

Deloitte.



Des paris audacieux pour notre pays :
des mesures délibérées s'imposent

CANADA
À
175

Au cours des 150 dernières années, les dirigeants canadiens ont accompli de grandes choses pour notre pays grâce à leur vision, à leur audace, à leur courage et à leur détermination.

Sommaire

Le 150^e anniversaire du Canada est une occasion en or de réfléchir à l'histoire de notre pays et à ce que cela signifie d'être Canadien, aujourd'hui et demain. En 1867, le pays comptait une population d'environ 3,5 millions de personnes, dont plus de 80 % habitaient en milieu rural¹; Montréal était la plus grande ville du Canada – soit près de deux fois la taille de Toronto – et le PIB par habitant au Canada était d'environ 2 100 \$².

En 150 ans, le Canada est devenu une société urbaine, scolarisée, technologique et multiculturelle dotée d'une économie diversifiée. Des dirigeants canadiens audacieux ont bâti un chemin de fer qui a unifié le pays, ils ont établi un système universel de soins de santé, ils ont développé des relations commerciales internationales, et ont acquis une réputation mondiale de prudence et de responsabilité sur le plan financier. En cours de route, nous avons inventé l'insuline, le fauteuil roulant électrique, le premier téléphone intelligent au monde, Superman et le beurre d'arachide.

Depuis la Confédération, la prospérité des Canadiens a connu une croissance exponentielle. Aujourd'hui, le Canada est l'un des meilleurs pays au monde où vivre et travailler.

Notre pays et le monde dans son ensemble doivent faire face à des défis et à un climat d'incertitude de plus en plus manifestes qui pourraient mettre en péril notre prospérité, notre culture et nos progrès.

Se classer parmi les meilleurs ne garantit pas que nous continuerons de jouir de la qualité de vie que nous avons et à laquelle nous aspirons. En optant pour l'inaction, nous perdrons du terrain.

Deloitte croit que d'ici son 175^e anniversaire, le Canada a le potentiel nécessaire pour être dans une classe à part. Pas l'un des meilleurs, mais **le** meilleur endroit où vivre et travailler. Cet objectif est à la hauteur de notre véritable potentiel et fait ressortir la nécessité, en tant que nation, de viser encore plus haut et plus loin. Nous atteindrons cet objectif ensemble, pour peu que nous agissions maintenant afin que l'avenir auquel nous aspirons se concrétise. Le temps est venu de redoubler d'audace.

L'histoire du Canada peut nous inspirer et nous apprendre des leçons sur la voie que nous devons emprunter. Nous avons dû relever des défis importants avant, et nos leaders visionnaires ont réagi en faisant preuve d'audace et de courage. Que l'on prenne en exemple la Confédération ou le système universel de soins de santé, le Canada est en fait un pays qui a été façonné par son audace. Mais c'est là toute l'utilité des leçons tirées de l'histoire. Les paris audacieux dans le monde de demain sont façonnés par des forces susceptibles d'obscurcir une boule de cristal. Notre passé nous révèle l'essence de l'identité

canadienne et nous rappelle que nous n'avons pas connu de succès en imitant les autres, mais en suivant notre propre voie. Il revient aux Canadiens de prendre leur avenir en main en faisant des choix difficiles et déterminants – et non de se contenter de réagir aux événements.

Nous croyons que les entreprises ont la responsabilité de « rehausser leur jeu » pour tracer notre voie. Dans cette optique, Deloitte a récemment lancé une série de tables rondes avec des leaders canadiens des milieux des affaires et des gouvernements au sujet de leur vision de l'avenir de notre pays et des choix difficiles que nous devons faire d'ici notre 175^e anniversaire. Les leaders à qui nous avons parlé s'entendent pour dire qu'il faut agir dès maintenant et poser des gestes délibérés et réfléchis qui viendront mettre un frein à l'inaction et à l'incertitude.

Le présent rapport présente trois secteurs cruciaux qui sont ressortis de ces conversations et de nos propres recherches, trois secteurs dans lesquels nous croyons que nous devons faire des choix audacieux pour bâtir le Canada où nous voulons vivre au cours des 25 prochaines années.

Investir dans les champions mondiaux du Canada d'aujourd'hui et de demain

Nous devons investir prioritairement dans les secteurs dans lesquels nous avons un avantage concurrentiel à long terme plutôt que de disperser nos investissements. Il n'y a pas de place pour les prix de participation dans l'économie mondiale d'aujourd'hui.

Le Canada a un retard à combler en matière de productivité. Afin d'accélérer la croissance, nos efforts et nos ressources doivent être mieux ciblés et plus réfléchis. Nous devons nous concentrer sur les industries, les secteurs et les technologies qui présentent à nos yeux le plus de chances de devenir des champions mondiaux, et de constituer d'importants avantages concurrentiels pour notre pays. La désignation de ces champions se fera par les marchés, et non par les gouvernements ou par nécessité politique.

Les gouvernements doivent se poser en co-investisseurs actifs et redoubler d'efforts pour créer les conditions qui favoriseront l'émergence et la prospérité de champions (p. ex., un climat fiscal concurrentiel, une infrastructure habilitante et des politiques et une réglementation éclairées). De leur côté, les entreprises doivent collaborer entre elles pour favoriser une saine concurrence. Elles doivent unir leurs forces pour bâtir des industries et des secteurs solides où les champions mondiaux peuvent se développer. En somme, les gouvernements et les entreprises doivent travailler ensemble, sur un même pied d'égalité, pour unir leurs vastes ressources afin de déterminer sur quels marchés le Canada peut prospérer et la forme que prendra cette prospérité.

Conquérir le monde : nous sommes prêts à faire des affaires – d'une manière typiquement canadienne

Nous devons passer à un échelon supérieur et être concurrentiels à l'échelle mondiale. Pour cela, les entrepreneurs et les entreprises doivent avoir accès aux meilleures compétences mondiales et aux marchés qui connaissent la croissance la plus rapide en ciblant des résultats précis et en adoptant un rythme qui dépasse celui de la concurrence mondiale. Le Canada a l'occasion unique de miser sur sa réputation de nation ouverte et diversifiée. Pendant que d'autres pays ferment leurs frontières, le Canada doit redoubler d'ardeur pour attirer, accepter et même débaucher les meilleurs talents mondiaux, tout en restant stratégique et en ciblant les compétences spécialisées requises pour favoriser le développement de champions mondiaux. Les pays qui se referment sur eux-mêmes donnent l'occasion au Canada de gagner du terrain avec combativité grâce au commerce avec des marchés en plein essor. Nous devons adopter cette même ligne de conduite chez nous, en éliminant les obstacles au commerce à l'intérieur de nos propres frontières. Nous devons regarder plus loin que notre plus grand partenaire commercial si nous voulons développer des entreprises et des citoyens véritablement tournés vers le monde.

Le latin n'est plus enseigné dans les écoles – le *statu quo* est aujourd'hui synonyme de recul

Avec une main-d'œuvre qui gagne rapidement en âge et l'évolution de la technologie qui fait en sorte que les compétences sont dépassées de plus en plus rapidement, le fait d'investir davantage dans des systèmes d'éducation conventionnels et des méthodes d'enseignement dépassées ne préparera pas les Canadiens pour les emplois de demain. Les gouvernements, le milieu de l'enseignement et les entreprises doivent unir leurs forces pour mettre sur pied de nouveaux modèles et des approches novatrices qui sont axés sur l'apprentissage continu, la diversité de l'apprentissage et les liens directs avec le monde des affaires à l'extérieur de la salle de classe. Nous pouvons aider à ramener les Canadiens au travail plus rapidement en confiant les ressources allouées au recyclage professionnel aux employeurs qui sont les mieux placés pour savoir quelles sont les compétences et la formation nécessaires pour réussir. Nous devons envisager des cheminements de reconnaissance professionnelle complètement nouveaux qui sont mieux adaptés aux multiples façons dont les compétences et les connaissances peuvent être acquises aujourd'hui – en classe, en ligne, dans d'autres pays ou en milieu de travail.

Ces paris sont loin d'être les seuls que nous pouvons prendre, mais ils sont, aux yeux de Deloitte, les trois plus importants. Il va sans dire que ces idées déclencheront des débats et, par le fait même, feront office de catalyseurs invitant à l'action. Ces actions audacieuses sont porteuses de risques, mais ceux-ci ne se comparent en rien aux risques que représente l'inaction. L'identité et la qualité de vie des Canadiens ne peuvent être préservées sans la croissance de notre économie.



Cependant, le Canada doit éviter la montée des divisions que nous observons ailleurs dans le monde en veillant à ce que tous les Canadiens aient un rôle à jouer dans cette croissance. Les craintes suscitées par les pertes d'emploi attribuables à la technologie sont de plus en plus vives. Or, au lieu de craindre la technologie, les gouvernements et les entreprises doivent poursuivre sur la voie de l'innovation tout en déployant encore plus d'efforts pour aider les personnes qui seront touchées par les changements. Les entreprises ont pour responsabilité de bâtir une économie canadienne inclusive et de réinventer leur

rôle alors que nous vivons une ère de perturbations sans précédent.

L'audace nécessite du courage de la part de nos dirigeants. Il est temps pour les dirigeants du Canada d'aujourd'hui et de demain de passer à l'action. Nos gouvernements, nos gens d'affaires, nos établissements d'enseignement et les citoyens doivent plus que jamais collaborer et prendre des décisions pour que nous puissions réaliser pleinement notre potentiel et faire du Canada un véritable chef de file mondial.

Au cours des 150 dernières années, les dirigeants canadiens ont accompli de grandes choses pour notre pays grâce à leur vision, à leur audace, à leur courage et à leur détermination. Montrons maintenant au monde ce que nous pourrions accomplir au cours des 25 prochaines années.

Pièce 1 : Un leadership empreint de courage est la clé des trois paris audacieux de Deloitte



Le moment est venu d'être plus audacieux	7
Surmonter des défis complexes et une grande incertitude	9
L'histoire audacieuse du Canada nous montre la voie à suivre	12
Les paris importants et audacieux du Canada : un gage d'avenir pour notre pays	16
L'inaction n'est pas une option, c'est un danger	24
Il est temps de diriger – avec courage	26



Le moment est venu d'être plus audacieux

Chez Deloitte, nous croyons qu'il est temps de réfléchir au type de pays que nous voulons avoir au cours des décennies à venir et de jeter les assises dès maintenant. Le processus sera inévitablement ponctué de conversations difficiles.

Dans un effort pour faciliter les choses, nous proposons notre initiative pluriannuelle *Le Canada à 175 ans*, une plate-forme conçue pour stimuler la réflexion et l'action concernant les défis que nous devons relever et l'avenir que nous souhaitons.

Notre premier rapport, *L'avenir appartient aux plus audacieux*, a été publié en 2016. Ce rapport portait sur le niveau de courage des entreprises au Canada et concluait que nous pouvons faire mieux, beaucoup mieux, et nous nous incluons dans cette évaluation. Plus tôt cette année, le rapport *Le Canada de nouveau à la croisée des chemins : 25 ans plus tard*, qui a examiné la situation actuelle du Canada, avançait quatre scénarios concernant l'avenir du Canada et invitait les entreprises et les gouvernements à aborder les importantes questions épineuses auxquelles nous devons faire face au cours des années à venir. Ce rapport s'appuie sur nos travaux antérieurs.

Nous mesurons l'évolution de notre pays et explorons l'importance cruciale que les décisions et les actions audacieuses auront sur notre avenir.

Depuis le début de 2017, Deloitte consulte des chefs d'entreprise et des dirigeants de gouvernement de partout au pays au sujet de leur vision de l'avenir du Canada. Ces conversations nous ont convaincus que, bien que notre pays ait réalisé de grands progrès au cours des 150 dernières années pour offrir à sa population une qualité de vie élevée, le Canada à 175 ans peut et devrait être le meilleur endroit au monde où vivre et travailler, à condition que nous fassions preuve d'audace et de courage dès maintenant.

Nous devons poser des questions épineuses, et y répondre

Sommes nous préparés à faire ce qu'il faut pour mettre en place l'avenir que nous souhaitons? Aujourd'hui, la réponse est au mieux contrastée, en grande partie en raison de l'incertitude à laquelle il faut ajouter une mesure d'inaction. La technologie modifiera en profondeur la nature et la structure du travail au cours des 25 prochaines années, ce qui pourrait fragiliser la stabilité sociale entre-temps. Le rythme de la croissance mondiale future et le climat géopolitique sont deux autres inconnues. Ce que nous savons, c'est que le monde deviendra encore plus compétitif et incertain qu'il l'est aujourd'hui. Une autre certitude est que l'inaction ne nous permettra pas de conserver une qualité de vie aussi élevée.

Les dirigeants réagissent souvent à l'incertitude de trois façons. Certains la nient et planifient en conséquence, en ignorant une foule de possibilités. D'autres deviennent confus ou paralysés et ne se préparent pas aux perturbations. Le fait est qu'ils ne sont pas payés pour réagir ainsi. La seule et unique réaction qu'ils se doivent d'avoir est d'aborder de front les choix très difficiles qui doivent être faits. Il s'agit de la voie que les dirigeants et les Canadiens doivent prendre. Nous devons tenir des conversations franches sur les actions stratégiques que nous devons prendre afin de créer un Canada fort et prospère. Nous devons également mettre au jour les risques et les conséquences possibles de ces actions.

Au cours de nos tables rondes tenues partout au pays, nous avons demandé aux chefs d'entreprise et aux dirigeants de gouvernement quels sont les choix que le Canada doit faire et quelles sont les décisions qu'il doit prendre en vue des 25 prochaines années. La discussion a porté sur cinq questions épineuses qui sont décrites dans *Le Canada de nouveau à la croisée des chemins : 25 ans plus tard*.

- **Soutien à l'avantage concurrentiel :** le Canada est-il prêt à prendre des mesures délibérées et extraordinaires afin de soutenir les secteurs qui constituent son véritable atout concurrentiel? Et, dans l'affirmative, sur quelle base?
- **Croissance durable et inclusive :** comment exploiterons-nous les technologies de pointe et l'automatisation pour créer les emplois de demain, en assurant la prospérité soutenue de notre pays de façon inclusive pour les Canadiens de tous les niveaux économiques?
- **Innovation :** que devons-nous faire mieux pour soutenir une innovation durable dans la société, les entreprises et les gouvernements canadiens?
- **Taille, croissance et immigration:** dans un contexte où la main-d'œuvre est de moins en moins apte à stimuler la prospérité, quelles sont la taille et la composition optimales de la population active du Canada, et quelle est la combinaison gagnante de compétences pour soutenir la croissance à long terme?
- **Leadership responsable, réceptif et courageux :** que signifiera être un chef d'entreprise responsable, réceptif et courageux dans le Canada de demain?

Ces questions ont fait ressortir deux défis précis qui pourraient avoir une incidence sur notre avenir, et ce que nous pouvons faire pour maximiser nos chances de prospérité. Nous devons, d'une part, régler le problème de croissance économique qui n'arrive pas à redémarrer et, d'autre part, permettre simultanément à notre pays de composer avec l'incidence considérable et inévitable de la perturbation technologique et d'assurer l'inclusion de tous les Canadiens.

Surmonter des défis complexes et une grande incertitude

Le Canada ne peut prétendre au titre du meilleur endroit au monde où vivre et travailler sans une accélération marquée et durable de sa croissance économique.



L'histoire du Canada illustre le potentiel de transformation de la croissance économique. En 1966, alors que notre pays s'apprêtait à fêter son centenaire, la croissance économique annuelle était de près de 6,6 %, comparativement à une moyenne mondiale de 5,8 %³. De 1967 à 1977, le revenu par habitant a progressé de 34 %. Le Canada était encore un jeune pays où les possibilités semblaient illimitées.

Mais, en 2016, la croissance au Canada n'a été que de 1,4 %, tandis que la croissance du PIB a atteint 3,1 %⁴. Bien que les premières prévisions pour 2017 laissent entrevoir une hausse à 2 %, les perspectives à long terme demeurent modestes au mieux et sont entourées d'une grande incertitude⁵. Nous pouvons faire mieux. Nous devons faire mieux.

Notre faible croissance s'explique en partie par notre difficulté à mettre en place une économie véritablement concurrentielle fondée sur l'innovation continue et une productivité robuste.

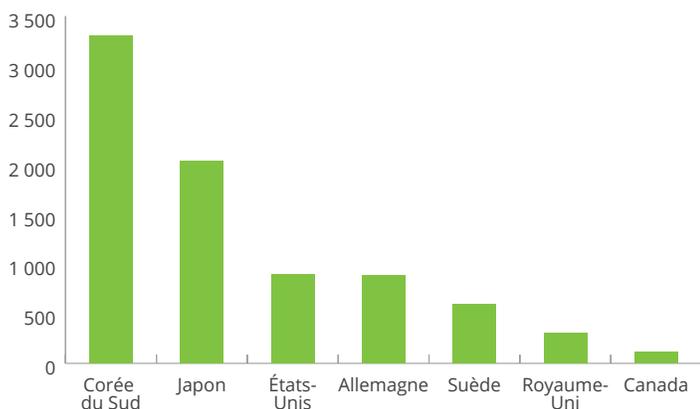
Malgré des investissements annuels de plus de 8 milliards de dollars dans des programmes d'innovation et l'offre de mesures d'aide fiscale dans le cadre de plus de 80 programmes à l'échelle fédérale seulement, le Canada ne parvient pas à sortir de son cycle de faible innovation, ce qui pose des risques considérables pour sa prospérité future^{6,7}. Dans l'ensemble, le secteur privé n'a pas réagi aux incitatifs gouvernementaux conçus pour encourager les investissements : le Canada compte encore sur le gouvernement pour une proportion beaucoup trop élevée de ses dépenses en R&D (35 %) comparativement aux autres pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (27 %)⁸. Les investissements des entreprises canadiennes en recherche et développement et le nombre de demandes de brevets par habitant (qui permet de mesurer l'innovation et la diffusion) demeurent peu élevés [pièce 2].

Pièce 2 :

La performance du Canada au regard des indicateurs d'innovation demeure en deçà de celle d'autres pays

Demandes de brevets par habitant

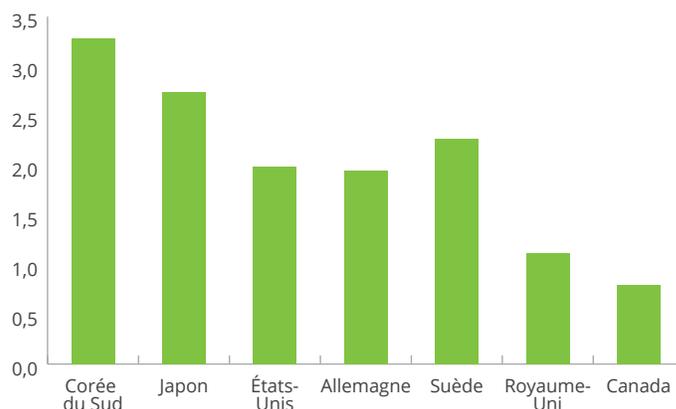
Pays sélectionnés, 2015



Source : Analyse de Deloitte fondée sur des données obtenues de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle.

Investissements des entreprises en recherche et développement par rapport au PIB

Pays sélectionnés, 2015



Source : Analyse de Deloitte fondée sur des données obtenues de l'Organisation de coopération et de développement économiques⁹.

La croissance de la productivité au Canada demeure en deçà de celle de ses principaux concurrents, en particulier les États-Unis.

Les membres les plus pauvres de la société peuvent ne pas profiter des avantages de la croissance économique, ce qui contribue à l'inégalité.

Notre réflexion sur notre prospérité ne doit pas se limiter à la croissance économique. Nous devons aussi voir la prospérité comme le bien être général ou le bonheur de la population d'un pays. Depuis 1990, le Canada se classe toujours parmi les meilleurs endroits au monde où vivre. Pourtant, au cours de la même période, notre rang au chapitre de l'indice du développement humain (IDH) des Nations Unies, qui est une mesure importante du bien être de la population, a diminué par rapport à celui des autres pays (du troisième rang en 1990 il est passé au dixième rang en 2015) [pièce 3]¹⁰. Bien que le Canada

obtienne encore une note élevée au chapitre de la qualité de vie par rapport à la plupart des autres pays et que la valeur absolue de son IDH ait augmenté au cours des 25 dernières années, la lenteur de nos progrès dans des domaines comme l'éducation et l'égalité homme-femme a permis à d'autres pays de nous dépasser. Les perturbations technologiques généralisées et rapides pourraient faire en sorte que certains groupes de la société soient laissés de côté et n'aient pas accès au même progrès que les autres. Selon certaines études, l'automatisation menacera l'emploi de 42 % de la main-d'œuvre canadienne au cours des prochaines années¹¹. Si nous ne mettons pas en place un moyen de garantir l'inclusion économique de tous les Canadiens, l'inégalité se propagera et le bien être généralisé de notre pays diminuera. Il est évident que nous devons adopter une vision plus inclusive de la prospérité afin de

résister à la montée des divisions à laquelle nous assistons ailleurs dans le monde.

Nous l'avons déjà dit : c'est le moment de prendre des mesures délibérées

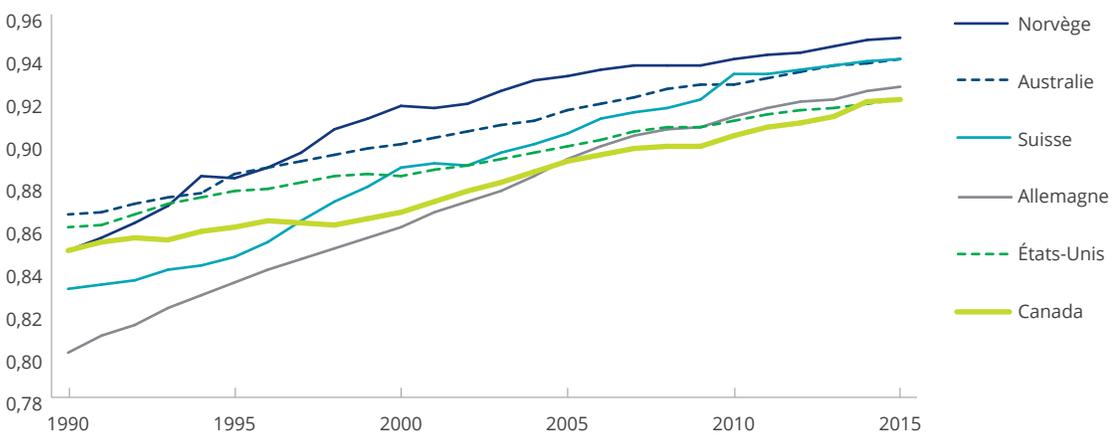
En tant que Canadiens, nous devons trouver le juste équilibre entre la croissance et les avantages généralisés, et faire des choix stratégiques afin de réaliser les deux. Pouvons nous faire les choix difficiles qui s'imposent et y donner suite en agissant de façon déterminée et réfléchie?

Oui. Pourquoi en sommes-nous si certains? Parce que le Canada l'a déjà fait auparavant.

Pièce 3 : La prospérité du Canada progresse plus lentement que celle des autres pays

Indice du développement humain des Nations Unies

Pays sélectionnés, 1990-2015



Source : Analyse de Deloitte fondée sur des données du Programme des Nations Unies pour le développement.



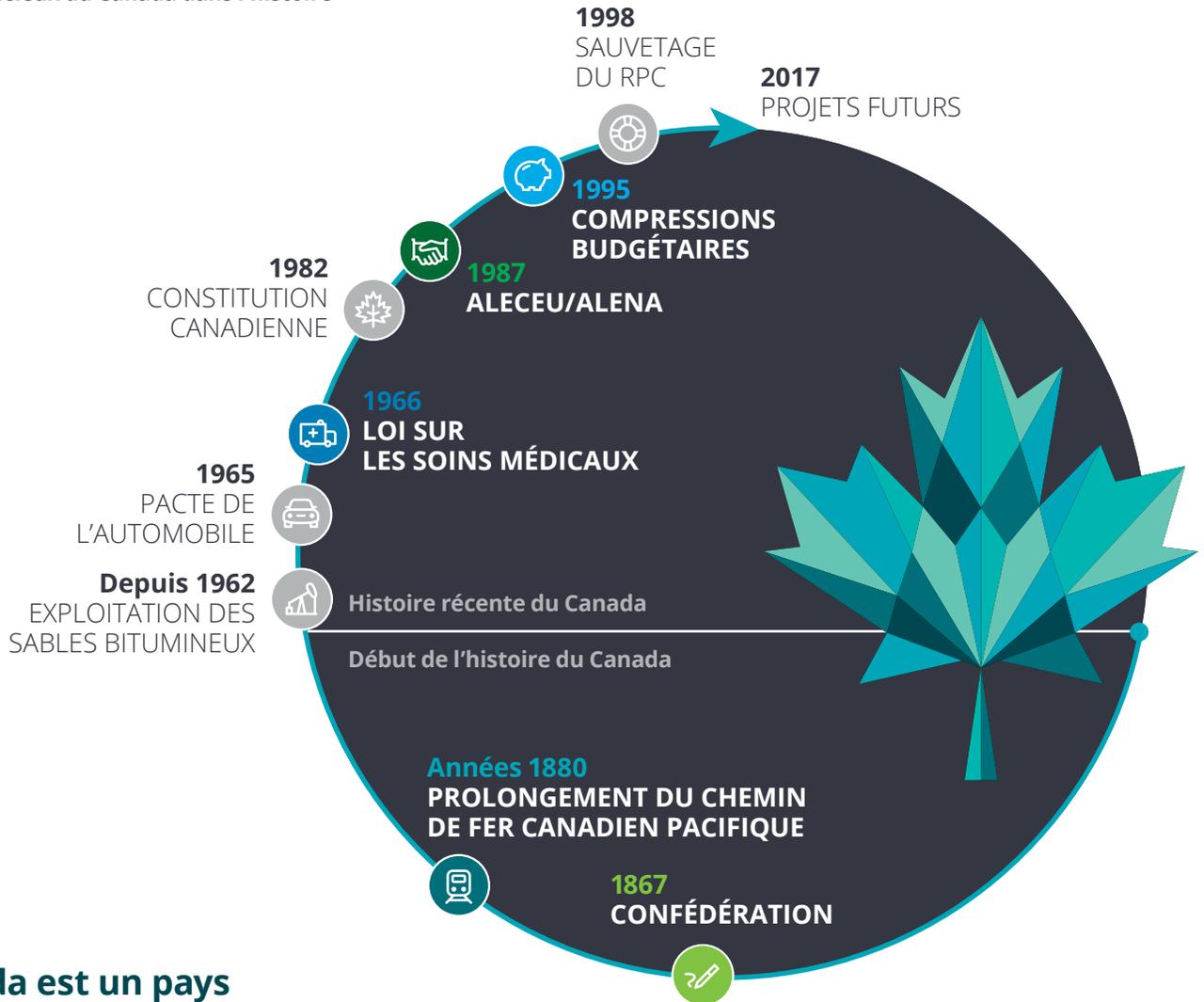
L'histoire audacieuse du Canada nous montre la voie à suivre

Pour tracer la voie typiquement canadienne que nous devons suivre, nous devons d'abord regarder en arrière.

Comment le Canada est-il passé d'un regroupement rural et agricole peu structuré de colonies britanniques et françaises dont le PIB par habitant était de 2 100 \$ à la société urbaine, scolarisée, technologique et multiculturelle qu'elle est maintenant? En prenant des risques audacieux – des décisions et des actions courageuses – ayant pour but d'accélérer et de maintenir la prospérité de tous les Canadiens.

Cela peut paraître surprenant : après tout, on n'associe pas spontanément l'histoire du Canada à l'audace. *L'Acte de l'Amérique du Nord britannique* (maintenant la *Loi constitutionnelle*) a donné au Canada des pouvoirs législatifs fondés sur des principes de « paix, d'ordre et de bon gouvernement », et notre nation n'est pas née d'une révolution et de la guerre, mais de la négociation et du compromis. Toutefois, notre histoire regorge d'exemples clairs d'actions audacieuses qui ont fait progresser notre pays et qui ont contribué à façonner de manière positive l'histoire du Canada (voir la section *Qu'est-ce qui fait qu'un pari est audacieux?*). Cinq actions en particulier sont de parfaits exemples de paris audacieux qui ont eu des incidences spectaculaires sur l'histoire de notre pays [pièce 4].

Pièce 4 :
Les paris audacieux du Canada dans l'histoire



Le Canada est un pays façonné par l'audace

De nombreux paris audacieux ont façonné le Canada depuis les 150 dernières années, mais cinq d'entre eux ont eu une incidence positive la plus importante.

Source : Analyse de Deloitte.

Les paris les plus audacieux du Canada jusqu'à maintenant

- **La Confédération.** La décision de signer la Confédération et d'unifier la Nouvelle Écosse, le Nouveau Brunswick, l'Ontario et le Québec pour en faire un pays indépendant de l'Empire britannique et des États-Unis a jeté les bases de la culture, de la société et des valeurs canadiennes. Les différends commerciaux avec les États-Unis et la Grande-Bretagne ont plongé le pays dans une dure récession et ont contraint le Canada à chercher de nouveaux partenaires commerciaux. L'unification a également été motivée par les coûts faramineux de la construction des chemins de fer et par les risques d'invasion par les États-Unis. Le leadership courageux dont a fait preuve Sir John A. Macdonald en s'alliant à son rival politique de l'époque, George Brown, avant de faire valoir son point de vue à la Conférence de Charlottetown en 1864 a constitué un virage important dans un parcours qui allait durer plus d'un siècle et qui allait mener au rapatriement de notre constitution en 1982¹².
- **Le prolongement du chemin de fer du Canadien Pacifique.** La décision de prolonger le chemin de fer du Canadien Pacifique a été une décision coûteuse, litigieuse et ambitieuse, mais elle a permis au Canada de prendre son essor. Le chemin de fer du Canadien Pacifique représentait un réseau intégré économique et de communications qui permettait de transporter des gens et des marchandises là où on en avait le plus besoin et a contribué à l'édification d'une identité nationale. Le leadership politique de Sir John A. Macdonald a créé une vision qui a été concrétisée par le leadership commercial courageux de William Van Horne. Le chemin de fer a alimenté de nombreux débats et a été amplement critiqué, et pourtant, nous bénéficions encore aujourd'hui des retombées de ce risque important¹³.
- **Le système universel de soins de santé.** La *Loi sur les soins médicaux* de 1966 a permis la mise en place de services

publics et universels de soins de santé de grande qualité qui ont grandement contribué à l'amélioration de la santé des Canadiens et qui ont créé un filet social pour les personnes dans le besoin. Ce système a été inspiré des leçons tirées des premières tentatives de la Saskatchewan pour créer un système public de soins de santé et du vaste débat public national entrepris par la Commission royale d'enquête sur les services de santé de 1961. Ce risque audacieux est né de l'adversité et favorisait l'inclusion. Le projet était dirigé par Tommy Douglas, ministre baptiste qui a grandi en Saskatchewan à l'époque de la Dépression, et a cristallisé la croyance de notre société selon laquelle les individus et les familles ne devraient pas se trouver dans une situation financière difficile en raison de problèmes de santé¹⁴.

- **L'Accord de libre échange entre le Canada et les États-Unis/Accord de libre échange nord-américain (ALENA).** L'ALENA et son prédécesseur, l'Accord de libre échange entre le Canada et les États-Unis, ont fait progresser considérablement les occasions de commerce international du Canada, ont entraîné la création de nouvelles industries et ont permis au Canada d'exercer une influence à l'échelle mondiale¹⁵. Brian Mulroney avait en fait remporté l'élection fédérale de 1984 en promettant de s'opposer à toute initiative de libre échange. Toutefois, lorsque la Commission Macdonald de 1985 – composée de membres influents des milieux des affaires et des milieux gouvernementaux, syndicaux et universitaires de plusieurs secteurs et régions – en est venue à la conclusion que les « Canadiens devraient être prêts à faire un acte de foi » en ce qui concerne le libre échange, le premier ministre Mulroney a accepté de mener des négociations avec les États-Unis et, plus tard, le Mexique. Ces négociations ont nécessité des efforts dans l'ensemble des allégeances politiques ainsi que la reconnaissance par les principaux dirigeants que des choix difficiles dans l'immédiat pouvaient avoir des retombées intéressantes ultérieurement¹⁶.

• Les compressions budgétaires fédérales de 1995.

Lorsqu'il a décidé de réduire considérablement ses dépenses dans son budget de 1995, le gouvernement fédéral a provoqué un virage important : le moteur de la croissance n'était plus le gouvernement, mais les entreprises. Cette décision est reconnue pour avoir établi la stabilité financière dont avait besoin le Canada pour résister à la crise financière de 2008 et sa réputation internationale en matière de responsabilité financière, qui constitue un avantage concurrentiel dont le Canada bénéficie encore aujourd'hui. Dans son budget de 1994, le gouvernement prévoyait des augmentations des dépenses malgré le ratio de la dette au PIB de 67 % du pays. Sur le coup, les marchés avaient très mal réagi à cette annonce, et la cote de crédit du Canada avait chuté sous AAA. Il ne faisait aucun doute que le budget de 1995 devait être austère : les mesures de diminution des dépenses ont été sept fois plus importantes que les hausses, et plus de 25 000 emplois fédéraux ont été éliminés. En 1997, le Canada avait effacé son déficit, et surpassé les autres pays du G7 au chapitre de la croissance, de la création d'emplois et de l'investissement à l'intérieur du pays au cours de la décennie suivante. Selon l'économiste Brian Lee Crowley, le budget de 1995 marque le moment où « la classe politique au complet a décidé d'arrêter de traiter les finances du pays comme un sujet de discorde politique et a commencé à traiter cette question comme une question d'intérêt national¹⁷ » [traduction].

Première leçon tirée de l'histoire

Ces paris audacieux sont le fruit des efforts conjugués d'acteurs provenant de différents secteurs et horizons politiques et économiques pour faire progresser notre pays. Les décisions qui ont été prises étaient toutes ambitieuses et complexes, et souvent impopulaires. Pourtant, chacun de ces paris audacieux s'est traduit par des répercussions profondes, durables et positives sur la qualité de vie des Canadiens pour les années à venir.

Mis ensemble et conjugués à d'autres paris historiques (comme le Pacte de l'auto et le sauvetage du Régime de pensions du Canada), ces paris illustrent aussi clairement l'essence de l'identité canadienne, soit que nous pouvons faire des choix difficiles

et stratégiques afin de faire croître notre économie, mais également nous assurer que les retombées de cette croissance soient partagées. Nous pouvons réussir non pas en imitant les autres, mais en suivant notre propre voie. Une voie toute canadienne.

Qu'est ce qui fait qu'un pari est audacieux?

Aujourd'hui, nous sommes confrontés à une vaste gamme de choix qui auront des incidences différentes sur notre avenir en tant qu'individus, entreprises et gouvernements. Comment pouvons nous reconnaître les actions qui ont suffisamment d'incidence et d'influence pour relancer le Canada sur la voie de la prospérité? Les choix que nous devons faire peuvent être évalués selon deux axes : leur incidence sur notre qualité de vie et la complexité de leur adoption et de leur mise en œuvre [pièce 5].

Pièce 5 :

Un pari audacieux a une grande incidence sur la qualité de vie canadienne, mais est très complexe



Les « gros lots » (p. ex., le Protocole de Montréal) désignent des mesures plutôt simples qui influencent grandement la qualité de vie. Ces choix sont simples, ont une grande incidence et sont rares. Ils surviennent souvent à des moments uniques dans l'histoire, en particulier lorsque de nouvelles technologies créent des solutions simples à des défis de longue date. Il est difficile de créer délibérément des gros lots; lorsqu'ils se présentent, il ne faut pas les laisser passer.

Les gains rapides (p. ex., la création des comptes d'épargne libre d'impôt, l'établissement du questionnaire détaillé du recensement) tendent à être nombreux et relativement peu complexes et ont une incidence limitée, mais positive. Ces choix sont souvent intelligents, mais ont peu de chances de transformer une entreprise, un pays ou une société.

Les paris audacieux (p. ex., la Confédération, la bonification du RPC, le système de soins universels) sont des mesures à haut risque qui présentent cependant le potentiel d'avoir une incidence très positive à long terme sur la qualité de vie. La réussite d'un pari audacieux dépend du courage des dirigeants qui ont la capacité et la volonté de faire les choix difficiles qui s'imposent et d'agir de façon délibérée. Ces paris se caractérisent souvent par les trois C : ils sont complexes, contentieux et courageux.

Les initiatives à mince succès (p. ex., la réforme du Sénat) sont des mesures complexes, difficiles et qui offrent un faible potentiel de retombées. Elles peuvent souvent être évitées, mais sont parfois nécessaires.

Source : Analyse de Deloitte.

Les paris importants et audacieux du Canada : un gage d'avenir pour notre pays

En nous appuyant sur nos conversations avec des dirigeants de partout au pays et sur nos propres recherches, nous croyons qu'il existe trois secteurs cruciaux dans lesquels nous devons faire des choix audacieux afin que la prospérité profite à l'ensemble de la population pour l'avenir de notre nation.

Investir dans les champions mondiaux du Canada d'aujourd'hui et de demain

Deloitte croit que le Canada, lorsqu'il aura 175 ans, devrait être un pays qui peut se targuer d'avoir l'un des meilleurs rendements au monde en matière d'innovation et de productivité, en plus d'afficher une croissance économique qui surpasse la moyenne mondiale. Cet objectif est réalisable, pour peu que nous concentrons nos efforts sur les sources de nos avantages concurrentiels afin de créer de réels champions mondiaux.

La plupart des gens seraient d'accord pour dire que, géographiquement parlant, les Canadiens ont gagné à la loterie : notre pays possède d'abondantes ressources naturelles, y compris de nombreuses sources d'eau douce, des terres fertiles, du pétrole et du gaz, des minéraux et l'accès à trois océans. Les industries primaires représentent directement et indirectement une part importante du PIB du Canada¹⁸. Elles constituent depuis toujours notre point fort et continueront de l'être dans un avenir prévisible. Par ailleurs, nous pouvons aussi bénéficier d'un avantage important en matière de ressources humaines. Grâce à notre main-d'œuvre hautement scolarisée, des domaines fondés sur le savoir et présentant un avantage concurrentiel

voient le jour – intelligence artificielle, informatique quantique, cybersécurité, biotechnologie et technologie financière. L'avenir du Canada dépendra de notre capacité à exploiter nos avantages existants ainsi que nos nouvelles ressources en vue de créer des champions mondiaux.

En dépit de ces atouts incroyables, le Canada est aux prises avec des lacunes en matière de productivité et des difficultés à accélérer sa croissance. Notre approche actuelle, qui consiste à répartir les investissements du gouvernement dans un large éventail d'industries, de secteurs et de zones géographiques, ne fonctionne pas. Comme la concurrence est de plus en plus grande dans le contexte mondial, une nouvelle approche s'impose, une approche mieux ciblée et plus réfléchie. Une approche qui reconnaît que l'économie mondiale d'aujourd'hui fait des gagnants, certes, mais également des perdants.

Il est temps d'unir nos forces – en tant que pays – dans les domaines où nous avons un avantage concurrentiel en adoptant une approche beaucoup plus stratégique. Pour y arriver, nous devons consacrer une part disproportionnée de nos efforts et de nos ressources aux industries, aux



secteurs et aux technologies qui sont champions mondiaux aujourd'hui ou qui présentent le potentiel nécessaire pour devenir ceux de demain. Nous devons renoncer aux approches favorisant un étalement des ressources. Bien que ce soit les marchés, et non les gouvernements, qui doivent désigner ces champions, les gouvernements et les entreprises doivent conjuguer leurs efforts pour favoriser leur succès en dirigeant dans la même direction non seulement les investissements, mais la totalité de nos efforts et de nos atouts (voir la section *Quelle est l'essence d'un champion?*). Par exemple, si nous voulons que le Canada devienne un véritable chef de file mondial dans le domaine de l'énergie, nous devons être prêts à éliminer les obstacles qui freinent le succès du secteur de l'énergie. Si c'est dans le domaine pétrolier et gazier que nous voulons que le Canada fasse sa marque, nous devons favoriser une collaboration plus étroite entre tous les paliers de gouvernement, les groupes autochtones, le secteur privé et d'autres intervenants afin de bâtir le pipeline et l'infrastructure de transport nécessaires pour amener les exportations jusqu'aux marchés à croissance rapide. Nous devons simplifier le processus

décisionnel et le rendre plus souple afin d'éviter toute perte de valeur et tout retard. Si nous voulons que le Canada devienne une superpuissance mondiale dans le domaine agroalimentaire, nous devons donner à ce secteur les moyens d'être concurrentiel, notamment, en éliminant la gestion de l'offre afin de permettre aux entreprises de transformation des aliments d'avoir accès à des intrants concurrentiels, et en simplifiant la réglementation pour favoriser l'innovation dans les produits et les procédés. Enfin, si nous voulons nous doter d'un secteur de technologies financières de calibre mondial, nous devons être au-devant de l'innovation afin de l'emporter sur des centres financiers de pointe au Royaume-Uni, aux États-Unis et à Singapour¹⁹. Cela suppose d'instaurer un cadre réglementaire cohérent et stable qui protège les consommateurs tout en encourageant les nouveaux acteurs et modèles d'affaires.

Les entreprises et les gouvernements commandent des leviers différents dans l'économie. En actionnant les bons leviers de façon réfléchie et harmonieuse, nous pouvons accélérer la croissance. Il incombe aux entreprises de bâtir la santé et la résilience de nos industries

et de nos secteurs. Les grandes sociétés doivent devenir le premier et très important client, mettre en commun les technologies habilitantes ou effectuer d'autres investissements financiers ou en nature dans les incubateurs ou les accélérateurs d'entreprises, ou dans les jeunes entreprises²⁰. Les concurrents doivent collaborer pour livrer concurrence, en travaillant ensemble à la résolution des problèmes qu'ils ont en commun. Par exemple, devant une pénurie de travailleurs compétents dans le domaine de la cybersécurité et la multiplication des cybermenaces, les grandes entreprises de services professionnels, les cinq grandes banques canadiennes et d'autres acteurs du secteur devraient conclure un partenariat avec un établissement d'enseignement postsecondaire en vue de concevoir un programme sur la cybersécurité et de s'engager d'avance à embaucher les diplômés. Ce type de collaboration existe déjà dans certains secteurs, comme l'industrie minière, où les dirigeants unissent leurs efforts pour trouver des solutions à long terme aux problèmes liés aux résidus miniers (voir *La collaboration au service de la concurrence dans le domaine de l'exploitation minière*).

Quelle est l'essence d'un champion?

Les gouvernements ne sont pas reconnus pour mettre la main sur des gagnants. D'un bout à l'autre du pays, on nous a dit que les marchés – et non les gouvernements – devraient désigner les champions mondiaux du Canada d'aujourd'hui et de demain. Mais comment? Nous devons tenir compte d'un large éventail de critères qui pourraient nous indiquer un domaine où le Canada est bien placé pour se mesurer à la concurrence. Par exemple :

- **La réputation internationale** du Canada en tant que chef de file mondial (p. ex., le classement mondial des universités, les chercheurs du milieu universitaire, les industries,

- les écosystèmes d'innovation, les secteurs).
- **Coordination** – la naissance de concentrations d'entreprises et d'institutions interconnectées dans certaines régions, secteurs ou technologies
- **Les avantages naturels** découlant de la géographie (p. ex., les ressources naturelles, le climat, etc.).
- **Les intérêts en jeu** – validation du marché, attestés par la volonté des entreprises à investir des ressources financières ou en nature (p. ex., les afflux d'investissements, l'émergence de partenariats entre entreprises ou entre entreprises et le milieu universitaire).

L'intelligence artificielle est un exemple d'un domaine où de nouveaux champions mondiaux émergent. Le Canada compte déjà trois chefs de file mondialement reconnus dans le domaine de l'apprentissage machine – Geoff Hinton de l'Université de Toronto, Rich Sutton de l'Université de l'Alberta et Yoshua Bengio de l'Université de Montréal. Les universités canadiennes se classent donc parmi les meilleures au monde en informatique, et le corridor Toronto Waterloo, de même que les villes d'Edmonton et de Montréal, ont solidement fait leur place au cœur de l'écosystème de l'intelligence artificielle en pleine expansion au Canada, un fait qui ne passe plus inaperçu aux yeux des investisseurs étrangers²¹.



La collaboration au service de la concurrence dans le domaine de l'exploitation minière

Créé en 2009, le Conseil canadien de l'innovation minière (CCIM) regroupe des experts de l'industrie, de hauts dirigeants d'entreprises d'exploration minière et de sociétés minières et des fournisseurs de services connexes en vue de définir les principaux problèmes auxquels fait face l'industrie et de trouver des solutions quant à la voie à suivre, qui permettront de régler ces problèmes à long terme. L'initiative Towards Zero Waste Mining du CCIM, par exemple, amène les membres du Conseil et d'autres intervenants à investir dans une vision commune, à savoir éliminer complètement les résidus miniers dans 20 ans, et à collaborer pour concrétiser cette vision. Les objectifs à long terme incluent une réduction de la consommation énergétique, de l'utilisation de l'eau et de l'empreinte environnementale de 50 % d'ici 2027²⁶.

Ce n'est qu'une fois les champions identifiés que les gouvernements devraient intervenir à titre de co-investisseurs actifs. Ce soutien du gouvernement devrait être flexible et ponctuel et cibler des partenariats intersectoriels entre l'industrie, les chercheurs en milieu universitaire et les organismes de recherche publics, qui visent à positionner le Canada en tant que chef de file mondial. L'Institut Vecteur pour l'intelligence artificielle, dont le lancement a été annoncé récemment, est un bon exemple d'un tel soutien. Au delà des partenariats public privé, les gouvernements peuvent favoriser l'établissement de groupes robustes dans les nouveaux domaines présentant un avantage concurrentiel – par exemple, en établissant des corridors nationaux qui misent sur les technologies de pointe, les infrastructures de transport et les talents²².

En outre, il est essentiel que les gouvernements, en plus des investissements réalisés en partenariat, créent les conditions appropriées pour permettre à ces champions de voir le jour et de prospérer. Les taux d'imposition du revenu des sociétés doivent demeurer concurrentiels par rapport à ceux des autres pays, étant donné que dans un contexte très mondialisé, les entreprises profitent d'une grande mobilité et recherchent les meilleurs endroits où faire des affaires²³. Mis à part le taux

d'imposition des sociétés, le taux effectif marginal d'imposition à l'égard des investissements de capitaux des entreprises doit être adapté de manière à soutenir les priorités stratégiques du pays en matière d'innovation²⁴. Enfin, les structures de gouvernance et de prise de décisions doivent être adaptées afin de mieux tenir compte de l'évolution de la technologie et de stimuler – plutôt que de freiner – l'innovation²⁵. L'accent devrait être mis sur la simplification de la réglementation et la diminution des formalités administratives dans des domaines clés où nous avons un avantage sur nos concurrents.

Enfin, tous les aspects de l'identification de nos champions et du soutien qui leur est offert doivent émaner d'un engagement continu entre les secteurs privé et public et non d'un exercice ponctuel ou mis en œuvre après un processus de demande de propositions interminable et contraignant. Les dirigeants d'entreprise se doivent d'être plus proactifs dans leur collaboration avec le gouvernement et de faire valoir leurs points de vue sur ce qui est nécessaire pour réussir.

Pour réduire l'écart de productivité et stimuler la croissance du Canada, nous devons être plus centrés et délibérés dans nos choix et nos actions.



Conquérir le monde : nous sommes prêts à faire des affaires – d'une manière typiquement canadienne

Dans un contexte de plus en plus mondialisé, les entreprises et les entrepreneurs canadiens doivent être en mesure d'interagir harmonieusement sur les marchés et à l'intérieur des réseaux mondiaux pour que les gens puissent développer leur plein potentiel et prospérer, et que les biens et les connaissances puissent augmenter et être efficacement exploités. Pour une économie ouverte et de petite envergure comme celle du Canada, la libre circulation des biens, des services, des personnes et des idées est également une question de survie.

En raison de la main-d'œuvre vieillissante du Canada et une démographie stagnante, les entreprises du Canada doivent attirer des travailleurs hautement qualifiés de partout dans le monde pour répondre à leurs besoins en main-d'œuvre. Bien que le Canada se démarque clairement à l'échelle internationale et offre une très bonne qualité de vie à ses habitants, il a du mal à trouver les gens dont il a besoin pour soutenir les industries émergentes et celles à forte croissance. Le corridor Toronto Waterloo a perdu des points dans le plus récent indice mondial sur la compétitivité et les talents, ne parvenant pas à attirer suffisamment de personnes talentueuses : les jeunes entreprises se démènent pour trouver des personnes d'expérience possédant des compétences techniques et en gestion²⁷.

Compte tenu de notre population peu nombreuse et de la faible croissance de la demande intérieure, il est crucial pour

les entreprises canadiennes de trouver des clients à l'étranger, si elles veulent prendre de l'expansion. Grâce aux trois océans qui le bordent, à la proximité de grands marchés et à l'importante diaspora présente sur les réseaux mondiaux²⁸, le Canada a augmenté ses exportations, qui comptent maintenant pour 65 % du PIB. Cependant, seulement 3,6 % des entreprises canadiennes réalisent des exportations²⁹. De nombreuses entreprises se débattent pour pénétrer les marchés étrangers et se tailler une place dans les chaînes de valeur mondiales. Au cours des 10 années qui se sont écoulées depuis 2006, les exportations réelles du Canada ont augmenté de 8,1 % comparativement à 32,4 % dans le cas de celles réalisées à l'échelle mondiale³⁰. Compte tenu de la montée du protectionnisme partout dans le monde et de l'instabilité de l'approche adoptée par nos plus importants partenaires commerciaux à l'égard du commerce international, le niveau des exportations canadiennes risque de baisser encore davantage.

En fait, la montée d'un courant populiste et protectionniste dans d'autres parties du monde présente une occasion en or pour le Canada. En effet, pendant que d'autres pays se referment sur eux-mêmes, nous devons continuer d'être à l'affût et de répondre à l'appel selon lequel « le monde a besoin du Canada³¹ ». Si nous augmentons considérablement notre niveau d'engagement au sein de l'économie mondiale, nous pouvons pousser l'avantage concurrentiel encore plus loin et véritablement créer des champions mondiaux. En misant sur sa réputation de

société accueillante, ouverte et diversifiée, le Canada peut attirer les personnes les plus brillantes et les plus talentueuses et ouvrir de nouveaux marchés pour les idées, les biens et les services canadiens. Pour y arriver toutefois, il nous faut réduire considérablement les obstacles aux talents et au commerce qui freinent la croissance.

Au chapitre du talent, de nombreux pays dans le monde considèrent le système d'immigration fondé sur le mérite du Canada comme un modèle, étant donné que ce dernier met l'accent sur la contribution économique que les immigrants pourraient apporter à notre pays. Toutefois, si nous voulons créer des champions mondiaux, nous devons adopter une approche plus dynamique et plus ciblée, et non une approche générale. Nous devons donc accorder la priorité aux entreprises et aux écarts de compétences au sein des secteurs qui joueront un rôle clé pour ce qui est d'assurer la capacité concurrentielle future du Canada. Pour ce faire, nous devons permettre l'entrée au pays et sur le marché du travail à une vitesse et à une échelle qui surpassent celles de la concurrence ailleurs dans le monde.

Le Canada doit se montrer plus énergique pour attirer non seulement les personnes les plus brillantes et les plus talentueuses, mais également les entreprises les plus novatrices affichant la plus forte croissance. Afin de consolider nos secteurs où nous avons un avantage concurrentiel et d'attirer les centres de gravité mondiaux vers nos frontières, nous devons découvrir – grâce à un engagement direct – ce qu'il faudrait offrir aux entreprises mondiales de premier plan afin de les convaincre de venir s'installer au Canada. Les entreprises établies à l'étranger, qui sont spécialisées dans les domaines présentant un avantage concurrentiel nouveau ou existant pour le Canada, devraient bénéficier de mesures particulières, notamment du traitement accéléré des demandes de visa et de la reconnaissance transparente des titres de compétences, afin de les inciter à déménager leur entreprise et à venir s'établir ici. Des entreprises entières, incluant les fondateurs, les équipes de gestion et leurs familles, seraient admissibles à l'immigration.

Processus d'entrée accéléré

Les visas pour démarrage d'entreprise partout dans le monde sont devenus la nouvelle façon d'attirer de nouveaux talents mondiaux très mobiles, dans un contexte où la concurrence sur le plan des compétences est de plus en plus féroce en vue de stimuler l'innovation et la productivité. Les modèles diffèrent en ce qui a trait aux critères d'admissibilité et aux incitatifs utilisés, et chacun cherche à offrir un avantage qui attirera des entrepreneurs au pays et les y gardera pour qu'ils y fassent croître leurs entreprises.

Alors que des modèles de concurrence existent déjà en Irlande, au Royaume Uni, en Australie et ici même, au Canada, le programme French Tech Visa récemment annoncé par la France est un exemple notable d'un tel modèle, qui s'adresse aux entrepreneurs, aux employés d'entreprises en démarrage et aux investisseurs providentiels. Les demandeurs retenus – et leur conjoint ou conjointe, qui a droit au même traitement, incluant l'accès au marché du travail – se voient accorder un visa de quatre ans, à la condition qu'ils lancent leur entreprise en France. Ils ont droit à 45 000 euros pour couvrir les frais de réinstallation, à 12 mois de mentorat et de financement, de même qu'à des locaux à bureaux auprès d'un des 41 incubateurs d'entreprises partenaires³².

Cette approche a, en partie, fait ses preuves : les programmes de visa pour démarrage d'entreprise partout dans le monde utilisent déjà cette tactique pour permettre aux cofondateurs de présenter une demande conjointe et même d'amener leur famille avec eux (voir *Processus d'entrée accéléré*).

Une fois au Canada, les immigrants doivent pouvoir être en mesure d'atteindre leur plein potentiel et commencer à travailler le plus rapidement possible dans leur domaine de formation. Les entreprises peuvent jouer un rôle beaucoup plus important dans le cadre des nouvelles approches adoptées pour assurer la reconnaissance et la mise à niveau des titres de compétences étrangers au sein des industries et des secteurs concurrentiels appelés à composer avec des lacunes dans les compétences spécialisées. Par exemple, nous pourrions instaurer un système axé sur les employeurs, en vertu duquel les employeurs auraient la responsabilité de s'assurer que les personnes de talent qu'ils embauchent et à l'étranger respectent les normes canadiennes (p. ex., formation, cours et examens à l'interne ou à l'externe).

Sur le plan du commerce, le gouvernement canadien fait de grands progrès en vue de réduire les obstacles par delà les frontières et à l'intérieur de celles-ci; il a notamment

mis en œuvre un solide programme pour le commerce international et a récemment conclu l'accord commercial interprovincial. Cependant, pour arriver à profiter d'un avantage concurrentiel, nous devons déployer des efforts plus ciblés et plus stratégiques. Nous avons déjà souligné qu'il fallait injecter les investissements nécessaires dans les infrastructures afin d'aider les exportateurs à faire pénétrer plus rapidement et plus facilement leurs idées, leurs produits et leurs services sur les marchés où la demande est forte, tout cela de façon plus sécuritaire. Tant les gouvernements que le monde des affaires peuvent en faire plus pour aider les petites et moyennes entreprises exerçant des activités dans des domaines qui présentent un avantage concurrentiel à franchir les étapes pour pénétrer les « marchés mondiaux ». Les entreprises peuvent apprendre de l'expérience des autres ou se joindre à elles, en tant que partenaires, dans les chaînes de valeur mondiales. Il existe de nombreux exemples de secteurs et d'entreprises canadiennes – telles que l'exploitation minière et les investissements institutionnels – qui ont pénétré les marchés étrangers et ont prospéré. Les gouvernements peuvent utiliser leurs réseaux et leur pouvoir rassembleur pour mettre en contact les vendeurs canadiens et les acheteurs étrangers,

tout en réduisant le fardeau de réglementation qui pèse sur les exportateurs et les mesures qui tendent à les décourager.

Enfin, les entreprises et les entrepreneurs canadiens doivent changer leur mentalité quant à la signification d'avoir du succès sur la scène internationale et à l'échelle mondiale. Comme nous l'avons souligné dans *Le Canada de nouveau à la croisée des chemins*, le pouvoir économique et politique est passé de l'Occident à l'Orient, et cette réalité a déjà une incidence sur l'économie canadienne. Si nous nous tournons vers l'avenir, les entreprises canadiennes qui auront du succès sur la scène internationale seront celles qui cibleront les marchés au delà de nos voisins du Sud et qui s'implanteront sur les marchés d'exportation en Asie Pacifique et dans l'Amérique latine. La mondialisation est là irrévocable. Il est impossible de la ralentir ou de revenir en arrière. Pour survivre, il faut donc ouvrir son esprit sur le monde.

Le latin n'est plus enseigné dans les écoles – le statu quo est aujourd'hui synonyme de recul

La main-d'œuvre très scolarisée du Canada est depuis longtemps l'une des sources de croissance, de compétitivité et de prospérité les plus importantes et les plus durables du pays. Nous pouvons nous vanter d'afficher l'un des plus hauts taux de réussite des études au monde, d'être parmi les premiers sur la liste des mesures internationales utilisées pour évaluer la réussite des élèves et de posséder des établissements d'enseignement postsecondaire qui se classent parmi les meilleurs au monde³³. Cependant, cet avantage sur le plan du savoir perd de son importance au moment même où nous en avons besoin pour soutenir la participation et la croissance économiques. Alors que les pays à marché émergent en Asie et ailleurs augmentent leurs taux d'achèvement des études secondaires et postsecondaires, les progrès technologiques rapides réduisent grandement la durée de validité prévue des compétences clés³⁴. La montée de l'automatisation, l'intelligence artificielle et l'Internet des objets menacent un monde où même les travailleurs les plus instruits sont incapables de faire concurrence.



À mesure que la main-d'œuvre du Canada vieillit et que la technologie continue d'évoluer, les compétences des travailleurs risquent de ne plus être ajustées aux besoins du marché du travail, d'où la nécessité de plus en plus pressante de s'adapter. Malgré les efforts déployés pour pallier ces difficultés – incluant un investissement d'environ 14 milliards de dollars dans des programmes gouvernementaux et l'offre de crédits d'impôt à l'échelle fédérale seulement – tout indique que l'écart de compétences au Canada augmente et représente déjà un frein à la croissance³⁵.

Pour réussir dans un contexte plus difficile caractérisé par des perturbations technologiques rapides et généralisées, nous devons changer notre approche. Pourtant, notre raisonnement est dominé par une perception désuète selon laquelle les études s'effectuent tôt dans la vie pour préparer les jeunes à embrasser leur future carrière. Les entreprises n'investissent pas suffisamment dans la formation de leurs employés, en raison des pressions liées aux coûts ou par crainte que leurs concurrents viennent débaucher leurs précieux employés, qui seront plus instruits. En fait, on observe une tendance à la baisse en ce qui a trait à l'investissement des entreprises dans la formation des employés³⁶. Parallèlement, les Canadiens

ne tirent pas parti, de façon régulière, des possibilités d'apprentissage continu et des autres occasions de mise à niveau de leurs compétences, et dans bien des cas, ceux qui le font possèdent déjà un niveau de scolarité plus élevé³⁷.

Doubler les investissements – en maintenant le *statu quo* ne préparera pas les Canadiens à faire face à l'avenir de l'emploi. Nous avons besoin d'une approche fondamentalement nouvelle, qui intègre des pratiques et des modèles d'enseignement inédits axés sur la pensée critique, l'application concrète des compétences et la diversité des notions apprises, de même que sur l'établissement de liens directs avec le monde à l'extérieur de la salle de classe. Nous devons éliminer la distinction entre la formation suivie avant et après le début de la carrière, en mettant l'accent sur l'apprentissage continu; tirer profit de la technologie et des plateformes modernes pour établir une nouvelle relation entre les chercheurs d'emploi, les organisations scolaires et les entreprises; revoir le processus d'apprentissage et de reconnaissance professionnelle, en combinant les notions traditionnelles de « bureau » et de « salle de classe ». Les entreprises et les gouvernements doivent établir une nouvelle relation pour éduquer et former les Canadiens non seulement en prévision de leur premier emploi, mais aussi tout au long de leur carrière.

Faire place aux possibilités

Riipen a été créé dans un but très particulier : réduire le taux de chômage chez les diplômés. La plate-forme dans le nuage, qui a été mise sur pied en 2014 par une équipe de Vancouver composée de spécialistes en technologie, en marketing et en service à la clientèle, ainsi que d'experts du milieu universitaire et du monde des affaires, permet de gérer les rapports entre les étudiants de niveau postsecondaire et les diplômés, leur établissement d'enseignement et les organisations d'entreprises. Les organisations publient des projets à court terme concernant des compétences particulières ou des possibilités de travail rémunéré à l'intention des étudiants. Les employeurs fournissent une rétroaction et une évaluation des compétences, de manière à ce que les étudiants continuent de parfaire leur portfolio virtuel – le curriculum vitae diversifié qui leur permet de se démarquer sur le marché du travail – qu'ils soient embauchés de façon plus permanente ou non. En 2015, plus de 2 000 étudiants étaient déjà abonnés au site (et ce nombre augmente de 12,5 % par mois), et lors de marathons de programmation et de salons professionnels, les responsables du site ont réussi à s'adjoindre les entreprises de technologie de la Colombie Britannique affichant la plus forte croissance, ainsi que leur marché du travail virtuel. Le site LinkedIn for students est un outil avantageux pour tous : les étudiants acquièrent une expérience concrète et mettent au point des compétences favorisant l'employabilité, et les possibilités offertes tiennent compte de la demande du marché. Les éducateurs prennent part à l'apprentissage par l'expérience, obtiennent la participation de l'industrie à des projets de classe et établissent des liens avec cette dernière. Les employeurs ont accès aux nouveaux talents les plus performants, en ayant l'assurance que les diplômés peuvent se surpasser et qu'ils le feront³⁸.

Le recyclage doit être laissé entre les mains des employeurs, qui peuvent s'assurer que les Canadiens possèdent les compétences réellement nécessaires en milieu de travail et qu'ils sont aptes à reprendre le travail plus rapidement. Imaginez vous si, grâce à de nouvelles technologies de plate-forme, les travailleurs qui ont été mis à pied pouvaient être jumelés avec les employeurs à la recherche de personnes talentueuses possédant les bonnes compétences. Les chercheurs d'emploi et les employeurs potentiels pourraient remplir des profils en répondant à une série de questions ciblées. Les « jumelages » réussis mèneraient à l'obtention d'un emploi. Le financement qui aurait été versé par le gouvernement en prestations d'assurance emploi et en formation pour le chercheur d'emploi serait transféré au nouvel employeur pour qu'il assume les coûts de formation, que celle-ci se fasse en cours d'emploi ou par l'entremise d'un tiers. Il est temps de voir au delà des simples subventions et banques d'emplois et de soutenir des initiatives ciblées à grande échelle. Dans un monde où les applications en ligne peuvent utiliser les données psychométriques des gens pour former des couples compatibles, il serait assurément possible de jumeler les personnes sans travail aux employeurs prêts à les recycler.

Les plates-formes numériques peuvent être exploitées pour soutenir un tel modèle, qui amènerait les chercheurs d'emploi, les employeurs et les éducateurs à unir leurs efforts pour revoir les programmes de recyclage traditionnels, généralement dirigés par le gouvernement (voir *Faire place aux possibilités*). Les recherches indiquent que les programmes de recyclage officiels utilisés actuellement sont souvent inefficaces pour ce qui est d'aider les travailleurs licenciés à réintégrer avec succès le marché du travail³⁹. Accorder la priorité à la formation coordonnée par l'employeur permettra d'associer plus efficacement la formation aux besoins observés sur le marché du travail, de combler les écarts de compétences qui freinent la croissance des entreprises et d'insuffler aux employeurs une culture axée sur l'apprentissage. Fournir

aux employeurs les ressources nécessaires pour recycler les travailleurs, en les amenant à acquérir les compétences recherchées, serait une solution avantageuse tant pour les travailleurs et les entreprises que pour l'économie canadienne dans son ensemble.

De nouvelles approches sont également nécessaires afin d'apporter un maximum de flexibilité aux Canadiens quant aux chemins qu'ils peuvent prendre pour obtenir une reconnaissance professionnelle, notamment des diplômes, des certificats et des titres professionnels. Ces approches doivent inclure la multiplication des modèles d'apprentissage fondés sur l'expérience – tels que la formation d'apprenti pour les métiers spécialisés, les stages d'avocat dans le domaine du droit, la résidence dans le cas des médecins, ou les travaux pratiques dans le domaine de l'enseignement et de la comptabilité – pour un plus grand nombre de professions afin qu'une reconnaissance professionnelle puisse être obtenue de différentes façons (p. ex., cours suivis, heures de formation, placements professionnels, administration de tests normalisés). De cette façon, un plus large éventail d'organisations seraient habilitées à offrir un enseignement et une formation menant à l'obtention d'une reconnaissance professionnelle en vue de répondre à la demande croissante, notamment grâce à des plates-formes d'apprentissage en ligne et à des programmes de formation générale qui tiennent davantage compte de la multitude de façons dont les connaissances, les compétences et les capacités sont acquises aujourd'hui.

En tirant profit des avantages dont nous bénéficions actuellement en matière d'éducation et de technologie, le Canada peut devenir la terre d'accueil des organisations apprenantes les meilleures et les plus novatrices au monde : une puissance mondiale en ce qui a trait au recyclage et à la rééducation professionnelle de la main-d'œuvre d'un bout à l'autre du globe. Les plus grandes économies du savoir au monde se dirigent déjà dans cette voie; le Canada ne doit pas se laisser prendre par surprise (voir *L'avenir des compétences*).

L'avenir des compétences

Reconnaissant l'importance croissante de l'apprentissage continu en tant qu'un des éléments favorisant la compétitivité à l'échelle mondiale, Singapour a introduit en 2015 le programme SkillsFuture Credit. Ce programme offre à tous les citoyens de plus de 25 ans un crédit de 500 \$ SG (478 \$ CA), qui peut être utilisé pour accéder aux possibilités d'apprentissage et de formation offertes par une série de fournisseurs approuvés. En 2016, au cours de la première année du programme, plus de 126 000 personnes ont profité de ce crédit pour participer aux 18 000 cours approuvés offerts par l'entremise de plus de 700 fournisseurs de formation, incluant Udemy, Coursera et l'Université nationale de Singapour. Les programmes liés aux compétences axées sur la technologie de l'information ont été les plus populaires en 2016, dans toutes les catégories d'âges. Bien qu'il soit encore trop tôt pour évaluer la réussite du programme SkillsFuture Credit pour ce qui est d'améliorer la compétitivité économique de Singapour, il est clair que cet incitatif répond au désir profond des citoyens de ce pays de profiter de possibilités d'apprentissage continu et d'épanouissement professionnel⁴⁰.

L'inaction n'est pas une option, c'est un danger

Les paris audacieux que nous faisons pour notre pays ont des répercussions importantes et présentent des risques.

Toutefois, les répercussions et les risques liés à l'inaction – au fait de rester paralysés par l'incertitude et de ne pas être prêts à faire face aux perturbations – surpassent ces derniers. Le rythme des perturbations met en danger les entreprises, certes, mais également des pays entiers, le nôtre y compris.

Comment faire pour s'assurer que tous les Canadiens peuvent contribuer à notre prospérité économique et en profiter est une question que la montée de l'automatisation et l'augmentation des perturbations technologiques rendent de plus en plus urgente à régler. Toutefois, nous ne savons pas trop ce que l'avenir nous réserve. Comme nous l'avons mentionné dans *Le Canada de nouveau à la croisée des chemins*, les incertitudes importantes concernant la croissance économique mondiale et les perturbations technologiques nous forcent à envisager de nombreuses situations quant à l'avenir de notre pays qui nous semblent vraisemblables. Plutôt que de craindre les changements technologiques rapides, nous devrions y faire face et prendre les moyens pour nous adapter. Le Canada est une petite économie. Les technologies de

pointe sont essentielles pour accroître notre productivité. En adoptant ces technologies, les gouvernements, les entreprises et les Canadiens peuvent aider à les façonner. Si nous nous adaptons aux perturbations, le pays et les citoyens seront davantage en mesure de faire face au changement. Toutefois, il est clair que le spectre du chômage généralisé qu'occasionne la technologie – qu'il se matérialise maintenant ou ultérieurement, ou qu'il ne se concrétise jamais – exige que nous trouvions des façons de veiller à ce que tous les Canadiens profitent d'une amélioration de la productivité et de la croissance économique. Au cours des années qui ont suivi la récession mondiale de 2008, les gens au Canada et ailleurs dans le monde ont été nombreux à sentir que les retombées de la croissance économique observée après la crise n'avaient pas été réparties de façon équitable. Ces gens n'ont pas forcément tort. Bien que certaines mesures de l'inégalité soient restées stables depuis la fin des années 90, la qualité des emplois offerts au sein de l'économie canadienne s'est dégradée depuis 2003⁴¹. Le Canada doit agir pour éviter de créer le type d'instabilité sociale et de dissensions que nous voyons apparaître ailleurs dans le monde.



Les entreprises ont un rôle essentiel à jouer pour stimuler une croissance inclusive, à commencer par elles-mêmes et les collectivités où elles exercent leurs activités. Les dirigeants d'entreprise doivent en faire plus aujourd'hui pour intégrer une approche inclusive dans l'ADN de leur organisation, en faisant fi des apparences et en laissant de côté les façades hautes en couleur pour arriver à de vrais résultats. L'adoption de pratiques d'inclusion axées sur l'avenir (p. ex., offrir des avantages tels que les services de garde d'enfants sur place et l'égalisation de la politique sur les congés parentaux, ou réaliser des investissements précoces dans diverses filières de talents) peut augmenter la participation à la population active des groupes défavorisés. Pour assurer une croissance réellement inclusive, les dirigeants doivent adopter une vision à plus long terme et repenser à ce que cela signifie que d'être une entreprise responsable au Canada aujourd'hui, et à ce que cela signifiera dans 25 ans.



Il est temps de diriger – avec courage

Nous espérons que le présent rapport suscitera un débat qui sera le point de départ à des actions courageuses de la part de dirigeants au sein du monde des affaires, du gouvernement et de la société civile. Les paris audacieux exposés dans le rapport ne sont pas exhaustifs. Ils représentent la vision qu'a Deloitte des trois secteurs auxquels il est le plus pressant d'agir. Au cours de l'année à venir, nous entendons poursuivre notre analyse de ces questions.

Dans un monde de plus en plus complexe où tout se déroule à un rythme effréné, nous devons penser d'un point de vue stratégique aux possibilités et aux défis auxquels nous faisons face en tant que pays, de même qu'aux mesures que nous devons prendre pour nous projeter, au cours des 25 prochaines années, vers l'avenir que nous souhaitons. Dans 25 ans, la réussite ou l'échec de notre campagne visant à favoriser une croissance dépendra de la façon dont les avantages auront été exploités, à savoir s'ils auront été mis en avant de façon inclusive et si tous auront pu en tirer parti.

La capacité du Canada à établir un équilibre entre les notions d'inclusivité et de dynamisme est depuis longtemps un des points forts de notre pays et une source de fierté. Dans le cadre de la cérémonie d'ouverture de l'Expo 67, Lester B. Pearson avait déclaré que l'existence de notre propre pays « a toujours reposé sur la réussite de l'unification des besoins de l'humanité au sein de la diversité de nos passés linguistiques, culturels et sociaux ». Au cours des 25 prochaines années, cette

même unification des besoins peut nous aider à générer la croissance dont nous avons besoin pour favoriser le bien être général et améliorer la qualité de vie pour tous les Canadiens.

L'histoire du Canada démontre également que, pour prendre des mesures audacieuses, nous avons besoin de leaders qui ont du courage. En effet, la présence de leaders courageux est ce qui rendra possible le progrès – ou non. Il est donc temps pour les leaders canadiens d'aujourd'hui et de demain d'aller de l'avant. Nous avons besoin de nouveaux niveaux d'engagement et de collaboration entre nos gouvernements, notre secteur des affaires, nos établissements d'enseignement et nos citoyens pour accroître notre potentiel et continuer à faire du Canada un véritable chef de file mondial. Au cours des 150 dernières années, les leaders canadiens ont accompli de grandes choses pour ce pays grâce à leur vision, à leur audace, à leur courage et à leur détermination. Montrons au reste du monde ce que nous pouvons faire au cours de ces 25 prochaines années.

Pour assurer le plein potentiel de notre pays, nous devons faire preuve de courage et d'innovation et adopter une vision avant gardiste. Nous ne devons pas reculer devant les discussions difficiles qui s'engageront et les grands défis qui se poseront; nous devons plutôt les aborder de front. Nous avons bon espoir que lorsqu'il célébrera ses 175 ans, le Canada sera un pays dynamique en pleine expansion, qu'il sera le meilleur endroit au monde où vivre et travailler, et qu'il sera perçu comme une terre de possibilités et un symbole de prospérité pour l'ensemble de la population – si nous sommes prêts à prendre les décisions courageuses et audacieuses qui s'imposent pour en arriver là.

Prenez votre première décision. Posez un premier geste. Accompagnez-nous dans cette aventure qui consiste à bâtir notre avenir.

Notes de fin de pages

1. MARTEL, Laurent et CHAGNON, Jonathan. *La population rurale du Canada depuis 1851 : Chiffres de population et des logements, Recensement de 2011*, Statistique Canada, février 2012.
2. PIB exprimé en dollars de 2002. MATTEO, Livio. « Canada: One Hundred and Forty-Seven Years of Economic Growth », [En ligne], 1^{er} juillet 2014. Worthwhile Canadian Initiative, [http://worthwhile.typepad.com/worthwhile_canadian_initi/2014/07/canada-one-hundred-and-forty-seven-years-of-economic-growth.html].
3. La croissance du PIB du Canada a par la suite reculé pour s'établir à 2,91 % pendant l'année du centenaire avant de rebondir pour atteindre près de 5,3 % l'année suivante.
4. Fonds monétaire international. *Perspectives de l'économie mondiale (avril 2017) – Croissance du PIB réel*, [En ligne], consulté le 8 mai 2017, [http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO].
5. Banque de développement du Canada. *Perspectives économiques pour 2017 pour l'économie canadienne*, mars 2017, [En ligne], [https://www.bdc.ca/fr/blogue/pages/perspectives-economiques-2017-economie-devrait-se-raffermir-an-prochain.aspx]; Services économiques TD. « Long-Term Economic Forecast », [En ligne], 16 mars 2017, [https://www.td.com/document/PDF/economics/qef/long_term_mar2017.pdf].
6. Institut des finances publiques et de la démocratie. « Skills and Innovation: Where's the Money? », mars 2017.
7. NICHOLSON, Peter. « Canada's Low-Innovation Equilibrium: Why It Has Been Sustained and How It Will Be Disrupted », *Canadian Public Policy* 42, n° S1, 1^{er} novembre 2016, : S39–45.
8. Analyse de Deloitte fondée sur des indicateurs de l'OCDE.
9. Il convient de noter que les données canadiennes relatives aux dépenses des entreprises en recherche et en développement remontent à 2014. Pour tous les autres pays, il s'agit de données de 2015.
10. L'IDH mesure un ensemble de variables comme indicateurs de la capacité d'un pays à offrir une longue vie en santé, des connaissances et une qualité de vie décente.
11. LAMB, Creig. « The Talented Mr. Robot: The Impact of Automation on Canada's Workforce », Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship, juin 2016.
12. WAITE, P. B. *Confédération*, dans *l'Encyclopédie canadienne*, [En ligne]. [http://encyclopediecanadienne.ca/fr/article/confederation/] (Consulté le 31 octobre 2016).
13. MARSH, James H. *Histoire du chemin de fer*, dans *l'Encyclopédie canadienne*, [En ligne]. [http://encyclopediecanadienne.ca/fr/article/histoire-du-chemin-de-fer/] (Consulté le 31 octobre 2016).
14. MARCHILDON, Gregory. « Making Medicare: New Perspectives on the History of Medicare in Canada », University of Toronto Press, 2012.
15. « Free Trade on Trial », *The Economist*, 30 décembre 2003. IBBITSON, John. « After 25 Years, Free-Trade Deal with U.S. Has Helped Canada Grow up », *The Globe and Mail*, 29 septembre 2012.
16. WILKINSON, Bruce W. *Libre-échange*, dans *l'Encyclopédie canadienne*, [En ligne]. [http://encyclopediecanadienne.ca/fr/article/libre-echange/] (Consulté le 5 janvier 2017).
17. CLEMENS, Jason, VELDHUIS, Niels, et PALACIOS, Milagros. « Chretien Consensus' a Boon for Canadian Prosperity », *Business Examiner*, 4 décembre 2015. RANDALL, Palmer et EGAN, Louise. « Lessons from Canada's 'Basket Case' Moment », *Financial Post*, 21 novembre 2011.
18. Statistique Canada, *Table 379-0031: Gross domestic product (GDP) at basic prices, by North American Industry Classification System (NAICS), annual (dollars)*, (accessed June 5, 2017); Ressources naturelles Canada. *10 faits sur les ressources naturelles au Canada*, octobre 2016., http://www.nrcan.gc.ca/sites/www.nrcan.gc.ca/files/files/pdf/10_key_facts_nrcan_2016-access_e.pdf.
19. ROBSON, Christine et coll., *Comblant l'écart : Encourager l'innovation dans le secteur des technologies financières au Canada* (Deloitte Canada, 2017), [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/financial-services/CA-2017-FSI-FR-Closing-the-gap-AODA.PDF].
20. RATTE, Sylvie. *Passer au niveau supérieur : comment les entreprises canadiennes s'en tirent-elles?*, Banque de développement du Canada, septembre 2016.
21. Sean Silcoff, « Foreign Buyers Feast on Canadian AI Startups as Another Domestic Firm Sells out », *The Globe and Mail*, April 27, 2017.
22. Comité sénatorial permanent des banques et du commerce. *Des murs à démolir : démantèlement des obstacles au commerce intérieur au Canada*, Sénat du Canada, juin 2016.
23. BAKER, Albert. « Budget 2017 – Éléments de politique fiscale à prendre en considération », lettre à l'intention de l'honorable Bill Morneau, [En ligne], 6 janvier 2017. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/tax/ca-fr-budget-2017-tax-policy-issues-for-consideration.pdf].
24. Pour obtenir des renseignements sur les taux marginaux d'impôt, consultez Philip Bazel et Jack Mintz, « 2015 Tax-Competitiveness Report: Canada is Losing its Attractiveness » (Université de Calgary, novembre 2016).
25. LYNCH, Kevin. « How Disruptive Technologies Are Eroding Our Trust in Government », *The Globe and Mail*, deuxième chronique, [En ligne], 1^{er} mai 2017. [http://www.theglobeandmail.com/opinion/how-disruptive-technologies-are-eroding-our-trust-in-government/article34857043/?ord=1].
26. Andrew Swart, « The Business Case for Zero Waste Mining », June 8, 2016, http://cmic-ccim.org/wp-content/uploads/2016/06/5-Andrew_Swart_CMICJune8_2016.pdf.
27. HERMAN, Dan et MARION, Sarah. « Scaling Success: Tackling the Management Gap in Canada's Technology Sector » (Lazaridis Institute, mars 2016), [En ligne], [http://deepcentre.com/wordpress/wp-content/uploads/2016/05/Scaling-Success-Lazaridis-Institute-Whitepaper-March-2016.pdf]; Startup Genome. « Global Startup Ecosystem Report 2017 », [En ligne], mars 2017, [http://d1i53wesras4r4.cloudfront.net/GlobalStartupEcosystemReport2017.pdf].
28. Conseil consultatif en matière de croissance économique. *Faire du Canada une plaque tournante mondiale du commerce*, [En ligne], 6 février 2017. [http://www.budget.gc.ca/aceg-ccce/pdf/trade-commerce-fra.pdf].
29. DELOITTE. *L'avenir de la productivité : exportation avisée pour les entreprises canadiennes*, fait partie de la série *L'avenir du Canada de Deloitte*, 2012, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/insights-and-issues/ca-fr-perspectives-et-enjeux-daffaires-lavenir-de-la-productivite-2014.pdf].
30. Analyse de Deloitte fondée sur les données tirées des indicateurs de développement de la Banque mondiale pour les années 2006 à 2015.
31. BARACK, Obama. *Allocution de l'honorable Barack Obama, président des États-Unis d'Amérique devant les deux Chambres du Parlement*, à la Chambre des communes du Canada, 29 juin 2016.

32. « Start-Up Visas », Y-Axis Overseas Careers, consulté le 28 avril, 2017, <https://www.y-axis.com/start-up-visas>; Team YS, « Now, France Has a Visa for Startup Entrepreneurs, Techies, and VCs », YourStory.com, 18 janvier 2017, <https://yourstory.com/2017/01/french-tech-visa/>.
33. Le niveau de formation des adultes au Canada est l'un des plus élevés dans l'ensemble des pays de l'OCDE et est le plus élevé lorsqu'il est évalué en fonction du pourcentage d'adultes ayant fait des études supérieures. Voir les données de l'OCDE. *Niveau de formation des adultes, [...] Supérieur, % des 2 564 ans, 2015*, [En ligne]. [<https://data.oecd.org/fr/eduatt/niveau-de-formation-des-adultes.htm>] (Consulté le 25 avril 2017). Selon la plus récente évaluation du Programme international pour le suivi des acquis des élèves, sur les 72 pays évalués, le Canada se classe au 10^e rang en mathématiques, au 7^e rang en sciences et au 3^e rang en compréhension de l'écrit.
34. Deloitte Canada. *Le Canada de nouveau à la croisée des chemins : 25 ans plus tard*, mars 2017, p. 13. Forum économique mondial. « The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution », janvier 2016.
35. Pour des données sur la formation axée sur les compétences, voir Institut des finances publiques et de la démocratie. « Skills and Innovation: Where's the Money? » Pour les liens existant entre les compétences et la croissance, voir BLACKWELL, Richard. « Canada's skills gap widening, survey shows », *The Globe and Mail*, 17 octobre 2013; et LIVINGSTON, Gillian. « Skills gap hurting top economies », *The Globe and Mail*, mars 2013.
36. Pour en savoir plus sur la formation offerte par les employeurs au Canada, voir MUNRO, Daniel. « Developing Skills: Where Are Canada's Employers? », [En ligne], 20 mars 2014, Conference Board du Canada. [http://www.conferenceboard.ca/topics/education/commentaries/14-03-20/developing_skills_where_are_canada_s_employers.aspx].
37. VAN DAMME, Dirk. « Does Lifelong Learning Perpetuate Inequalities in Educational Opportunities? », [En ligne], 25 novembre 2014, site Education and Skills Today de l'OCDE. [<http://oecdeducationtoday.blogspot.com/search/label/lifelong%20learning>].
38. « Riipen », consulté avril 2017, <http://riipen.com/talent/>; Kirsten Armour, « Riipen: The LinkedIn for Students », Vancity Buzz, 20 mars 2015, <http://www.vancitybuzz.com/2015/03/riipen-ubc-tech-showcase/>.
39. GRANT, Tavia. « Job Retraining: No "Magic Bullet" », *The Globe and Mail*, 29 novembre 2010.
40. *The Economist*, « Equipping People to Stay ahead of Technological Change », 14 janvier 2017; SkillsFuture, « Steady Progress in Implementation ».
41. TAL, Benjamin. « On The Quality of Employment in Canada », Groupe de recherche économique de la CIBC, 28 novembre 2016.

CANADA À 175

Le Canada à 175 ans constitue la vision de l'avenir qu'a Deloitte à l'égard de la prospérité de notre pays au 1^{er} juillet 2042. Comme le 150^e anniversaire de la confédération approche à grands pas, il est maintenant temps pour le Canada de redéfinir sa notion de leader mondial.

Notre ambition en tant que nation doit être plus audacieuse – non seulement nous devons viser la prospérité économique, mais nous devons aussi rehausser la qualité de vie de notre population vaste et diversifiée.

La vision de Deloitte consiste à faire en sorte que d'ici notre 175^e anniversaire, le Canada sera dans une classe à part – peut-être pas parmi les meilleurs, mais il sera devenu le meilleur endroit au monde où vivre et travailler. Pour ce faire, nous devons faire preuve d'un engagement indéfectible envers des leaders courageux qui incarnent l'inclusion.

Deloitte.

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.