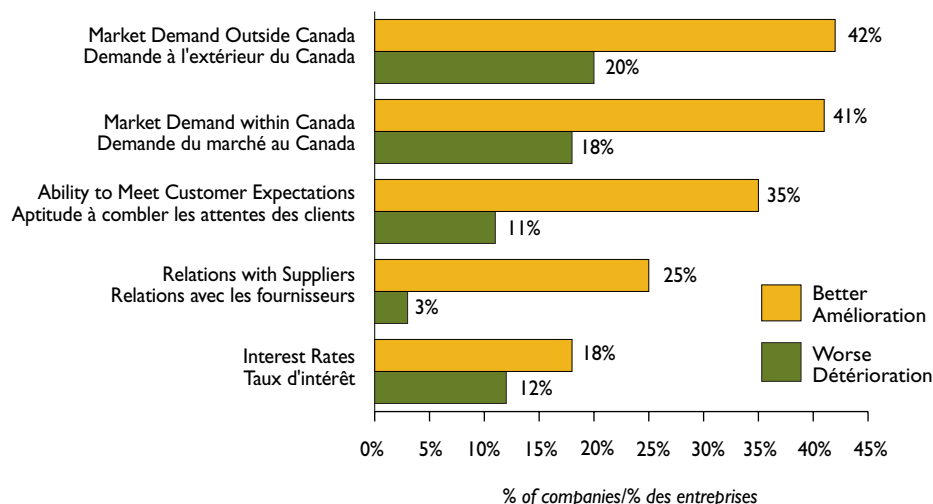


## Improving Business Conditions

In spite of overall optimism, there are only five specific areas in which a majority of companies report that business conditions have improved or remained unchanged over the past year. They include market demand (both within Canada and in foreign markets), the ability of companies to meet customer expectations, relationships with suppliers and the interest rate environment.

## Amélioration des conditions d'exploitation

En dépit de l'optimisme général, les sociétés ne signalent que cinq conditions commerciales qui se sont améliorées ou demeurées inchangées au cours de la dernière année : demande du marché au Canada; demande du marché à l'étranger; capacité des sociétés à répondre aux attentes de la clientèle; relations avec les fournisseurs; taux d'intérêt.



## Deteriorating Business Conditions

There is a much longer list of concerns where more companies report that conditions are getting worse rather than getting better—and where the differences in outlook are also very marked. Those areas where companies have seen the greatest deterioration in their operating environment over the past year include: the costs of energy, shipping, materials, and insurance, Canadian dollar exchange rates, Canada-U.S. border conditions, the availability of skilled personnel and the overall tax and regulatory environment.

	% of companies	
	Worse	Better
Energy Costs	78%	2%
Shipping Costs	77%	2%
Cost of Materials	73%	4%
Availability/Cost of Insurance	65%	4%
Exchange Rates	50%	26%
Canada/U.S. Border Conditions	46%	3%
Availability of Skilled Personnel	46%	5%
Overall Tax Environment	40%	2%
Capital Costs	31%	4%
Overall Regulatory Environment	30%	2%
Availability of Industrial Land	28%	4%
Foreign Competition	28%	8%
Unit Labour Costs	26%	8%
Federal Policy Environment	24%	1%
Provincial Policy Environment	23%	2%
Transportation Infrastructure	18%	2%
Municipal Policy Environment	17%	2%
Competition from Within Canada	14%	7%
Access to foreign Markets	14%	8%
Availability of Financing	12%	10%

## Détérioration des conditions d'exploitation

Cependant, les sociétés signalent dans une plus forte proportion que les conditions se détériorent au lieu de s'améliorer; les perspectives sont très différentes. Parmi les conditions mentionnées qui se sont détériorées le plus au cours de la dernière année, mentionnons les suivantes : coûts de l'énergie, des expéditions, des matériaux et des assurances; taux de change du dollar canadien; passage frontalier Canada/États-Unis; disponibilité du personnel qualifié; climat fiscal et réglementaire dans son ensemble.

	% des entreprises	
	Défavorables	Meilleures
Coûts de l'énergie	78%	2%
Coûts de transport	77%	2%
Coûts des matériaux	73%	4%
Disponibilité/coût des assurances	65%	4%
Taux de change	50%	26%
Conditions à la frontière Canada - É.-U.	46%	3%
Disponibilité d'employés qualifiés	46%	5%
Cadre fiscal global	40%	2%
Coûts de financement	31%	4%
Réglementation	30%	2%
Disponibilité de terrains industriels	28%	4%
Concurrence étrangère	28%	8%
Coûts de main-d'œuvre unitaires	26%	8%
Politiques fédérales	24%	1%
Politiques provinciales	23%	2%
Infrastructures de transport	18%	2%
Politiques municipales	17%	2%
Concurrence au Canada	14%	7%
Accès aux marchés étrangers	14%	8%
Disponibilité du financement	12%	10%

## Key Determinants of Future Business Growth

Companies were asked to identify the most important determinants of future business growth. Over 50% of respondents identified these critical success factors: improving labour productivity, bringing new and improved products to the market, developing new market channels, improving management systems and overall market growth.

	% of companies
Improving Labour Productivity	65%
Launching New Products/Services	60%
Improving Existing Products/Services	58%
Economic Recovery	54%
Developing New Market Channels	54%
Industry Market Growth Rate	52%
Improving Management Systems	51%
Investments in New Technology	47%
Expanding Production Capacity	47%
Entering New Geographic Markets	42%
Increasing Degree of Automation	37%
Joint Ventures/Strategic Alliances	23%
Mergers & Acquisitions	16%

## Principaux facteurs de la croissance future

On a demandé aux sociétés de cerner les principaux facteurs de la croissance économique dans l'avenir. Plus de 50 % des répondants ont identifié les facteurs clés suivants : augmentation de la productivité du travail; mise en marché de produits nouveaux et améliorés; développement de nouvelles voies de commercialisation; amélioration des systèmes de gestion; progression générale du marché.

## Strategic Challenges

Canada's manufacturers and exporters face a number of strategic challenges that they believe will reshape their business operations over the next three to five years. Some of the most important challenges are rapidly escalating business costs, changing patterns of customer demand, shortages of skilled and experienced personnel, competition from China, the impact of a stronger Canadian dollar and managing the risks of new product and process innovations.

	% of companies
Rising Business Costs	51%
Changing Patterns of Customer Demand	43%
Availability of Skilled & Experienced Personnel	42%
Competition From China	40%
Stronger Canadian Dollar	38%
Bringing New Products/Services on to the Market	37%
Introducing New/Improved Processes	31%
Technological Change	27%
Availability/Cost of Energy	24%
Managing Business Growth	24%
Higher Tax & Regulatory Costs	23%
Business Opportunities in Other Countries	22%
Increasing Competition from Other Countries	21%
Global Sourcing by Customers	19%
Managing Supplier Capabilities	18%
Customers Closing/Relocating	17%
Ageing Workforce	14%
Business Opportunities in China	11%
Overcapacity & Production Closures	6%
Competition for Investment/Product Mandates	4%

## % des entreprises

Hausse de la productivité de la main-d'œuvre	65%
Lancement de nouveaux produits/services	60%
Amélioration des produits/services existants	58%
Reprise économique	54%
Établissement de nouveaux canaux de vente	54%
Taux de croissance du marché industriel	52%
Amélioration des systèmes de gestion	51%
Investissements dans de nouvelles technologies	47%
Accroissement de la capacité de production	47%
Accès à de nouveaux marchés géographiques	42%
Automatisation accrue	37%
Coentreprises/alliances stratégiques	23%
Fusions et acquisitions	16%

## Défis stratégiques

Les manufacturiers et les exportateurs du Canada font face à plusieurs défis stratégiques qui, selon eux, entraîneront une réorganisation de leurs activités commerciales au cours des trois à cinq prochaines années. Parmi les défis les plus importants, mentionnons l'escalade rapide des frais d'exploitation, l'évolution des demandes de la clientèle, la pénurie de la main-d'œuvre qualifiée et expérimentée, la concurrence en provenance de la Chine, l'impact d'un dollar canadien plus fort et la gestion des risques liés aux nouveaux produits et à la restructuration des processus.

## % des entreprises

Hausse des coûts d'exploitation	51%
Évolution des profils de la demande	43%
Main-d'œuvre compétente et expérimentée	42%
Concurrence de la Chine	40%
Hausse du dollar canadien	38%
Commercialisation de nouveaux produits/services	37%
Introduction de processus nouveaux/améliorés	31%
Changement technologique	27%
Disponibilité/coût de l'énergie	24%
Gestion de la croissance des affaires	24%
Hausse des impôts/coûts de la réglementation	23%
Occasions d'affaires dans d'autres pays	22%
Concurrence accrue d'autres pays	21%
Achats à l'étranger par les clients	19%
Gestion des ressources des fournisseurs	18%
Fermeture/déménagement d'installations de clients	17%
Viellissement de la main-d'œuvre	14%
Occasions d'affaires en Chine	11%
Capacité excédentaire et fermeture d'installations	6%
Concurrence pour les investissements/mandats	4%

# Public Policy Issues / Enjeux en matière de politiques publiques

## Economic Policy Priorities

Companies were asked what policy initiatives governments could undertake that would have the greatest positive impact on economic growth. Their top five recommendations are: (1) Reduce business taxes; (2) Increase incentives for investment and R&D; (3) Improve education and skills training programs; (4) Ensure a reliable and cost-competitive supply of energy; and (5) Simplify regulations and reduce regulatory compliance costs.

	% of companies
Reduce Business Taxes	36%
Increase Incentives for Investment & R&D	34%
Improve Education & Training Programs	28%
Ensure a Reliable & Cost-Competitive Supply of Energy	28%
Simplify Regulations/Reduce Regulatory Costs	26%
Reduce Personal Income Taxes	26%
Reduce Barriers to Trade & Investment	23%
Reduce Public Debt	21%
Accelerate Depreciation of Machinery & Equipment	18%
Improve Transportation Infrastructure	16%
Increase Support for Exports & Outward Investment	13%
Improve Health Care	12%
Lower Interest Rates	11%
Invest in Immigration	5%
Increase Funding for Cities	4%
Improve Communications Infrastructure	3%

## Priorities for Tax Policy

The top five priorities for tax reform are: (1) Reduce corporate income tax rates; (2) Reduce payroll taxes; (3) Reduce personal income taxes; (4) Improve and enrich tax credits for research and development; and (5) Provide tax credits for investments in new technology.

	% of companies
Reduce Corporate Income Tax Rates	46%
Reduce Payroll Taxes	40%
Reduce Personal Income Taxes	36%
Enrich SR&ED Tax Credits	31%
Introduce Tax Credit for New Investment	29%
Accelerate Depreciation of Machinery & Equipment	28%
Introduce Tax Credit for Skills Training	25%
Improve Treatment of Capital Gains	20%
Reduce Local Business Taxes	18%
Eliminate Capital Taxes	17%
Reduce Taxes/Tariffs on Inputs	13%

## Priorités en matière de politique économique

On a demandé à des sociétés d'indiquer les initiatives stratégiques que pouvaient prendre les gouvernements pour avoir le plus grand impact positif sur la croissance économique. Leurs cinq principales recommandations sont les suivantes : 1) réduire les taxes d'affaires; 2) accroître l'encouragement à l'investissement et à la R et D; 3) améliorer les programmes d'éducation et de formation professionnelle; 4) assurer un approvisionnement énergétique fiable et à prix concurrentiel; 5) simplifier les règlements et les coûts de la conformité aux règlements.

	% des entreprises
Réduire les impôts et les taxes	36%
Accroître les incitations à l'investissement et à la R-D	34%
Améliorer les prog. d'enseignement et de formation	28%
Approvisionnement fiable et économique en énergie	28%
Réglementation simplifiée/moins coûteuse	26%
Réduire l'impôt personnel	26%
Moins d'obstacles au commerce et à l'investissement	23%
Réduire la dette publique	21%
Amortissement accéléré de l'outillage/équipement	18%
Améliorer les infrastructures de transport	16%
Appuyer les exportations et les inv. à l'étranger	13%
Améliorer les services de santé	12%
Réduire les taux d'intérêt	11%
Investir dans l'immigration	5%
Accroître le financement des municipalités	4%
Améliorer les infrastructures de communications	3%

## Priorités en matière de politique fiscale

Les cinq grandes priorités d'une réforme fiscale sont celles-ci : 1) réduire les taux d'impôt des sociétés; 2) diminuer l'impôt salarial; 3) réduire l'impôt sur le revenu des particuliers; 4) améliorer et augmenter les crédits d'impôt pour la recherche et le développement; 5) fournir des crédits d'impôt pour les investissements dans les nouvelles technologies.

	% des entreprises
Réduire l'impôt des sociétés	46%
Réduire les charges sociales	40%
Réduire l'impôt personnel	36%
Accroître les crédits d'impôt pour la RS&DE	31%
Crédit d'impôt pour les nouveaux investissements	29%
Amortissement accéléré de l'outillage/équipement	28%
Nouveau crédit d'impôt pour la formation	25%
Améliorer le traitement des gains en capital	20%
Réduire les taxes d'affaires locales	18%
Supprimer l'impôt sur le capital	17%
Réduire les taxes/droits sur les intrants	13%

## Priorities for Regulatory Management

The top five recommendations to government to improve regulatory management systems are: (1) Simplify compliance requirements; (2) Achieve better harmonization of compliance requirements in Canada with those in the United States; (3) Reduce paperwork and reporting requirements; (4) Work toward a more uniform and consistent interpretation of regulatory requirements across Canada; and (5) Reduce duplication of compliance requirements across jurisdictions. Speedier regulatory approvals and the elimination of inter-provincial regulatory differences are also important priorities.

### % of companies

Simplify Compliance Requirements	43%
Greater Harmonization with the United States	39%
Reduce Reporting Requirements	31%
Uniform Interpretation of Requirements	23%
Reduce Duplication of Compliance Requirements	23%
Speedier Approval Processes	22%
Eliminate Inter-provincial Differences	22%
Greater Consistency Across Compliance Requirements	20%
Reduce User Fees	18%
Greater Harmonization with Other Countries	17%
Mutual Recognition across Jurisdictions	13%
Recognize Business Quality Standards	12%
More Effective Dispute Settlement	6%

## Priorités en matière de gestion de la réglementation

Les cinq principales recommandations adressées aux gouvernements afin d'améliorer les systèmes de gestion réglementaire sont les suivantes : 1) simplifier les exigences de conformité; 2) assurer une meilleure harmonisation des exigences de conformité canadiennes avec celles des États-Unis; 3) réduire les exigences relatives aux écritures et aux déclarations; 4) obtenir une interprétation plus uniforme et cohérente des exigences réglementaires au Canada; 5) diminuer le chevauchement des exigences de conformité au sein des compétences territoriales. L'accélération des approbations réglementaires et l'élimination des différences réglementaires interprovinciales font également partie des grandes priorités.

	% des entreprises
Simplifier les exigences de conformité	43%
Meilleure harmonisation avec les É.-U.	39%
Réduction des rapports à produire	31%
Interprétation uniforme des exigences	23%
Réduire le chevauchement des exigences régl.	23%
Approbations plus rapides	22%
Éliminer les écarts entre les provinces	22%
Plus d'uniformité dans les exigences de conformité	20%
Réduire les frais d'utilisation	18%
Meilleure harmonisation avec les autres pays	17%
Reconnaissance réciproque des entités gouv.	13%
Reconnaissance des normes de qualité commerciales	12%
Règlement plus efficace des différends	6%

# Business Financing / Financement de l'entreprise

## Difficulties in Finding Financing

Many companies have experienced difficulties over the past year in obtaining adequate financing. Financing for working capital, business expansion and new capital investments has been more difficult to secure than for innovation or export activities.

## Difficultés à trouver du financement

De nombreuses sociétés ont éprouvé des difficultés l'année dernière à obtenir un financement adéquat. Le financement en matière de fonds de roulement, d'expansion commerciale et de nouveaux investissements de capitaux a été plus difficile à trouver que pour celui touchant l'innovation et les activités d'exportation.

	% of companies
Working Capital	18%
Business Expansion	15%
Capital Investment	12%
Development/Commercialization of New Products	9%
Investment in New Technologies	9%
Process Improvements	6%
Export Transactions	5%
Mergers & Acquisitions	4%
International Projects	2%

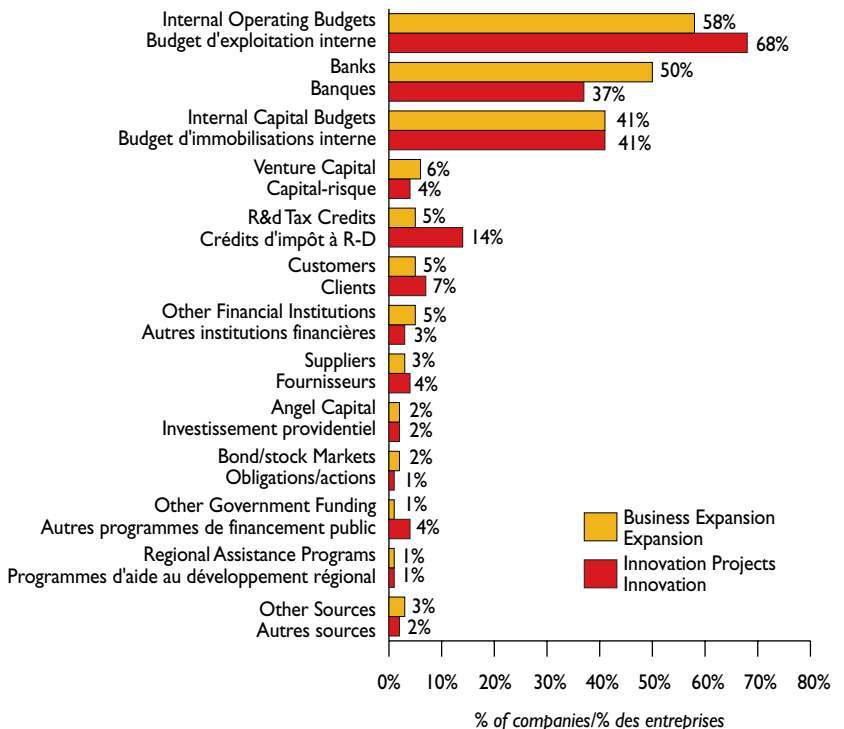
	% des entreprises
Fonds de roulement	18%
Expansion de l'entreprise	15%
Immobilisations	12%
Conception/commercialisation de nouveaux produits	9%
Investissements dans de nouvelles technologies	9%
Amélioration des procédés	6%
Opérations d'exportation	5%
Fusions et acquisitions	4%
Projets internationaux	2%

## Sources of Financing for Business Expansion and Innovation

Manufacturers and exporters are particularly dependent on their internal operating and capital budgets, as well as on the banks, for financing their business expansion and innovation activities. They access other sources of financing on a much more limited scale, such as looking to venture capital, government programs and customers and suppliers for financing support.

## Sources de financement de l'expansion de l'entreprise et des projets d'innovation

Les manufacturiers et les exportateurs sont particulièrement tributaires des budgets d'exploitation et d'équipement pour financer leurs activités d'expansion et d'innovation. Ils accèdent à d'autres sources de financement à une échelle beaucoup plus réduite; ils essaient d'obtenir du capital de risque, de participer à des programmes gouvernementaux et d'avoir un soutien financier de la part des clients et des fournisseurs.



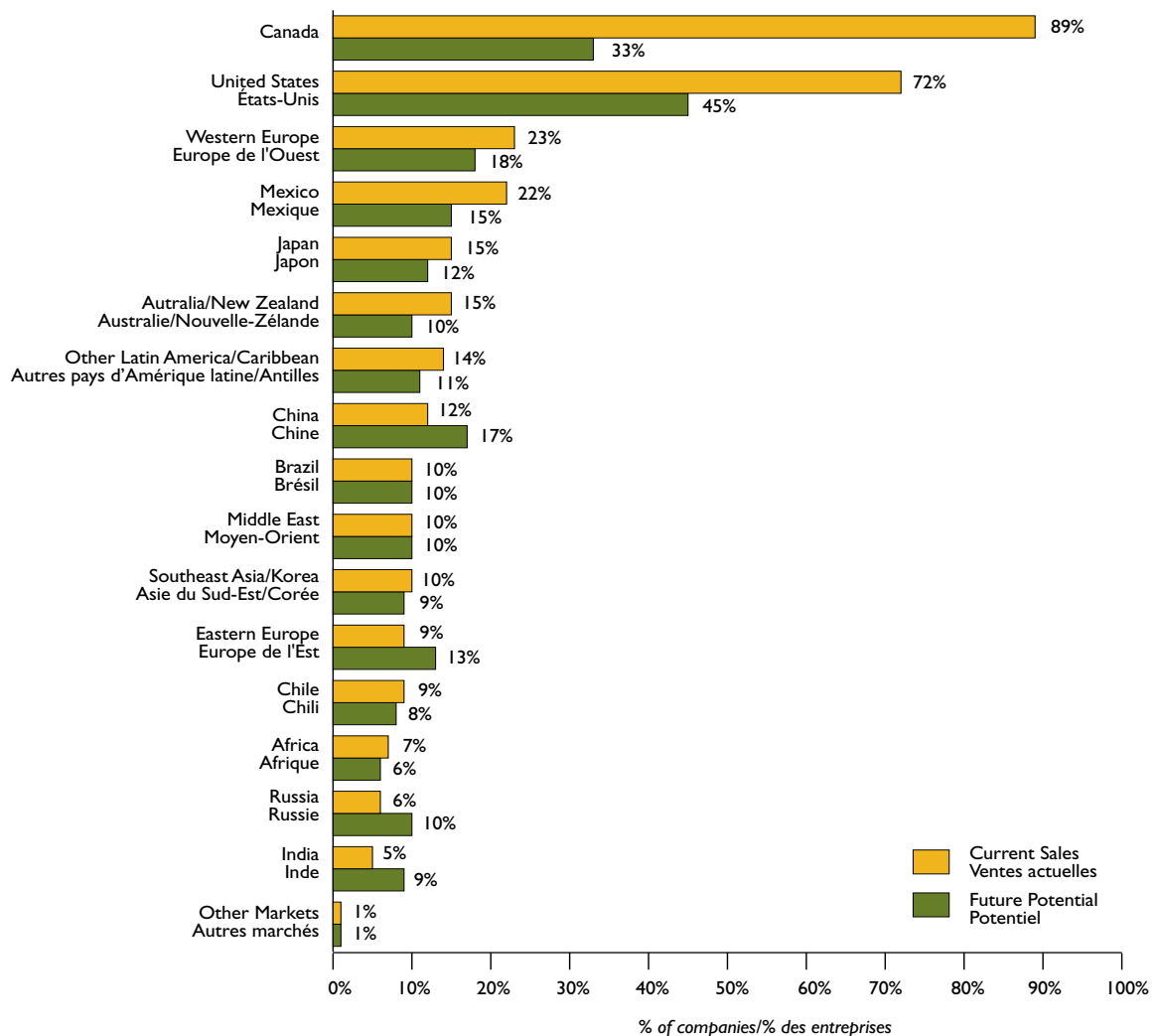
# International Business / Commerce international

## Priority Markets

North America remains the prime market for Canadian manufacturers and exporters. Of companies participating in the survey, Canada is a market for 89% and the United States for 72 per cent. One-third of companies see future potential in the Canadian market, while 45% see growth potential in the U.S. But, companies are also expanding their export activities around the world. Outside of Canada and the United States, they see the greatest potential for export growth in Western and Eastern Europe, China and Mexico.

## Marchés prioritaires

L'Amérique du Nord demeure le principal marché des manufacturiers et exportateurs du Canada. Le Canada et les États-Unis représentent respectivement des marchés pour 89 % et 72 % des entreprises qui ont participé à l'enquête. Un tiers de ces entreprises entrevoient de futures possibilités d'expansion du marché canadien tandis que 45 % d'entre elles pressentent une croissance aux États-Unis. Ces mêmes entreprises prévoient également un essor de leurs activités d'exportation dans le monde. Ainsi, hormis le Canada et les États-Unis, ces entreprises envisagent une croissance de leurs exportations en Europe de l'Ouest, en Chine, au Mexique et en Europe de l'Est.

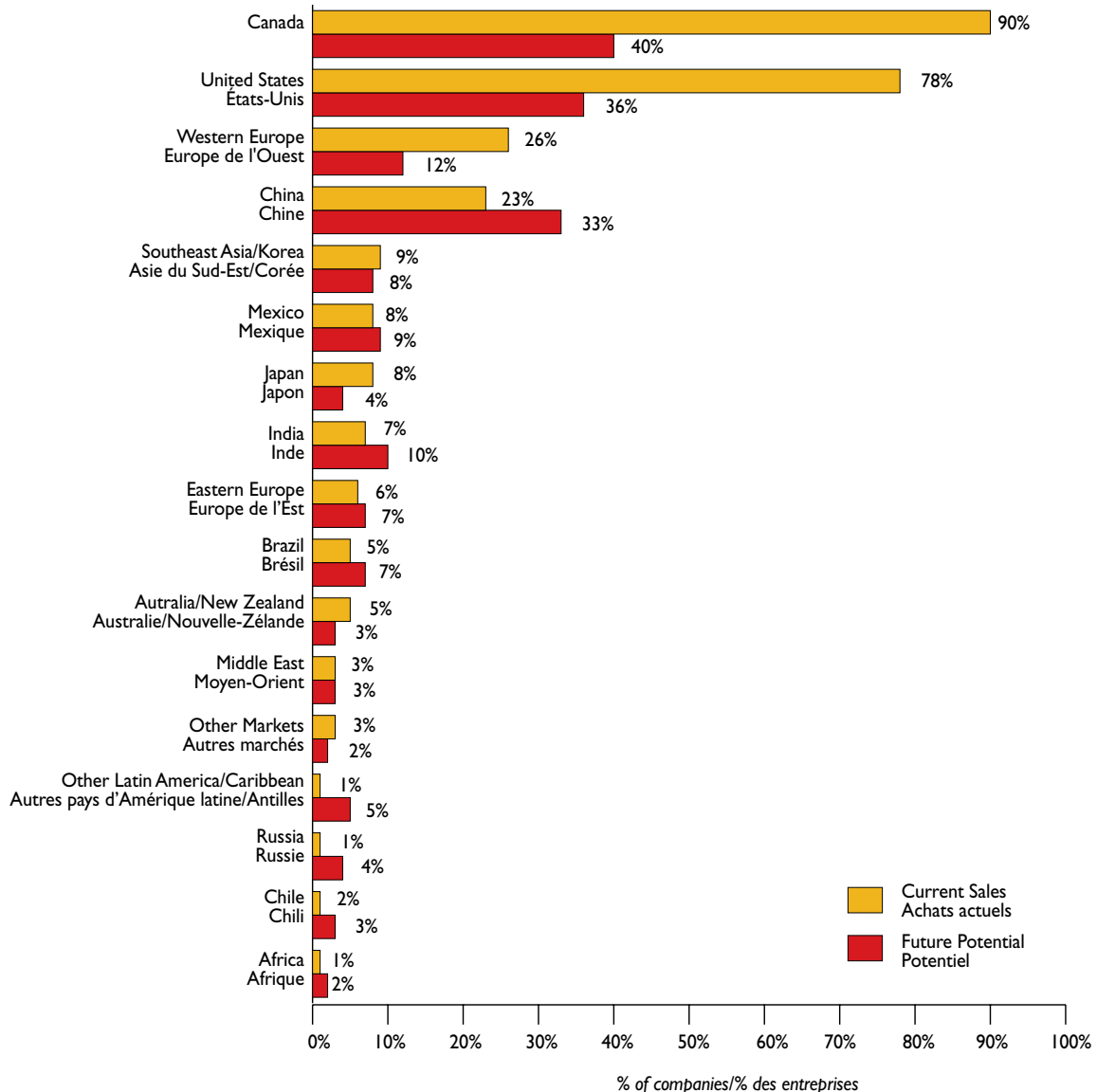


## Global Sourcing

Companies are sourcing products and services on a global basis. Currently, most manufacturers and exporters in Canada source either from within Canada or from the United States. But, 26% are now purchasing from Western Europe and 23% are sourcing from China. Those same economies offer the greatest future potential for sourcing activity. Sourcing will also increase from other emerging industrial economies such as Mexico, Korea and Southeast Asia, India, Eastern Europe and Brazil.

## Approvisionnement mondial

Les entreprises s'approvisionnent en produits et services à l'échelle globale. Présentement, la plupart des manufacturiers et des exportateurs du Canada s'approvisionnent auprès d'entreprises du Canada et des États-Unis. Ceci dit, 26 % d'entre eux s'approvisionnent en Europe de l'Ouest, contre 23 % en Chine. Ces mêmes économies offrent les plus grandes possibilités de croissance en termes d'approvisionnement. Toutefois, les entreprises s'approvisionneront également de plus en plus auprès des pays dont les économies connaîtront une croissance nouvelle, par exemple le Mexique, la Corée, l'Asie du Sud-Est, l'Inde, l'Europe de l'Est et le Brésil.

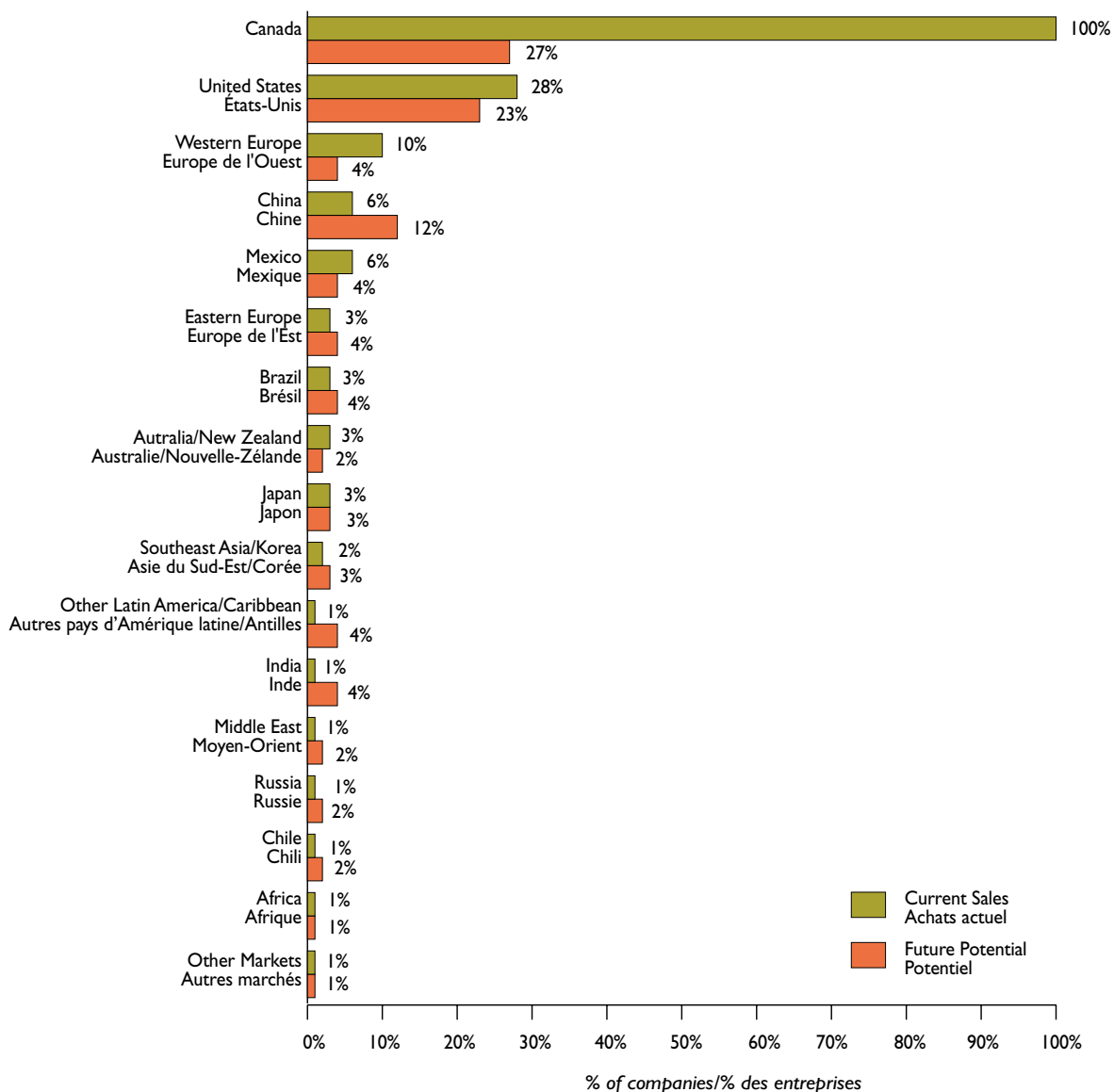


## International Operations and Joint Ventures

Canadian companies are also internationalizing their business operations. Outside of Canada, the United States and China are the two markets that offer the greatest potential for business expansion and joint ventures.

## Activités internationales et coentreprises

Les entreprises canadiennes s'emploient également à internationaliser leurs activités. Hormis le Canada, les États-Unis et la Chine représentent les deux marchés les plus prometteurs aux plans de l'expansion des affaires et de la création de coentreprises.



## International Business Risks

While Canadian companies are doing more in the way of international business, they face a number of risks in global markets. These range from political instability, government interference and the threat of terrorism, to currency instability, breach of contract and uncertain legal and regulatory conditions.

	% of companies
Political Instability	27%
Government Interference	26%
Breach of Contract	18%
Currency Devaluation	17%
Protective Regulations	17%
Unreliable Legal System	15%
Theft of Intellectual Property	15%
Political/Social Violence	9%
Terrorism	9%
Government Imposed Performance Requirements	7%
Unstable Tax Regime	7%
Currency Restrictions	5%
Expropriation	5%
Extortion	4%
Not Concerned	23%

## Interest in Finding Foreign Partners

Companies are looking for foreign partners as they expand their international business activities. They are especially interested in finding foreign partners for manufacturing joint ventures, representation and sales, marketing, sourcing materials and components, contract manufacturing and distribution purposes.

	% of companies
Manufacturing Joint Ventures	29%
Representatives/Sales Agents	24%
International Marketing	21%
Sourcing Materials & Components	18%
Contract Manufacturing	12%
Distribution	11%
Licensing Technology/Service	9%
Sourcing Technologies/Services	9%
Service-sector Joint Ventures	9%
Research & Development	8%
After-sales Service	7%
Design & Engineering	5%

## Risques en matière de commerce international

Bien que les entreprises canadiennes s'attaquent de plus en plus aux marchés internationaux, elles doivent par ailleurs faire face à un certain nombre de risques inhérents à ces derniers, en l'occurrence l'instabilité politique, l'ingérence gouvernementale, les menaces terroristes, l'instabilité des devises, les bris de contrat de même que la fragilité des conditions légales et réglementaires des marchés.

	% des entreprises
Instabilité politique	27%
Interventions gouvernementales	26%
Non-respect des contrats	18%
Dépréciation de la devise	17%
Réglementation protectionniste	17%
Cadre juridique/système judiciaire peu fiable	15%
Vol de propriété intellectuelle	15%
Violence politique/sociale	9%
Terrorisme	9%
Critères de rendement imposés par le gouvernement	7%
Fiscalité instable	7%
Restrictions pour la conversion de la devise	5%
Expropriation	5%
Extorsion	4%
Aucune préoccupation	23%

## Intérêt pour la recherche de partenaires étrangers

Les entreprises recherchent des partenaires étrangers dans la mesure où elles souhaitent accroître leurs activités d'affaires internationales. Les entreprises sont tout particulièrement intéressées à trouver de tels partenaires dans les domaines suivants : coentreprises manufacturières, représentation et ventes, marketing, approvisionnement en matériaux et composants, contrats de fabrication et distribution.

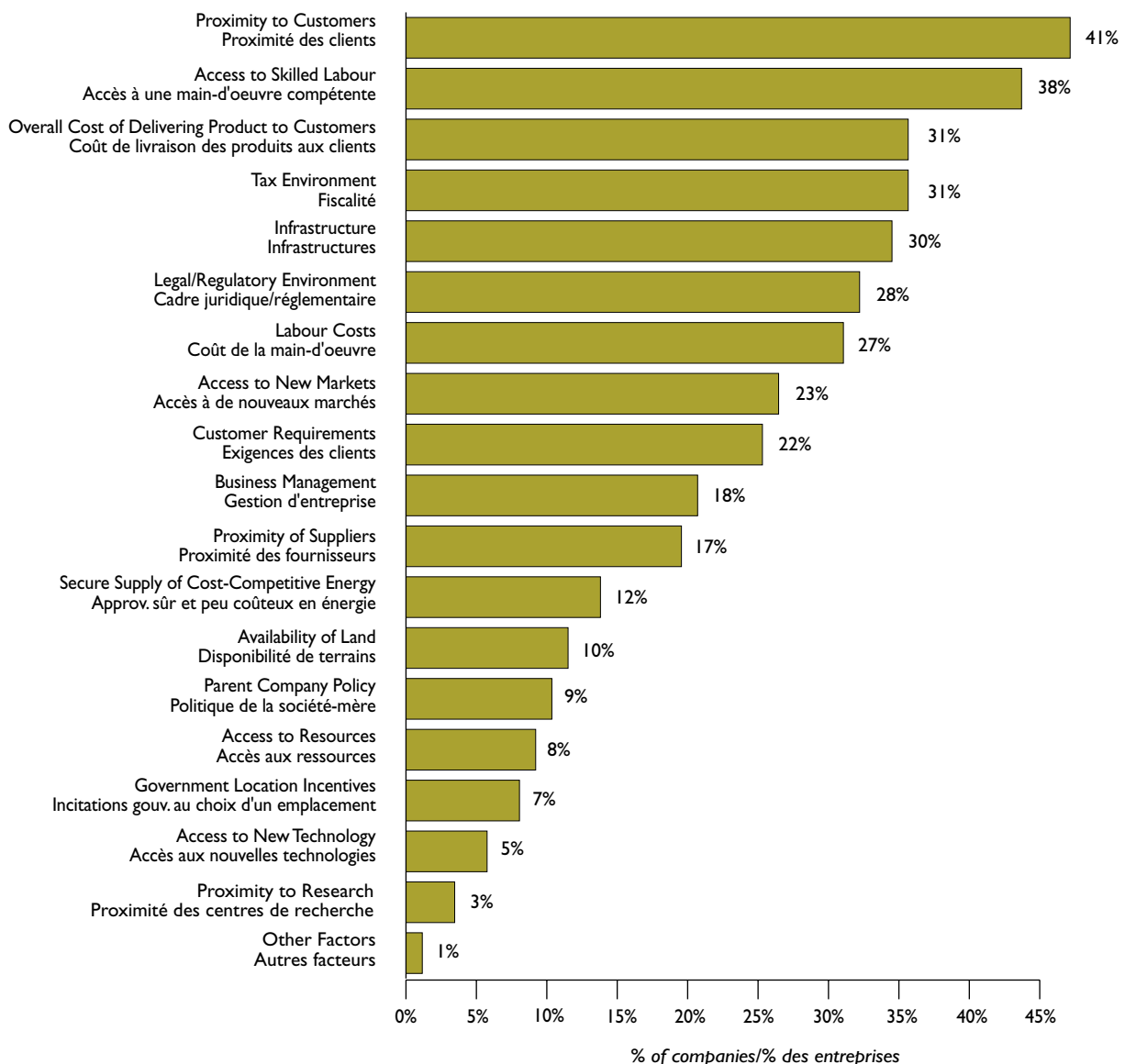
	% des entreprises
Coentreprises manufacturières	29%
Représentants/agents de vente	24%
Commercialisation internationale	21%
Achat de matériaux/composantes	18%
Fabrication à façon	12%
Distribution	11%
Licences de technologie/service	9%
Acquisition de technologies/services	9%
Coentreprises de service	9%
Recherche et développement	8%
Service après-vente	7%
Conception et ingénierie	5%

## Key Factors Affecting Business Location Decisions

The top five factors that affect business location decisions for most companies are: (1) Proximity to customers; (2) Access to skilled labour; (3) The overall cost of delivering product to customers; (4) The tax environment; and (5) The cost, quality, and availability of transportation, communication and industrial infrastructure.

## Principaux facteurs des décisions relatives au choix de l'emplacement

Les cinq principaux facteurs influant sur le choix du lieu d'implantation d'une entreprise sont les suivants : 1) la proximité de la clientèle; 2) l'accès à une main-d'œuvre qualifiée; 3) le coût global de fabrication et de livraison du produit à la clientèle; 4) le régime fiscal; 5) les coûts, la qualité ainsi que la disponibilité de services de transport et de communications de même que d'une infrastructure industrielle.

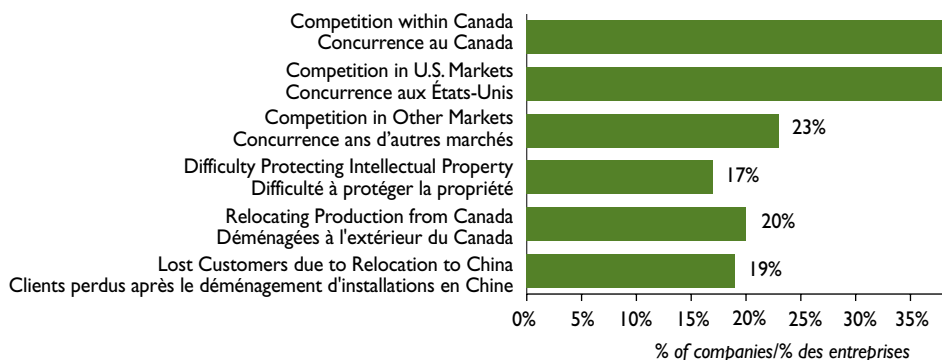


## The Challenges of China

The development of China as an industrial powerhouse has rapidly and dramatically changed the global marketplace. Some of the challenges that China poses for Canadian manufacturers and exporters include increasing competition in domestic, U.S. and other international markets, difficulties in protecting intellectual property, the need to locate production facilities in China to meet customer expectations and the loss of customers who have themselves relocated or outsourced production to China.

## Les défis de la Chine

L'avènement de la Chine comme puissance industrielle a modifié rapidement et dramatiquement le marché global. Au nombre des défis que pose la Chine pour les manufacturiers et les exportateurs du Canada, mentionnons les suivants : concurrence accrue sur le marché national, celui des États-Unis et les autres marchés internationaux; difficultés à protéger la propriété intellectuelle; nécessité d'implanter des installations de production en Chine afin de répondre aux attentes des consommateurs; perte de clients qui se sont déplacés en Chine ou qui s'approvisionnent auprès de ce pays.

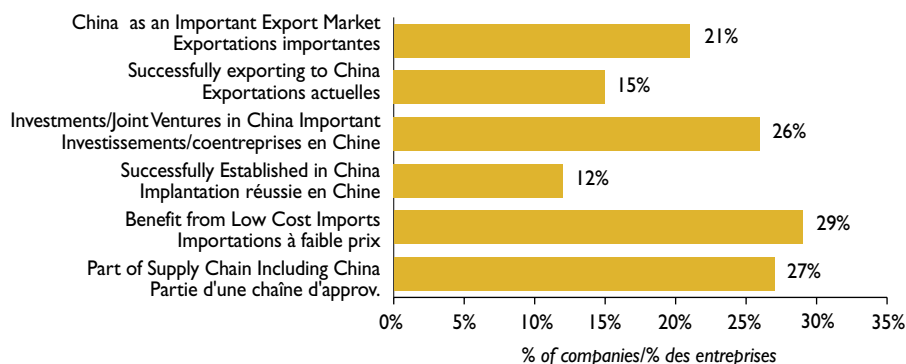


## The Opportunities of China

China also provides a range of new business opportunities to Canadian companies. It is a large and rapidly expanding export market in which many Canadian manufacturers and exporters deem it important to establish a presence. Almost 30% of companies see benefits in importing low cost products and components from China, while 27% report that they are currently part of a supply chain that includes suppliers or customers in China.

## Occasions offertes par la Chine

La Chine offre également une vaste gamme de possibilités d'affaires aux entreprises canadiennes. Le marché de la Chine connaît une croissance des plus notables, de sorte que les manufacturiers et les exportateurs du Canada estiment de plus en plus nécessaire de s'y implanter. Près de 30 % des entreprises jugent avantageux d'importer de la Chine des produits et composants à faible coût tandis que 27 % d'entre elles indiquent qu'elles font présentement partie d'une chaîne d'approvisionnement à laquelle des fournisseurs et des clients de la Chine font parties.



# Continuous Improvement / Amélioration continue

## Constraints on Performance Improvement

The top five constraints that companies experience in achieving measurable improvements in business performance are limited resources, lack of time, cost, lack of qualified personnel and organizational culture.

### % of companies

Limited Resources	47%
Lack of Time	40%
Cost	37%
Lack of Qualified Personnel	28%
Organizational Culture	26%
Market Uncertainty	22%
Organizational Structure	18%
Availability of Financing	17%
Lack of Customer Demand	17%
Lack of Experience	16%
Lack of Performance Measures	13%
Process Flexibility	13%
Lack of Tools to Support Strategic Decisions	13%
Communication	11%
Supplier Quality	8%
Technological Constraints	7%
Lack of Information	6%

## Obstacles à l'amélioration de la performance

Les cinq principales contraintes auxquelles les entreprises se heurtent au chapitre de l'amélioration continue et mesurable du rendement de leurs activités sont les ressources limitées dont elles disposent, le manque de temps, les coûts, le manque de personnel qualifié et la culture organisationnelle.

### % des entreprises

Ressources limitées	47%
Manque de temps	40%
Coûts	37%
Manque de personnel qualifié	28%
Culture d'entreprise	26%
Incertitude du marché	22%
Structure de l'entreprise	18%
Disponibilité du financement	17%
Demande insuffisante des clients	17%
Manque d'expérience	16%
Absence de mesures du rendement	13%
Adaptation des procédés	13%
Manque d'outils d'aide à la prise de décisions	13%
Communications	11%
Qualité des fournisseurs	8%
Obstacles technologiques	7%
Manque d'information	6%

## Overcoming Constraints on Performance Improvement

Companies are taking a number of steps to overcome the constraints they face in improving performance. More than 30% are upgrading employee skill sets, improving operating efficiencies, changing organizational culture, investing in new technologies, re-engineering processes and developing new products and services.

### % of companies

Upgrading Employee Skills	51%
Improving Operating Efficiency	45%
Changing Organizational Culture	37%
Investing in New Technology	36%
Re-engineering Processes	30%
Developing New Products/Services	31%
Changing Management Structures	28%
New Management Techniques	25%
Improving Customer Relations	25%

### % of companies

Entering New Markets	22%
Better Management Information Systems	22%
Collaborating With Others	21%
Bringing in External Expertise	20%
Increasing Automation	19%
Redeploying Resources	18%
Outsourcing	18%
Improving Supply Chain Management	16%
New Tools to Support Decision-making	16%

## Moyens de vaincre les obstacles à l'amélioration de la performance

Les entreprises prennent différentes mesures pour neutraliser les contraintes avec lesquelles elles doivent composer pour améliorer leur rendement. Ainsi, plus de 30 % des entreprises s'emploient à améliorer les compétences professionnelles de leurs employés, à améliorer leur efficacité à l'exploitation, à modifier leur culture organisationnelle, à investir dans de nouvelles technologies, à instaurer des processus de réingénierie et à mettre au point de nouveaux produits et services.

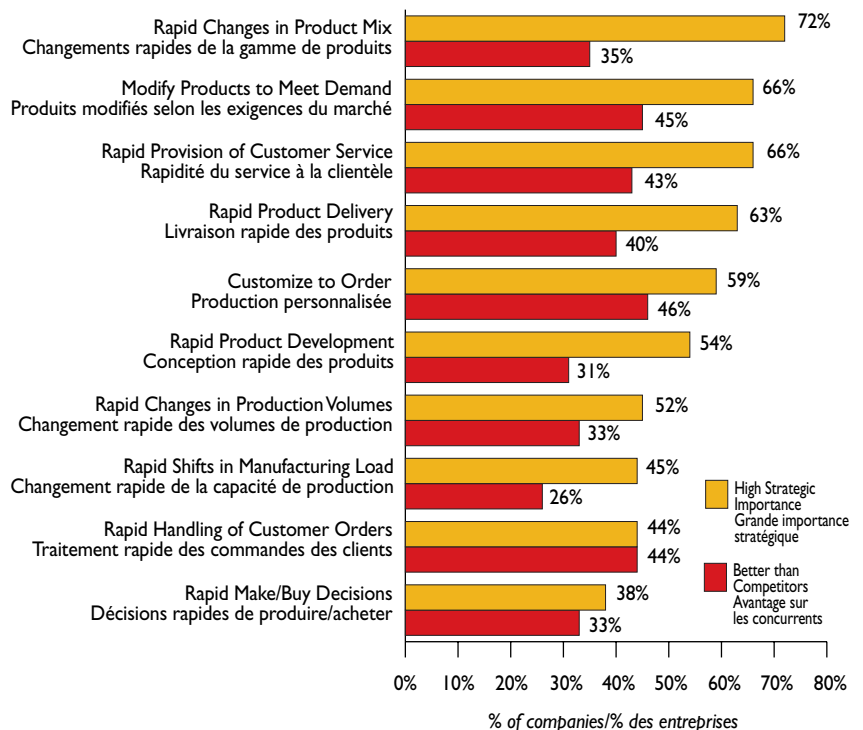
% des entreprises		% des entreprises	
Accroître les compétences des employés	51%	Accès à de nouveaux marchés	22%
Améliorer l'efficacité de l'exploitation	45%	Meilleurs systèmes de gestion de l'information	22%
Modifier la culture d'entreprise	37%	Collaborer avec d'autres entreprises	21%
Investir dans les nouvelles technologies	36%	Recours à des spécialistes externes	20%
Réingénierie des processus	30%	Automatisation accrue	19%
Concevoir de nouveaux produits/services	31%	Réaffectation des ressources	18%
Modifier les structures de gestion	28%	Impartition	18%
Nouvelles techniques de gestion	25%	Meilleure gestion de la chaîne d'approv.	16%
Meilleures relations avec les clients	25%	Nouveaux outils d'aide à la prise de décisions	16%

## Flexibility as a Competitive Advantage

Time is the new currency of the 21<sup>st</sup> century economy. For that reason, flexibility is viewed as a major strategic advantage by a majority of Canadian manufacturers and exporters. Many companies currently see themselves ahead of the competition with respect to their capacity for agile response to changing customer demands. But, most companies still have to catch up.

## Atouts concurrentiels liés à la souplesse de l'entreprise

Le temps est le moteur de l'économie du XXI<sup>e</sup> siècle. Pour cette raison, la souplesse d'exécution apparaît comme un avantage stratégique important pour une majorité de manufacturiers et d'exportateurs canadiens. Nombre des entreprises répondantes considèrent qu'elles devancent leurs concurrentes en ce qui a trait à leur capacité de répondre avec souplesse aux demandes de leurs clients. Ceci dit, la plupart des entreprises ont du rattrapage à faire dans ce domaine.

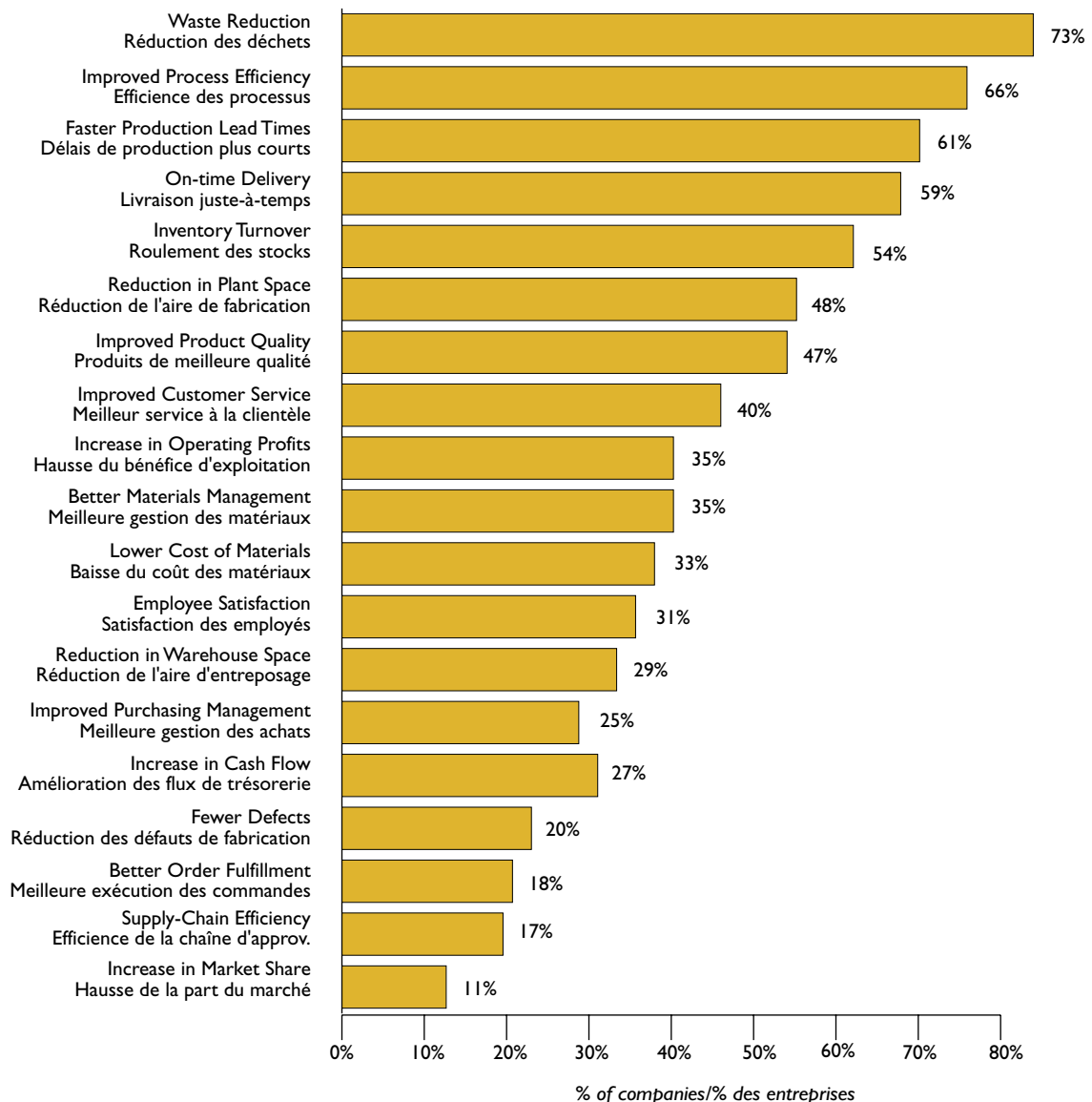


## The Benefits of Going Lean

Of respondents, 58% report that they are implementing business improvements based on Lean principles. Those companies that have adopted Lean are reaping significant benefits. These include waste reduction, improved operating efficiencies, speedier product lead and delivery times, improved materials management, heightened customer and employee satisfaction and stronger cash flow and profit performance

## Avantages de l'économie de ressources

Un peu moins de 60 % des répondants ont indiqué qu'ils s'efforçaient d'améliorer leurs activités selon les principes mêmes de la fabrication sans gaspillage. Les entreprises qui ont adopté une stratégie de fabrication sans gaspillage récoltent d'importants avantages à différents égards : réduction des déchets, efficacité accrue à l'exploitation, diminution des temps de production et de livraison des produits, amélioration de la gestion des matériaux, satisfaction accrue des clients et des employés, rentrées de fonds supérieures et profitabilité.

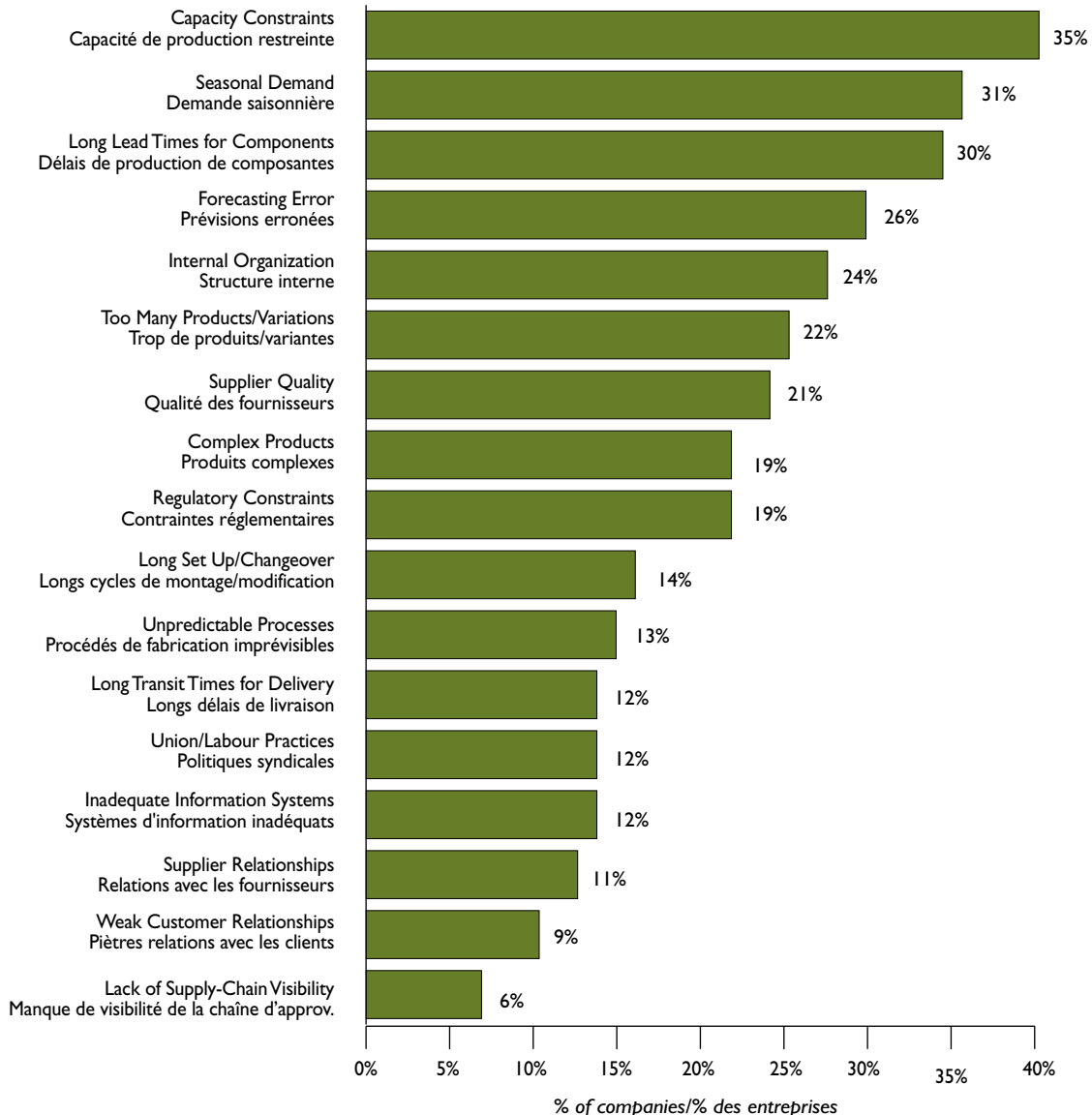


## Challenges in Improving Flexibility

The most frequently cited challenges in improving flexibility are capacity constraints, the seasonality of customer demand, long lead times for components, forecasting error, organizational constraints, product complexity and supplier quality.

## Obstacles à l'accroissement de la souplesse

Au titre de l'amélioration de la souplesse d'exécution, les défis les plus fréquemment cités sont liés aux éléments suivants : contraintes de capacité, saisonnalité de la demande de la clientèle, délais prolongés d'obtention des composants, erreurs prévisionnelles, contraintes organisationnelles, complexité de fabrication des produits et qualité des fournisseurs.



# Innovation / Innovation

For manufacturers and exporters, innovation is an essential element of competitive success. Innovation not only encompasses the development and commercialization of new and improved products and services, but it also entails the adoption of new and improved technologies and production processes, new and improved ways of doing business and the development of new markets.

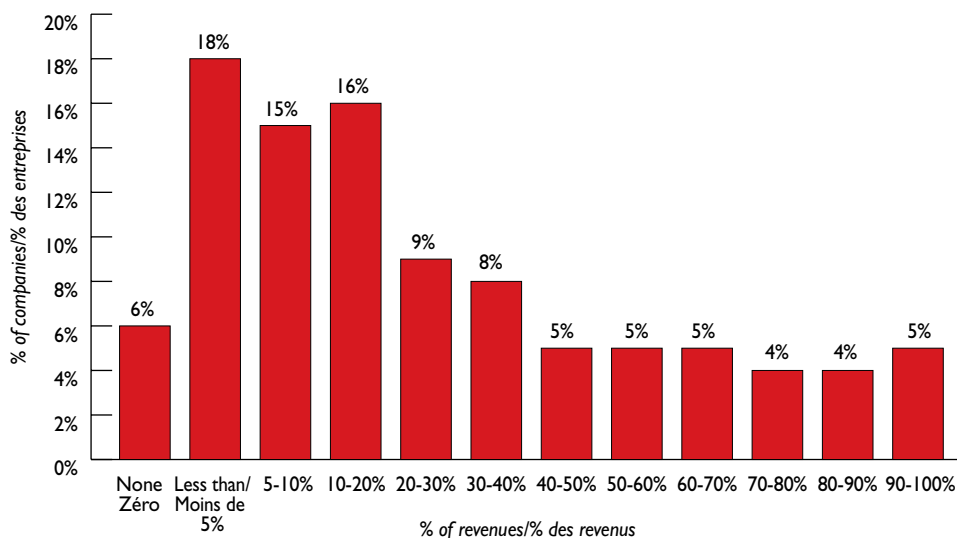
## *The Importance of Innovation*

Almost 50% of companies report that 20% or more of their sales are derived from products and services introduced to the market over the past three years. Only 6% of firms do not rely on new products for revenue growth.

L'innovation est un élément essentiel du succès concurrentiel des manufacturiers et des exportateurs. Toutefois, l'innovation ne s'entend pas simplement de la mise au point et de la commercialisation de produits et services nouveaux ou améliorés. Elle englobe également l'adoption de technologies et de processus de production nouveaux et améliorés, de stratégies d'affaires novatrices et du développement de nouveaux marchés.

## *Importance de l'innovation*

Près de 50 % des entreprises font valoir que 20 % ou plus de leurs ventes sont liées à des produits et services implantés sur le marché au cours des trois dernières années. Seulement 6 % des entreprises ne comptent pas sur la mise en marché de nouveaux produits pour assurer la croissance de leurs revenus.

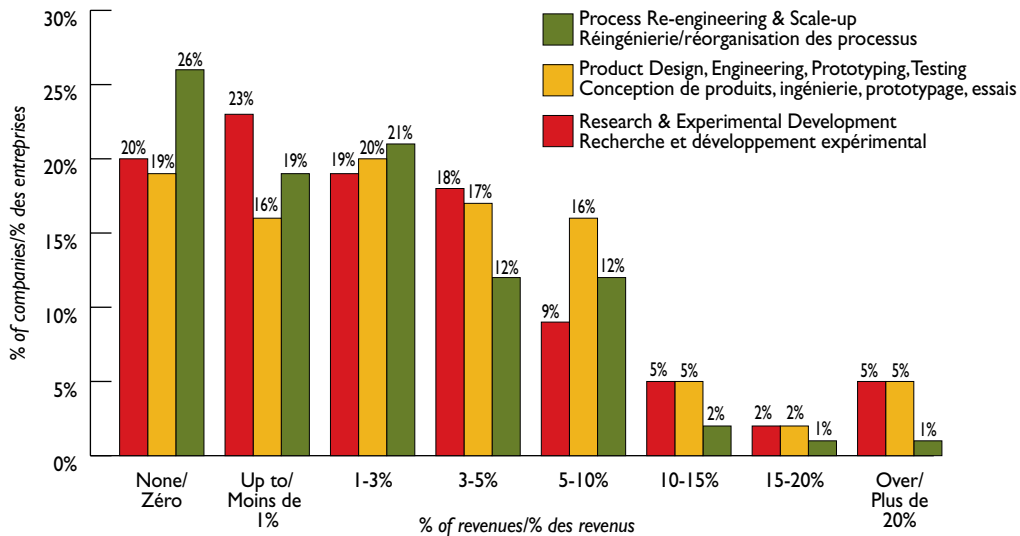


## Revenues Spent on Innovation Activities

Most companies spend a significant portion of their sales revenue on the development and commercialization of new products. Almost 40% of manufacturers and exporters spend over 3% of their revenue on scientific research and experimental development, while 45% spend 3% or more of their revenue on product design, engineering, prototyping and product testing. Process re-engineering and production scale-up accounts for 3% or more of revenues for 28% of companies.

## Revenus consacrés à des activités d'innovation

Une majorité d'entreprises consacrent une proportion importante de leurs recettes de ventes à la mise au point et à la commercialisation de produits nouveaux. Près de 40 % des manufacturiers et exportateurs dépensent au-delà de 3 % de leurs revenus pour financer des activités de recherche scientifique et de développement expérimental, tandis que 45 % de ces derniers consacrent 3 % ou plus de leurs revenus à la conception de produits, à l'ingénierie, au prototypage et aux essais de produits. Enfin, la réingénierie des processus et les activités de mise en production à l'échelle représentent une dépense de 3 % ou plus des revenus de 28 % des entreprises répondantes.

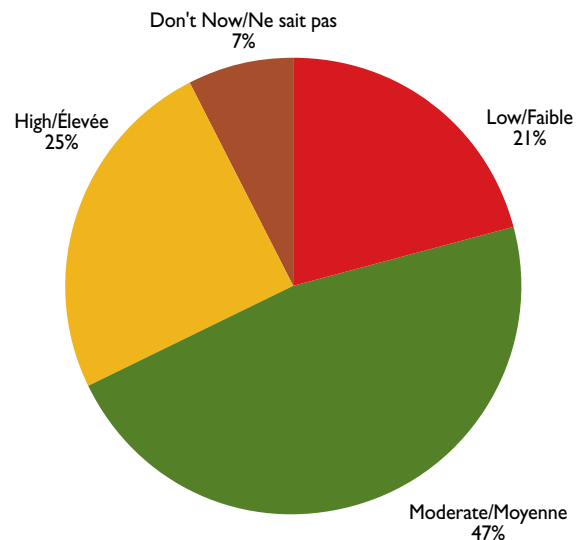


## Success in Managing Innovation

Companies were asked to rate their success in managing innovation with respect to a number of business functions, ranging from the commercialization of new products to the introduction of new financing and marketing techniques. On average, only 25% of companies report that they have been highly successful across all aspects of innovation performance within the past year.

## Efficacité de la gestion

Les entreprises ont été invitées à évaluer leur succès au titre de la gestion de l'innovation, le tout en regard d'un certain nombre d'activités d'affaires allant de la commercialisation de nouveaux produits à l'instauration de techniques nouvelles de financement et de marketing. Seulement 25 % des entreprises ont fait valoir qu'elles avaient globalement remporté un grand succès par rapport à tous les aspects de leur rendement en matière d'innovation au cours de la dernière année.

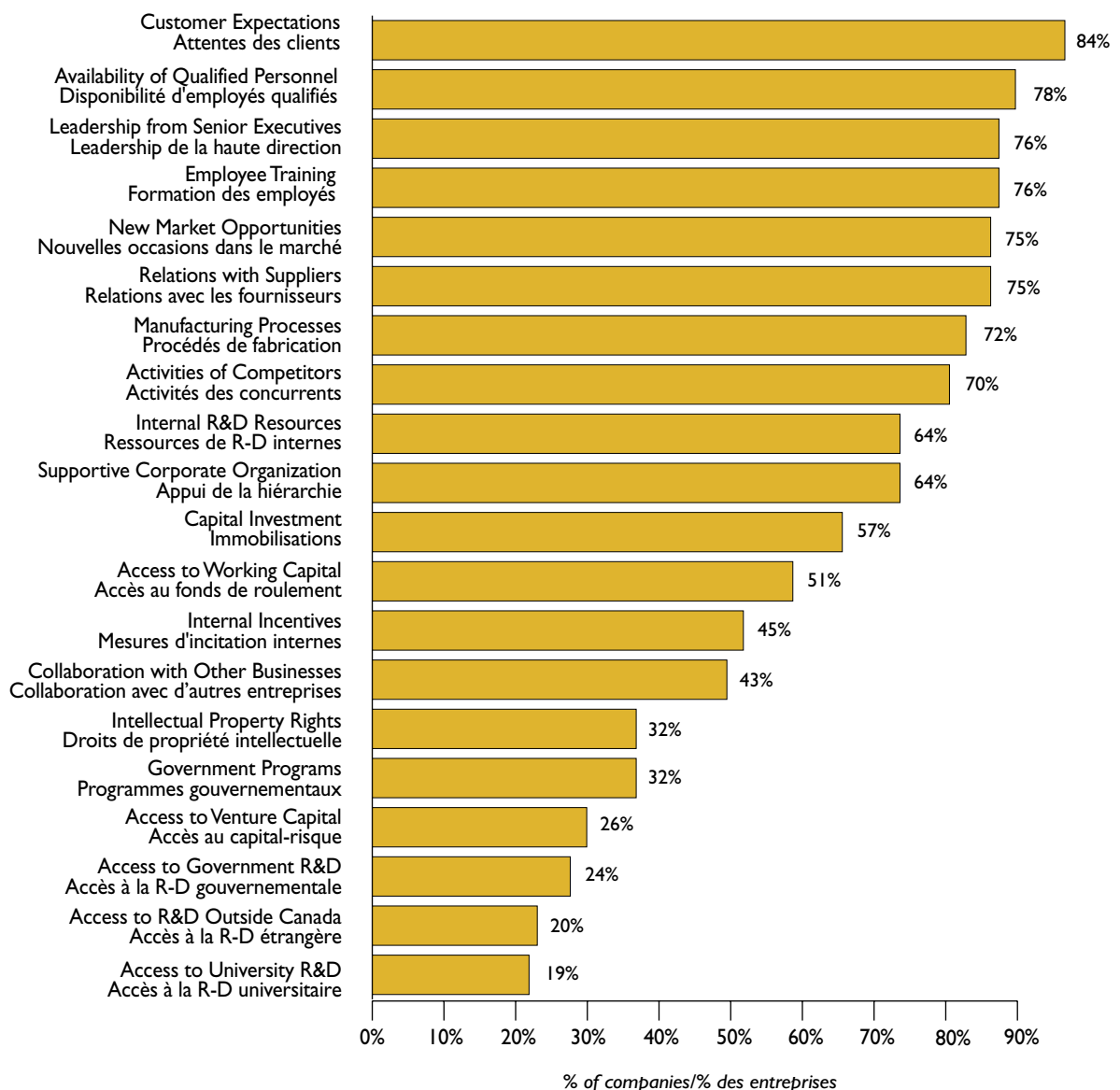


## Key Factors Affecting Business Innovation

There are many factors that affect innovation activity on the part of Canadian businesses. The most important are customer expectations, the availability of qualified personnel, leadership from senior executives, employee training, the development of new market opportunities and supplier relationships. Market conditions predominate, while the accessibility of research in universities or government labs, although seen as important, is not a driving factor for a large majority of companies.

## Principaux facteurs qui influent sur l'innovation

Nombre de facteurs influent sur les activités d'innovation des entreprises canadiennes. Les plus importants sont les attentes des clients, la disponibilité de personnel qualifié, le leadership exercé par les cadres supérieurs, la formation des employés, le développement de nouvelles possibilités de marché ainsi que les relations avec les fournisseurs. En termes d'importance, les conditions de marché s'imposent au premier rang. Tout en revêtant une certaine importance, l'accès à des installations de recherches universitaires ou gouvernementales n'apparaît cependant pas comme un facteur déterminant aux yeux d'une grande majorité des entreprises.



## Measuring the Success of Innovation Projects

The most common means of measuring the success of innovation projects are contribution to overall sales, return on investment, customer satisfaction and contribution to cost reduction or efficiency improvement.

	% of companies
Contribution to Increased Sales	40%
Return on Investment	40%
Customer Satisfaction	33%
Contribution to Cost Reduction	27%
Contribution to Operating Efficiency	22%
Number of Projects Underway	11%
Comparison to Competitors	9%
Amount of Money Invested in Innovation	4%
Rate of New Product Introductions	3%
No Formal Measurement	17%

## Highly Successful Innovation Activities

Canadian manufacturers and exporters have had the greatest success over the past year in introducing innovations in customer service and relationship management, product development and production processes. Less than one-third of companies report a high success rate in other types of innovation projects.

	% of companies
Customer Service	50%
Customer Relationship Management	42%
Product Development	34%
Production Processes	34%
Design/Engineering	28%
Sales	27%
Technology Investments	25%
Business Planning	24%
Operating Processes	23%
Marketing	22%
Managing Technology	16%
Materials Management	16%
Skills Training	16%
Sourcing Capital	16%
Supply Chain Management	12%
Recruitment	12%

## Évaluation de l'efficacité des projets d'innovation

La façon la plus courante de mesurer le succès de projets d'innovation est d'évaluer la contribution de ces derniers par rapport aux ventes globales, au rendement à l'investissement, à la satisfaction des clients et à la réduction des coûts/à l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise.

	% des entreprises
Contribution à la hausse des ventes	40%
Rendement de l'investissement	40%
Satisfaction des clients	33%
Contribution à la réduction des coûts	27%
Contribution à l'efficacité de l'exploitation	22%
Nombre de projets en cours	11%
Comparaisons avec les concurrents	9%
Montant investi dans des projets d'innovation	4%
Taux de lancement de nouveaux produits	3%
Aucune méthode d'évaluation officielle	17%

## Activités d'innovation particulièrement efficaces

Au cours de la dernière année, les plus grands succès remportés par les manufacturiers et exportateurs du Canada ont été dans les domaines suivants : innovations dans la gestion du service à la clientèle et des relations avec les clients, mise au point de produits et processus de production. Moins d'un tiers des entreprises ont indiqué avoir connu un taux élevé de succès dans d'autres types de projets d'innovation.

	% des entreprises
Service à la clientèle	50%
Gestion des relations avec les clients	42%
Conception de produits	34%
Procédés de fabrication	34%
Conception/ingénierie	28%
Ventes	27%
Investissements dans la technologie	25%
Planification des affaires	24%
Méthodes d'exploitation	23%
Commercialisation	22%
Gestion de la technologie	16%
Gestion des matériaux	16%
Formation professionnelle	16%
Recherche de capitaux	16%
Gestion de la chaîne d'approv.	12%
Recrutement	12%

## Techniques for Managing Innovation

Companies use a number of formal processes for managing innovation. The most common is collaboration with customers, the use of common parts or platforms in new product development, the use of cross-functional design teams and collaboration with suppliers on product and process design.

	% of companies
Collaboration with Customers	40%
Use of Common Parts/Platforms	28%
Cross Functional Design Teams	15%
Collaboration with Suppliers to Develop Production Processes	15%
Collaboration with Suppliers to Develop Materials or Components	14%
Formal Product Life Cycle Methodology	7%
Product Management Software	7%
Program/Process Management	7%
Outsource Design/Engineering	6%
Collaboration with External Researchers in Product Development	5%

## Techniques de gestion de l'innovation

Les entreprises font appel à un certain nombre de méthodes formelles pour gérer leurs activités d'innovation. Les plus courantes demeurent la collaboration avec les clients, l'utilisation de composantes ou plates-formes communes à l'appui de la mise au point de produits nouveaux, l'utilisation d'équipes de conception interfonctionnelles ainsi que la collaboration avec les fournisseurs pour la conception de produits et de processus.

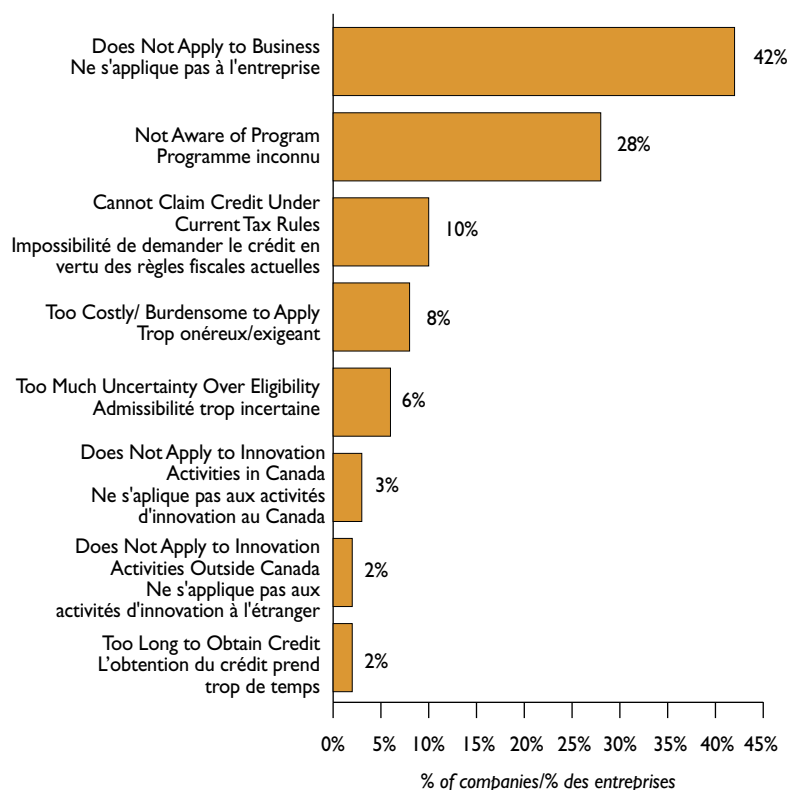
	% des entreprises
Collaboration avec les clients	40%
Utilisation de pièces/plates-formes communes	28%
Équipes de conception intersectorielles	15%
Collaboration avec des fournisseurs pour concevoir des procédés de production	15%
Collaboration avec des fournisseurs pour concevoir des composantes/matériaux	14%
Méthodologie officielle de cycle de vie des produits	7%
Logiciel de gestion des produits	7%
Gestion des programmes/procédés	7%
Impartition de la conception/ingénierie	6%
Collaboration avec des chercheurs externes pour des produits	5%

## Scientific Research & Experimental Development Tax Credits

Only 38% of companies currently use Canada's SR&ED tax credit system. A majority of companies that do not use the tax credits report that they do not apply to their business. However, 28% say they are not aware of the program, while 31% of companies do not use the credits because of administrative or eligibility problems.

## Crédits d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental

Seulement 38 % des entreprises tirent présentement parti du régime canadien de crédits d'impôt à la recherche scientifique et au développement expérimental. Une majorité d'entreprises qui ne font pas appel à cette solution ont indiqué que ce régime ne s'appliquait pas à leurs activités d'affaires. Toutefois, 28 % des entreprises ont avoué ne pas être au courant de ce programme tandis que 31 % d'entre elles n'utilisent pas ces crédits d'impôt en raison de problèmes administratifs ou d'admissibilité audit régime.

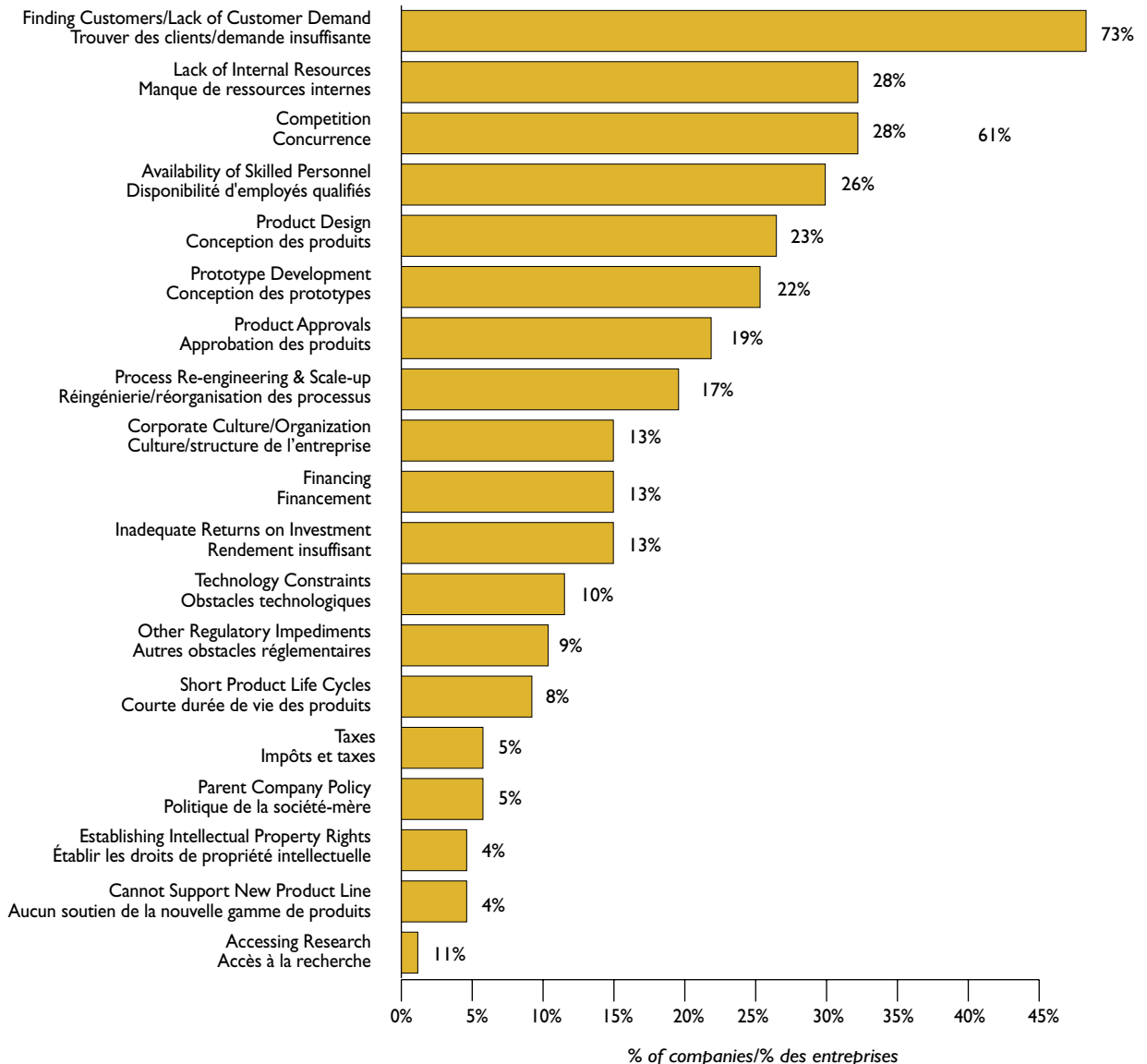


## Constraints on Bringing New Products to Market

Innovation is a risky business. When it comes to developing and commercializing new products, Canadian companies identify a number of constraints, including the lack of customer demand, a lack of internal resources, competition from other products, shortages of skilled personnel, product design and prototype development and negotiating slow and costly product approval processes.

## Obstacles à la commercialisation de nouveaux produits

L'innovation n'est pas sans présenter de risques. En ce qui concerne la mise au point et la commercialisation de produits nouveaux, les entreprises canadiennes se heurtent bien souvent à un certain nombre de contraintes : demande insuffisante de la part des clients, manque de ressources internes, concurrence d'autres produits, pénurie de personnel qualifié, conception de produits et élaboration de prototypes, lenteur des négociations et processus onéreux d'approbation des produits.

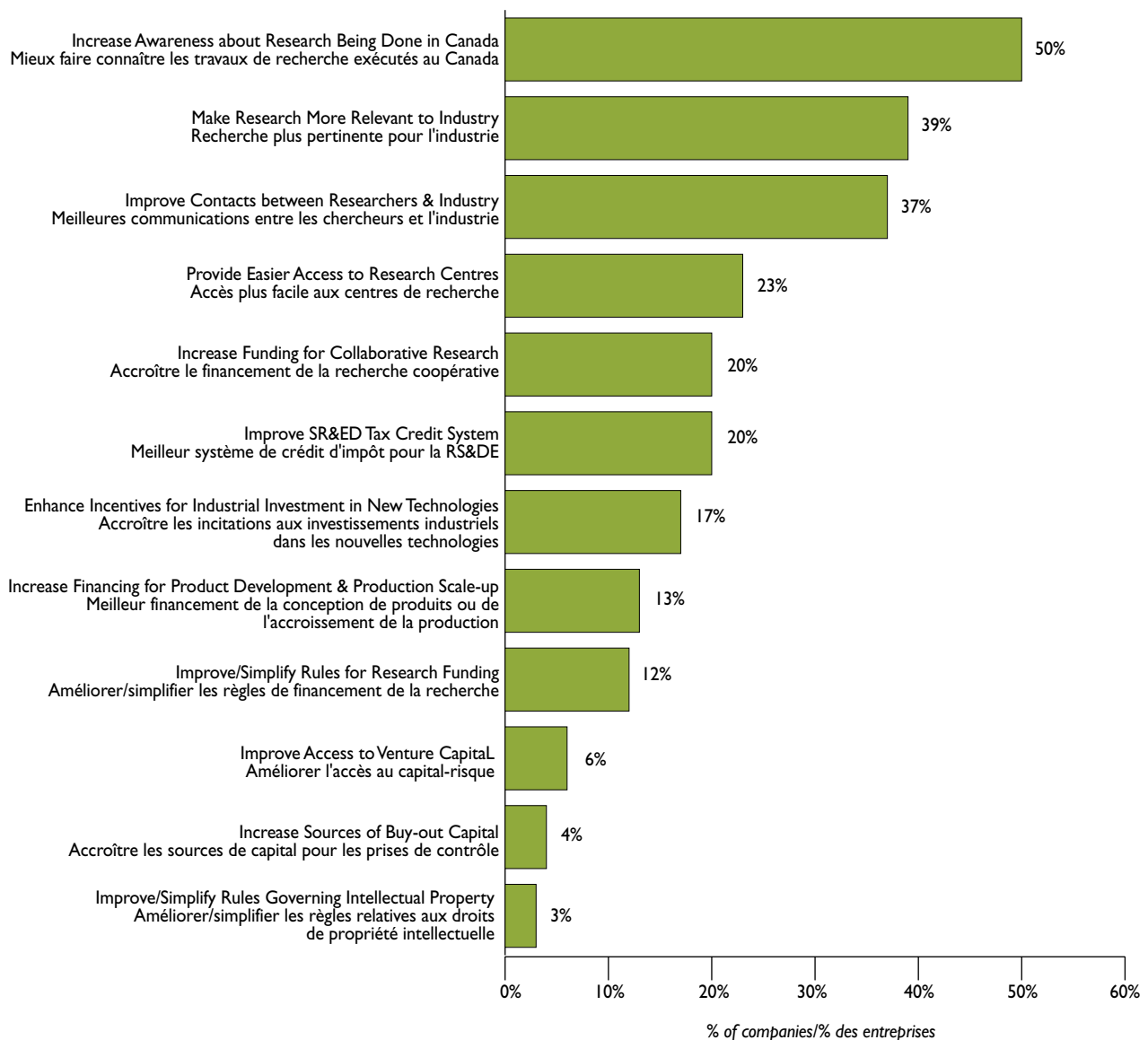


## Strengthening the Potential for Commercializing University and Government Research

From the view of the companies participating in the survey, the most effective ways of strengthening linkages between Canada's research labs and Canadian industry are to increase awareness about the research being done in Canada, make research more relevant to the problems faced by industry and improve contacts between industry and the research community.

## Moyens d'accroître le potentiel de commercialisation de la recherche universitaire et gouvernementale

Les moyens les plus efficaces de renforcer les liens entre les laboratoires de recherche et l'industrie du Canada sont, du point de vue des entreprises qui ont participé à l'enquête, de mettre en œuvre des initiatives de sensibilisation concernant la recherche exécutée au Canada, de consacrer davantage de recherches aux problèmes avec lesquels l'industrie doit composer ainsi que d'améliorer les relations entre l'industrie et la collectivité des chercheurs.



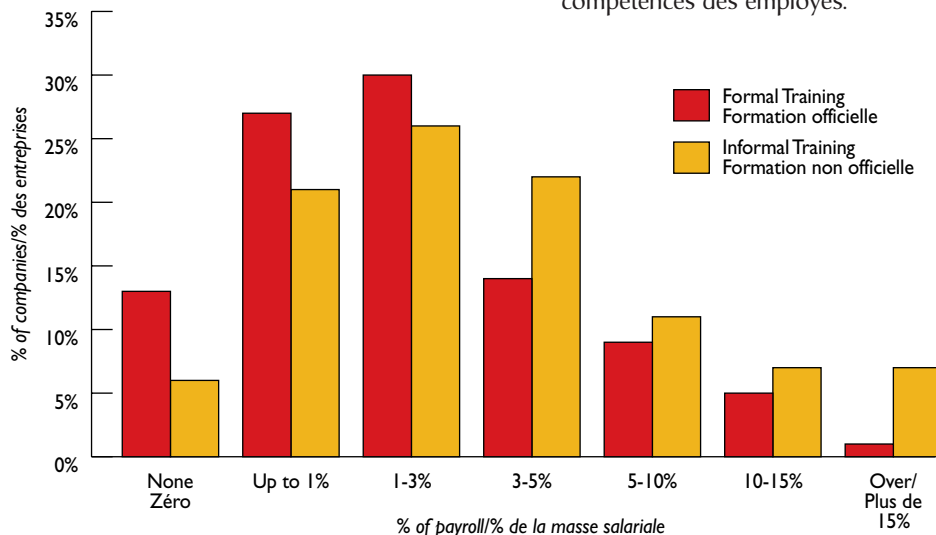
# Skills & Human Resources / Compétences et ressources humaines

## Training Budgets

Companies spend a large and increasing amount of their payroll budget on formal and informal skills training. Slightly over 30% of respondents report that they spend 3% or more of payroll on formal training programs, while half of the companies spend over 3% of payroll on informal skills training.

## Budgets de formation

Les entreprises injectent des sommes importantes et croissantes de leur budget de paye aux fins d'améliorer les compétences de leurs employés par des activités de formation formelles et informelles. Un peu plus de 30 % des répondants ont indiqué qu'ils consacraient 3 % ou plus de leur masse salariale au financement de programmes structurés de formation. En revanche, la moitié des entreprises réservent au-delà de 3 % de leur masse salariale au financement d'activités de formation informelles visant à améliorer les compétences des employés.

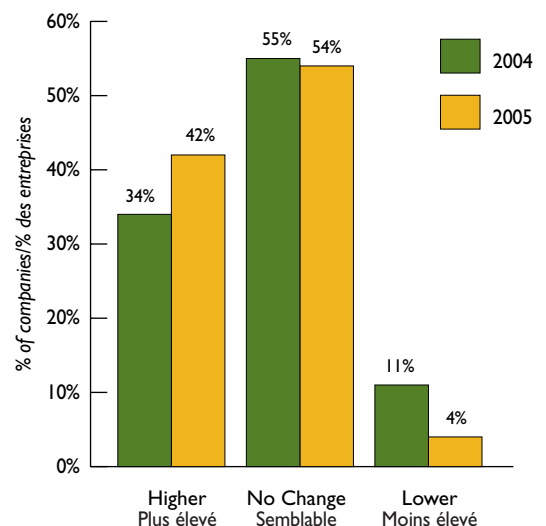


## Outlook for Training Budgets

One-third of companies report an increase in their skills training budgets in 2004 and another 42% expect budgets to increase next year. Only 4% of respondents foresee a decline in the amount of money they will spend on training in 2005.

## Budget de formation prévu

Un tiers des entreprises ont indiqué qu'en 2004 elles avaient majoré leur budget de formation axé sur l'acquisition de compétences. Par ailleurs, 42 % des entreprises prévoient d'augmenter leur budget de formation au cours de la prochaine année. Seuls 4 % des répondants entrevoient un déclin des ressources financières qu'elles consacreront à la formation en 2005.



## Skills Shortages

A variety of skills shortages are reported, with companies finding it difficult to both attract and retain qualified personnel. Over 10% of manufacturers and exporters are experiencing difficulties in filling positions for entry-level employees, engineers, sales and marketing personnel, operators, designers, plant managers, electricians, welders and machinists.

	Difficulties	Difficulties		Difficulties	Difficulties
	Finding	Keeping		Finding	Keeping
	% of companies			% of companies	
Entry-Level Employees	23%	20%	IT Professionals	7%	6%
Engineers	19%	11%	General Managers	6%	7%
Sales & Marketing	15%	13%	Scientists/R&D Technicians	6%	5%
Operators	15%	10%	Accountants/Financial Managers	5%	5%
Designers	14%	4%	Service Personnel	5%	4%
Plant Managers	13%	11%	IT Technicians	4%	3%
Electricians	13%	8%	International Business Development	4%	4%
Welders	12%	8%	Human Resource Managers	3%	6%
Machinists	10%	9%	Computer Programmers	3%	4%
Tool & Die Makers	8%	5%	Other	3%	3%
Craft Workers	7%	6%			

## Pénuries de compétences

Les entreprises répondantes ont signalé, d'une part, qu'elles se heurtaient à des pénuries de compétences professionnelles et, d'autre part, qu'elles éprouvaient des difficultés à recruter et à conserver du personnel qualifié. Plus de 10 % des manufacturiers et exportateurs éprouvent des difficultés à répondre à leurs besoins de recrutement d'employés de premier échelon dans les disciplines suivantes : employés généraux, ingénieurs, personnel des ventes et du marketing, opérateurs de machinerie, concepteurs, gestionnaires d'usines, électriciens, soudeurs et machinistes.

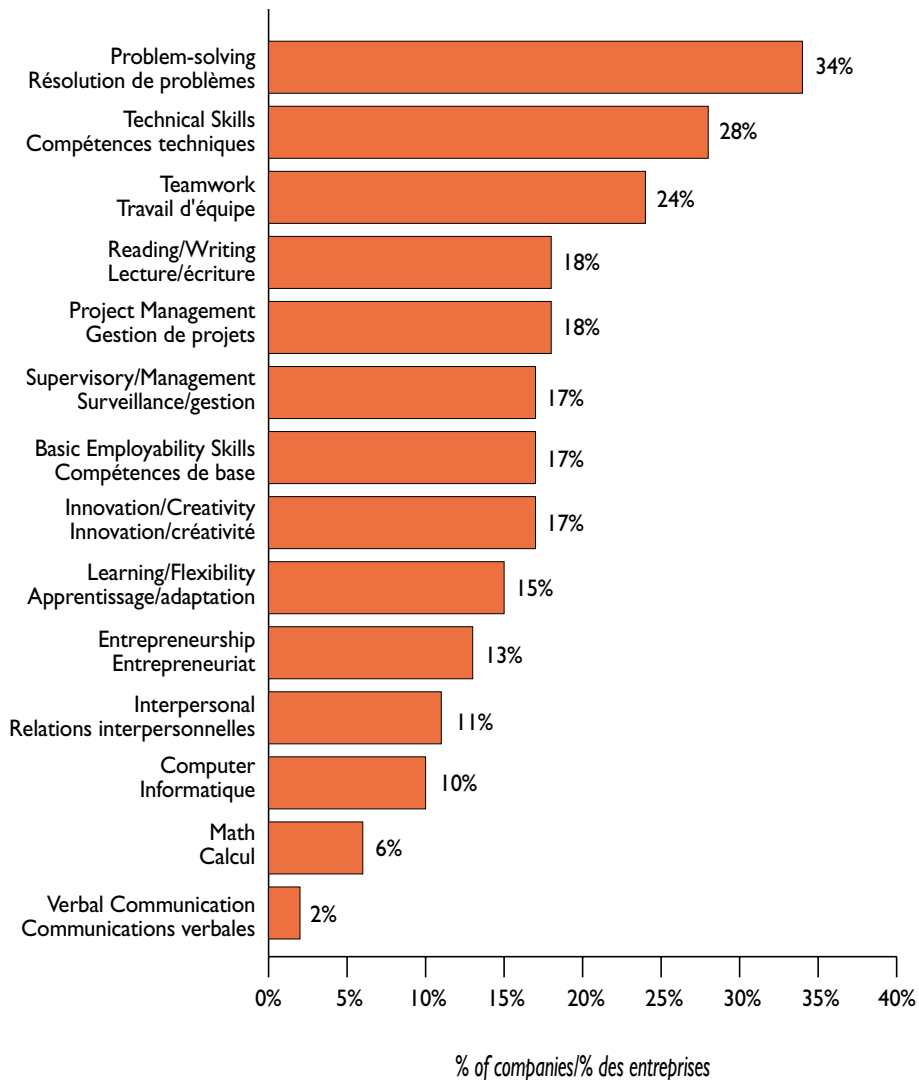
	Recrutement	Maintien		Recrutement	Maintien
	à l'effectif	à l'effectif		à l'effectif	à l'effectif
	% des entreprises			% des entreprises	
Employés sans expérience	23%	20%	Professionnels des TI	7%	6%
Ingénieurs	19%	11%	Directeurs généraux	6%	7%
Vente et commercialisation	15%	13%	Scientifiques/techniciens de R-D	6%	5%
Opérateurs	15%	10%	Comptabilité/gestion financière	5%	5%
Conception	14%	4%	Services	5%	4%
Directeurs d'usine	13%	11%	Techniciens en TI	4%	3%
Électriciens	13%	8%	Croissance des marchés internationaux	4%	4%
Soudage	12%	8%	Gestion des ressources humaines	3%	6%
Machinistes	10%	9%	Programmeurs d'ordinateurs	3%	4%
Fabrication d'outils/matrices	8%	5%	Autres	3%	3%
Ouvriers spécialisés	7%	6%			

## Least Satisfactory Skills Sets

The skills that are least satisfactory among current employees include problem-solving, technical skills, teamwork, literacy, management, and basic employability skills such as timeliness, work ethic and personal responsibility.

## Compétences jugées insuffisantes

Au sein des effectifs actuels d'employés des entreprises, les secteurs de compétence les plus précaires sont les suivants : résolution de problèmes, compétences techniques, travail d'équipe, alphabétisation, gestion et compétences fondamentales d'employabilité, par exemple la ponctualité, l'éthique de travail et le sens des responsabilités personnelles.



## Effectiveness of Training and Education Programs

Companies were asked to rate the effectiveness of several educational and training programs. Manufacturers and exporters find that internal training, colleges, and apprenticeship programs most effective in responding to their skills requirements. Least effective are immigration services, on-line and collaborative training and university post-graduate programs.

	% of companies					
	Not Applicable to Business	Not Effective	Poor	Somewhat Effective	Good	Very Effective
High Schools	18%	16%	9%	29%	12%	15%
Colleges	11%	8%	7%	27%	28%	19%
University Graduate Programs	19%	10%	9%	18%	24%	20%
University Post-graduate Programs	33%	15%	15%	13%	16%	12%
Apprenticeship Programs	21%	9%	7%	15%	21%	29%
External Training Programs	21%	10%	10%	22%	21%	16%
Immigration	49%	31%	7%	6%	4%	3%
On-line Learning	38%	27%	11%	13%	7%	4%
Professional Training Programs	22%	12%	12%	25%	19%	10%
Collaborative Training	44%	24%	8%	9%	12%	3%
Internal Training	6%	6%	3%	25%	26%	33%

## Efficacité des programmes d'enseignement et de formation professionnelle

Les entreprises ont été invitées à évaluer l'efficacité de plusieurs programmes de formation et d'éducation. Les manufacturiers et les exportateurs ont estimé que les meilleures avenues pour répondre à leurs besoins en compétences étaient la formation interne, l'enseignement collégial et les programmes d'apprentissage. Les avenues les moins efficaces sont les services d'immigration, la formation en ligne et en collaboration ainsi que les programmes d'études supérieures universitaires.

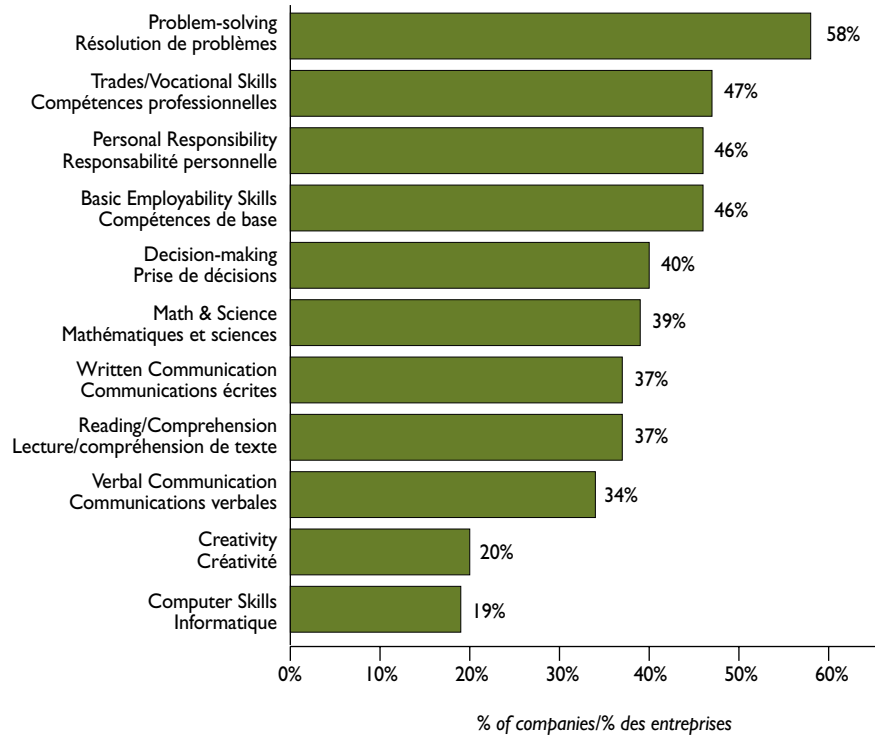
	% des entreprises					
	Sans objet	Pas efficace	Peu efficace	Assez efficace	Très efficace	Très efficace
Écoles secondaires	18%	16%	9%	29%	12%	15%
Collèges/cégeps	11%	8%	7%	27%	28%	19%
Prog. universitaires de premier cycle	19%	10%	9%	18%	24%	20%
Prog. univ. de deuxième et troisième cycles	33%	15%	15%	13%	16%	12%
Programmes d'apprentissage	21%	9%	7%	15%	21%	29%
Programmes de formation externe	21%	10%	10%	22%	21%	16%
Immigration	49%	31%	7%	6%	4%	3%
Formation en ligne	38%	27%	11%	13%	7%	4%
Programmes de formation professionnelle	22%	12%	12%	25%	19%	10%
Formation coopérative	44%	24%	8%	9%	12%	3%
Formation interne	6%	6%	3%	25%	26%	33%

## Recommendations for Improving the Educational Curriculum

Those aspects of Canada's primary and secondary educational curriculum most in need of improvement include problem solving, trades and vocational training, personal responsibility and basic employability skills.

## Recommandations relatives à l'amélioration des programmes d'enseignement

Les volets des programmes d'enseignement primaire et secondaire du Canada où des améliorations s'imposent de façon pressante sont les suivants : résolution de problèmes, métiers et formation professionnelle, responsabilités personnelles et compétences fondamentales d'employabilité.



## Incentives for Increasing Skills Training

Tax credits for training purposes are recommended as the most effective mechanism for increasing business skills training activity. Other proposals include customized in-house training programs, a reduction in payroll taxes and stronger collaboration with schools and other businesses.

	% of companies
Training Tax Credits	54%
Customized In-House Training Programs	27%
Lower Payroll Taxes	26%
Better Partnerships with Educational Institutions	19%
Collaboration with Other Firms	15%
More Information	15%
Better On-line Training Programs	13%
Additional Government Training Programs	12%
Customized Training from Schools	11%
No Incentives	7%

## Mesures d'incitation permettant d'offrir plus de formation professionnelle

Les entreprises canadiennes estiment que le mécanisme le plus efficace pour accroître l'acquisition de compétences pertinentes demeure la mise en place d'un régime de crédits d'impôt à la formation. Au nombre des autres propositions avancées par les entreprises, notons l'élaboration de programmes adaptés de formation interne, une réduction des charges sociales et une collaboration plus étroite avec les écoles et d'autres entreprises.

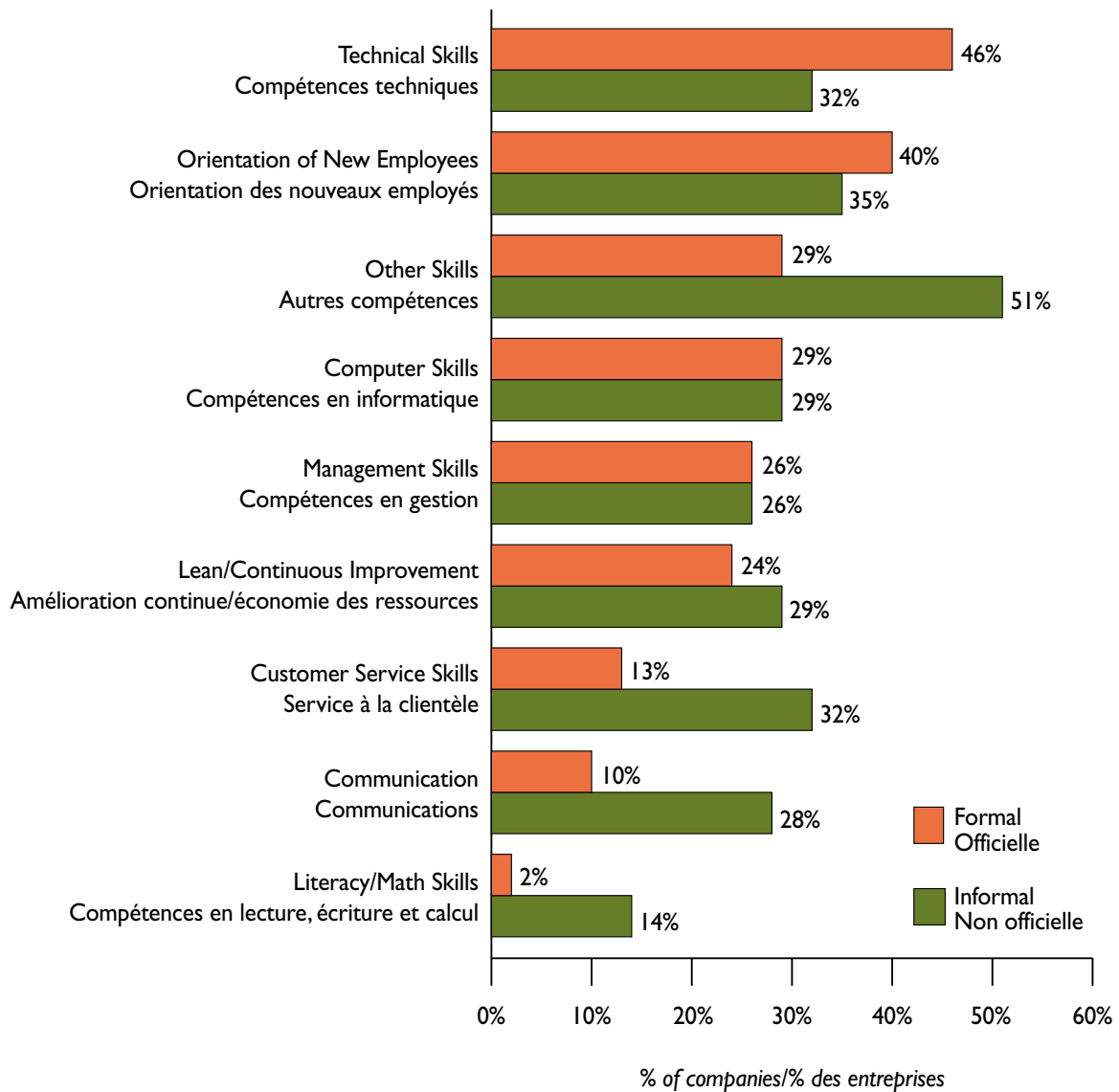
	% des entreprises
Crédits d'impôt pour la formation	54%
Programmes de formation interne adaptée	27%
Réduction des charges sociales	26%
Partenariats plus efficaces avec les maisons d'enseignement	19%
Collaboration avec d'autres entreprises	15%
Plus d'information	15%
Meilleurs programmes de formation en ligne	13%
Autres programmes de formation gouvernementaux	12%
Formation scolaire adaptée	11%
Aucune mesure d'encouragement	7%

## In-House Training

Manufacturers and exporters offer a variety of formal and informal training opportunities for employees. These range from technical skills, management and customer service skills, to basic communication, literacy and math skills.

## Formation interne

Les manufacturiers et exportateurs offrent à leurs employés différentes possibilités formelles et informelles de formation : compétences techniques, compétences en gestion et service à la clientèle, communications de base, alphabétisation et compétences en mathématiques.

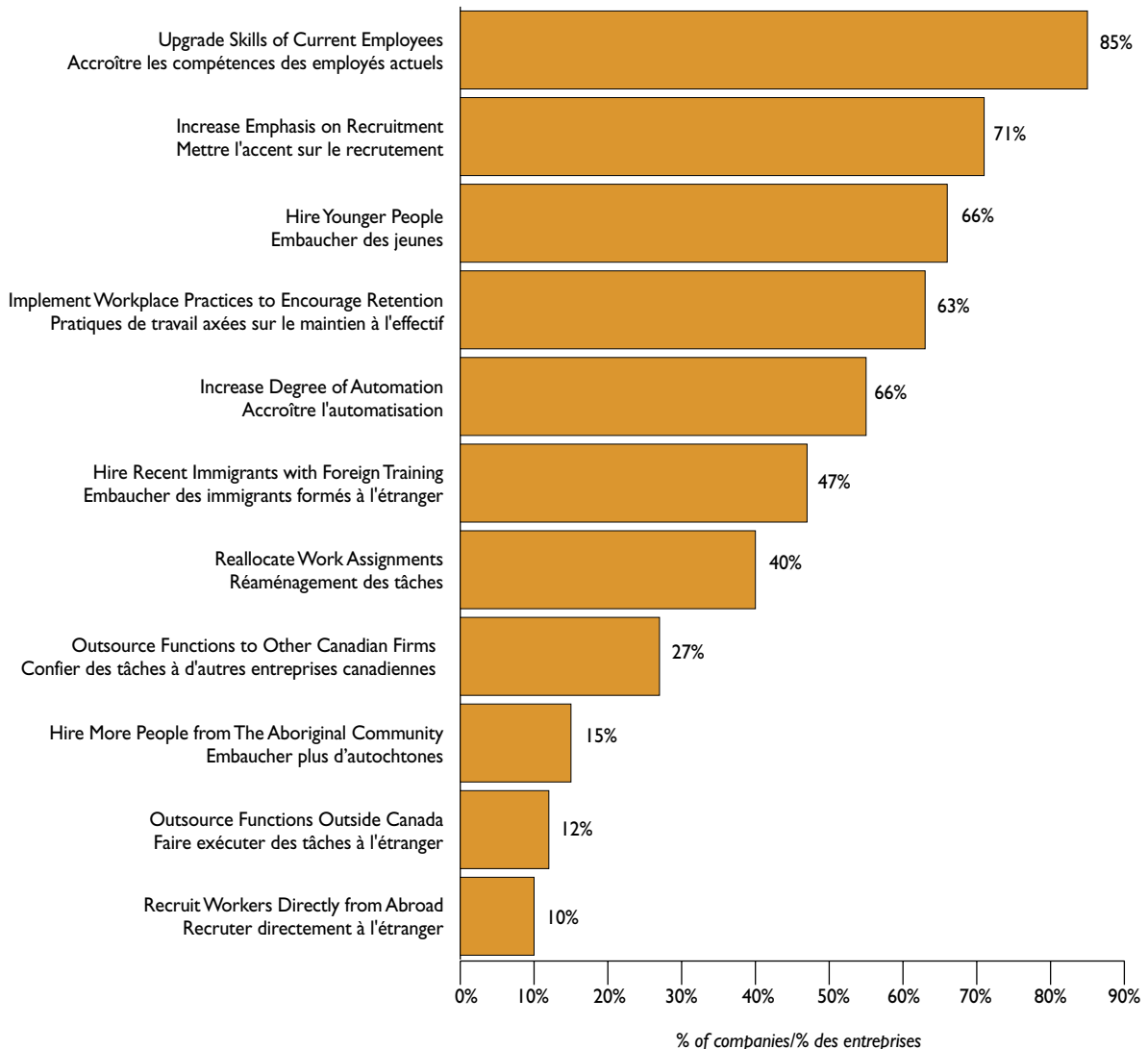


## Strategies to Address Future Labour Needs

Manufacturers and exporters face a wave of retirements over the next five to ten years, making it even more challenging to attract and retain employees with required skills and experience. Companies report that they will take a number of actions to address their future labour needs. These include upgrading the skill sets of existing employees, placing greater emphasis on recruitment, hiring younger people, implementing workplace practices to encourage employee retention and introducing a higher degree of automation in their business.

## Stratégies pour combler les besoins de main-d'œuvre futurs

Les manufacturiers et les exportateurs devront composer, au cours des cinq à dix prochaines années, avec un départ massif d'employés qui prendront leur retraite. Ce phénomène ne pourra qu'ajouter à leur difficulté de recruter et de conserver des employés qualifiés et expérimentés. Les entreprises répondantes ont indiqué qu'elles prendraient un certain nombre de mesures afin de répondre à leurs besoins en main-d'œuvre, y compris l'amélioration des compétences des employés existants, le recours à des stratégies plus dynamiques de recrutement, l'embauche de travailleurs plus jeunes, l'instauration de pratiques de travail encourageant les employés à demeurer en poste et un recours accru à l'automatisation au sein des entreprises.

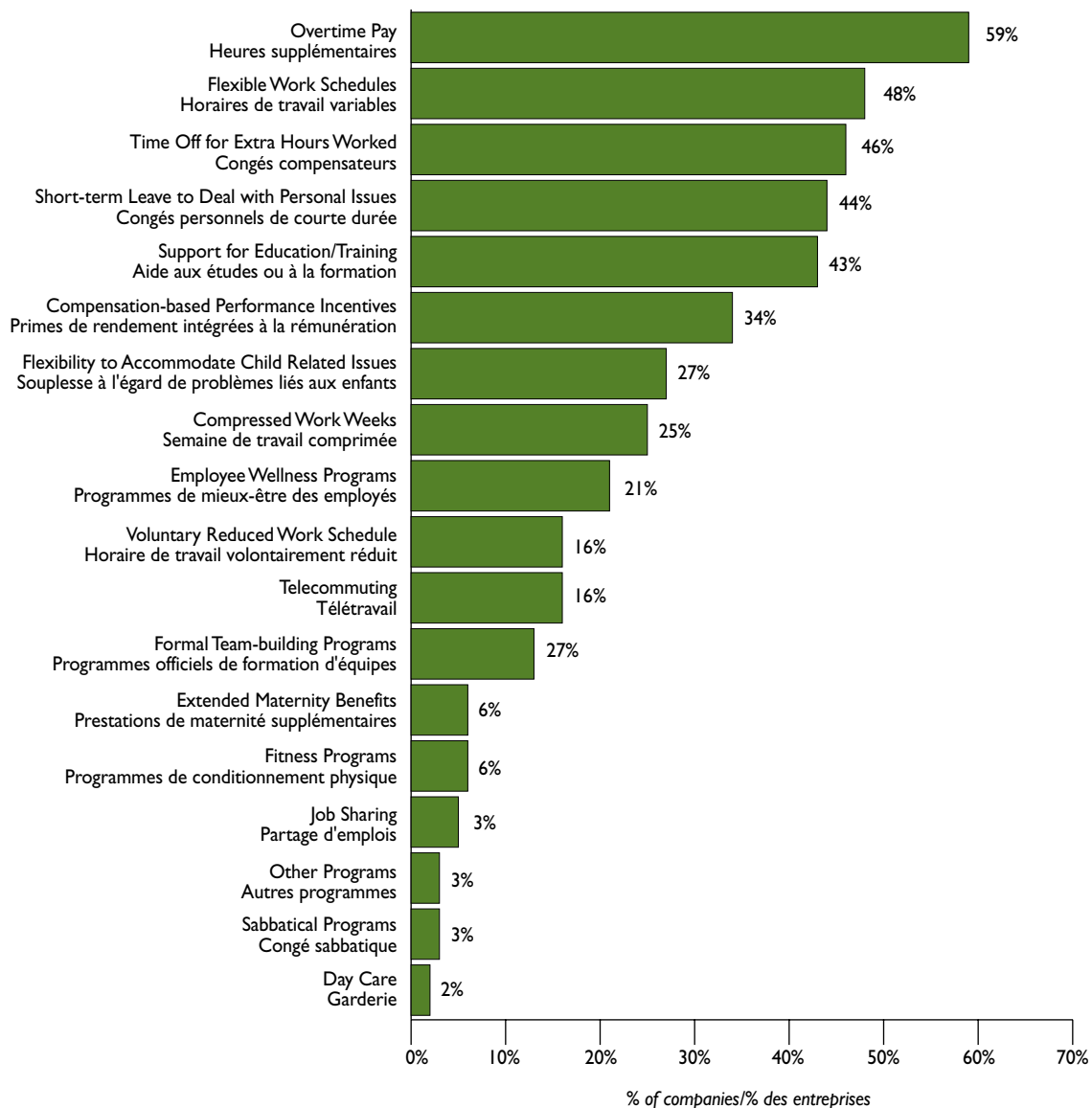


## Workplace Incentives

Many companies have already implemented workplace employee incentive programs. The most common incentives include overtime pay, flexible work schedules and time off for extra hours worked, short-term leave, support for employee education and training and the use of compensation-based performance incentives.

## Amélioration des milieux de travail

Nombre d'entreprises ont déjà mis en œuvre des programmes d'encouragement à l'intention de leurs employés. Les mesures les plus couramment offertes dans ce contexte sont les suivantes : rémunération du temps supplémentaire, horaires de travail souples et congés compensatoires, congés à court terme, soutien à l'éducation et à la formation des employés, mesures de rémunération au rendement.



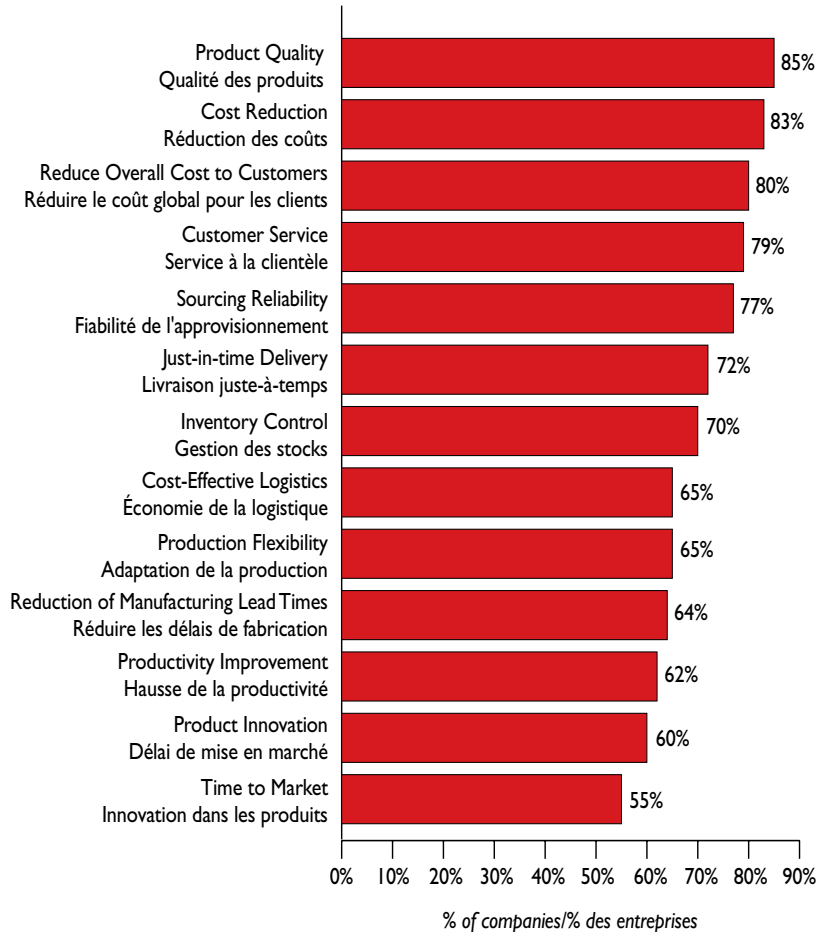
# Supply Chain Management / Gestion de la chaîne d'approvisionnement

## Objectives in Supply Chain Management

Companies are outsourcing more, doing more international business and positioning themselves more in the context of competing supply chains and business networks. Cost-effective supply chain management is a business priority. The most important objectives for Canadian manufacturers and exporters include product quality, cost reduction, customer service and employee reliability.

## Objectifs de la gestion de la chaîne d'approvisionnement

Les entreprises ont de plus en plus recours à l'impartition, exercent de plus en plus d'activités d'affaires internationales et s'efforcent autant que possible de se positionner de façon à mieux soutenir la concurrence des chaînes d'approvisionnement et des réseaux d'affaires. La gestion efficace des chaînes d'approvisionnement est une priorité des entreprises. Dans ce contexte, les objectifs les plus importants des manufacturiers et exportateurs du Canada sont : la qualité des produits, la réduction des coûts, le service à la clientèle et la fiabilité des employés.



## Technologies for Supply Chain Management

Companies employ a variety of technologies in managing their relations with both suppliers and customers. The most commonly used technologies are electronic data interchange, quality management and enterprise resource planning systems, and on-line sourcing, procurement, design and engineering systems.

% of companies	
Electronic Data Interchange (EDI)	36%
Quality Management System (QMS)	27%
Enterprise Resource Planning System (ERP)	22%
E-sourcing/E-procurement	19%
E-based Design/Engineering	18%
Warehouse Management System (WMS)	16%
Customer Relationship Management (CRM)	15%
Forecasting/Demand Planning Software	13%
Advanced Planning & Scheduling (APS)	13%
Transportation Management System (TMS)	8%
On-line Trading	6%
Product Data/Life Cycle Management (PDM/PLM)	5%

## Technologies de gestion de la chaîne d'approvisionnement

Les entreprises ont recours à différentes technologies de gestion de leurs relations avec les fournisseurs et les clients. Les technologies les plus couramment utilisées dans ce contexte sont : l'échange électronique de données, les systèmes de gestion de la qualité et de planification des ressources de l'entreprise ainsi que les systèmes d'impartition en ligne, d'approvisionnement, de conception et d'ingénierie.

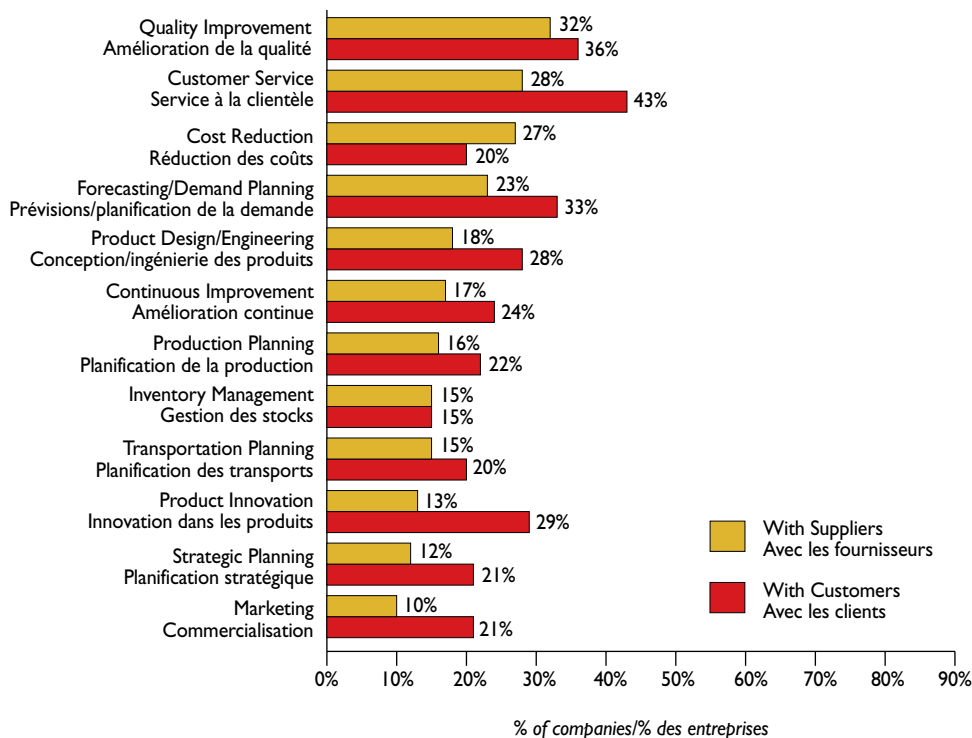
% des entreprises		% des entreprises	
Échange de données informatisées (EDI)	36%	Gestion des relations avec les clients	15%
Système de gestion de la qualité	27%	Logiciel de prévisions/planification de la demande	13%
Système de planification des ressources de l'entreprise	22%	Planification et ordonnancement avancés	13%
Approvisionnement/achats en ligne	19%	Système de gestion des transports	8%
Conception/ingénierie électronique	18%	Échanges commerciaux en ligne	6%
Système de gestion d'entrepôt	16%	Gestion des données/cycle de vie des produits	5%

## Collaboration with Customers and Suppliers

Although supply chain relationships are viewed as strategically important, relatively few companies report that they collaborate extensively with either customers or suppliers. Customer collaboration is more frequent in those areas identified as priority supply chain management objectives.

## Collaboration avec les clients et les fournisseurs

Bien que les relations entourant les chaînes d'approvisionnement soient perçues comme importantes au plan stratégique, assez peu d'entreprises ont indiqué qu'elles collaboraient de façon extensive avec des clients ou des fournisseurs. La collaboration avec les clients est cependant plus fréquente dans les domaines prioritaires de gestion des chaînes d'approvisionnement énoncés dans le narratif accompagnant le graphique 1 ci-dessus.

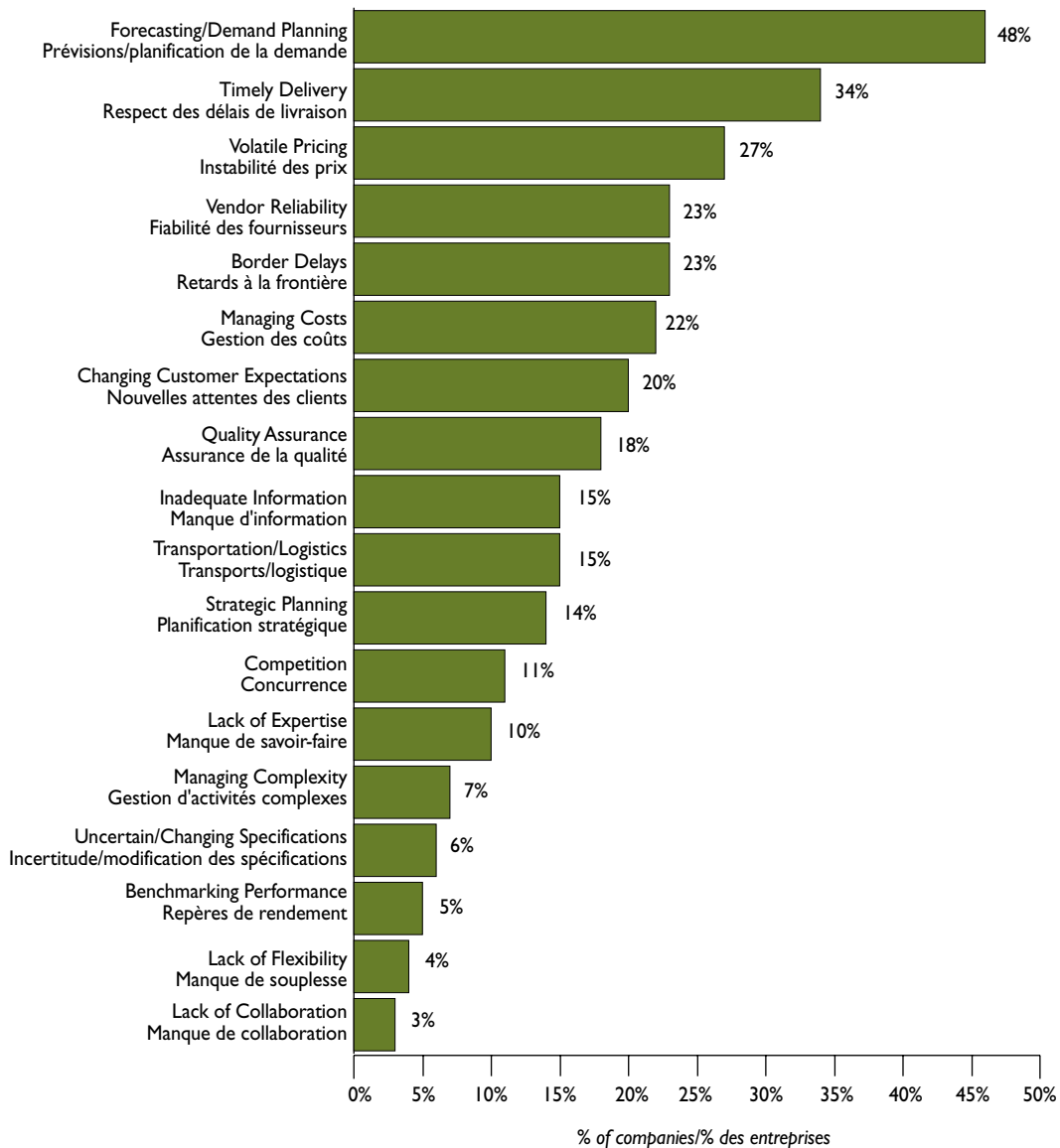


## Challenges in Supply Chain Management

The most frequently cited challenges in effective supply chain management are forecasting and demand planning, volatile pricing, vendor reliability, and delays at the Canada-U.S. border.

## Défis de la gestion de la chaîne d'approvisionnement

Les défis les plus fréquemment cités au titre de la gestion efficace des chaînes d'approvisionnement ont trait aux domaines suivants : prévisions et planification de la demande, prix volatils, fiabilité des fournisseurs et retards à la frontière canado-américaine.



# Canada's Leading Business Network

## *Canadian Manufacturers & Exporters*

### ***National Office***

1 Nicholas Street, Suite 1500  
Ottawa, Ontario K1N 7B7  
Phone: 613-238-8888  
Fax: 613-563-9218  
E-mail: ottawa@cme-mec.ca

### ***Manitoba Division***

611 Corydon Avenue, Suite 103  
Winnipeg, Manitoba R3L 0P3  
Phone: 204-949-1454  
Fax: 204-943-3476  
E-mail: manitoba@cme-mec.ca

### ***Prince Edward Island Division***

35 University Ave., P.O. Box 426  
Charlottetown, Prince Edward  
Island C1A 7K7  
Phone: 902-629-1555  
Fax: 902-368-8127  
E-mail: pei@cme-mec.ca

### ***Corporate Office***

5995 Avebury Road, Suite 900  
Mississauga, Ontario L5R 3P9  
Phone: 905-568-8300  
Fax: 905-568-8330  
E-mail: corporate@cme-mec.ca

### ***Ontario Division***

5995 Avebury Road, Suite 900  
Mississauga, Ontario L5R 3P9  
Phone: 905-568-8300  
Fax: 905-568-8330  
E-mail: ontario@cme-mec.ca

### ***Nova Scotia Division***

1869 Upper Water St.  
Collins Bank Bldg., 3rd Floor  
Halifax, Nova Scotia B3J 1S9  
Phone: 902-422-4477  
Fax: 902-422-9563  
E-mail: ns@cme-mec.ca

## Divisions

### ***British Columbia Division***

1100 Melville Street, Suite 1330  
Vancouver, British Columbia V6E 4A6  
Phone: 604-713-7800  
Fax: 604-713-7804  
E-mail: bc@cme-mec.ca

### ***Québec Division***

2000, rue Peel, Suite 210  
Montreal, Québec H3A 2W5  
Phone: 514-866-7774  
Fax: 514-866-3779  
E-mail: quebec@meq.ca

### ***Newfoundland & Labrador Division***

Parsons Building, 1st Floor,  
90 O'Leary Ave  
St. John's, Newfoundland A1B 2C7  
Phone: 709-772-3682  
Fax: 709-772-3213  
E-mail: nfld@cme-mec.ca

### ***Alberta & Saskatchewan Division***

10060 Jasper Avenue, Suite 1931  
Edmonton, Alberta T5J 3R8  
Phone: 780-426-6622  
Fax: 780-426-1509  
E-mail: alberta@cme-mec.ca

### ***New Brunswick Division***

1133 St. George Boulevard, Suite 420  
Moncton, New Brunswick E1E 4E1  
Phone: 506-857-3056  
Fax: 506-857-3059  
E-mail: nb@cme-mec.ca

# Réseau commercial canadien par excellence

## *Manufacturiers et exportateurs du Canada*

### ***Bureau national***

1, rue Nicholas, Bureau 1500  
Ottawa, ON K1N 7B7  
Tél. : 613-238-8888  
Fax : 613-563-9218  
Courriel : ottawa@cme-mec.ca

### ***Manitoba***

611, avenue Corydon, Bureau 103  
Winnipeg, MB R3L 0P3  
Tél. : 204-949-1454  
Fax : 204-943-3476  
Courriel : manitoba@cme-mec.ca

### ***Île-du-Prince-Édouard***

35, avenue University, C. P. 426  
Charlottetown, PE C1A 7K7  
Tél. : 902-629-1555  
Fax : 902-368-8127  
Courriel : pei@cme-mec.ca

### ***Bureau corporatif***

5995, chemin Avebury, Bureau 900  
Mississauga, ON L5R 3P9  
Tél. : 905-568-8300  
Fax : 905-568-8330  
Courriel : corporate@cme-mec.ca

### ***Ontario***

5995, chemin Avebury, Bureau 900  
Mississauga, ON L5R 3P9  
Tél. : 905-568-8300  
Fax : 905-568-8330  
Courriel : ontario@cme-mec.ca

### ***Nouvelle-Écosse***

1869, rue Upper Water  
Édifice Collins Bank, 3e étage  
Halifax, NS B3J 1S9  
Tél. : 902-422-4477  
Fax : 902-422-9563  
Courriel : ns@cme-mec.ca

## **Bureaux régionaux**

### ***Colombie-Britannique***

1100, rue Melville, Bureau 1330  
Vancouver, BC V6E 4A6  
Tél. : 604-713-7800  
Fax : 604-713-7804  
Courriel : bc@cme-mec.ca

### ***Québec***

2000, rue Peel, Bureau 210  
Montréal, QC H3A 2W5  
Tél. : 514-866-7774  
Fax : 514-866-3779  
Courriel : quebec@meq.ca

### ***Terre-Neuve & Labrador***

Édifice Parsons, 1er étage  
90, avenue O'Leary  
St. John's, NF A1B 2C7  
Tél. : 709-772-3682  
Fax : 709-772-3213  
Courriel : nfld@cme-mec.ca

### ***Alberta & Saskatchewan***

10060, avenue Jasper, Bureau 1931  
Edmonton, AB T5J 3R8  
Tél. : 780-426-6622  
Fax : 780-426-1509  
Courriel : alberta@cme-mec.ca

### ***Nouveau-Brunswick***

1133, boulevard St-George, Bureau 420  
Moncton, NB E1E 4E1  
Tél. : 506-857-3056  
Fax : 506-857-3059  
Courriel : nb@cme-mec.ca