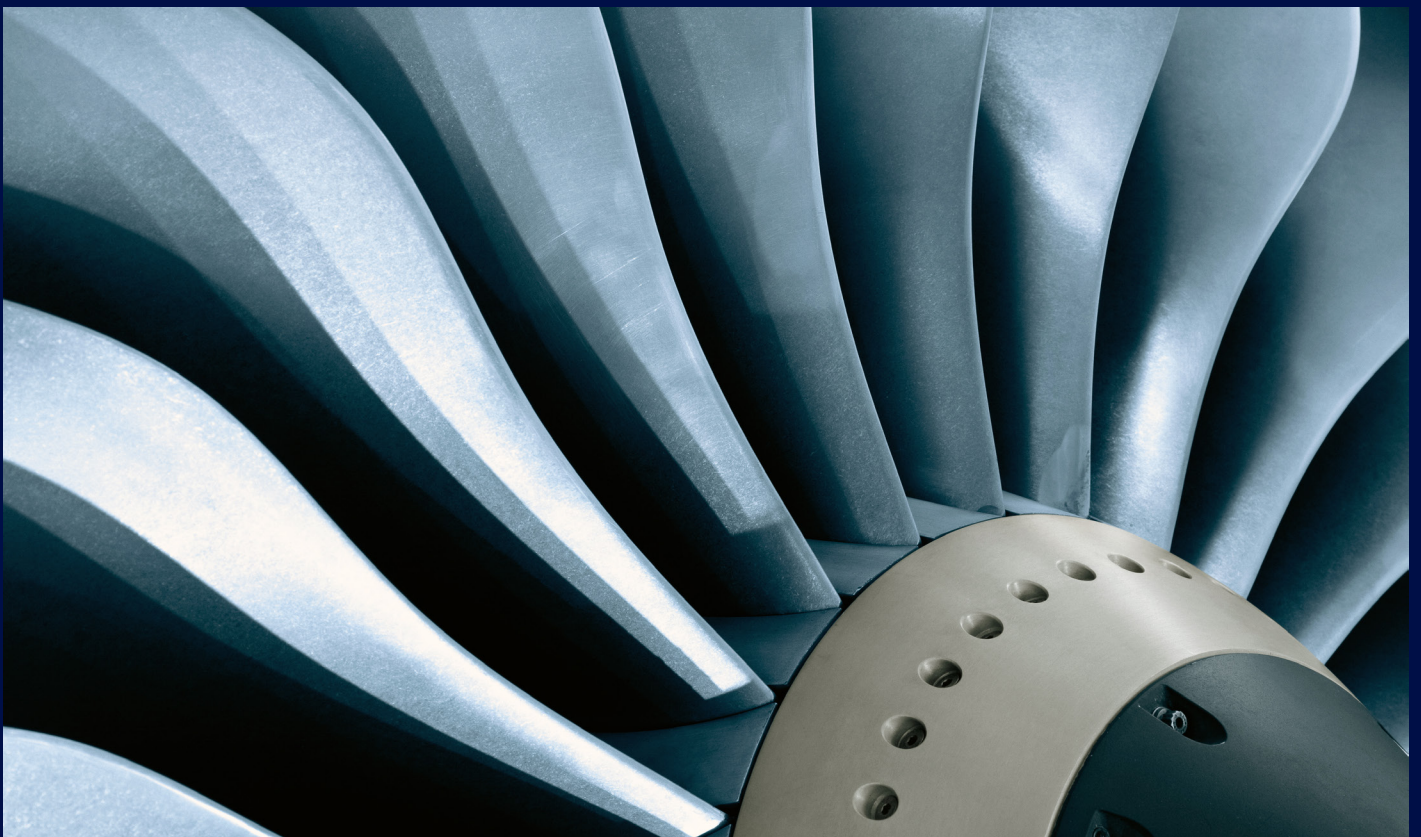


Le commerce nord-américain sous révision : trois trajectoires



Introduction

Les négociations directes, les prises de position politiques et les actions de lobbying des entreprises liées à la révision de 2026 de l'accord commercial nord-américain – dénommé « United States-Mexico-Canada Agreement (USMCA) » pour les Américains et « Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM) » pour les Canadiens – battent leur plein. Alors que le processus de révision se poursuit au troisième trimestre de 2026, et peut-être même au-delà, les entreprises qui négocient et investissent en Amérique du Nord sont confrontées à la tâche d'évaluer continuellement quelle forme la politique commerciale continentale prendra une fois cette révision terminée.

Depuis le dernier rapport publié par Marsh Risques sur ce sujet, les priorités de négociation des trois pays se sont cristallisées, les leviers de politique commerciale disponibles aux États-Unis ont changé et la relation entre les États-Unis et la Chine s'est stabilisée.

Pour cette raison, il était justifié de publier un rapport actualisé. Ce rapport présente trois des scénarios les plus probables pour l'avenir du commerce nord-américain en date de juin 2026, y compris les changements potentiels les plus importants en matière de politiques et de réglementation associés à chaque scénario.

Des « indices » qui fournissent des indicateurs observables pour aider les entreprises à déterminer si l'un des scénarios est de plus en plus susceptible de se concrétiser sont également identifiés.

Le rapport vise à fournir un guide clair aux entreprises qui cherchent à améliorer leur compréhension des résultats potentiels de la révision de 2026 et, par conséquent, à mieux préparer leurs organisations pour l'avenir du commerce nord-américain.

Trois trajectoires pour le commerce continental

1

Reconduction trilatérale modifiée

Les États-Unis, le Canada et le Mexique concluent une entente tripartite sur un accord révisé

- Pour que les États-Unis acceptent une reconduction trilatérale, le Mexique et le Canada devraient faire des concessions importantes
- Aucune négociation trilatérale n'a eu lieu à la fin du mois de mai, et aucune négociation n'a été prévue publiquement

2

Aucune reconduction en 2026, des accords parallèles sur les questions prioritaires sont négociés

L'accord commercial n'est pas reconduit en 2026, mais il demeure en vigueur dans sa forme préexistante pendant que des accords parallèles de portée limitée sont conclus

- En l'absence d'une reconduction ou d'une résiliation officielle, l'accord commercial actuel régit les échanges commerciaux jusqu'en 2036
- Les futurs gouvernements dans les trois pays auraient la possibilité de reconduire conjointement l'accord commercial avant son expiration

3

L'accord commercial est résilié et remplacé par des accords bilatéraux

Les États-Unis se retirent de l'accord commercial pour conclure des accords bilatéraux distincts

- Les accords bilatéraux peuvent être intéressants pour les États-Unis, puisque les priorités des États-Unis en matière de politique commerciale vis-à-vis du Canada et du Mexique sont très différentes
- La fin de l'accord est peu probable avant les élections de mi-mandat aux États-Unis
- Les ententes commerciales officielles doivent être approuvées par le Congrès, mais il existe d'autres stratégies

Scénarios

Il existe de nombreuses variations des trois trajectoires potentielles qui ne sont pas abordées dans ce rapport. De plus, plusieurs autres scénarios ne sont pas abordés du tout. Bien que ces scénarios soient possibles, ils semblent beaucoup moins probables que les trois scénarios abordés dans ce rapport. Peu importe le scénario qui se concrétisera, les entreprises doivent être conscientes que l'avenir de la politique commerciale nord-américaine après cette révision ne sera probablement pas simple et clair.

Au contraire, il semble probable que l'environnement de politique commerciale reste marqué par des tensions croissantes, et il ne faut pas s'attendre à un retour au statu quo d'avant 2025, caractérisé par la stabilité politique. Par exemple, les États-Unis ont [indiqué leur intention](#) de maintenir des droits de douane sur les marchandises non conformes à l'accord commercial provenant du Mexique et du Canada à l'avenir.

En effet, dans un environnement de politique commerciale marqué par des tensions croissantes, les trois gouvernements peuvent continuer à tirer parti de leurs autorités respectives pour façonner le commerce de façon contraire aux politiques du « laissez-faire » des dernières décennies.

À son tour, cet interventionnisme compromet à maintes reprises les accords commerciaux existants, ce qui oblige les entreprises à porter une attention particulière et constante aux signaux et aux priorités politiques changeants aux niveaux national et bilatéral afin de positionner leurs organisations pour assurer leur succès continu.

Par conséquent, il est peu probable que le résultat de la révision de 2026 marque la fin d'une période d'instabilité historique dans la politique commerciale nord-américaine. Il ne s'agit peut-être que d'un chapitre dans une nouvelle ère de complexité commerciale et de tension qui façonnera l'environnement opérationnel dans un avenir proche.

Pour cette raison, il est important pour les dirigeants de déterminer le scénario qu'ils considèrent comme le plus probable et de réfléchir à la façon dont ils peuvent préparer leur organisation en conséquence.



Premier scénario : reconduction trilatérale

Le Mexique et le Canada acceptent conjointement les priorités les plus importantes des États-Unis, ce qui permet d'effectuer un renouvellement trilatéral dans le cadre d'un accord commercial révisé. Les objectifs trilatéraux énoncés par les États-Unis comprennent les suivants, dont au moins certains peuvent nécessiter la ratification du Congrès.

Politique	Description	Commentaire
Règles d'origine plus strictes	Les États-Unis souhaitent faire passer le seuil des règles d'origine pour les véhicules de 75 % à plus de 80 % et exiger que 50 % des composants proviennent des États-Unis.	Les règles d'origine sont une exigence selon laquelle une certaine proportion d'un produit provient d'un emplacement désigné. Une exigence de 50 % imposée par les États-Unis, ce qui signifie que la moitié de tous les composants d'un véhicule doivent être d'origine américaine, pourrait avoir de graves répercussions sur certaines entreprises de la chaîne d'approvisionnement automobile canadienne, en particulier celles spécialisées dans les composants de grande taille.
Comblement des lacunes et renforcement de l'application	Appliquer de manière plus rigoureuse les dispositions existantes et supprimer les lacunes dans les politiques.	Les États-Unis veulent une application plus stricte des enquêtes sur la main-d'œuvre, qui affecteraient principalement les usines au Mexique. Les États-Unis souhaitent également supprimer la clause dite de « cumul » dans les règles d'origine, qui empêche que les composants étrangers présents dans certaines pièces automobiles soient pris en compte dans le calcul des seuils des règles d'origine. Le renforcement des normes relatives aux procédés de « fusion et coulée » constitue également une priorité pour l'acier et l'aluminium.
Harmonisation des politiques tarifaires extérieures et du contrôle des investissements directs à l'étranger	Les États-Unis souhaitent que le Mexique et le Canada harmonisent leurs politiques commerciales et d'investissement extérieures à celles de Washington.	Cela obligerait le Mexique et le Canada à adopter certaines mesures tarifaires américaines à l'égard des pays avec lesquels ils n'ont pas conclu d'accord de libre-échange. Il faudrait également que le Mexique et le Canada élargissent les mécanismes de contrôle des investissements, en particulier pour les investissements directs chinois entrants dans des secteurs stratégiques ou politiques importants.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une liste complète, ces trois changements structurels de politique sont des priorités absolues pour les États-Unis, et le Mexique et le Canada devront probablement les accepter pour convaincre le gouvernement des États-Unis qu'un renouvellement trilatéral de l'accord commercial est souhaitable. Pour obtenir une liste plus complète des obstacles au commerce et des priorités en matière de révision, veuillez consulter les sites de politiques commerciales pertinents pour les [États-Unis](#), le [Canada](#) et le [Mexique](#).

Ces trois indices peuvent indiquer qu'un renouvellement trilatéral est de plus en plus probable :

Réunions annoncées entre les États-Unis et le Canada

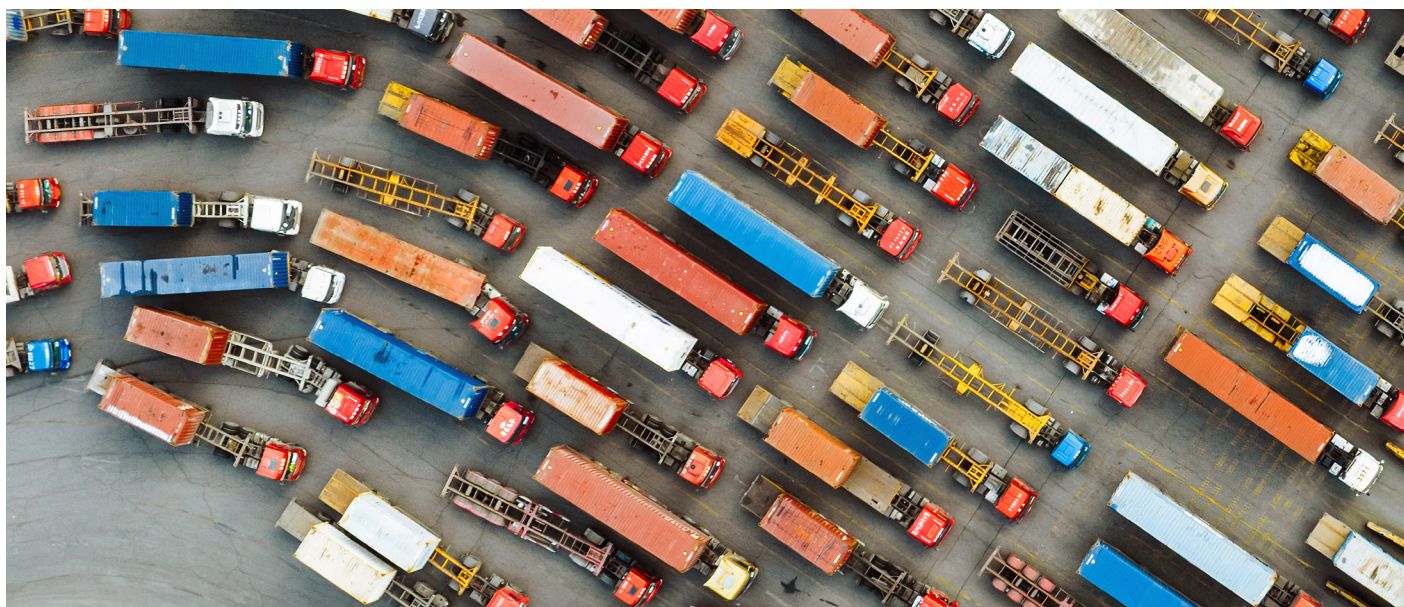
En 2026, le Canada et les États-Unis n'ont tenu aucune réunion de révision de l'accord commercial en date du 15 juin. Si un renouvellement trilatéral est convenu, les deux gouvernements devront se réunir officiellement avant la fin des réunions entre les États-Unis et le Mexique.

Les États-Unis assouplissent leur position concernant la règle d'origine

L'incidence potentielle sur les sous-secteurs de la chaîne d'approvisionnement automobile du Canada d'une règle d'origine américaine de 50 % rend difficile pour Ottawa d'accepter ce taux. Si les États-Unis assouplissent leur position concernant le chiffre de 50 %, cela peut indiquer que les négociations trilatérales progressent.

Indices positifs sur les minéraux essentiels

Le Canada considère les minéraux essentiels comme étant stratégiquement précieux pour les États-Unis, et l'évolution de la situation dans ce domaine pourrait suivre celle de la révision de l'accord commercial. Bien que le gouvernement canadien ait écarté l'utilisation de minéraux ou d'énergie comme levier, des signaux positifs en provenance d'Ottawa pourraient indiquer de meilleures perspectives pour le renouvellement de l'accord.



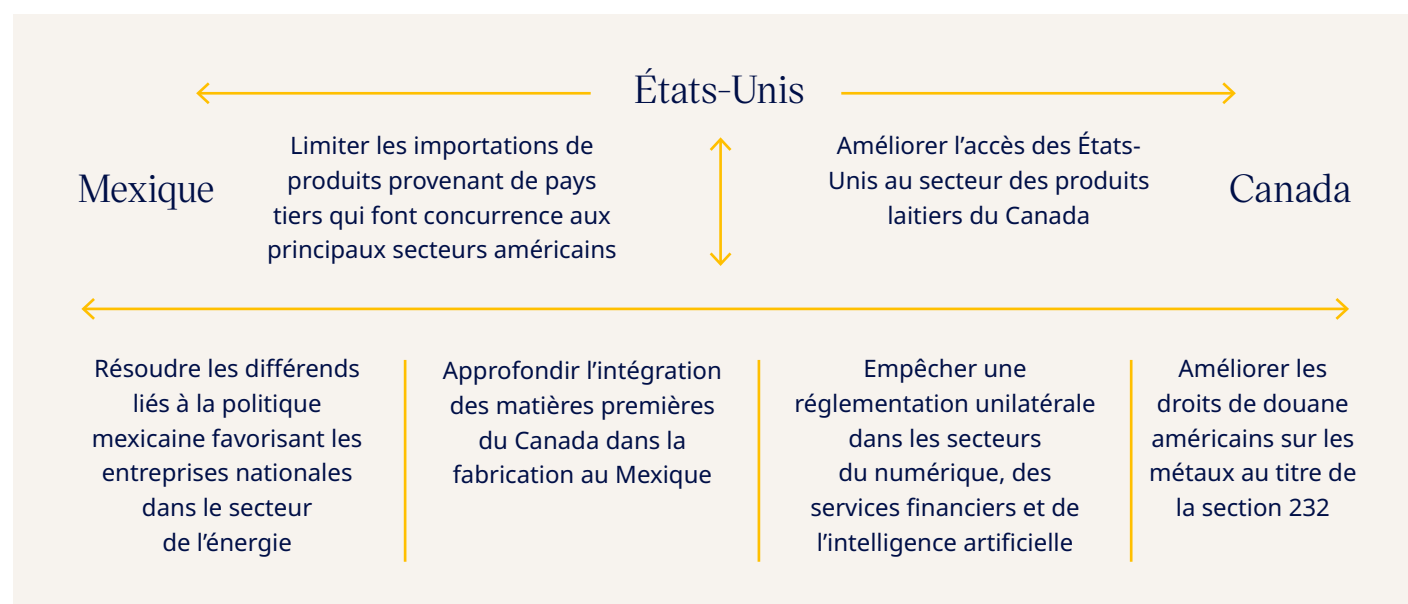
Deuxième scénario : aucun renouvellement, accords parallèles conclus

Il se pourrait également qu'il n'y ait pas de prolongation officielle de l'accord commercial. Dans ce scénario, les États-Unis, le Canada et le Mexique ne conviennent pas de reconduire l'accord commercial pour une période supplémentaire de 16 ans. Au lieu de cela, l'accord demeure en vigueur dans son format actuel jusqu'à ce qu'il soit renouvelé par toutes les parties à une date ultérieure ou jusqu'à son expiration en 2036.

En l'absence d'un renouvellement, les États-Unis, le Mexique et le Canada peuvent conclure des « accords parallèles » sur des questions prioritaires, tenter de trouver un terrain commun dans la mesure du possible et laisser des sujets litigieux non résolus.

Ce scénario peut être le plus complexe des trois pour les entreprises, du moins en ce qui concerne le défi persistant de faire le suivi des accords parallèles à venir et de la façon dont ceux-ci peuvent se chevaucher ou interagir avec les règles, les règlements et les obligations en matière de conformité déjà établis par l'accord commercial.

Au-delà des politiques prioritaires énumérées dans le premier scénario, que les États-Unis continueront sans aucun doute à réclamer dans le cadre de relations bilatérales, d'autres domaines d'intérêt prévus comprennent :



Il y a deux principaux indices pour ce scénario :

Accord entre les États-Unis et le Mexique sur les questions commerciales

Si la résolution de questions commerciales par le renouvellement trilatéral demeure la préférence des États-Unis, les États-Unis éviteront probablement de conclure des accords parallèles avec le Mexique, même après que les questions aient été résolues de manière substantielle. Toutefois, si les États-Unis décident qu'il n'est pas possible d'atteindre leurs objectifs au moyen d'un renouvellement trilatéral, l'annonce d'accords parallèles avec le Mexique pourrait indiquer clairement que les États-Unis ont abandonné l'idée de renouvellement à court terme de l'accord commercial.

Déclarations des États-Unis concernant le non-renouvellement

L'annonce de tout accord parallèle avec le Mexique en dehors du cadre de l'accord commercial doit être examinée avec les déclarations américaines au sujet de la révision de 2026. Si les représentants déclarent que le renouvellement n'est pas une priorité, une stratégie d'accords parallèles peut être probable. À l'inverse, si les représentants des États-Unis présentent systématiquement le Mexique comme un partenaire fiable qui a répondu aux préoccupations des États-Unis, contrairement au Canada, le troisième scénario doit être considéré comme plus plausible.



Troisième scénario : L'accord commercial nord-américain est résilié

Les entreprises ne doivent pas écarter la possibilité que les États-Unis mettent fin à l'accord commercial et cherchent à le remplacer par des accords bilatéraux, notamment pour les raisons suivantes :

- L'administration actuelle des États-Unis a démontré une **nette préférence pour les accords commerciaux bilatéraux directs conclus au niveau exécutif** qui n'impliquent pas le Congrès, ce qui permet une souplesse et un certain pouvoir pendant les négociations.
- **Deux aspects structurels de l'accord commercial sont particulièrement source de frustration pour l'administration américaine actuelle** : sa nature trilatérale et le fait que tout changement important nécessite une ratification du Congrès. aucune de ces deux questions ne peut être résolue dans le cadre de l'accord commercial lui-même. Un nouvel accord ou de nouveaux accords seraient nécessaires pour les régler.
- La plupart des commentaires sur la fin de l'accord commercial indiquent que tout accord bilatéral de remplacement nécessiterait une ratification par le Congrès, ce qui dissuade l'administration d'envisager cette option. Toutefois, **l'administration pourrait estimer qu'elle est en mesure de reproduire des éléments importants de l'accord commercial** en combinant les pouvoirs tarifaires de l'exécutif et des accords bilatéraux, à l'image de plusieurs de ses accords commerciaux conclus en 2025.

Pour contrer les frustrations, il existe des moyens de dissuasion qui vont au-delà des arguments économiques, ce qui peut motiver les États-Unis à chercher une résolution dans le cadre de l'accord existant ou parallèlement à celui-ci.

Il est peu probable qu'un avis de retrait soit envoyé avant les élections de mi-mandat des États-Unis en novembre, car il pourrait être préjudiciable sur le plan politique dans les secteurs clés.

Tout avis de retrait serait susceptible de faire l'objet de longues procédures judiciaires, notamment devant la Cour suprême, avec un résultat incertain.

Il est peu probable que certains éléments clés de l'accord commercial, qui sont très importants aux États-Unis, puissent être reproduits avec des décrets.

Pour déterminer si les déclarations des représentants des États-Unis sur la possibilité de mettre fin à l'accord commercial visent simplement à créer un moyen de pression ou si elles représentent une menace réelle de déclencher la clause de retrait avec préavis d'au moins six mois, il faut tenir compte de ces déclarations dans le contexte de l'évolution plus générale de la relation trilatérale.

Si l'intention est de se retirer de l'accord, il faudrait probablement qu'au moins deux éléments soient également confirmés conjointement :

Les États-Unis et le Mexique finalisent les négociations, mais aucun accord parallèle immédiat n'est signé

En date du 15 juin 2026, les États-Unis et le Mexique ont fait des progrès constants sur des sujets clés et ont prévu d'autres séances de négociation pour l'été. Il semble probable que les États-Unis et le Mexique concluent des ententes bilatérales bien avant les États-Unis et le Canada. Dans un scénario où les États-Unis envisagent la fin de l'accord, l'administration peut se retenir de conclure des accords parallèles avec le Mexique sur des questions précises, préférant plutôt de conclure un seul accord pour traiter tous les sujets bilatéraux.

Le discours américain évolue pour présenter l'accord commercial comme irrémédiablement défaillant

En décembre 2025, le représentant américain au commerce Greer a déclaré qu'il [recommanderait le renouvellement de l'accord commercial](#) au président uniquement si les questions prioritaires soulevées par les États-Unis concernant le Canada et le Mexique ont été résolues. Cette description de l'accord commercial comme un accord imparfait nécessitant des ajustements est qualitativement très différente de celle qui présenterait cet accord comme définitivement irréparable. Si les États-Unis envisageaient sérieusement de mettre fin à l'accord, leur discours évoluerait probablement pour utiliser systématiquement des termes comme « irréparable, irrémédiable, insoluble ».



Alliance Amérique du Nord ou « forteresse » américaine

Si elle envisage un retrait, l'administration des États-Unis devra évaluer si sa frustration face aux contraintes existantes et aux défauts perçus de l'accord commercial est suffisamment importante pour risquer les perturbations économiques, l'incertitude juridique et les solutions de rechange potentiellement imparfaites qui pourraient le remplacer.

De plus, l'administration devra évaluer si elle croit que ces problèmes ne peuvent être résolus qu'en se retirant de l'accord commercial. Les entreprises qui cherchent un cadre pour comprendre ce processus peuvent envisager le concept d'« Alliance Amérique du Nord » ou de « forteresse américaine ».

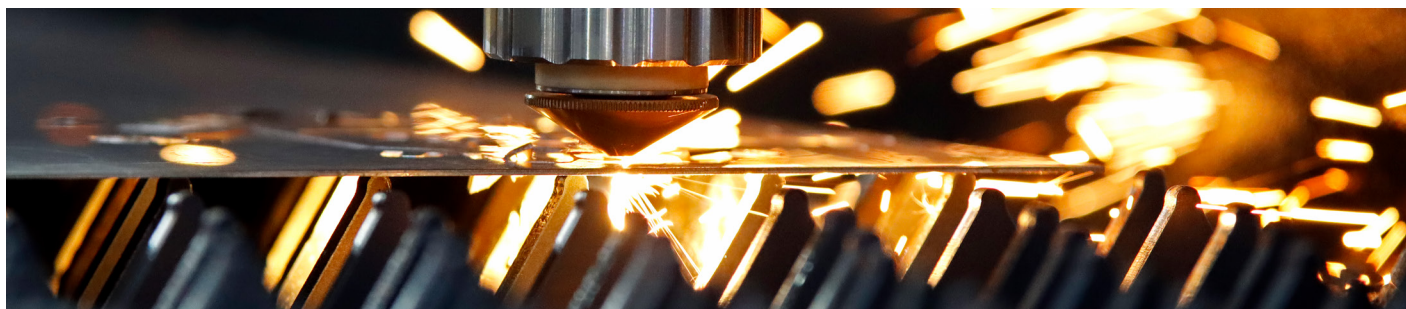
D'après les déclarations publiques répétées des représentants des États-Unis, la préférence de l'administration est l'Alliance Amérique du Nord. L'administration semble vouloir privilégier les chaînes d'approvisionnement nord-américaines intégrées avec des barrières continentales qui correspondent à ses priorités en matière d'investissement entrant et d'importation de marchandises par rapport à d'autres scénarios.

Pour le Canada et le Mexique, toutefois, un accord commercial restructuré de manière trilatérale pour s'adapter à une ère de concurrence géoéconomique s'accompagnerait de réserves et de nouvelles contraintes.

Comme pour les autres partenaires et les accords commerciaux conclus en 2025, **la position des États-Unis est que l'accès libre de droits de douane au marché américain pour la majorité des exportations canadiennes et mexicaines est un privilège, et non un droit.**

Pour conserver ce privilège, les États-Unis s'attendent à ce que le Canada et le Mexique acceptent des conditions moins favorables sur les métaux et les biens manufacturés, ainsi que sur d'autres questions décrites ailleurs dans le présent rapport et dans des documents publics américains.

En l'absence de telles concessions, les États-Unis seraient plus susceptibles de poursuivre leur deuxième préférence : une stratégie de « forteresse » américaine qui pourrait prendre la forme du non-renouvellement de l'accord commercial avec des accords parallèles ou, potentiellement, d'un avis de retrait.



Prosperer dans un environnement commercial où la pression est plus élevée

Les entreprises et les investisseurs qui se préparent à un environnement de politique commerciale moins stable en Amérique du Nord peuvent prendre plusieurs mesures.

Identifier les parties prenantes clés dans l'ensemble de l'organisation et établir une cadence régulière de groupe de travail.

De nombreuses organisations ne disposent pas d'une capacité stratégique coordonnée, même si l'expertise nécessaire à cette capacité existe bel et bien dans divers services de l'entreprise.

Dans le contexte de changements aussi profonds, notamment au niveau des relations commerciales nord-américaines, qui peuvent avoir une incidence si fondamentale sur les chaînes d'approvisionnement, la stratégie et la rentabilité d'une entreprise, cela pose un problème.

Tant que l'avenir de la politique commerciale nord-américaine demeure incertain, les entreprises doivent identifier les employés dans l'ensemble de l'entreprise qui possèdent cette expertise et qui doivent comprendre l'orientation politique actuelle et s'assurer qu'ils interagissent et se parlent régulièrement entre eux. Ainsi, les décisions d'affaires peuvent être prises dans le contexte de l'évolution de la situation commerciale.

Établir un avis organisationnel sur le résultat le plus probable de la révision et le mettre à jour régulièrement.

De façon générale, de nombreuses entreprises n'ont pas encore formulé d'avis ou de position commune quant à leurs attentes concernant l'avenir de la politique commerciale nord-américaine ni intégré celles-ci dans leur processus de prise de décision stratégique.

Le sujet a peut-être été abordé par le conseil d'administration ou parmi les membres de la haute direction, mais pas plus largement.

En intégrant une vision claire des résultats de la révision de l'accord commercial dans les décisions stratégiques et en mettant régulièrement à jour cette vision, les organisations peuvent obtenir un avantage concurrentiel sur les entreprises qui adoptent une approche où elles attendent de voir ce qui va se passer, ou qui réagissent au coup par coup à chaque nouvelle information.

Identifier et atténuer les goulots d'étranglement de la chaîne d'approvisionnement à conséquences élevées.

Sur la base de la vision de l'organisation, et en particulier lorsque cette vision atteint un niveau de confiance suffisamment élevé, il est possible d'identifier et de traiter de manière proactive les principaux risques liés à la chaîne d'approvisionnement avant qu'un changement important de politique commerciale soit officiellement mis en œuvre.

Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de défense des intérêts pour susciter l'engagement des élus et des décideurs.

Les décideurs politiques et les élus demandent souvent des commentaires du public sur leurs politiques prévues. Ces commentaires sont souvent sollicités en privé auprès des entreprises.

Les entreprises devraient profiter de ces occasions pour défendre leurs priorités. Si elles ne le font pas, il est possible qu'une autre entreprise dont les préférences sont contradictoires le fasse, ce qui pourrait potentiellement influencer les décideurs.

Gérer l'augmentation des risques liés au crédit à l'aide d'outils d'atténuation appropriés.

Jusqu'à ce que la politique commerciale nord-américaine redevienne prévisible, les contreparties peuvent faire face à des périodes de stress financier imprévues.

Les organisations peuvent atténuer leurs propres risques liés à ces périodes grâce à de solides polices d'assurance crédit commercial, ce qui permet de transférer les risques liés aux créances impayées hors du bilan.

Pour discuter de l'incidence de ces scénarios sur votre propre entreprise et des stratégies potentielles de gestion des risques et de résilience qui peuvent être mises en œuvre, communiquez avec votre représentant de Marsh ou l'un de ces spécialistes.

À propos de Marsh

Marsh (NYSE : MRSH) est un chef de file mondial en matière de gestion des risques, de réassurance et de capital, ainsi que de ressources humaines, d'investissements et de services-conseils en gestion, accompagnant des clients dans 130 pays. Avec un chiffre d'affaires annuel de plus de 27 milliards de dollars et plus de 95 000 employés, Marsh contribue à bâtir la confiance nécessaire pour prospérer grâce au pouvoir de la perspective. Pour en savoir plus, consultez le site corporate.marsh.com ou suivez-nous sur [LinkedIn](#) et [X](#).

Le présent document et les recommandations, les données d'analyse ou les avis offerts par Marsh (collectivement, l'« analyse de Marsh ») ne constituent pas des conseils sur une situation personnelle et ne doivent pas servir de fondement en ce sens. Le présent document contient des renseignements confidentiels et exclusifs à Marsh et il ne peut en aucun cas être transmis à un tiers, y compris à d'autres assureurs, sans l'accord écrit préalable de Marsh. Les énoncés concernant des questions d'ordre actuariel, fiscal, comptable ou juridique sont fondés uniquement sur notre expérience en tant que courtiers d'assurance et consultants en prévention des sinistres, et ils ne doivent pas être considérés comme étant des conseils dans ces domaines, conseils que vous devriez obtenir auprès de vos propres conseillers professionnels spécialisés. Les modélisations, les données d'analyse ou les projections de tous genres sont assujetties à des facteurs d'incertitude inhérente, et l'analyse que Marsh en fait pourrait être notablement bouleversée si les hypothèses, les conditions, les renseignements ou les facteurs sur lesquels l'analyse se fonde devaient s'avérer inexacts ou incomplets, ou s'ils venaient à changer. Les renseignements figurant aux présentes sont fondés sur des sources que nous jugeons fiables, mais nous ne formulons aucune déclaration ni ne donnons aucune garantie quant à leur exactitude. Sauf stipulation contraire dans une entente conclue entre Marsh et vous, Marsh n'est aucunement tenue de mettre à jour l'analyse de Marsh et n'a aucune obligation envers vous ni qui que ce soit d'autre à l'égard de celle-ci ou de tout service fourni à Marsh ou à vous par un tiers. Marsh ne formule aucune assertion et ne donne aucune garantie en ce qui concerne l'application des libellés des polices ou la situation financière ou la solvabilité d'assureurs ou de réassureurs. Marsh ne donne aucune garantie quant à l'offre, au coût ou aux modalités de la couverture d'assurance.

