

*CHAMPION MONDIAL  
OU HÉROS D'UN JOUR?*

*LE CHOIX QUI S'IMPOSE AU CANADA*



Énoncé du  
Conseil canadien des chefs d'entreprise  
pour le Sommet 2000 des chefs de direction  
Toronto, Canada  
5 avril 2000



Perspectives tirées de  
L'Initiative pour le leadership mondial du Canada

# CHAMPION MONDIAL OU HÉROS D'UN JOUR?



Le Canada s'est donné des fondations solides, mais celles-ci laissent paraître des lézardes. Malgré les grands progrès que nous avons accomplis, les fruits que les familles ont recueillis ne sont pas à la hauteur des efforts qu'elles ont consentis. L'économie mondiale offre de nouvelles occasions extraordinaires, mais nous avons jusqu'à maintenant trop tardé à les saisir. Nous soulignons avec fierté nos réalisations sociales, mais la complaisance dont nous faisons preuve au plan économique menace de saper une grande partie des acquis auxquels nous tenons.

En tant que dirigeants d'entreprise du Canada, nous croyons avec ferveur que ce pays et ses gens ont la capacité de se lancer à la conquête du monde et de sortir gagnants. C'est pourquoi, en 1999, le Conseil canadien des chefs d'entreprise a lancé *l'Initiative pour le leadership mondial du Canada*. Nous nous sommes alors donné une mission ambitieuse : faire tout ce que nous pouvons pour *faire du Canada le meilleur lieu au monde où vivre, travailler, investir et prospérer*.

Après douze mois de consultations et de recherches intensives, nous sommes prêts à partager certaines de nos réflexions et de nos conclusions avec les Canadiens intéressés. Le *Sommet PDG 2000*, qui se tiendra le 5 avril à Toronto, constitue une occasion importante d'engager un débat constructif et d'entreprendre un exercice de concertation. Cet énoncé, qui a été signé par le Comité exécutif du Conseil au nom du Conseil d'administration, ainsi que les documents de travail que nous publierons au cours des prochaines semaines constituent à cet égard un point de départ.

Le *Sommet* réunira des leaders canadiens œuvrant dans les secteurs public et privé, de même qu'au sein d'organismes sans but lucratif, orientés vers le changement. Il se veut un événement où tous les participants transcenderont les intérêts particuliers de leurs gouvernements, entreprises et institutions pour agir en tant que Canadiens. Il leur offre une occasion unique de s'exprimer de manière franche, mais constructive : sur leurs espoirs et leurs craintes; sur ce que les Canadiens font aujourd'hui, leur vision de l'avenir et ce qui les empêche de progresser; sur la manière de régler les problèmes qui assaillent le pays; sur la façon de miser sur nos forces.

En tant que Canadiens, nous savons tous quel genre de pays nous voulons pour nous et pour nos enfants. Le *Sommet PDG 2000* donnera lieu à des discussions sérieuses sur ce que nous devons faire dans les prochains jours et les prochains mois pour réaliser ensemble ces rêves.

**LE COMITÉ EXÉCUTIF  
AU NOM DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
CONSEIL CANADIEN DES CHEFS D'ENTREPRISE**



## CHAMPION MONDIAL OU HÉROS D'UN JOUR? Le choix qui s'impose au Canada

L'arrivée du nouveau millénaire s'est accompagnée d'une pluie de bonnes nouvelles pour les Canadiens au plan économique. Les consommateurs achètent et les entreprises investissent. La création d'emplois est vigoureuse et le chômage continue de diminuer. L'inflation et les taux d'intérêt restent bas. La plupart des gouvernements ont éliminé leurs déficits et affichent des surplus. Enfin, après une longue période de stagnation, même le revenu réel de la famille canadienne est en hausse.

Ces bonnes nouvelles résultent en grande partie des choix politiques audacieux qu'ont su faire les Canadiens dans un passé relativement récent : abaisser l'inflation, éliminer les déficits gouvernementaux et adhérer au libre-échange. Néanmoins, la grande force qu'affiche l'économie canadienne à l'heure actuelle cache une menace sérieuse.

Éblouis par la hausse des salaires et la baisse du chômage, les Canadiens ne voient peut-être pas certains problèmes très réels qui se manifestent de plus en plus et qui menacent une bonne partie des avantages auxquels ils tiennent. Outre l'ouverture accrue des frontières aux biens, services, capitaux et personnes, les forces dynamiques du changement technologique donnent lieu à des possibilités nouvelles importantes. Cependant, ces mêmes forces transforment la façon dont les gens vivent et travaillent et dont les entreprises se concurrencent, de même que les mesures que doivent prendre les pays pour préserver la vigueur de leur économie et leur souveraineté politique.

Le gouvernement fédéral et certains gouvernements provinciaux adoptent des politiques qui vont dans la bonne direction. Mais, dans une grande mesure, ils ne réagissent pas assez rapidement à l'évolution du reste du monde. Si le Canada ne réussit pas à adapter ses stratégies au rythme mondial du changement, il n'arrivera pas à réaliser pleinement les buts sociaux et économiques que partagent les Canadiens.

C'est l'inquiétude soulevée par cette complaisance qu'affichent les Canadiens dans un monde de changement rapide qui a mené les dirigeants d'entreprise membres du Conseil canadien des chefs d'entreprise (CCCE) à lancer l'*Initiative pour le leadership mondial du Canada* en avril 1999. Cette initiative d'une durée de 12 mois visait à déterminer à la fois les forces et les faiblesses potentiellement fatales du Canada à l'égard des défis très divers de la nouvelle économie mondiale au 21<sup>e</sup> siècle. Elle a mis en présence un large échantillon de leaders du monde des affaires au Canada et a comporté des discussions sur les stratégies commerciales poursuivies par plus de 50 grandes entreprises canadiennes. Elle a également comporté d'importantes

**Si le Canada ne réussit pas à adapter ses stratégies au rythme mondial du changement, il n'arrivera pas à réaliser pleinement les buts sociaux et économiques que partagent les Canadiens.**

recherches externes réalisées par un comité consultatif composé de personnalités éminentes.

Le présent document vise à livrer nos réflexions sur la façon de définir et de



mesurer les succès du Canada, sur la nature du défi auquel nous devons faire face en tant que pays et sur les conséquences que pourrait entraîner le maintien de notre attitude actuelle de complaisance. Au cours des prochaines semaines, des documents de travail seront rendus publics, qui compléteront notre énoncé et mettront en évidence les enjeux clés que soulève notre recherche.

Nos conclusions sont non équivoques. Si nous voulons véritablement placer le Canada sur la voie d'une croissance économique vigoureuse, augmenter le revenu des particuliers et étendre le réseau de services sociaux et d'infrastructures essentiels à l'amélioration de la qualité de vie de tous les Canadiens, nous devons fonder nos choix politiques sur quatre impératifs stratégiques :

1. *Être des leaders, et non des suiveurs;*
2. *Soutenir les individus plutôt que les emplois;*
3. *Mettre l'accent sur l'innovation, pas seulement sur les idées;*
4. *Récompenser la réussite plutôt que subventionner l'échec.*

Peu importe le caractère urgent que nous attribuons à certaines actions, nous reconnaissons que le Canada ne pourra réaliser son plein potentiel tant que nous n'en arriverons pas à un consensus relativement au but que nous comptons nous fixer en tant que pays et à la manière dont nous pourrions le mieux réaliser ce but.

Nos réflexions et nos recommandations se veulent une contribution constructive à ce processus et nous invitons tous les Canadiens à se joindre à nous dans un débat énergique sur notre avenir collectif.

## UNE VISION AMBITIEUSE

**N**otre intention n'est pas de saper les valeurs canadiennes, mais d'assurer leur triomphe dans un monde de concurrence. De même, le débat que nous voulons amorcer ne vise pas à mettre en

**Le débat que nous voulons amorcer doit porter sur la façon de faire en sorte que les moyens économiques servent les fins sociales et sur la manière de favoriser la croissance économique dont nous avons besoin pour réaliser notre vision sociale.**

opposition les objectifs économiques et les buts sociaux. Il doit plutôt porter sur la façon de faire en sorte que les moyens économiques servent les fins sociales et sur la manière de favoriser la croissance économique dont nous avons besoin pour réaliser notre vision sociale.

Les Canadiens croient à une société fondée sur la compassion et la générosité collectives, mais accordent une importance égale à l'autonomie des individus et à la responsabilité fiscale des gouvernements. Nous nous soucions des personnes qui ne peuvent s'occuper d'elles-mêmes, mais nous sommes également favorables à l'obligation pour les individus de réaliser leur potentiel et à leur droit de disposer des fruits de leur travail.



## CHAMPION MONDIAL OU HÉROS D'UN JOUR? Le choix qui s'impose au Canada

Nous croyons qu'aucun Canadien ne devrait être privé des éléments essentiels au maintien d'un niveau de vie décent. Nous ne voulons pas que les enfants se présentent à l'école le ventre vide ou qu'ils soient privés du soutien affectif ou financier que nécessite leur développement sain. Nous voulons que tous les Canadiens aient accès non seulement à un filet de sécurité sociale, mais aussi aux services essentiels tels des soins de santé de qualité supérieure et opportuns. Nous comprenons que l'accès à l'éducation et à la formation tout au long de la vie est essentiel à l'égalité des chances, au progrès économique et à la cohésion sociale. Nous voulons d'ailleurs que tous les Canadiens s'engagent activement comme citoyens dans des collectivités généreuses et démocratiques.

Nous sommes profondément soucieux de notre environnement. En tant que dépositaires de sites pittoresques uniques et d'écosystèmes fragiles, nous savons que notre responsabilité dépasse amplement le maintien de la qualité de l'air et de l'eau dans nos propres collectivités. Les vastes espaces, les ressources abondantes et le climat nordique qui caractérisent le Canada nous ont poussés à une consommation intensive d'énergie, mais ont également fait de nous des chefs de file en matière de technologie de l'environnement. Nous savons qu'un développement économique respectueux de l'environnement doit se fonder sur l'innovation et la créativité. Nous devons viser à fabriquer des produits dont la valeur soit de plus en plus élevée en diminuant l'intensité d'utilisation des ressources et les impacts environnementaux.

Les Canadiens sont de véritables citoyens du monde. Nous favorisons l'ouverture des marchés au commerce et à l'investissement,

ce que confirment nos succès à ce chapitre. Nous sommes profondément soucieux d'améliorer le sort des plus démunis non seulement au Canada, mais partout dans le monde. Nous engageons d'ailleurs d'importantes ressources financières, militaires et morales pour la cause de la paix dans le monde. Cette passion et cet engagement nous procurent une influence bien supérieure à la taille de notre économie.

On ne peut dire que le Canada a une attitude de passivité. Notre pays a en effet réalisé de grands progrès au cours de la dernière décennie. Cependant, dans le même intervalle, d'autres ont démontré à quel point il est possible de réaliser beaucoup plus.

L'indice permettant de mesurer de la manière la plus fondamentale le progrès économique est le produit intérieur brut (PIB) réel par habitant, qui détermine la taille de l'économie par personne et est un des indices clés du niveau de vie des citoyens d'un pays. Or, le gain cumulatif relatif au PIB réel par habitant des Canadiens n'a été que de 5 pour cent entre 1988 et 1998. Pendant la même période, le revenu réel par habitant des Français a progressé trois fois plus vite, celui des Américains, près de quatre fois, celui des Hollandais, cinq fois, celui des Norvégiens, six fois, et celui des Irlandais, 18 fois, ayant presque doublé en une décennie. En 1998, le PIB réel par habitant de ce dernier pays avait dépassé celui du Canada. Même si notre niveau de vie demeure enviable, nous sommes en train d'être dépassés par d'autres pays à ce chapitre.

L'écart entre le revenu réel par habitant entre les États-Unis et le Canada a augmenté à environ 9 000 \$ pour chaque homme,



chaque femme et chaque enfant. Au cours de la dernière décennie, le revenu par habitant aux États-Unis a progressé d'environ un point de pourcentage par année plus rapidement que celui du Canada. C'est pourquoi le Canada devrait à tout le moins chercher à inverser cette tendance et à augmenter son revenu par habitant d'un point de pourcentage par an plus rapidement que celui de son voisin.

Aucun changement unique au plan des politiques ou des comportements ne peut produire un tel revirement, mais si nous ne croyons pas en notre capacité de nous dépasser au plan économique, nous devons renoncer à tout espoir de réaliser nos rêves sociaux.

Rien n'illustre plus clairement ce point de vue que la question de l'avenir des soins de santé. Le régime en place aux États-Unis est beaucoup plus coûteux que le nôtre, repose de manière prépondérante sur le financement privé et fait que plus de 40 millions de citoyens n'ont pas d'assurance. Il n'en demeure pas moins que les différents

**Cependant, nous ne pouvons atteindre ces objectifs ambitieux en faisant fi de la réalité des choses. Si nous poursuivons ces objectifs en tant que société, nous devons placer l'économie à l'avant-plan de nos priorités.**

gouvernements de ce pays consacrent un pourcentage plus élevé du PIB aux soins de santé *publics* que les administrations publiques du Canada et à cause de la plus

grande vigueur de l'économie, environ 25 pour cent plus que celles-ci par personne.

Le Canada est en mesure d'assurer une protection publique universelle moins

**Si nous ne croyons pas en notre capacité de nous dépasser au plan économique, nous devons renoncer à tout espoir de réaliser nos rêves sociaux.**

coûteuse, ce qui laisse croire que notre modèle fonctionne mieux, du moins à certains égards. Mais plusieurs Canadiens éprouvent déjà de sérieuses préoccupations relativement à la qualité des soins qu'ils reçoivent et à la gamme de services couverts par le système public. D'ailleurs, les tensions qui affectent notre système s'intensifieront inexorablement à mesure qu'une population vieillissante aura besoin de plus de services de santé; ces services devront en revanche être financés par un nombre relativement moins élevé de Canadiens en âge de travailler. Même en nous limitant à vouloir maintenir la qualité actuelle de notre système public de santé, nous devons trouver des moyens d'augmenter radicalement le revenu réel des Canadiens sur les impôts desquels nous comptons pour payer la facture.

Nous pouvons et devons aspirer à construire des collectivités qui ne soient pas dans le besoin et qui puissent envisager l'avenir avec optimisme et profiter au maximum de toutes les possibilités qui



s'offrent à elles. Nous pouvons construire un pays qui offre à la fois un niveau de vie élevé et une qualité de vie sans égale à ses citoyens. Cependant, nous ne pouvons atteindre ces objectifs ambitieux en faisant fi de la réalité des choses. Si nous poursuivons ces objectifs en tant que société, nous devons placer l'économie à l'avant-plan de nos priorités.

### LE DÉFI DE LA NOUVELLE ÉCONOMIE

**A**u cours de l'ère industrielle, le Canada s'est doté de politiques publiques qui lui ont assuré des résultats enviables. Cependant, l'intégration de l'économie à l'échelle mondiale et les progrès technologiques rapides transforment les règles de la concurrence pour les entreprises comme pour les pays. Si nous voulons réussir dans l'ère postindustrielle, nous devons comprendre les forces en présence et faire en sorte que les Canadiens puissent les maîtriser plutôt que d'en devenir les victimes.

Les tendances multiples et diverses que renferme le concept de mondialisation ont vu le jour avec l'élargissement des possibilités d'échange. L'amélioration de la technologie et des infrastructures de transport et de communications combinée à l'ouverture accrue des frontières à la circulation des biens a permis aux consommateurs de bénéficier d'un choix plus vaste de produits et de prix plus concurrentiels. La libéralisation du commerce a, par ricochet, poussé les pays à délaisser les secteurs inefficaces à la faveur de secteurs offrant plus de potentiel.

Les progrès rapides de la technologie de l'information ont accéléré ces tendances et,

en particulier, ont accru la vitesse et le volume des échanges financiers à l'échelle mondiale. Ils ont entraîné la création d'une multitude de produits permettant aux entreprises d'augmenter leur capital et aux investisseurs de faire fructifier leur argent n'importe où dans le monde.

L'économie du savoir ne se limite plus à des industries comme celles du matériel et des logiciels informatiques, de la biotechnologie et des produits pharmaceutiques. Dans tous les secteurs, la création de nouveaux produits est éclipsée par la création de valeur par le biais de la gestion, du traitement et du partage de l'information elle-même. La capacité de développer de nouvelles idées doit se doubler de la capacité d'utiliser efficacement ces idées.

L'expansion rapide des nouvelles technologies a renforcé les liens entre le capital physique et le capital humain. Une main-d'œuvre hautement qualifiée constitue un facteur clé d'attraction de l'investissement parce qu'elle peut faire un usage plus efficace des machines et équipements nouveaux et est davantage en mesure d'innover. Par ailleurs, l'investissement accru dans les technologies de pointe permet d'accroître la productivité et les revenus de même que le nombre de débouchés attrayants pour les personnes qualifiées. En outre, plus les gens sont qualifiés, plus ils sont susceptibles de rechercher des occasions plus intéressantes. Les individus sont peut-être moins mobiles que les capitaux, mais les deux sont beaucoup plus libres de se déplacer qu'auparavant.

Cette évolution économique se traduit par une accélération formidable des forces concurrentielles. Tout relâchement, ne



serait-ce que momentané, peut s'avérer dangereux. Prétendre que les avantages passés peuvent être garants d'une stabilité future est insensé. Le rythme rapide du changement s'accompagne à la fois de

**Les vieilles vertus, telles celle qui consiste à laisser libre cours aux forces du marché, ont peut-être encore plus d'importance qu'auparavant. Ce qui a changé, c'est la vitesse à laquelle même les petits inconvénients et les défaillances momentanées au plan des politiques peuvent entraîner la chute des champions.**

nouveaux risques et de nouvelles possibilités.

Les stratégies de base pour une réussite nationale n'ont, en réalité, pas beaucoup changé avec l'avènement de cette ère nouvelle. Les vieilles vertus, telles celle qui consiste à laisser libre cours aux forces du marché, ont peut-être encore plus d'importance qu'auparavant. Ce qui a changé, c'est la vitesse à laquelle même les petits inconvénients et les défaillances momentanées au plan des politiques peuvent entraîner la chute des champions.

Comme l'a observé le professeur Thomas Courchene, de l'Université Queen's, « la connaissance étant de plus en plus au premier plan de la compétitivité, les aspects clés de la politique sociale se distinguent de moins en moins de la politique économique traditionnelle en matière de croissance et de compétitivité... Le défi qui sous-tend cette situation est non équivoque : comment faire en sorte que l'intégration économique

internationale ne mène pas à la désintégration sociale intérieure ? »

Le Canada dispose des bons atouts, les personnes, l'infrastructure et une assise économique forte, mais ses politiques et ses attitudes restent malheureusement inadéquates si nous voulons relever ce défi et en sortir vainqueurs.

#### LES EFFETS DE LA COMPLAISANCE

**P**lusieurs Canadiens, à titre individuel, ont atteint le statut de vedettes mondiales dans des domaines aussi divers que le spectacle, le commerce électronique et le savoir. Le Canada a également donné naissance à des entreprises d'envergure mondiale très prospères. En tant que chefs d'entreprise ayant leur siège au Canada, nous restons confiants en notre capacité de tirer le meilleur de ce monde et de sortir gagnants.

Nous reconnaissons en toute franchise que plusieurs chefs d'entreprise canadiens ont, dans le passé, eu trop tendance à s'en remettre aux barrières commerciales et à s'abriter sous le bouclier protecteur des subventions et de la faiblesse de notre monnaie. Nous avons été trop conservateurs dans l'évaluation des possibilités qui s'offraient à nous, trop lents à assurer notre expansion à l'étranger et trop défensifs dans nos stratégies à l'échelle nationale. Cependant, les gouvernements ont un rôle critique à jouer en ce qui concerne la création d'un cadre susceptible de favoriser le déploiement de l'énergie entrepreneuriale, de faire valoir les talents



## CHAMPION MONDIAL OU HÉROS D'UN JOUR? Le choix qui s'impose au Canada

de leurs citoyens et de les encourager à réussir sur la scène mondiale à partir de leur siège au Canada.

Ce qui nous préoccupe en tant que Canadiens, ce n'est pas la capacité de prospérer de nos entreprises, mais les conséquences inévitables du maintien éventuel du cadre politique actuel. Peu importe que nos actionnaires soient ou non Canadiens, nous devons disputer à nos concurrents la confiance et le capital des investisseurs, le talent dont nous avons besoin pour assurer notre croissance et la confiance des clients de par le monde. La question n'est pas de savoir si les Canadiens et leurs entreprises peuvent connaître le succès sur la scène mondiale, mais plutôt dans quelle mesure ils peuvent continuer de le faire en conservant leur assise au Canada.

Au chapitre de l'investissement des entreprises, le Canada a ses forces. Mais trop souvent, il excelle dans les domaines qui comptent le moins. Il offre des avantages importants, mais ceux-ci ne suffisent pas à compenser les aspects négatifs critiques comme les taux d'imposition non concurrentiels qui touchent à la fois les entreprises et les particuliers.

L'inaction à ce chapitre pourrait avoir de graves conséquences. Quelques prises de contrôle très médiatisées de sociétés canadiennes par des intérêts étrangers au cours de la dernière année ont grandement attiré l'attention du public. Le déclin des prix des actions canadiennes sur le marché mondial - lié au fait que le Canada traîne la réputation d'un pays où il n'est ni agréable ni

profitable de faire des affaires - mènera à d'autres prises de contrôle à prix d'aubaine. Il nuit également aux entreprises canadiennes dans leurs tentatives de mobiliser les capitaux dont elles ont besoin

**La question n'est pas de savoir si les Canadiens et leurs entreprises peuvent connaître le succès sur la scène mondiale, mais plutôt dans quelle mesure ils peuvent continuer de le faire en conservant leur assise au Canada.**

pour assurer leur croissance par des acquisitions à l'étranger.

Ce qui est toutefois plus dangereux pour le Canada, c'est que des entreprises y ayant leur siège, peu importe qui en sont les propriétaires, déplacent des fonctions et des activités stratégiques à l'étranger. La restructuration des entreprises est un phénomène mondial. Les regroupements auxquels nous assistons dans plusieurs industries sont un autre reflet de la façon dont la technologie et l'accès aux marchés mondiaux changent la façon dont les entreprises font des affaires. La filiale nationale classique est en voie de disparition. Les sociétés transnationales - qu'elles soient canadiennes ou étrangères - mettent en place des installations de fabrication et de service s'adressant à leurs clients à l'échelle continentale ou mondiale.

Cette situation fait que le Canada doit lutter pour être le lieu privilégié d'activités de haute valeur et d'emplois bien rémunérés. Les sièges sociaux sont un symbole important pour ce qui est du lieu où se



trouvent les possibilités les plus attrayantes d'une entreprise, mais cette mesure ne reflète plus les dimensions complètes du défi. Ce qui importe pour le Canada, c'est le lieu où œuvrent les personnes bien rémunérées, celui où les fonctions exigent les compétences les plus élevées s'exercent. À cet égard, les perspectives sont plutôt sombres.

En réponse à un sondage interne du CCCE mené en 1999, 40 pour cent des dirigeants d'entreprise interrogés, qu'il s'agisse de dirigeants de sociétés détenues par des intérêts canadiens ou étrangers, ont évalué à au moins cinquante pour cent les probabilités que leur propre poste soit transféré à l'extérieur du Canada d'ici dix ans. Les réponses faisant état d'une forte probabilité que ces dirigeants quittent le

**Nous pouvons aller de l'avant pour bénéficier d'une prospérité partagée plus grande ou encore ne rien faire et voir notre niveau de vie relatif continuer de décliner. Que nous le voulions ou non, il n'existe pas de solution mitoyenne.**

pays concernaient des entreprises de toutes les industries représentant un actif de plus d'un demi-trillion de dollars et des revenus annuels de 160 milliards.

Un exode de hauts dirigeants ou de sièges sociaux ne met pas en péril la totalité des emplois que représentent ces entreprises au

**40 pour cent des dirigeants d'entreprise interrogés, qu'il s'agisse de dirigeants de sociétés détenues par des intérêts Canadiens ou étrangers, ont évalué à au moins cinquante pour cent les probabilités que leur propre poste soit transféré à l'extérieur du Canada d'ici dix ans.**

Canada. Nous croyons toutefois que le lieu des fonctions clés des sièges sociaux et des actifs stratégiques a son importance. Le lieu où se trouve le centre de décision d'une entreprise est lié à plusieurs atouts tels les débouchés offerts aux Canadiens qualifiés et les possibilités d'alliances stratégiques avec d'autres sociétés canadiennes, ou encore la quantité de services achetés à l'échelle locale et les dons de charité.

Le Canada devra réussir à supplanter ses concurrents pour des activités desservant des marchés à l'extérieur de ses frontières ou se contenter d'activités de vente et de service à l'échelle locale. Nous entrevoyons d'importantes possibilités d'améliorer nos chances à l'échelle nationale par le biais de nouveaux mandats à l'échelle mondiale et continentale, mais aussi un risque élevé de perdre des sièges sociaux, des fonctions clés et des actifs stratégiques si le Canada continue de résister au changement. Nous pouvons aller de l'avant pour bénéficier d'une prospérité partagée plus grande ou encore ne rien faire et voir



notre niveau de vie relatif continuer de décliner. Que nous le voulions ou non, il n'existe pas de solution mitoyenne.

### LES QUATRE IMPÉRATIFS DU PROGRÈS

**L**es problèmes et les défis que doit affronter le Canada ne sont ni uniques, ni insurmontables. Plusieurs politiques et attitudes de toutes sortes ont des incidences négatives sur les particuliers et les entreprises, mais tous les problèmes qui y sont associés sont très solubles. Notre intention n'est pas d'exposer en détail ces problèmes et leurs solutions. Nous présenterons plutôt quatre grands

**L'innovation dérange, mais elle est payante. Aller de l'avant n'est pas toujours rassurant, mais mieux vaut aller de l'avant que d'aller nulle part.**

impératifs stratégiques qui, s'ils sont pris en compte, peuvent transformer les difficultés en avantages globaux gagnants et nous permettre de réaliser les objectifs ambitieux que nous nous sommes fixés en tant que société.

#### *1. Être des leaders, et non des suiveurs*

Dans une société axée sur la technologie, ce sont les leaders, et non les suiveurs, qui retirent les meilleurs bénéfices. Créer de nouveaux produits et trouver de nouveaux moyens de faire des affaires qui éclipsent les modèles en place comporte toujours des risques. Mais ce sont les entreprises qui mettent au point les nouvelles technologies qui semblent dominer les nouveaux marchés que créent ces technologies.

Celles qui attendent de voir ce qui fonctionnera ou ne fonctionnera pas en sont réduites à recueillir les miettes.

Si le Canada désire rester dans le peloton de tête des économies du monde et maintenir un niveau de vie à l'avenant, ses citoyens et ses entreprises devront se montrer plus combattifs et chercher à être des leaders mondiaux plutôt que des suiveurs régionaux. Nous devons être plus innovateurs, plus créatifs, plus souples et plus prompts à déceler les possibilités qui s'offrent à nous et à les exploiter.

L'innovation est facteur de changement et le changement dérange. Mais la croissance dans ce nouvel environnement exige du changement et le Canada ne prospérera pas s'il ne devient pas plus disposé à tailler ses branches mortes pour faire place à de nouvelles pousses. La révolution informatique a accentué l'importance d'abandonner

rapidement les technologies en déclin pour consacrer des capitaux à de nouvelles technologies à la fine pointe de l'innovation. Ce n'est pas un hasard si, l'an dernier, à leur neuvième année consécutive d'expansion et avec un taux de chômage ayant atteint des bas niveaux historiques, les États-Unis ont rapporté un nombre record de mises à pied. L'innovation dérange, mais elle est payante. Aller de l'avant n'est pas toujours rassurant, mais mieux vaut aller de l'avant que d'aller nulle part.

Nous devons nous efforcer d'être les meilleurs au monde, peu importe ce que nous choisissons de faire. Même si cet impératif ne signifie pas nécessairement créer des entreprises géantes, nous devons déterminer et établir une envergure qui nous



permettra de soutenir les fonctions de recherche, de production, de marketing et de service à la clientèle à une échelle mondiale. Ce qui est important pour le consommateur, c'est d'accéder aux meilleurs produits que le monde peut lui offrir à des prix concurrentiels. Ce qui importe, en ce qui concerne les revenus futurs de la famille canadienne, c'est la multiplication des emplois bien rémunérés dans des entreprises ayant le dynamisme et l'envergure pour être des leaders mondiaux dans leur domaine.

C'est pourquoi nous devons mettre fin à notre attitude de méfiance traditionnelle en ce qui concerne la taille des entreprises. Une entreprise d'envergure au Canada fait figure de petite entreprise dans l'arène mondiale. Si, en tant que pays, nous estimons que les entreprises atteignant une envergure mondiale sont trop grandes pour le Canada, nous cesserons alors de produire des champions mondiaux.

Enfin, nous devons comprendre la manière dont les pays se font concurrence pour être nous-mêmes des leaders. D'ailleurs, malgré toute la rhétorique contenue dans le budget fédéral de cette année entourant « la plus importante transformation économique de notre temps », les virages politiques effectués jusqu'à maintenant laissent davantage croire à une résistance aux changements rapides qui touchent les règles de la réussite qu'à leur acceptation. Rien n'illustre mieux cette nécessité que la baisse radicale à l'échelle mondiale des impôts sur le revenu des entreprises.

Au début des années 1990, l'Irlande a fait de la baisse des impôts sur le revenu des entreprises un élément central de sa stratégie économique, ce qui lui a valu une multitude de nouveaux investissements et une décennie marquée par une croissance économique rapide. Les regroupements à

**Si, en tant que pays, nous estimons que les entreprises atteignant une envergure mondiale sont trop grandes pour le Canada, nous cesserons alors de produire des champions mondiaux.**

l'échelle mondiale et les progrès technologiques ayant rendu le capital plus sensible que jamais aux écarts entre les taux d'imposition, la tendance a été implacable. L'Allemagne, le Royaume-Uni, le Danemark, la Norvège, la Finlande, la Suède, l'Italie, le Japon et l'Australie en sont tous venus à se rendre compte du prix qu'un pays doit payer pour laisser les impôts sur les revenus des entreprises atteindre des proportions non concurrentielles.

Il y a deux ans, même une réforme sans incidences sur les recettes de la fiscalité des entreprises était considérée politiquement inacceptable au Canada. Aujourd'hui, une baisse des impôts sur le revenu des entreprises est considérée nécessaire. Cependant, le plan du Canada en vue d'abaisser ses taux au niveau des taux actuels de ses concurrents sur une période de cinq ans témoigne d'un manque de vision et d'une timidité stupéfiants.

Le Canada dispose d'une occasion unique de prendre une avance critique. En abaissant rapidement le taux d'imposition



du revenu des entreprises à un niveau inférieur à ceux en vigueur aux États-Unis, le Canada pourrait se doter d'un avantage concurrentiel réel sans que son gouvernement n'enregistre une perte importante de revenus. Jack Mintz, président et chef de la direction de l'Institut C. D. Howe, a recommandé d'abaisser le taux général d'imposition du revenu des entreprises de 43 pour cent à 30 pour cent tout en élargissant l'assiette fiscale. Ce changement radical ne coûterait au gouvernement que 2 milliards de dollars par an tout en préservant ou en améliorant la compétitivité fiscale du pays dans tous les secteurs industriels. Plutôt que de se lancer de manière maladroite à la poursuite de la concurrence, le Canada pourrait devancer son voisin et se doter d'un véritable avantage concurrentiel sans que son

Le concept de l'heure normale fut déjà une innovation canadienne. Mais à une époque où le monde passe à l'heure Internet, Sir Sandford Fleming apparaît plutôt comme un homme du passé.

gouvernement n'accuse d'importantes pertes de revenu.

Les leaders ne font pas du rattrapage. Ils examinent les stratégies les plus aptes à leur permettre d'atteindre leurs buts et agissent rapidement afin de saisir les occasions qu'ils décèlent avant que les autres aient le temps d'agir. Le concept de l'heure normale fut déjà une innovation canadienne. Mais à

En abaissant rapidement le taux d'imposition du revenu des entreprises à un niveau inférieur à ceux en vigueur aux États-Unis, le Canada pourrait se doter d'un avantage concurrentiel réel sans que son gouvernement n'enregistre une perte importante de revenus.

une époque où le monde passe à l'heure Internet, Sir Sandford Fleming apparaît plutôt comme un homme du passé.

## *2. Soutenir les individus plutôt que les emplois*

Ce qui caractérise peut-être le plus la nouvelle économie, c'est sa grande capacité de créer de la valeur à partir de biens immatériels. Désormais, la rentabilité d'une entreprise est moins déterminée par l'argent qu'elle investit dans des machines et dans leur efficacité que par les idées qu'y investissent ses employés et ses actionnaires.

Pour un pays, le premier pas vers la création d'une plus grande valeur doit consister à établir un avantage humain. Ce

processus s'étend de la petite enfance jusqu'à la retraite complète du citoyen du monde du travail.

Entre autres mesures, le Canada doit réorganiser ses programmes actuels et favoriser une collaboration plus étroite entre les secteurs de manière à accroître le soutien aux familles et à favoriser un développement plus efficace de la petite



enfance. En tant que pays, nous devons rehausser les normes d'apprentissage et la responsabilité afin d'aider les écoles à utiliser plus efficacement les crédits alloués à l'éducation. À sa sortie de l'école secondaire, le diplômé doit disposer à la fois des compétences et de la motivation nécessaires pour évoluer de manière

**Si l'accès à de nouvelles compétences et à une rémunération plus élevée n'assure pas une augmentation significative du revenu après impôts, moins de gens se donneront la peine d'essayer de les acquérir.**

efficace en tant que citoyen du monde dans le contexte de la nouvelle économie. Nous devons en outre lui faciliter l'accès à des possibilités significatives d'éducation continue. Les Canadiens de tous âges, peu importe leur statut professionnel, doivent être en mesure de parfaire leurs compétences et de profiter des nouvelles possibilités qui s'offrent à eux.

L'éducation et la formation sont coûteuses et l'apprentissage exige beaucoup de travail. Les gouvernements ne doivent pas seulement permettre l'accès à l'éducation continue, mais aussi encourager les individus à faire des efforts en ce sens. Les taux marginaux d'imposition du revenu des particuliers sont encore beaucoup trop élevés. Les efforts en vue de diriger l'aide vers les personnes à faible revenu ont tendance à piéger celles qu'ils sont sensés aider. Si l'accès à de nouvelles compétences et à une rémunération plus élevée n'assure pas une augmentation significative du revenu après impôts, moins

de gens se donneront la peine d'essayer de les acquérir.

Les personnes qui investissent dans l'apprentissage et l'acquisition de compétences estiment qu'elles disposent de plus de choix - d'ailleurs, plus elles acquièrent de compétences, plus souvent ces choix peuvent les attirer à l'extérieur des frontières du pays. En raison de la taille énorme et du dynamisme de leur économie, les États-Unis exerceront toujours un attrait puissant sur les Canadiens de talent. Si, en tant que Canadiens, nous ne pouvons fournir aux individus des occasions plus intéressantes d'utiliser leurs compétences durement acquises et d'en profiter, nous nous exposons à perdre une grande partie de notre investissement le plus précieux. Constituer la main-d'œuvre la plus qualifiée au monde n'est que le début du défi du Canada.

Nous et nos confrères employeurs de tout le Canada avons la responsabilité la plus directe de faire en sorte que nos employés soient à la fine pointe de leur industrie. Les employeurs des secteurs public et privé doivent s'assurer de les rémunérer en fonction de leur valeur et leur offrir un cadre de travail attrayant. Quant aux gouvernements, ils doivent voir à ce que les collectivités du Canada offrent une qualité de vie élevée et des services et infrastructures publics de première qualité - sans imposer de fardeau fiscal excessif.

Le Canada perçoit beaucoup plus d'impôt sur le revenu des particuliers que tout autre pays industrialisé et les réductions annoncées à ce chapitre dans le dernier



budget fédéral ne changeront pas la situation. Les réductions fiscales timides et parcimonieuses consenties aux contribuables à revenu élevé pourraient

**Les réductions fiscales timides et parcimonieuses consenties aux contribuables à revenu élevé dans le dernier budget fédéral pourraient être davantage perçues comme une insulte que comme un attrait par plusieurs des éléments très performants et des entrepreneurs dont le Canada a le plus besoin pour alimenter sa croissance dans une économie du savoir.**

même être davantage perçues comme une insulte que comme un attrait par plusieurs des éléments très performants et des entrepreneurs dont le Canada a le plus besoin pour alimenter sa croissance dans une économie du savoir.

Les personnes se déplacent plus difficilement que les capitaux. Mais elles en viennent toujours à tenter d'investir leur temps et leur talent là où elles obtiendront le meilleur rendement par rapport à leur échelle de valeurs et à leur définition personnelle d'une qualité de vie supérieure. Si le régime fiscal nous empêche de progresser, nous avons tendance soit à arrêter d'essayer, ce qui provoque la stagnation de notre pays, ou encore à nous établir là où nous avons la possibilité de progresser, ce qui laisse le Canada dans une situation encore plus défavorable. Compte tenu de la concurrence de plus en plus vive

qui s'exerce dans la recherche de talent susceptible de produire le succès commercial et économique à l'échelle mondiale, le Canada doit faire mieux pour retenir et consolider l'avantage dont il dispose au plan humain.

Nous sommes les premiers à reconnaître que les réductions fiscales ne sont pas la solution unique à tous nos problèmes. Il y a des domaines où les gouvernements doivent dépenser davantage, même à court terme. Mais il y en a d'autres également où ils doivent dépenser moins. Nous devons, en particulier, repenser les politiques de développement régional et industriel qui font principalement que l'on subventionne les emplois qui ont pour unique effet de retenir

les gens où ils sont, d'étouffer les possibilités qui s'offrent à eux et de persuader les entreprises de limiter leurs investissements à des activités non concurrentielles et improductives.

Les gouvernements qui désirent accroître le rythme de croissance de l'emploi doivent aussi faciliter la suppression d'emplois. La rigidité des lois et règlements du travail aux paliers fédéral et provincial peut sembler avoir pour effet de protéger certains emplois à court terme, mais elle nuit à l'investissement des entreprises et à l'initiative humaine. Les politiques et programmes gouvernementaux doivent cesser de pousser les Canadiens à s'accrocher à une illusion de sécurité. Ils doivent plutôt faire en sorte de donner aux citoyens les outils dont ils ont besoin pour aller de l'avant et les encourager à utiliser ces outils au Canada.



**3. Mettre l'accent sur l'innovation, pas seulement sur les idées**

Dans son discours sur le budget 2000, le ministre des Finances, Paul Martin, a souligné que la force de tout pays, dans le contexte de la nouvelle économie, se mesurait non par les armes qu'il possède, mais par ses brevets; non par son territoire, mais par ses idées; non par ses ressources, mais par ses gens. « Dans un tel monde, les pays prospères seront ceux qui auront su se doter d'une culture de l'innovation. Ce seront ceux qui apportent rapidement non seulement de nouvelles connaissances, mais aussi les produits de ces connaissances rapidement, aux marchés. »

Les gouvernements ont déjà augmenté radicalement les crédits à la recherche. Mais les nouvelles idées ne sont valables que si elles mènent à l'innovation et à la création de nouveaux produits et procédés. Le défi du Canada est de transformer davantage les idées résultant de ses recherches en entreprises d'envergure mondiale prospères.

Le nouveau modèle économique repose sur la remise en question du statu quo et l'expérimentation du potentiel offert par les nouvelles technologies - ce qui accentue le caractère crucial de l'activité entrepreneuriale. Une étude réalisée en 1998 par le *National Bureau of Economic Research* des États-Unis a établi qu'un dollar consacré au capital de risque produisait jusqu'à dix fois plus de brevets qu'un dollar investi directement dans la recherche et le développement. D'ailleurs, le rapport exécutif 1999 du *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* estime que le tiers des variations constatées dans la croissance économique parmi les pays industrialisés pouvait être attribuable aux

écarts qu'ils présentent au point de vue de leur activité entrepreneuriale.

Le Canada occupe une position enviable en ce qui concerne certaines mesures favorisant l'entreprise; 6,8 pour cent de ses citoyens adultes démarrent des entreprises, un taux qui n'est dépassé que par les États-Unis. Par contre, le rapport du GEM affirme que l'industrie canadienne du capital de risque manque d'expérience, que les entrepreneurs n'ont pas suffisamment accès au capital de risque de démarrage, que le fardeau fiscal et réglementaire des entreprises est excessif et que les programmes gouvernementaux à l'appui de ces activités sont incohérents et manquent de vision à long terme.

Même si les Canadiens démarrent un grand nombre d'entreprises, peu d'entre elles atteignent une taille importante. Rien n'illustre davantage ce fait que le rapport de la Table ronde sur les possibilités des affaires électroniques canadiennes intitulé *Pour une progression rapide : Comment faire du Canada un leader dans l'économie sur Internet*. Ce document souligne que seulement quatre entreprises œuvrant dans ce domaine ont fait de premiers appels publics à l'épargne à la Bourse de Toronto en 1999. Dans la même année, 165 émissions de ce type ont été lancées à la bourse NASDAQ, aux États-Unis. Même en faisant un gros effort d'imagination, on ne peut affirmer que la performance du Canada à ce chapitre est satisfaisante.

Le Canada dispose d'une quantité relativement bonne de capital de risque formel, mais n'a pas de réseau dynamique de capital informel pouvant jouer un rôle critique dans la croissance du secteur de la haute technologie, comme c'est le cas aux États-Unis. Dans ce dernier pays, ceux que



L'on appelle les investisseurs d'appoint informels, qui assurent la plus grande partie de l'investissement américain dans les entreprises en démarrage, réinvestissent leur savoir-faire en tant qu'entrepreneurs prospères ainsi que leur argent. Ce modèle dynamique d'investissement et de réinvestissement dans les idées innovatrices semble être favorisé par le régime fiscal en vigueur dans ce pays. Les Américains peuvent constituer un actif financier d'importance plus rapidement et sont davantage encouragés à recycler leurs gains et leur savoir-faire dans la génération suivante de démarrages.

Le dernier budget fédéral contient quelques mesures modestes qui vont dans la bonne direction :

meilleur traitement pour certaines options d'achat d'actions; légère diminution de la taxe sur les gains en capital; possibilité de différer l'impôt sur certains gains utilisés à nouveau pour de nouvelles entreprises. Mais à tous égards - salaires, gains en capital et bénéfices des entreprises - les taux d'imposition du Canada demeurent non concurrentiels. C'est pourquoi le pays continuera d'être à la remorque plutôt qu'à l'avant-garde du changement et qu'il attendra en vain la croissance explosive de la haute technologie dont ont bénéficié les États-Unis au cours de la dernière décennie. Trop de bonnes idées mourront dans des tours d'ivoire ou fleuriront dans des entreprises prospères à l'extérieur de nos frontières.

#### *4. Récompenser la réussite plutôt que subventionner l'échec*

Seuls un environnement et une culture qui encouragent les gens à prendre des risques et qui récompensent leurs succès peuvent faire en sorte qu'aucune bonne idée ne soit ignorée et que toute possibilité d'innovation et de croissance soit exploitée. Les investisseurs, cadres et entrepreneurs canadiens doivent apprendre à composer plus facilement avec le risque; cependant, le cadre fiscal et réglementaire du pays doit les y inciter.

**Si ses taux d'imposition demeurent non concurrentiels, le Canada continuera d'être à la remorque plutôt qu'à l'avant-garde du changement et il attendra en vain la croissance explosive de la haute technologie dont ont bénéficié les États-Unis au cours de la dernière décennie.**

Le gouvernement fédéral a néanmoins fait d'importants progrès. Il y a un an, l'exode des cerveaux était considéré comme un mythe, la réduction des taxes sur les gains en capital était vue comme hors de question et la fiscalité des entreprises n'était même pas à l'ordre du jour. Le budget de cette année reconnaît à tout le moins que le niveau élevé des taux d'imposition du revenu des entreprises contribue à réduire l'investissement, que les taxes élevées sur les gains en capital ralentissent la croissance des emplois de haute technologie, que pénaliser les contribuables à haut revenu est nuisible au pays et qu'il importe d'avoir une fiscalité concurrentielle dans une économie mondialisée. Le ministre fédéral de l'Industrie, John Manley, a d'ailleurs constamment fait valoir la cause



de l'amélioration de la productivité et du leadership dans le commerce électronique.

Mais dans l'ensemble, les actions du gouvernement ont été timides. Il a trop tardé à soutenir son nouveau discours économique et à reconnaître véritablement les réalités et les possibilités du contexte de la mondialisation. Ce qui demeure toutefois inchangé, c'est l'attitude sous-jacente, le sentiment inavoué qu'il faut envier les gens riches, qu'on ne peut faire confiance aux grandes sociétés et que le profit est au mieux un mal nécessaire. Cette attitude a pour effet de déprécier les personnes et les entreprises sur lesquels les gouvernements comptent pour payer leurs factures.

« Comment le niveau de vie des Canadiens peut-il être ramené sur la voie de la croissance, a demandé Pierre Fortin, de l'Université du Québec à Montréal, l'an dernier. La solution, dans son ensemble, consiste à adapter le niveau et la structure de la fiscalité de manière à préserver les incitatifs au travail, à encourager l'épargne

et l'investissement, à soutenir l'innovation technologique et à renforcer la position du Canada comme lieu pour travailler et pour faire des affaires. Cette solution n'est ni nouvelle, ni facile à mettre en œuvre, mais elle a l'important avantage d'être la bonne. »

Ce qui demeure inchangé, c'est l'attitude sous-jacente, le sentiment inavoué qu'il faut envier les gens riches, qu'on ne peut faire confiance aux grandes sociétés et que le profit est au mieux un mal nécessaire.

Les gouvernements doivent encourager le changement et non la stagnation s'ils désirent vraiment aider plus de Canadiens à aller de l'avant. Ils doivent investir dans les personnes et encourager l'initiative plutôt que de subventionner les emplois et accroître la dépendance. Dans le passé, les gouvernements n'ont démontré aucune aptitude à choisir les gagnants, mais comme l'a déjà souligné Sylvia Ostry, de l'Université de Toronto, « les perdants sont incroyablement aptes à choisir les gouvernements. »

Les gouvernements doivent encourager le changement et non la stagnation s'ils désirent vraiment aider plus de Canadiens à aller de l'avant. Ils doivent investir dans les personnes et encourager l'initiative plutôt que de subventionner les emplois et accroître la dépendance.

L'élément final d'une stratégie fiscale à long terme doit être une gestion prudente de la dette publique. Un quart de siècle de mauvaise gestion fiscale de la part des divers gouvernements successifs a laissé aux générations actuelles et futures de Canadiens une dette très lourde dont les



conséquences sociales et économiques sont énormes. La croissance économique aura pour effet de réduire l'importance relative de la dette avec le temps, mais le paiement des intérêts sur cette dette pompe chaque année à lui seul plus de 40 milliards de dollars d'impôts et de taxes payés par les contribuables canadiens.

Il s'agit là d'une somme énorme qui ne peut être consacrée aux soins de santé, à l'enfance, à l'environnement, aux réductions d'impôt ou à toute autre fin. Néanmoins, malgré les énormes surplus imprévus des dernières années, l'administration fédérale insiste pour ne mettre de côté que 3 milliards de dollars par année pour réduire la dette. Même cette somme modeste se volatiliserait dans l'éventualité d'une récession. Compte tenu de la volatilité et de l'incertitude qui caractérise les marchés de capitaux mondiaux ainsi que de la forte possibilité d'une augmentation prochaine des taux d'intérêt, la réduction de la dette mérite une attention beaucoup plus prioritaire.

Aujourd'hui, l'économie est saine, les surplus sont plus élevés que prévu et les taux d'intérêt sont bas. Le gouvernement justifie la timidité de ses réductions fiscales par la nécessité d'être prudent; mais un gouvernement vraiment prudent consacrerait ses importants surplus à la réduction de la dette plutôt qu'à de nouvelles dépenses.

La fiscalité, les dépenses et la dette demeurent les trois pivots du système fiscal. Nous devons nous assurer que

chacun de ces pivots soutienne notre objectif commun de rendre l'économie plus vigoureuse, d'augmenter les revenus et de disposer d'une assise fiscale plus forte. Les gouvernements doivent travailler ensemble afin de mettre l'accent sur les gens, sur l'innovation et sur le leadership. Leur message doit être clair et non équivoque : les gouvernements veulent la réussite individuelle et collective, tant à long terme qu'à court terme, des Canadiens.

### PARTAGER ET SOUTENIR LE SUCCÈS

**L**es trois éléments essentiels de la réussite du Canada sont les gens, les idées et l'argent. Nous devons donner aux Canadiens les outils dont ils ont besoin pour aller de l'avant dans l'économie du savoir puis les persuader d'utiliser à bon escient ces outils à l'intérieur du pays. Nous devons faire en sorte que les Canadiens continuent de produire des idées inédites et de les transformer en produits et

**Le gouvernement justifie la timidité de ses réductions fiscales par la nécessité d'être prudent; mais un gouvernement vraiment prudent consacrerait ses importants surplus à la réduction de la dette plutôt qu'à de nouvelles dépenses.**

en procédés innovateurs. Enfin, nous devons faire du Canada un lieu irrésistiblement attrayant pour les Canadiens et les étrangers afin qu'ils investissent leur argent dans nos gens et nos idées et construisent des entreprises prospères de stature mondiale.



Il importe toutefois de nous rappeler que la croissance économique et l'augmentation des revenus sont des moyens d'arriver à une fin et non une fin en soi. Les contribuables gagnent de l'argent afin de pouvoir se procurer les biens et les services qui, à leurs yeux, augmenteront leur qualité de vie. Ils travaillent davantage et de façon plus intelligente afin de prospérer et de se donner une meilleure vie à eux-mêmes et à leurs enfants. Notre but est de faire en sorte que les Canadiens disposent des moyens de

Nous pouvons aspirer de manière réaliste à une société qui permettra à tous les Canadiens de partager la meilleure qualité de vie au monde. Nous pouvons disposer d'un accès plus facile à des soins de santé opportuns et efficaces, à une éducation de haute qualité et à des possibilités d'éducation continue, à des collectivités humaines où les rues sont sûres et l'air, pur, et, par-dessus tout, à des possibilités qui permettront de hausser le niveau de vie réel de tous les Canadiens.

**La croissance économique et l'augmentation des revenus sont des moyens d'arriver à une fin et non une fin en soi. Notre but est de faire en sorte que les Canadiens disposent des moyens de payer pour les services qu'ils jugent importants pour leur qualité de vie.**

payer pour les services qu'ils jugent importants pour leur qualité de vie.

Dans les collectivités du Canada, la qualité de vie contribue de façon importante à renforcer et à soutenir le développement économique. Les actions que nous devons entreprendre *en premier lieu* visent à favoriser la croissance des possibilités d'emploi et l'augmentation du revenu réel des Canadiens, ce qui signifie investir davantage dans l'innovation, la productivité et les nouvelles entreprises. La croissance économique qui en résultera contribuera à établir l'assise fiscale nécessaire au maintien de l'infrastructure sociale que nous désirons; cet aspect est important pour le maintien, à terme, de notre avance sur nos concurrents dans une économie du savoir.

Cependant, si nous voulons une meilleure qualité de vie pour tous les citoyens du pays, nous avons besoin d'une croissance économique plus forte et de changements plus radicaux et plus profonds dans nos politiques, nos

structures et nos attitudes. Tel est le message principal qui se dégage de notre *Initiative pour le leadership mondial du Canada*. C'est ce dont auront besoin au minimum les Canadiens en tant que nation pour se hisser dans le peloton de tête des pays. Mais la vérité est qu'aujourd'hui, nous ne pouvons encore nous permettre la société à laquelle nous aspirons. Sans des réformes urgentes et fondamentales, nous ne serons même pas en mesure de soutenir celle que nous avons actuellement. Si nous voulons nous fixer des objectifs ambitieux pour un avenir meilleur, nous devons agir dès aujourd'hui, et ce, de façon rapide et énergique.

Chercher à dépasser le niveau de vie des autres ne signifie pas que nous devons



## CHAMPION MONDIAL OU HÉROS D'UN JOUR? Le choix qui s'impose au Canada

imiter leur style de vie, leurs valeurs ou leurs choix politiques. Nous devrions néanmoins être prêts à apprendre des autres, à adopter et à améliorer les aspects de leurs modèles qui nous conviennent. Mais nous pouvons et

devons faire mieux et créer notre propre modèle de développement économique et social. Dans la mesure où il vise assez haut, le Canada peut en effet être un champion mondial et non un héros du jour.

**David P. O'Brien**  
Président

**A. L. Flood**  
Président honoraire

**Jacques Bougie**  
Vice-président

**John E. Cleghorn**  
Vice-président

**Jean C. Monty**  
Vice-président

**James F. Shepard**  
Vice-président

**Thomas d'Aquino**  
Président et chef de la direction

# CONSEIL CANADIEN DES CHEFS D'ENTREPRISE UN LEADER DU MONDE DES AFFAIRES AU CANADA ET À L'ÉTRANGER



**L**e Conseil canadien des chefs d'entreprise est le principal porte-parole des grandes entreprises canadiennes en matière de politique publique, au Canada et à l'étranger.

Organisation non partisane, sans but lucratif, le Conseil regroupe les dirigeants de 150 entreprises canadiennes de premier plan. Ces dernières représentent chacun des grands secteurs de l'économie et sont responsables de la plus grande part des investissements, des exportations, de la formation professionnelle et de la recherche-développement du secteur privé canadien. Ces entreprises emploient environ 1,3 million de personnes, administrent des actifs de plus de 2100 milliards de dollars canadiens et ont un chiffre d'affaires annuel de plus de 500 milliards de dollars canadiens.

Le Conseil poursuit un programme de recherche, de consultation et de représentation, dont l'objectif sur le plan national est de contribuer à bâtir une économie forte, à élaborer des politiques sociales progressistes et à développer des institutions politiques saines. Le mandat du Conseil sur le plan international est de s'assurer que les dirigeants des grandes entreprises canadiennes jouent un rôle influent dans les domaines de la finance, du commerce, de l'investissement, de l'environnement et des affaires étrangères.

Le Conseil est reconnu comme étant l'organisme de dirigeants le plus efficace dans le monde industrialisé. En 2001, il célébrera son 25<sup>ième</sup> anniversaire.