



DU BRONZE À L'OR

***UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN
DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION***



***Idées et recommandations du
Conseil canadien des chefs d'entreprise***

Le 21 février 2006





DU BRONZE À L'OR
UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN
DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

TABLE DES MATIÈRES

<i>NOTRE VISION DU CANADA</i>	<i>1</i>
<i>TIRER LE MEILLEUR PARTI D'UN MONDE EN CHANGEMENT</i>	<i>3</i>
<i>LE RÔLE CRITIQUE DE LA BONNE GOUVERNANCE</i>	<i>4</i>
<i>LE BESOIN D'UNE ÉCONOMIE CRÉATRICE</i>	<i>8</i>
<i>LES ASSISES D'UNE ÉCONOMIE CRÉATRICE</i>	<i>12</i>
<i>DIX PAS DÉCISIFS VERS UNE ÉCONOMIE CRÉATRICE</i>	<i>15</i>
<i>CINQ BONDS CRÉATEURS À CONSIDÉRER</i>	<i>22</i>
<i>PASSER DES IDÉES À L'ACTION</i>	<i>26</i>
<i>ANNEXE :</i>	
<i>I</i>	<i>LE CONSEIL CANADIEN DES CHEFS D'ENTREPRISE</i>
<i>II</i>	<i>MEMBRES - CONSEIL CANADIEN DES CHEFS D'ENTREPRISE</i>



DU BRONZE À L'OR
UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN
DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

Le 21 février 2006

En juin 2005, le *Conseil canadien des chefs d'entreprise* lançait une nouvelle initiative visant à améliorer la compétitivité du Canada dans une économie mondiale en pleine transformation. Nous avons pris la parole parce que, en dépit de toutes les bonnes nouvelles économiques dont les Canadiens ont joui au cours des dernières années, nous avons la conviction que les Canadiens étaient devenus dangereusement complaisants au sujet d'un large éventail de nouveaux enjeux risquant de compromettre la capacité de notre pays de soutenir le bien-être de ses citoyens. Nous étions également découragés de voir jusqu'à quel point toute la démarche politique du Canada était passée sous la domination de la tactique partisane à court terme aux dépens de la prise de décision stratégique.

Au cours des mois qui ont suivi, nous nous sommes engagés dans la recherche et la consultation touchant un large éventail de questions d'importance pour l'avenir à long terme du Canada. Le 23 janvier 2006, après une campagne électorale exceptionnellement longue et intense, les Canadiens ont choisi un nouveau Parlement et un nouveau gouvernement. Nous aimerions saisir cette occasion pour offrir les résultats du travail que nous avons accompli jusqu'à maintenant au nouveau Premier ministre du Canada, aux membres de son gouvernement et aux députés de tous les partis politiques. Nous sommes aussi heureux de partager nos opinions avec les premiers ministres provinciaux, les législateurs et les décideurs du bout à l'autre du pays.

Le présent document, *Du bronze à l'or : un plan de leadership canadien dans un monde en transformation*, reflète nos perceptions depuis les lignes de front du commerce mondial au sujet de la nature des défis que doit affronter le Canada et au sujet de la façon dont notre pays pourrait tirer le meilleur de ses formidables atouts pour relever ces défis. Nous présentons dix suggestions spécifiques de mesures qui pourraient, selon nous, être prises rapidement et se gagner des appuis dans tous les partis. Nous mettons aussi de l'avant cinq idées plus audacieuses qui, nous l'espérons, provoqueront un débat national plus large au sujet de la façon de placer le Canada en position de remporter des succès encore plus grands au cours de la prochaine décennie.

Nous croyons qu'il est temps que nos leaders dans tous les secteurs de notre société se mettent à travailler ensemble et à voir grand au sujet de ce que notre pays peut réaliser et sur la façon d'y parvenir. En livrant ces réflexions, nous voulons apporter une première contribution à ce qui, nous l'espérons, deviendra un grand débat national et nous promettra de poursuivre nos efforts vers l'objectif que nous nous sommes fixé en 2000, celui de faire du Canada « *le meilleur endroit au monde où vivre, travailler, investir et prospérer* ».

Richard L. George
Président du Conseil d'administration

Thomas P. d'Aquino
Chef de la direction et président



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

NOTRE VISION DU CANADA

Nous croyons au Canada. Nous croyons que notre pays est un bastion d'espoir et de liberté dans un monde imprévisible et souvent dangereux. Nous croyons dans le potentiel créateur de chaque Canadien et dans le droit de chaque personne à une égalité des chances de tirer le meilleur de ses talents. Nous croyons que notre société ouverte et diverse nous offre le net avantage de nous permettre de façonner un avenir prospère pour notre nation dans un monde en changement.

En qualité de chefs d'entreprise, nous n'avons pas plus que tout autre Canadien le droit de critiquer le cheminement de notre nation. Par contre, nous n'avons pas non plus le droit de négliger notre responsabilité de sonner l'alerte quand nous voyons notre pays manquer de belles occasions. Le choc des idées est le principal moteur d'une démocratie dynamique.

En juin 2005, dérangé par ce que nous percevions comme une emphase excessive sur la politique à court terme aux dépens d'une stratégie nationale à long terme, le *Conseil canadien des chefs d'entreprise* (CCCE) lançait une nouvelle initiative visant à stimuler la productivité et à placer le Canada en position de concurrencer plus efficacement dans l'économie mondiale.

Dans une déclaration intitulée *Canada Premier! Prendre les devants dans une économie mondiale en transformation*, nous suggérons que ce qui importe le plus aux Canadiens n'est pas de suivre de jour en jour la cote de popularité des partis politiques dans le prochain sondage, mais

plutôt le pays que nous laisserons en héritage à nos enfants. Nous avons dit que les Canadiens doivent travailler ensemble à faire face aux menaces et aux occasions et à forger une nouvelle stratégie pour notre pays.

Le Canada a de nombreux atouts. Les choix difficiles faits par les Canadiens au cours des années 1990 ont rapporté de vrais dividendes. Aujourd'hui, le Canada semble être en grande forme. C'est le seul grand pays industrialisé qui accuse des excédents, tant dans ses budgets fédéraux que dans ses activités commerciales et ses comptes courants. Sa croissance économique a été la meilleure des pays du G-7 au cours des cinq dernières années, abaissant le taux de chômage à ses plus bas niveaux depuis les années 1970 et produisant des gains impressionnants au chapitre des revenus des familles, des bénéfices et des recettes fiscales.

Le Canada n'a pas les moyens de se reposer sur ses lauriers. Malgré ses progrès impressionnants, le Canada fait face à des menaces très réelles. Il y a des menaces à notre sûreté et à notre sécurité, des menaces à notre environnement et à notre santé, des menaces à notre stabilité sociale, des menaces pour notre bien-être économique, des menaces à l'unité de notre pays. Si nous ne parvenons pas à reconnaître ces menaces et si nous n'agissons pas dans le but de les résoudre, nos vies et celles de nos enfants seront appauvries.

Face à ces défis, le rendement du Canada piétine par rapport à celui de ses principaux concurrents. Comme l'a précisé le Conference



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

Board du Canada dans son rapport *Rendement et potentiel 2005-2006*, d'autres pays surpassent le Canada même dans les secteurs qui ont été des sources traditionnelles de force : « en dépit d'un rendement généralement décent, notre étoile a perdu de son lustre ».

Même les économies les plus fortes ne se reposent pas sur leurs lauriers. Lors de son discours sur l'état de l'Union, le président américain George W. Bush a souligné que les États-Unis ne pouvaient pas se permettre d'être indifférent et a lancé une initiative de compétitivité américaine de 136 \$ milliards de dollars américains. Cette initiative aura comme but d'améliorer la performance de son pays au niveau de la recherche, de l'innovation et de l'éducation. De même, le Président de la Commission européenne, José M. Barroso, a souligné que l'Union européenne doit donner une nouvelle vie à sa stratégie de croissance et d'emplois, en autres mots « il est temps de passer à la vitesse supérieure ».

Le Canada doit bâtir sur son succès. Par succès, nous entendons davantage que les seuls termes de rentabilité et de croissance économique. La performance économique n'est pas une fin en soi, mais c'est notre progrès économique qui nous donne les moyens, comme particuliers et comme pays, de faire plus pour nous-mêmes et pour nos familles, plus pour nos concitoyens moins fortunés et plus pour ceux qui sont dans le besoin au-delà de nos frontières.

En traçant le chemin vers l'avenir, nous voyons le Canada comme un endroit plus ouvert que partout ailleurs aux nouveaux venus et aux nouvelles idées, comme un carrefour de la créativité au service du progrès humain. Nous voyons un Canada où les gens vivent plus

longtemps et plus sainement, indépendamment de leur revenu. Nous voyons un Canada dans lequel la pureté de l'air et de l'eau est assortie d'une prospérité croissante. Nous voyons un Canada où le fait de gagner sa vie n'exclut pas une vie satisfaisante avec la famille et les amis. Nous voyons un Canada dans lequel les citoyens établissent facilement des liens entre eux et avec le monde. Nous voyons un Canada qui reste fier de son passé et confiant dans la place qu'il occupe tout en étant déterminé à faire encore mieux.

Pour réaliser une telle vision, le Canada a besoin de gouvernements efficaces et dignes de confiance, l'infrastructure de base de la démocratie. Nous devons maintenir notre engagement à donner de notre force aux autres, à soutenir la primauté du droit, la sécurité humaine et la circulation libre des personnes, des marchandises et des idées à travers le monde. Mais par-dessus tout, notre futur succès, en tant que pays, dépend de notre détermination à bâtir une société vraiment axée sur les occasions. Pour former notre destin collectif, nous devons utiliser l'entrepreneuriat et l'énergie créatrice dans chaque secteur de notre société.

Exprimer une vision, ce n'est pas la réaliser. Pour réaliser une telle vision, il faudra que nos dirigeants passent à l'action dans nos gouvernements, nos entreprises et nos collectivités. Chacun d'entre nous devons agir dans nos propres sphères, mais surtout, nous devons travailler ensemble de manière constructive.

Dans cette déclaration de notre engagement en qualité de chefs d'entreprise, nous nous concentrons sur ce que nous savons le mieux



DU BRONZE À L'OR

UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

faire : comment renforcer la base économique et augmenter ainsi nos chances de succès comme individus et comme pays. Nous proposons une série de pas vers l'avant que nous croyons nécessaire au succès du Canada et qui devrait s'attirer des appuis larges de tous les partis au sein du nouveau Parlement. Nous allons plus loin, avançant plusieurs idées plus audacieuses pour résoudre les questions fondamentales auxquelles le Canada fait présentement face.

En offrant ces idées, notre but n'est pas de faire valoir un ordre du jour spécifique de politiques. Nous demandons à tous les Canadiens de reconnaître la portée des défis que nous devons relever comme pays et d'intervenir dans le débat

au sujet de notre avenir avec toutes leurs énergies et toute leur créativité.

L'heure est venue de sortir de notre complaisance. Il est temps de penser grand au sujet de ce que les Canadiens peuvent réaliser et comment y parvenir. Il est temps que tous les secteurs de notre société décident de travailler ensemble à produire la plus grande augmentation possible du mieux-être des Canadiens au cours de la prochaine décennie, comme individus, comme familles et comme nation. Il est temps d'agir pour s'assurer que les prochains chapitres dans la grande histoire du Canada seront plus inspirants que ceux qui ont déjà été écrits.

TIRER LE MEILLEUR PARTI D'UN MONDE EN CHANGEMENT

Pour prendre des décisions sensées au sujet de notre stratégie nationale, il est essentiel de comprendre ce qui se passe dans le monde qui nous entoure.

Nous vivons dans un monde de plus en plus ouvert. L'ouverture d'esprit est l'une des plus grandes forces du Canada. Nous avons été parmi les plus grands bénéficiaires de circulation croissante de marchandises, de services, d'argent, d'idées et de personnes au-delà des frontières. Mais le fait d'être ouverts aux occasions signifie que nous sommes aussi ouverts à la concurrence. Le Canada se tire bien d'affaire face aux autres pays industrialisés, mais la montée de grandes économies en développement telle la Chine et l'Inde transforme le paysage concurrentiel des compagnies dans tous les secteurs.

Toutefois, une plus grande ouverture fait ressortir que les questions telles la santé et l'environnement ne respectent pas les frontières nationales. Les pluies acides, les gaz à effet de serre, la pollution de l'eau et l'élimination des déchets toxiques, de même que la grippe aviaire et les risques de pandémies – toutes ces menaces exigent une intervention au niveau national et mondial.

Nous vivons dans un monde dangereux. Le terrorisme international a remplacé les affrontements entre superpuissances comme la plus grande menace à la paix mondiale et à la sécurité humaine. Le Canada doit être résolu tant dans la défense de nos intérêts que dans sa contribution aux efforts internationaux pour augmenter la sécurité sans nuire par ailleurs aux mouvements mondiaux qui constituent la clef d'une plus grande prospérité partout dans le monde.



DU BRONZE À L'OR

UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

Nous vivons dans un monde en voie d'urbanisation. Dans les pays en développement et les pays industrialisés, les grandes villes sont devenues les moteurs de la croissance économique. Les collectivités rurales continuent de jouer un rôle crucial, mais ce sont les grandes villes qui sont devenues les grands pôles d'attraction des gens et de leurs compétences. Cette migration effrénée entraîne d'innombrables nouveaux défis. Le Canada doit viser à créer des environnements urbains propres, efficaces et bien administrés qui sauront attirer les personnes les plus capables et les plus brillantes de partout dans le monde.

Nous vivons dans un monde en vieillissement. Dans tout le monde industrialisé, les gens vivent plus longtemps et plus sainement et ont moins d'enfants. Ces tendances entraînent un vieillissement progressif de la population dans les économies avancées, soit une plus forte proportion de personnes à la retraite et à la charge des services sociaux devant être financés par une cohorte décroissante de contribuables ayant des emplois. Par conséquent, les pays industrialisés deviennent plus agressifs dans leurs recherches à l'étranger d'immigrants plus jeunes et qualifiés. Les tendances démographiques soulignent également la nécessité d'investir dans de nouvelles

technologies plus productives afin de permettre à chaque jeune de réaliser sa pleine capacité et d'utiliser pleinement les talents des Canadiens de tout âge.

Nous vivons dans un monde innovateur. La concurrence intense qui découle d'un monde ouvert produit un flux incessant de nouvelles idées. La fortune vient non seulement à ceux qui produisent de nouvelles connaissances, mais, dans une plus grande mesure encore, à ceux qui trouvent des moyens de faire une utilisation efficace de ces nouvelles connaissances. L'investissement dans la recherche est important, autant pour les pays que pour les entreprises, mais l'investissement dans l'adoption de nouvelles technologies et dans le développement et la mise en marché de nouveaux produits pour les marchés mondiaux est d'importance critique.

Ce monde ouvert, dangereux, s'urbanisant, vieillissant et innovateur présente des défis aux gouvernements, aux entreprises et aux travailleurs dans l'ensemble de notre société. Il touche les gens de diverses façons, mais aucune collectivité ou entreprise n'est épargnée. Pour maintenir notre leadership, nos emplois et notre qualité de vie, nous devons apprendre à nous adapter et à réussir dans ce nouvel environnement.

LE RÔLE CRITIQUE DE LA BONNE GOUVERNANCE

Pour les pays, tout comme pour les entreprises, une bonne gouvernance est essentielle. Sans elle, les compagnies ont plus de mal à attirer et à garder des clients, des employés et des investisseurs. Sans elle, les pays éprouvent les mêmes difficultés à attirer des investissements et des gens talentueux.

Le degré de confiance du public dans ce que font les gouvernements et dans leurs façons de faire a une profonde incidence sur la capacité d'une économie de créer plus d'emplois et de produire des revenus plus élevés. Si la croissance économique est animée principalement par l'énergie, l'initiative et les investissements du secteur privé, les politiques gouvernementales ont une influence dominante. La politique



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

publique est modelée à son tour, non seulement par les priorités politiques, mais aussi par les méthodes d'organisation du pays, par ses structures et pratiques de gouvernance. En forgeant une stratégie visant à renforcer la compétitivité du Canada, la résolution des questions de gouvernance est une condition essentielle à la croissance durable.

Ces dernières années, les investisseurs du secteur privé se sont retrouvés nez à nez avec les conséquences d'une gouvernance d'entreprise laissant à désirer. Les grands scandales qu'ont connus certaines entreprises ont donné lieu à des règles plus strictes imposées par les gouvernements et à de profondes réformes de la gouvernance apportées par certaines compagnies. Ces deux mesures ont joué un rôle critique dans le rétablissement de la confiance des investisseurs. Les citoyens canadiens font face à une semblable crise de foi dans leurs gouvernements.

Pendant la récente campagne électorale fédérale, le scandale des commandites a incité tous les partis à mettre de l'avant des propositions significatives pour améliorer la gouvernance publique. Plus récemment, le rapport final de l'enquête menée par le juge John Gomery, a présenté des recommandations additionnelles concernant une réforme. Bien que les recommandations spécifiques varient, et nous maintenons fortement que le Premier ministre doit toujours retenir le droit de façonner le service public au niveau des sous-ministres, il y a un consensus clair au niveau d'un besoin d'action et sur les priorités en général. Nous appuyons, en particulier, une action dans les domaines suivants :

- **Responsabilité des ministres et des sous-ministres.** Les politiciens et les fonctionnaires ont chacun un rôle spécifique à jouer quant au fonctionnement du gouvernement, mais le scandale des commandites a dévoilé comment les rôles étaient embrouillés et un manque troublant de responsabilité personnelle lors de prise de décisions-clés. Dans le secteur privé, les cadres supérieurs certifient maintenant personnellement que leurs comptes rendus sont exacts et complets, que tout ce qu'ils disent est vrai, que rien n'a été laissé de côté de manière à donner une fausse impression et que le chef de la direction est au courant de tous les faits importants. Le scandale fédéral des commandites donne à penser qu'un degré semblable de responsabilité personnelle pourrait être utile dans le rétablissement de la confiance des citoyens envers la fiabilité des dirigeants élus et peut-être aussi des hauts fonctionnaires.
- **Réforme parlementaire.** Une exigence essentielle pour adresser le « déficit démocratique » est de renforcer les pouvoirs, de façon individuelle, des membres du Parlement et des comités parlementaires. En particulier, les comités ont besoin d'avoir plus de financement pour leur permettre d'entreprendre des recherches indépendantes. Ils devraient devenir un important véhicule pour stimuler la coopération entre les partis, notamment par la considération des propositions complexes tandis que la législation est rédigée et pas seulement après que des projets de loi aient été présentés. Et ils devraient être utilisés pour fournir un examen plus minutieux des nominations majeures du gouvernement.



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

- ***Innovation et services publics professionnels.*** Quoi que les gouvernements fassent, ils doivent bien le faire. La fonction publique hautement professionnelle et non partisane du Canada est un élément national vital. Toutefois, pour qu'elle demeure efficace, la fonction publique aux niveaux fédéral, provincial et municipal doit être capable d'attirer sa juste part de personnes talentueuses et motivées.

Pour ce faire, les gouvernements doivent offrir plus qu'une simple compensation concurrentielle. Les fonctionnaires doivent se sentir autorisés et encouragés à remettre en question les pratiques établies et à mettre de l'avant des idées novatrices pour améliorer la valeur ajoutée de chaque dollar des contribuables. C'est seulement en examinant constamment le rendement des programmes existants qu'un gouvernement peut avoir la certitude qu'il optimise ses ressources et qu'il répond aux besoins changeants des Canadiens.

Dans notre examen des moyens d'améliorer la responsabilisation, notre expérience au sujet de l'impact de la Loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis et de ses équivalents canadiens nous porte à croire qu'il est essentiel de ne pas surrégager. Le but de la certification personnelle ou des autres nouvelles mesures de responsabilisation doit être d'améliorer la valeur que les gouvernements fournissent aux contribuables, et non pas de créer des coûts excessifs donnant de nouvelles raisons aux députés de l'opposition de réclamer des démissions au moindre faux pas. Le but doit être d'assurer un compte rendu complet et exact, de la part des hauts fonctionnaires et

des ministres, de ce que le gouvernement fait et comment il travaille à résoudre les problèmes qui surviennent inévitablement dans le processus complexe de gouverner un pays. Des règles qui obligent les cadres d'entreprises à passer trop d'heures à consulter des avocats et des comptables plutôt qu'à travailler à l'expansion de leurs entreprises ne servent pas bien les intérêts des actionnaires; de nouvelles règles au gouvernement qui suffoqueraient l'innovation et la flexibilité seraient également contraires aux meilleurs intérêts des contribuables.

En plus de considérer des réformes au niveau de la gouvernance publique au niveau fédéral, les canadiens doivent aussi prendre le temps de réfléchir vis-à-vis le fonctionnement de la fédération en général. Certaines questions doivent être adressées, y compris comment les différents niveaux de gouvernements distribuent les responsabilités du travail qu'ils doivent faire et réunir les taxes nécessaires à ce travail ainsi que la question fondamentale de renforcer l'unité canadienne.

- ***Organisation de la fédération.*** La récente élection fédérale a relancé le débat au sujet du mode de fonctionnement de la fédération canadienne. Les discussions au sujet d'amendements constitutionnels, débat qui avait été abandonné après l'échec des accords du Lac Meech et de Charlottetown, reviennent à la surface. Il en est de même de la possibilité d'un autre référendum au Québec sur la séparation, assorti cette fois d'un degré inquiétant d'aspiration à l'autonomie dans l'Ouest canadien.



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

Nous appuyons le principe de la subsidiarité, l'idée selon laquelle le bureau de première responsabilité au sein de la fédération devrait être donné au niveau de gouvernement le mieux en mesure de fournir la plus grande valeur pour chaque dollar des contribuables. Les tentatives antérieures de redistribution des responsabilités par modification constitutionnelle n'ont pas eu beaucoup de succès, mais rien n'empêche tout gouvernement de déléguer volontairement des responsabilités données à un autre gouvernement.

Dans certains cas, les besoins changeants des Canadiens peuvent être mieux satisfaits par une délégation des pouvoirs du fédéral aux provinces, aux municipalités ou aux Premières nations. Dans d'autres cas, telle la réglementation des marchés des valeurs mobilières, le moment est venu pour que les provinces délèguent leurs responsabilités au gouvernement fédéral ou à un nouvel organisme de réglementation pancanadien.

Chaque niveau de gouvernement doit rendre compte de l'utilisation appropriée et efficace de l'argent qu'il perçoit par l'imposition. Nous appuierons donc les mesures visant à améliorer la transparence et la responsabilisation à chaque niveau du gouvernement : fédéral, provincial, autochtone et municipal.

- **Fédéralisme fiscal.** Même dans la Constitution, il y a un consensus croissant que les blocs du fédéralisme fiscal s'émiettent. Le partage des responsabilités établi il y a un siècle et demi ne reflète plus l'éventail de politiques publiques auxquelles les gouvernements font maintenant face. En

réalité, la plupart des questions cruciales de compétitivité économique transcendent les frontières des juridictions.

Cette confusion se complique par la perception d'un déséquilibre fiscal voulant que le gouvernement fédéral soit constamment en situation d'excédent budgétaire, alors que plusieurs gouvernements provinciaux luttent pour faire face aux coûts apparemment illimités des soins de santé publique. Les jalousies interprovinciales sont aussi à la hausse alimentées par une série d'ententes spéciales. En plus de réexaminer le partage des tâches au sein de la fédération, le Canada doit s'assurer que chaque responsabilité est assortie de la capacité d'imposition nécessaire.

- **Unité nationale.** Pour conclure, mentionnons une évidence. Il serait insensé de travailler d'une part à forger une nouvelle stratégie nationale tout en laissant le Canada tomber en pièces d'autre part. Les Québécois sont venus à un cheveu d'opter pour l'indépendance il y a dix ans. Au cours des années qui ont suivi, nous avons assisté à des efforts déterminés pour améliorer le fonctionnement de la fédération canadienne dans le contexte de la constitution actuelle. Ces efforts ont donné des résultats importants, mais modestes. Nous avons assisté à la mise sur pied de nouvelles institutions, y compris le Conseil de la fédération, mais aussi à une hésitation persistante à agir de façon décisive en renforçant l'union économique et sociale.

En termes de compétitivité, le Canada est déjà sérieusement handicapé dans



DU BRONZE À L'OR

UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

l'attraction qu'il exerce en termes d'emplois et d'investissement en raison de la taille relativement plus petite de notre économie par rapport à celle de notre plus proche voisin et plus grand partenaire commercial. Les entraves persistantes à la liberté de mouvement des personnes et de l'argent à l'intérieur de nos frontières minent encore davantage notre compétitivité et une dislocation politique perpétuerait et accentuerait ces handicaps.

Nous ne pouvons concevoir aucune circonstance par laquelle tout Canadien serait avantagé par une dissolution de la fédération canadienne. L'alliance de nos peuples fondateurs et des générations d'immigrants a créé une histoire de succès unique. Nous devons renforcer ce succès, non l'abandonner.

LE BESOIN D'UNE ÉCONOMIE CRÉATRICE

Une bonne gouvernance est un facteur essentiel du progrès, mais la qualité de vie des Canadiens découle finalement des hommes et des femmes qui investissent et travaillent pour créer la richesse. L'ampleur de la prospérité de notre pays dépend de la valeur que les Canadiens peuvent créer par leur travail et des gains qu'ils peuvent réaliser sur leur épargne.

C'est pourquoi des concepts tels que la productivité et la compétitivité importent à tous les Canadiens. D'autres pays nous dépassent en élevant leurs niveaux de vie parce qu'ils ont trouvé des moyens d'attirer plus d'investissement, d'obtenir un rendement plus élevé et de créer plus d'emplois qui payent des salaires plus élevés. Une productivité plus élevée génère plus d'argent, ce qui permet aux particuliers et aux familles d'améliorer directement leur qualité de vie. Elle produit également plus de recettes fiscales qui permettent aux gouvernements de fournir de meilleurs services publics et une meilleure infrastructure.

Aujourd'hui, les Canadiens sentent le défi de la compétitivité de diverses manières. Les fabricants du Canada font face à la pression de l'intense concurrence, de la combinaison d'un dollar canadien plus fort, de coûts élevés de l'énergie et des économies asiatiques en expansion rapide. Ceci a mené à une perte d'emplois de presque 200 000 emplois depuis 2002. Afin de maintenir la production canadienne, ils doivent justifier de grands investissements dans de nouveaux équipements et technologies qui rehausseront l'efficacité alors même que leur marge de rentabilité est serrée. Dans le secteur des ressources, en revanche, les prix élevés de l'énergie ont produit de fortes rentrées d'argent à investir, mais ont également créé une concurrence croissante pour l'offre limitée de main-d'œuvre qualifiée et les incitations d'investir dans des sources d'énergie à coût élevé — une combinaison qui, par définition, réduit la productivité en dépit des niveaux élevés des profits et des investissements.

La poursuite d'une forte croissance des revenus réels dépendra surtout de la croissance de la



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

productivité. Ceci exige de remonter dans la séquence des valeurs, d'abandonner les activités dans lesquelles les Canadiens ne peuvent concurrencer afin de concentrer nos énergies sur les activités qui font une meilleure utilisation de notre temps et de nos investissements. Cet effort concerté sur la valeur est plus évident dans le secteur privé, mais il est tout aussi important dans le secteur public. Les gouvernements aussi doivent faire une meilleure utilisation de leur personnel et de leurs ressources afin de permettre à tout le Canada de jouir d'une prospérité croissante.

En termes pratiques, ceci signifie que le Canada doit agir de façon décisive pour se forger un avenir comme économie créatrice dans laquelle chaque Canadien de toutes les régions et de toutes les industries apporte plus de valeur à son travail.

Pour se forger un avenir prospère propre à une économie créatrice, le Canada doit concurrencer beaucoup plus efficacement sur trois fronts: les gens, les idées et l'argent. Il doit être plus efficace dans la mobilisation du potentiel créateur de tous les Canadiens et dans la tâche d'attirer des personnes plus douées chez nous. Il doit mieux encourager les Canadiens à produire des idées novatrices et à trouver des applications efficaces à ces idées. Enfin, le Canada doit devenir un endroit beaucoup plus attrayant afin que les individus et les compagnies soient disposés à investir dans des technologies novatrices et de nouvelles entreprises.

CONCURRENCE POUR LES COMPÉTENCES

Le Canada est à mi-chemin dans une profonde transition démographique. Au cours des années 1990, le défi central de la politique économique

était de trouver les moyens de créer assez d'emplois pour nos effectifs. Dans une dizaine d'années, le problème du Canada sera de trouver assez de personnes compétentes pour faire le travail qui doit être fait.

La performance économique du Canada sera donc fortement influencée par notre degré de succès dans l'utilisation optimale de nos talents et dans l'attraction de personnes douées venant d'autres régions du monde. Les questions clés comprennent :

- **Éducation.** Le Canada a un bon dossier en matière d'accès universel à l'éducation de base et un des meilleurs dossiers au monde en termes de participation aux études postsecondaires. Malgré tout, trop d'enfants ne terminent pas leurs études secondaires. Un trop grand nombre de ceux qui finissent leur secondaire n'ont pas les capacités de lecture et de calcul nécessaires pour bien fonctionner comme citoyens du monde. Trop peu de jeunes réussissent à poursuivre des apprentissages dans des métiers spécialisés. Un trop grand nombre, découragé par les obstacles financiers et autres, renonce à poursuivre des études collégiales ou universitaires. Quand les emplois sont abondants, un trop grand nombre se laissent attirer par la main-d'œuvre avant d'avoir atteint le niveau de formation dont ils ont besoin pour se tailler une carrière stable et satisfaisante. Quand les emplois sont rares, un trop grand nombre se laissent séduire par des programmes gouvernementaux comme l'assurance-emploi qui encouragent la dépendance sur un travail non qualifié ou saisonnier et qui minent l'intérêt pour des études supérieures.



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

- **Formation et apprentissage permanent.** Quelle que soit l'éducation que les jeunes Canadiens reçoivent avant d'accéder au marché du travail, il est devenu évident que l'apprentissage doit continuer tout au long de leurs carrières. La plupart des grandes compagnies ont reconnu le besoin d'investir fortement dans leurs employés pour améliorer la productivité et pour attirer et conserver les personnes douées. Si les grands employeurs peuvent rentabiliser leurs coûts de formation, les plus petites entreprises et les travailleurs autonomes ont plus de difficultés à surmonter cet obstacle. Il en est de même pour les employés qui veulent continuer à se perfectionner en dehors des cadres des programmes organisés par leur employeur.
- **Mobilité de la main-d'œuvre.** Le taux de chômage pour l'ensemble du Canada est à son plus bas niveau depuis 30 ans, mais il demeure élevé dans plusieurs parties du pays. À la fin de la présente décennie, les employeurs de l'ouest du Canada pourraient devoir combler pas moins de 350 000 nouveaux emplois nets alors même que près d'un demi-million de Canadiens sans emploi continuent à vivre au Québec et dans le Canada atlantique. Alors que les collectivités doivent se livrer une dure concurrence pour attirer des investissements et les emplois qu'elles créent, la politique nationale doit aller plus loin et aider les chômeurs à s'adapter aux nouveaux besoins du marché du travail et devrait encourager les gens à se déplacer vers les marchés où leurs compétences sont en demande.
- **Développement autochtone.** Les Canadiens autochtones représentent le segment du

marché du travail du Canada qui connaît la croissance la plus rapide, mais les résultats des politiques du passé sont déplorables. Les valeurs fondamentales du pays exigent l'égalité des chances, noble objectif qui ne pourra toutefois être réalisé que si les jeunes Autochtones réussissent beaucoup mieux que présentement à terminer leurs études secondaires et à entreprendre des études postsecondaires.

- **Immigration et intégration.** La croissance et la prospérité du Canada ont été établies sur l'immigration. La diversité de nos communautés devient un avantage concurrentiel de plus en plus important dans l'économie mondiale. Toutefois, il faut plus de temps aux immigrants pour se trouver un travail qui correspond à leurs compétences et pour parvenir au niveau de revenus des travailleurs nés au Canada. Alors que d'autres pays recherchent plus agressivement des personnes compétentes et mobiles, le Canada se doit de faire beaucoup mieux pour recruter des immigrants qualifiés, évaluer et reconnaître leurs compétences et combler les lacunes de connaissances qui peuvent limiter leur pleine et égale participation à la main-d'œuvre.

CONCURRENCE POUR LES IDÉES

L'importance de l'innovation a été un mantra de la politique publique pendant des années. Dans un monde en plein changement, le développement et la mise en application des nouvelles idées sont les clefs de la compétitivité et de la croissance. Il y a plusieurs dimensions au défi de l'innovation, dont celles-ci :



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

- **Recherche et développement.** Les investissements du gouvernement dans la R&D ont augmenté considérablement ces dernières années. Tandis que l'activité du secteur privé a aussi augmenté, son rendement global est mitigé. Une partie de son déficit a trait à la structure de l'industrie: le Canada a plus de petites compagnies qui ont tendance à faire moins de recherche et ses plus grandes compagnies sont dans des secteurs qui, dans l'ensemble, sont moins axés sur la recherche. D'autres raisons semblent liées à la politique publique et aux attitudes de la gestion.
- **Commercialisation de la recherche.** Les universités et collèges canadiens ne sont pas les derniers venus dans le développement de nouvelles idées. Là où le Canada semble faire défaut, c'est dans la transformation de ces idées en produits et services réussis. En plus de l'impact du contexte global des affaires, les causes possibles sont des attitudes contradictoires envers les droits de propriété intellectuelle, un manque d'expertise en affaires chez les chercheurs et les universitaires et un manque de capital de risque.
- **Adoption de nouvelles technologies.** L'avantage concurrentiel découle, non seulement du développement de nouvelles technologies, mais aussi de la manière de les faire fonctionner. Les technologies de l'information et des communications sont de puissants moteurs de la productivité des entreprises, mais le dossier du secteur privé du Canada dans l'adoption de tels outils est incomplet. Ici encore, les plus grandes compagnies qui sont engagées sur la scène internationale tendent à être les leaders; les

entreprises plus petites et celles qui se concentrent sur les marchés intérieurs semblent plus lentes à adopter les nouvelles technologies et à y investir.

- **Une culture d'esprit d'entreprise.** Les gens qui risquent des années de leurs vies et la majorité de leurs avoirs personnels pour se lancer dans de nouvelles entreprises sont motivés par plus que l'argent. Les entrepreneurs sont attirés par les pays et les collectivités où le travail ardu, le goût du risque et le succès font l'objet de l'approbation plutôt que de l'envie ou de la critique. Les faits démontrent que le Canada réussit à encourager les gens à lancer des entreprises. Nous ne réussissons pas aussi bien à encourager les petites entreprises à se développer pour devenir de grandes sociétés et les attitudes sociales envers l'esprit d'entreprise importent au moins autant que l'environnement d'affaires.

CONCURRENCE POUR LES INVESTISSEMENTS

La croissance économique exige des investissements. En façonnant le milieu des affaires, la politique publique joue un rôle critique en aidant à persuader les investisseurs, d'ici et d'ailleurs, à prendre des risques au Canada. Les principaux leviers de politique incluent :

- **Impôt sur le revenu des particuliers.** En affaires, les investissements sont fortement influencés par la disponibilité de cadres et travailleurs talentueux. Dans l'économie mondiale d'aujourd'hui, ces personnes sont de plus en plus mobiles. La capacité d'un pays d'attirer des investissements en vertu de ses effectifs de personnes compétentes est



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

donc affectée par les taux d'impôt sur les revenus des particuliers. Les taux d'impôt sur les revenus des particuliers interviennent aussi sur le désir des particuliers à risquer leur argent en lançant et en développant de nouvelles entreprises.

- **Impôt sur le revenu des sociétés.** En réduisant le potentiel de rendement aux investisseurs, les impôts sur les sociétés affectent directement les décisions d'investir. La politique fiscale à l'égard des sociétés peut donc être un puissant outil pour attirer et retenir les investissements. Dans l'ensemble du monde industrialisé, les taux d'impôt sur le revenu des sociétés ont baissé, laissant le Canada parmi les pays ayant les plus forts taux d'imposition effectif sur les investissements au monde.
- **Politique de réglementation.** Les règles et règlements peuvent encourager ou décourager les investissements de plusieurs manières. Les règlements sont importants en protégeant l'intérêt public, mais les règles doivent être claires et les coûts de mise en application devraient être maintenus au plus bas niveau possible. Les organismes de

réglementation doivent se concentrer sur l'atteinte des résultats désirés et non sur la microgestion des stratégies d'entreprise. Les processus de réglementation doivent être ouverts et prévisibles. Les chevauchements et dédoublements entre gouvernements doivent être évités. Les règles internes devraient s'harmoniser le plus possible avec les normes et les pratiques internationales les plus élevées.

- **Politique internationale.** Une économie plus ouverte est la clef d'une économie plus productive. Les choix des politiques internes dans les secteurs tels la concurrence et les investissements étrangers ont un impact direct sur la productivité et l'innovation. Il en est de même du degré d'accès d'un pays à de grands marchés. L'ouverture d'un pays au commerce et aux investissements et la façon dont ce pays contrôle ses relations bilatérales et multilatérales ont un puissant impact sur sa capacité d'attirer les investissements.

LES ASSISES D'UNE ÉCONOMIE CRÉATRICE

A vant de considérer ce que le Canada pourrait mieux faire, il est important d'identifier que le Canada a déjà établi de solides assises pour la croissance. Nous devons continuer à renforcer cette base alors même que nous examinons ce que nous devons changer.

- **Prudence fiscale.** L'engagement à avoir constamment des *budgets équilibrés* ou

excédentaires est la meilleure manière de donner aux Canadiens plus de choix à l'avenir au sujet de ce que nous voulons que nos gouvernements fassent. Les excédents permettent de rembourser la dette nationale encore énorme du Canada. La *réduction de dette* permet de réduire la part des impôts courants qui doit servir à payer l'intérêt sur les déficits antérieurs et permet de rediriger



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

cet argent vers des services courants et des investissements utiles à la croissance future. La dette fédérale comme part de l'économie a baissé d'un maximum d'environ 70 pour cent à moins de 40 pour cent aujourd'hui. Elle devrait atteindre 20 pour cent dans une dizaine d'années. Les paiements des intérêts qui, par le passé, consommaient presque un tiers de tous les impôts payés par les Canadiens consomment encore environ un dollar d'impôts sur six; le gouvernement devrait avoir pour objectif de ramener ce fardeau à moins d'un dollar sur dix.

- **Imposition concurrentielle.** Ayant éliminé leurs déficits, le gouvernement fédéral et certaines provinces ont reconnu l'importance d'un régime d'imposition concurrentielle. Les taux d'imposition ont augmenté au cours de la lutte contre les déficits, mais ont diminué sensiblement ces dernières années tant sur le revenu des particuliers que sur celui des sociétés.

Dans l'utilisation d'une politique fiscale comme moyen d'améliorer la compétitivité, ce qui importe, ce n'est pas seulement le niveau absolu de l'imposition, mais aussi ce qui est taxé par le gouvernement. L'impôt sur les investissements, par exemple, nuit davantage à la compétitivité et à la croissance future que la collecte d'un même montant d'argent par voie d'une taxe sur la consommation.

- **Croissance des dépenses.** Les récents excédents fédéraux ont été amenés par une augmentation des recettes fiscales plutôt que par une réduction des dépenses. L'assaut initial sur des déficits au milieu des années 1990 avait exigé des coupures dans les

dépenses, coupures qui, depuis, ont été plus que compensées. Les dépenses des programmes fédéraux ont augmenté de près de 50 pour cent au cours des cinq dernières années et de 15 pour cent au cours du dernier exercice. Les dépenses fédérales, tant pour les transferts que pour les programmes, ont augmenté plus rapidement que l'économie qui les supporte.

Les gouvernements ne devraient jamais augmenter leurs dépenses simplement parce qu'ils ont de l'argent disponible. Il peut arriver que des besoins ou des choix publics justifient une augmentation de la taille du gouvernement par rapport à la taille de l'économie. Tout bien pesé, nous croyons cependant que le Canada tend à avoir trop de gouvernement plutôt que trop peu. En règle générale, *les dépenses des programmes ne devraient pas augmenter plus rapidement que la somme de la croissance de la population et de l'inflation.*

- **Soins de santé.** Le régime universel de soins de santé publique du Canada fait partie du fondement compétitif de notre pays, mais est aussi devenu le secteur des dépenses publiques qui augmente le plus rapidement. Ces dernières années, la robuste croissance des recettes fiscales fédérales a permis d'énormes augmentations au chapitre des paiements de transfert aux gouvernements provinciaux pour la santé. Ce rythme d'augmentation ne peut être soutenu indéfiniment. Les gouvernements fédéral et provinciaux doivent mesurer plus attentivement l'efficacité des pratiques en vigueur, tirer des leçons de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas au niveau local et reformer la prestation des soins de



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

santé pour s'assurer que le régime produit de meilleurs résultats de santé pour chaque dollar dépensé.

- **Revue et réaffectation des dépenses.** Pour s'assurer qu'ils ont l'argent permettant de faire face aux besoins nouveaux ou croissants, les gouvernements devraient s'engager dans un examen rigoureux et permanent des dépenses courantes. En 2003, notre Conseil a proposé au gouvernement fédéral d'adopter ce que nous avons appelé la « *solution du 5 pour cent* », qui exigerait à chaque année que chaque ministre et chaque sous-ministre identifient les cinq pour cent les moins efficaces dans les dépenses sous leur direction. Cette désignation des dépenses relativement inefficaces fournirait un fonds de ressources qui pourraient être réaffectées à de nouveaux objectifs si nécessaire. Le gouvernement a adopté une telle approche dans son exercice de revue des dépenses de 2004, mais il n'a pas mis en place un procédé spécifique permanent de revue des dépenses.
- **La politique monétaire** est un autre secteur où le Canada a établi une base saine. Les efforts extraordinaires des années 1990 pour réduire l'inflation ont rapporté les excellents dividendes d'une remarquable stabilité monétaire. Les Canadiens prennent maintenant pour acquis *les faibles taux d'inflation et d'intérêts*. Tandis que la Banque du Canada doit rester vigilante en réponse aux chocs externes et au cycle économique interne, ses objectifs ont été atteints et se sont avérés valables. Nous continuons également à être d'accord avec la banque centrale que le Canada est bien servi par le maintien d'une devise flottante qui

permet de poursuivre une politique monétaire indépendante.

- **Politique de commerce, d'aide et d'investissement.** La politique commerciale canadienne a toujours reconnu le besoin de maintenir un équilibre entre, d'une part, la prédominance de nos liens de commerce et d'investissement en Amérique du Nord et, d'autre part, le plein appui à la primauté du droit multilatéral par des institutions telles l'Organisation mondiale du commerce. Le rôle traditionnel de leadership du Canada au niveau mondial a été érodé ces dernières années et doit être restauré. En 2005, l'examen fédéral de la politique internationale a donné une nouvelle orientation importante en réclamant que le budget d'aide soit doublé tout en exigeant que le Canada concentre son appui sur un plus petit groupe de pays. Cette approche rendrait l'aide du Canada plus efficace et devrait, pour cette raison, être poursuivie.

Compte tenu de la lenteur des négociations multilatérales sur la libéralisation du commerce et des investissements, le Canada doit concentrer ses efforts à renforcer les liens bilatéraux avec des partenaires clés, y compris l'Union européenne, le Japon, la Chine et l'Inde. La politique commerciale doit inclure des efforts soutenus visant à renforcer notre représentation à l'étranger et à élargir le groupe restreint de compagnies canadiennes qui font du commerce et des investissements sur le plan international.

- **Stratégie nord-américaine.** Les accords de libre-échange Canada-États-Unis et nord-américains ont évolué dans leurs impacts et effets stimulants sur la croissance



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

économique dont ont joui les Canadiens au cours des quinze dernières années. Mais le ton des *relations canado-américaines* a été assombri ces derniers mois par la rhétorique de la campagne électorale. Quelle que soit la dynamique personnelle entre les chefs de gouvernements et la profondeur des désaccords entre nos pays sur des questions spécifiques, la manière dont le Canada choisira de mener ses relations bilatérales aura une profonde incidence sur notre future croissance économique.

D'importants progrès dans le resserrement des rapports du Canada avec l'Amérique du Nord continuent d'être accomplis dans divers domaines grâce au *Partenariat nord-américain pour la sécurité et la prospérité*, signé par les leaders du Canada, du Mexique et des États-Unis en mars 2005. Les quatre priorités clés demeurent : l'infrastructure des transports et des frontières, la coopération en matière de réglementation, la stratégie nord-américaine de l'énergie et de l'environnement et le développement des approches continentales à la gestion des risques partagés, y compris le terrorisme et les pandémies. Comme notre Conseil et d'autres organisations dans les trois pays l'ont recommandé au cours des dernières années, nous devrions considérer les avantages de stratégies de plus grande envergure pour renforcer la compétitivité nord-américaine.

- **Souveraineté et sécurité.** En Amérique du Nord, comme dans le reste du monde, le maintien de la libre circulation des marchandises et des personnes exige que les gouvernements s'attaquent à la menace du terrorisme international. Le Canada demeure engagé à appuyer les efforts des organismes multilatéraux dans le maintien de la paix et de la sécurité humaine. De plus, il a reconnu la nécessité de travailler étroitement avec les États-Unis à renforcer notre sécurité mutuelle tout en assurant la circulation régulière des personnes et des marchandises entre nos deux pays.

Enfin, le gouvernement fédéral a reconnu que pour s'acquitter de ses responsabilités de protéger les Canadiens et pour contribuer à la sécurité continentale et mondiale, il se doit de faire de nouveaux investissements majeurs dans le domaine militaire au Canada. Cependant, le Canada n'a pas encore décidé si son développement économique sera mieux servi par un effort concerté pour optimiser l'efficacité et le rendement de l'argent dépensé en approvisionnements ou par l'utilisation consciente de la dépense militaire pour stimuler la recherche, l'innovation et le développement de produit.

DIX PAS DÉCISIFS VERS UNE ÉCONOMIE CRÉATRICE

Le maintien des politiques qui se sont avérées efficaces est relativement facile, mais le Canada doit faire davantage. Dans

les pages suivantes, nous offrons dix recommandations spécifiques qui devraient être capables d'attirer de larges appuis au Parlement



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

et au niveau national. Ensemble, ces dix mesures contribueraient grandement à un progrès significatif dans le renforcement de la capacité du Canada de concurrencer pour des personnes, des idées et des investissements.

- 1. Commencer par les familles et les collectivités.** Si le Canada veut réussir à forger une économie créatrice, nous ne pouvons nous permettre de gaspiller les talents d'un seul Canadien. Dans ce contexte, le Canada doit réduire le fardeau financier d'élever des enfants et de les préparer à mener des vies productives en tant que citoyens du monde. Les entreprises doivent parfaire leurs moyens d'offrir à leurs employés un juste équilibre entre le travail et la vie privée afin d'attirer et de conserver les gens dont elles ont besoin sur un marché du travail de plus en plus concurrentiel. Les gouvernements doivent faire davantage pour permettre aux parents de donner à leurs enfants le meilleur départ possible dans la vie. Le gouvernement fédéral devrait commencer par réduire les dures dispositions de récupération de la Prestation fiscale canadienne pour enfants qui pénalisent les familles à revenus modestes et par fournir un nouvel appui d'aide à l'enfance, soit à la maison, soit en contexte institutionnel.

De plus, la politique du gouvernement devrait faire davantage pour reconnaître les appuis essentiels que les familles reçoivent des organismes sans but lucratif de leur collectivité. Que ce soit par le soutien qu'ils apportent aux familles ou par la conception de

solutions à d'autres défis économiques et sociaux, les organismes communautaires sont des sources intarissables d'innovation. Les entreprises reconnaissent de plus en plus que le développement de collectivités vibrantes et créatrices a un impact direct sur leur compétitivité, notamment en les aidant à attirer, développer et motiver leurs employés. La politique publique devrait faire plus pour renforcer la créativité de la base. Les règles de l'impôt sur le revenu des particuliers devraient fournir un traitement plus généreux des dons de charité, y compris l'élimination de l'impôt sur les gains de capital pour les dons d'une propriété appréciée et l'augmentation du crédit d'impôt sur les dons de charité de manière à le rendre au moins équivalent au crédit pour des dons aux partis politiques. Une économie créatrice doit reposer sur des assises solides.

- 2. Apprendre des écoles de nos enfants.** L'accès à une bonne éducation et à l'apprentissage permanent est le fondement essentiel de l'égalité des chances et de la compétitivité économique. Le Canada jouit d'un dossier enviable en matière d'accès à l'éducation, mais nous avons des faiblesses et nous devons continuer à viser plus haut. La prestation de l'éducation est en grande partie une responsabilité provinciale, mais le gouvernement fédéral doit veiller à la fois à ce que les individus aient accès aux études et à ce qu'un cadre de politique soit en place pour encourager



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

la plus haute qualité possible de l'éducation.

Le Conseil canadien sur l'apprentissage récemment établi favorise la poursuite d'un large éventail de nouvelles recherches sur chaque aspect de l'apprentissage. Il travaille avec les provinces et Statistique Canada à élaborer de nouvelles mesures des résultats de l'éducation. Toutefois, à date, les efforts ont seulement effleuré la surface de ce que les Canadiens devraient savoir. Les parents devraient pouvoir comparer le rendement des écoles dans leurs collectivités avec celui des autres de la ville et de l'ensemble du pays. Les employeurs devraient pouvoir évaluer la valeur d'un diplôme et de notes obtenues en termes de niveaux relatifs des connaissances et des compétences. Les enseignants, les directeurs d'école et les conseils scolaires doivent savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas de manière à apprendre et à fournir de meilleurs résultats.

Aux États-Unis, le secteur privé a contribué de façon beaucoup plus importante aux entreprises coopératives. Un exemple de cette coopération est le programme connu sous le nom de *Just for the Kids*, qui a rassemblé des décisionnaires, des éducateurs, des parents et des commanditaires dans le but de développer une base de données détaillée qui permet aux parents de voir comment se porte l'école de leur enfant dans chaque matière principale et dans chaque classe avec le temps et en

comparaison des écoles de première force desservant des groupes comparables d'enfants. En 2006, la chambre de commerce des États-Unis poursuivra une recherche indépendante dans le but d'identifier et de classer le rendement des étudiants par État et même par comté afin d'aider les entreprises à décider où elles devraient s'établir.

Le besoin de bonnes informations sur le rendement de l'éducation est critique à la compétitivité et aux chances d'avancement individuelles. Les gouvernements provinciaux devraient prendre l'initiative d'évaluer le rendement des étudiants et des écoles et de partager ces renseignements le plus largement et complètement que possible. Le gouvernement fédéral devrait aider et le secteur privé du Canada devrait être prêt à faire sa part.

3. ***Aider les immigrants à s'améliorer plus rapidement.*** L'importance de maintenir d'importants contingents d'immigrants compétents est assez bien comprise et les obstacles à une intégration plus efficace des immigrants sur le marché du travail sont bien connus. Ce qu'il faut, c'est une action coordonnée. Le gouvernement fédéral doit se concentrer sur un marketing plus efficace auprès des migrants économiques potentiels ainsi que sur un traitement plus rapide et plus simple, notamment quand des compagnies importent des travailleurs qualifiés à titre provisoire ou permanents. L'évaluation des accréditations



DU BRONZE À L'OR

UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

étrangères pourrait être faite plus efficacement sur une base nationale. La plupart de ce qui devrait être fait pour accélérer l'intégration des nouveaux immigrants dans le courant principal de l'économie est du ressort des provinces, y compris les rôles des fournisseurs d'éducation et des professions autoréglementées. En abordant ces questions, les gouvernements fédéral et provinciaux devraient éviter d'imposer une solution universelle et devraient s'efforcer d'encourager l'énergie créatrice des organismes à but non lucratif au niveau communautaire.

4. ***Transformer les idées créatrices en entreprises.*** Le gouvernement fédéral a versé des milliards de dollars en nouveaux financements de la recherche universitaire au cours des dernières années. L'emphase est maintenant de trouver des moyens de transformer davantage des découvertes découlant de cette recherche en entreprises viables. La Table ronde des dirigeants sur la commercialisation, commanditée par le Conference Board du Canada, a produit six recommandations « solution rapide » en avril 2005. Elle travaille maintenant à élaborer des stratégies à plus long terme. Plus récemment, le rapport provisoire du Groupe d'experts en commercialisation d'Industrie Canada a identifié une série de mesures qui pourraient être prises pour améliorer la performance du Canada. Nous appuyons en particulier son appel pour un nouveau modèle de leadership établi autour d'un Conseil de partenariat de la commercialisation. Il s'agirait d'un organisme chargé par

l'entreprise privée de passer en revue et d'émettre des recommandations concernant des propositions à l'égard de nouveaux programmes et des propositions de changements à apporter aux programmes existants. Il en évaluerait périodiquement les résultats, de sorte que la politique de commercialisation continuerait à évoluer à partir d'une expérience réelle. En plus d'adopter ce modèle pour la politique de commercialisation, le gouvernement devrait considérer d'étendre l'application de cette idée d'un examen public indépendant des propositions et du rendement à d'autres programmes fédéraux qui s'adressent au développement industriel et à la compétitivité.

5. ***Forger un avantage environnemental.*** La pureté de l'air et de l'eau, des paysages inégalés et des villes attrayantes sont parmi les avantages les plus importants du Canada dans la concurrence pour les investissements, et notre engagement envers le développement durable est central à notre marque d'identité nationale. Bénéficiaire de tant de ressources naturelles et gardien d'une large part des terres et de l'eau douce du monde, le Canada a à la fois une occasion et une responsabilité de faire la meilleure utilisation de ses richesses naturelles. Les entreprises canadiennes doivent redoubler d'efforts pour développer et déployer de nouvelles technologies visant à réduire l'impact de leur production sur l'environnement. La politique publique devrait encourager



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

une plus grande conservation des ressources et une réduction des gaspillages, ainsi que de plus grands investissements dans l'énergie renouvelable et dans les technologies environnementales novatrices. Une économie créatrice doit être une économie environnementalement soutenable.

Notre performance comme pays déterminera à son tour notre efficacité en tant que leader dans la recherche de solutions aux grands dossiers sur l'environnement tel le changement climatique. Sur ce plan, il existe un besoin urgent de travailler avec d'autres intervenants, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du cadre du Protocole de Kyoto, afin de développer une solution globale à long terme.

- 6. Développer une stratégie énergétique canadienne.** La hausse des prix de l'énergie a soulevé la crainte que le gouvernement fédéral puisse répéter les erreurs du début des années 1980. Le Canada se doit d'élaborer une stratégie énergétique nationale, mais cette stratégie devrait se concentrer sur la façon de suffire à la demande croissante en énergie au Canada et en Amérique du Nord tout en améliorant notre performance environnementale. Ceci exigera une action coordonnée par les gouvernements fédéral et provinciaux dans des secteurs qui incluent la fiscalité et la réglementation. Une stratégie énergétique canadienne doit tenir compte des besoins des consommateurs et des producteurs d'énergie, utiliser les

forces du marché de concurrence pour augmenter les approvisionnements de toute la gamme des formes d'énergie, réduire le stress et les tensions dans notre réseau de transmission de l'électricité et s'assurer que les ressources énergétiques canadiennes demeurent une source importante d'énergie nationale.

- 7. Réduire le coût de la réglementation.** Les Pays-Bas ont fait la preuve qu'il est possible de réduire le coût de la réglementation sans abaisser de quelques façons les normes réglementaires. La première étape a consisté à mettre au point un mécanisme simple permettant de mesurer ce qu'il en coûte aux entreprises de remplir des formulaires. Ce fardeau de la réglementation est calculé par un organisme indépendant, et en 2003, le gouvernement a décidé de réduire ce fardeau de 25 pour cent d'ici 2007. En à peine quatre ans, cette stratégie permettra d'épargner 4 milliards d'euros et de faire augmenter de 1,7 pour cent la productivité du travail et de 1,5 pour cent la croissance économique. Les services gouvernementaux qui ne parviendront pas à atteindre leurs cibles verront leur propre budget coupé d'un montant égal aux coûts excessifs qu'ils chargent aux autres.

Au Canada, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) estime que, pour l'ensemble des entreprises canadiennes, le coût de conformité aux règlements est d'au moins 33 milliards de dollars par année. L'initiative



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

fédérale de la Réglementation intelligente, et en particulier son Comité consultatif sur la réduction de la paperasserie, a ouvert la porte à une approche inspirée du modèle hollandais au Canada. Garder le coût de la conformité au plus bas niveau possible est essentiel au maintien de normes élevées de réglementation dans une économie concurrentielle.

8. Investir dans l'infrastructure de façon créative.

La productivité et la prospérité d'un pays sont fortement liées à la qualité de son infrastructure physique. C'est particulièrement vrai au Canada, compte tenu de sa vaste taille et de sa dépendance à l'égard du commerce international. Beaucoup de formes d'infrastructure importent à la compétitivité du Canada, notamment :

- *Transports.* L'état des routes, des chemins de fer, des aéroports, des ports de mer et des points de passage des frontières a un impact direct sur le commerce et la croissance économique du Canada.
- *Information et communications.* Les technologies de l'information et des communications sont critiques tant pour relier les Canadiens que pour permettre aux entreprises d'être plus novatrices et productives.
- *Environnement.* La qualité de l'air et de l'eau, ainsi que les parcs et installations récréatives jouent un rôle crucial dans l'amélioration de l'ensemble de la qualité de vie et de

faire des collectivités canadiennes des endroits agréables où vivre et où investir.

- *Culture.* La qualité de l'infrastructure culturelle d'une collectivité a aussi un impact direct sur la qualité de vie et donc sur la compétitivité des collectivités à attirer des personnes et des investissements.

Le secteur privé investit directement dans certaines formes d'infrastructure telles les chemins de fer et les réseaux de communication. Il a la responsabilité de contribuer à un environnement sain. Il est un fervent supporteur des institutions culturelles dans nos collectivités. Et il joue le rôle essentiel de travailler avec les gouvernements à augmenter les infrastructures publiques du Canada, soit en faisant concurrence pour l'obtention de contrats de construction, soit en investissant dans des partenariats publics-privés. Le Canada a les ressources nécessaires pour mettre en place les infrastructures qui lui manquent et pour préparer sa future croissance. Il n'y a aucune excuse de ne pas agir rapidement.

9. Couper les impôts sur les investissements.

Pour stimuler les entreprises croissantes qui créent des emplois et augmentent les revenus des familles, la politique fiscale devrait encourager les gens à investir dans les entreprises et les entreprises à investir dans la croissance. Les règles de l'impôt sur le revenu des particuliers devraient



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

donc faire davantage pour encourager l'épargne. Entre-temps, les gouvernements fédéral et provinciaux doivent travailler ensemble à réduire le taux d'imposition marginal effectif sur les investissements d'affaires, taux qui est présentement l'un des plus élevés au monde. (Nous avons noté que même les pays scandinaves réputés pour leurs forts taux d'imposition ont reconnu que de faibles taux d'imposition sur les revenus des sociétés sont des facteurs critiques d'encouragement des investissements d'affaires.)

En qualité de petite économie voisine du vaste marché des États-Unis, le Canada doit offrir des raisons convaincantes aux investisseurs en Amérique du Nord d'établir des entreprises au nord du quarante-neuvième parallèle. La première priorité devrait être l'élimination des impôts fédéraux et provinciaux sur le capital. Si d'autres coupures aux taux d'imposition sur le revenu des sociétés étaient la meilleure manière d'améliorer la compétitivité du Canada, des mesures ciblées telles que de meilleurs taux d'allocation de frais financiers et crédits d'impôt à l'investissement pourraient coûter moins cher à court terme. Les gouvernements devraient également considérer comment rendre les crédits d'impôt pour la recherche et le développement plus efficaces et comment le système fiscal pourrait encourager plus d'investissements dans la formation du personnel.

10. Réparer les relations Canada-États-Unis. Les relations du Canada avec son plus proche voisin et plus grand partenaire commercial sont marquées par l'amitié et le respect. Comme notre Conseil l'a déclaré clairement lors du lancement de notre *Initiative nord-américaine de sécurité et de prospérité* en 2003, il est dans l'intérêt fondamental du Canada de poursuivre des accords bilatéraux et trilatéraux qui maintiendront notre frontière avec les États-Unis aussi ouverte que possible. Ceci exige beaucoup de travail sur les dossiers concernant la sécurité ainsi que sur les éléments essentiels des liens économiques.

La priorité immédiate consiste à reconstruire le respect mutuel entre les dirigeants que la dernière campagne électorale a laissé en lambeaux. Le Canada doit être ferme en insistant pour que les États-Unis respectent les dispositions de l'ALÉNA dans le règlement de différends commerciaux tel le bois d'oeuvre. Par ailleurs, il doit continuer à travailler vigoureusement avec les États-Unis et le Mexique à faire avancer le vaste cahier de charge contenu dans le Partenariat nord-américain pour la sécurité et la prospérité signé en 2005, où les progrès sur les questions de réglementation, par exemple, pourraient enlever une grande partie du besoin de lancer des actions commerciales à l'intérieur de l'Amérique du Nord.

Sur le plan de la sécurité, le Canada doit travailler étroitement avec les États-Unis



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

à rechercher des solutions de rechange à l'utilisation de passeports pour les voyages à l'intérieur de l'Amérique du Nord, donner suite à son engagement pour réinvestir des sommes importantes dans ses capacités militaires et soutenir un mandat élargi pour que l'accord sur le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord

(NORAD) comprenne désormais les approches maritimes et aériennes. Dans ce contexte, nous réitérons notre opinion qu'il est dans l'intérêt du Canada de participer au programme de défense antimissile balistique.

CINQ BONDS CRÉATEURS À CONSIDÉRER

En abordant des questions de stratégie à long terme, il est essentiel de ne pas limiter la portée de notre pensée à de seuls rajustements des modèles et pratiques en vigueur. Nous voulons donc présenter quelques propositions plus ambitieuses dans l'espoir que nos idées stimuleront le développement d'approches novatrices au cadre des politiques publiques du Canada.

1. *Supprimer la taxe sur la créativité.* Un principe fondamental de la fiscalité consiste à éviter de taxer ce que vous souhaitez encourager. Si la future prospérité du Canada venait de sa capacité d'attirer des personnes douées, de développer de nouvelles idées et de les mettre en œuvre, une étape évidente serait de réduire la charge fiscale imposée aux gains économiques découlant de la propriété intellectuelle. La valeur de faire du Canada un asile pour les esprits créateurs ne se limite pas aux brevets qui découlent de la recherche technologique. Il devient de plus en plus évident que la créativité artistique et culturelle joue un rôle important dans la transformation des collectivités en destinations de prédilection pour les

personnes habiles dans leur métier. Tandis que nous et d'autres avons fait grand cas de l'importance du faible taux d'impôt sur le revenu des sociétés dans le succès phénoménal de l'économie de l'Irlande, il convient de souligner que ce pays offre, depuis 1969, une exemption d'impôt aux artistes et aux auteurs sur les revenus provenant de leurs œuvres d'art. Les redevances et autres revenus des propriétés industrielles sont également exempts d'impôts. Dans son budget de 2006, l'Irlande a mis un plafond sur les revenus artistiques exempts d'impôt, l'exemption couvrant la première tranche de 250 000 euros. C'est environ dix fois l'exemption de 30 000 \$ sur les revenus de droits d'auteur proposée sans succès il y a quelques années par la Conférence canadienne des arts et une disposition semblable adoptée au Québec en 1995.

2. *Offrir une nouvelle affaire aux apprenants.* L'éducation et la formation sont le fondement des occasions personnelles et de la prospérité nationale. Si l'éducation est une responsabilité provinciale, le gouvernement fédéral a un rôle essentiel à jouer en assurant



DU BRONZE À L'OR

UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

l'accès aux occasions d'étude durant toute la vie active de chaque Canadien, tant par des cours universitaires ou collégiaux, des stages d'apprentissage ou de formation permanente, que par financement offert par l'employeur ou un particulier.

Certains pays se concentrent sur la prestation d'une éducation gratuite ou au coût le plus bas possible en augmentant les taux d'impôt sur le revenu des particuliers. Selon nous, cette approche est contre-productive et donne lieu à un sous-financement des instituts d'enseignement et au départ des diplômés. Nous préférierions voir un environnement dans lequel les collèges et universités seraient en concurrence libre sur la base de la qualité et des frais de scolarité, avec le soutien gouvernemental concentré sur deux secteurs : retirer les barrières à l'accès et améliorer les récompenses pour les diplômés. La première partie peut être réalisée par l'expansion des bourses d'études, des octrois et des prêts selon des modalités qui réduisent les risques que les étudiants assument. La seconde partie peut être réalisée par des taux d'imposition généraux inférieurs ou des mesures ciblées telles que les crédits d'impôt qui récompensent les diplômés avec le temps s'ils continuent à travailler et payer des impôts au Canada.

Les défis à l'accès ne sont pas limités aux programmes formels universitaires et collégiaux. Nous devons encourager les Canadiens à s'engager à apprendre durant toute leur carrière. Les grandes compagnies appuient généralement de tels efforts parce qu'elles comprennent que l'investissement

dans la formation rapporte de nombreux dividendes, y compris dans le recrutement, la rétention et le perfectionnement de personnes douées. Le principal problème est de savoir comment encourager les plus petits employeurs à intensifier la formation et comment permettre à l'indépendant et aux travailleurs autonomes et aux employés sans l'appui de leur employeur de parfaire leurs compétences. Ce qu'il faut, c'est une combinaison d'incitations financières pour les particuliers et les compagnies et avec des efforts concertés de travailler avec les fournisseurs d'enseignement publics et privés pour augmenter la gamme disponible et la flexibilité des occasions de formation.

- 3. Remettre la TPS aux provinces.** En 2002 au Québec, la Commission Séguin sur le déséquilibre fiscal a réclamé l'élimination de tous les transferts de santé et sociaux du gouvernement fédéral aux provinces et l'abolition de la Taxe sur les produits et services. Cet allègement fiscal fédéral permettrait aux gouvernements provinciaux de remplacer les transferts fédéraux par la hausse de leurs propres taxes. De nombreux experts ont proposé de résoudre le déséquilibre fiscal présentement perçu par l'adoption d'une approche semblable, bien qu'à un degré moindre. La plupart des experts considèrent la TPS comme le meilleur endroit par lequel le gouvernement fédéral pourrait alléger son fardeau fiscal.

Cette approche présente plusieurs avantages importants. Elle donnerait aux provinces un accès assuré à une source stable et croissante de revenus. Elle encouragerait le gouvernement fédéral à se concentrer sur ses responsabilités fondamentales au lieu de



DU BRONZE À L'OR

UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

chercher sans cesse à s'immiscer dans les domaines du ressort des provinces. Elle rendrait les politiciens provinciaux directement responsables de l'utilisation qu'ils font de l'argent des contribuables.

D'autre part, une nouvelle répartition de l'assiette fiscale réduirait (pour le meilleur et pour le pire) la capacité fédérale d'appliquer des normes nationales dans les secteurs du ressort des provinces. En l'absence de compensations dans le programme de péréquation, le transfert de la fiscalité élargirait le fossé entre les provinces riches et les provinces pauvres. En cédant la TPS, sa source de revenus la plus stable, les budgets fédéraux s'exposeraient à une plus grande volatilité cyclique.

Une solution moins radicale serait de maintenir la formule actuelle de distribution des transferts sociaux, mais de faire correspondre la taille de l'assiette des transferts à la TPS. Les transferts de santé et sociaux représentent maintenant environ 6 cents de chaque 7 cents perçus par la TPS. Si on suppose que le nouveau gouvernement fédéral est capable de donner suite à sa promesse de couper la TPS d'un point de pourcentage immédiatement, le fonds restant des recettes de la TPS correspondrait essentiellement aux transferts sociaux actuels et continuerait à se développer en fonction de la croissance de l'économie. Cette approche maintiendrait l'efficacité administrative d'une taxe nationale et l'impact redistributif des transferts de la manière présentement assignée à chaque province. Entre-temps, les provinces qui ne l'ont pas encore fait devraient convertir leur taxe de vente en taxe sur la valeur ajoutée.

Ceci aurait un impact important en réduisant les taux de taxation effectifs du Canada sur les nouveaux investissements. L'appariement de la TPS avec les transferts de santé et sociaux rattacherait la taxe la moins populaire du Canada au service public le plus populaire. Pour ouvrir la porte à une plus grande responsabilité, le gouvernement fédéral pourrait également donner aux provinces le contrôle de la taille de l'assiette des transferts en leur permettant collectivement de fixer le taux de la TPS. Plus les provinces accepteraient directement et de manière permanente de prendre cette responsabilité, moins le gouvernement fédéral devra s'immiscer dans les affaires des provinces quant à la manière d'utiliser ces fonds.

Une approche semblable pourrait être adoptée pour satisfaire les besoins des communautés urbaines du Canada. On a promis aux villes des recettes de la taxe fédérale sur l'essence. Sans changer la méthode prévue de distribuer ces revenus, le fédéral pourrait améliorer la comptabilité en déléguant aux gouvernements municipaux, peut-être par le biais de la Fédération canadienne des municipalités, la responsabilité de fixer le taux de la taxe sur l'essence. Les municipalités étant les créatures des lois provinciales, une telle décision nécessiterait l'assentiment des gouvernements provinciaux.

D'une façon ou d'une autre, les Canadiens ont indiqué clairement que leurs priorités quant à la future augmentation des dépenses publiques porteront en grande partie sur des secteurs de la compétence des provinces, notamment les soins de santé. L'approche à



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

la pièce utilisée présentement est instable. Elle embrouille la question des responsabilités. Un transfert formel de la marge d'imposition ou des revenus provenant d'une source fiscale clairement désignée améliorerait la stabilité et la responsabilité. Or, la TPS est une source appropriée de revenus fiscaux parce qu'elle se rattache étroitement au taux de croissance économique, qui devrait à son tour déterminer la base pour le financement soutenu des services sociaux.

4. Appuyer les gens plutôt que les endroits.

La responsabilité d'attirer des investissements, des emplois et des personnes dans des collectivités données revient aux gouvernements provinciaux et municipaux. Une fois que la réforme de la fiscalité, des transferts et de la péréquation aura assuré que les provinces ont la capacité fiscale dont elles ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités, le gouvernement fédéral devrait se tourner vers l'appui à donner aux Canadiens, sans se préoccuper de leur lieu de résidence. C'est déjà le cas pour les personnes âgées et les enfants.

L'adoption du principe général d'aide aux individus aurait un impact significatif dans trois autres sphères : l'assurance-emploi, le développement régional et les Premières nations.

D'abord et avant tout, le respect de ce principe améliorerait de façon spectaculaire la mobilité de la main-d'œuvre. Le Canada compte des régions où le chômage est élevé, alors même que l'ensemble du pays fait face à une pénurie structurelle croissante de la main-d'œuvre. La politique fédérale devrait

cesser d'encourager les gens à attendre que les emplois viennent à eux. Ceci signifierait une réforme en profondeur du régime de l'assurance-emploi, la ramenant à son objectif fondamental qui est de protéger les gens contre une perte d'emploi à court terme et l'élimination des biais régionaux. Ceci signifierait aussi d'importantes réductions aux subsides de développement régional versés aux entreprises. Le gouvernement fédéral devrait utiliser sa politique fiscale et de réglementation pour créer un climat d'affaires qui encourage la croissance profitable n'importe où au Canada où une compagnie décide de s'installer. Les provinces et les collectivités devraient prendre la responsabilité de créer les conditions qui attireraient des compagnies données à des endroits donnés.

Une approche semblable pourrait améliorer sensiblement la vie des Autochtones — pour lesquels les divers programmes fédéraux existants dépensent près de 9 milliards de dollars par année sans obtenir l'impact désiré. Dans ce cas-ci, le principe d'appuyer les gens plutôt que les endroits impliquerait une réduction de la bureaucratie fédérale et une augmentation des transferts directs aux Autochtones, qu'ils choisissent de vivre et de travailler sur une réserve ou ailleurs. En définitive, ce principe pourrait même voir tout l'appui fédéral dirigé vers des personnes autochtones individuellement, avec les Premières nations pouvant alors percevoir les impôts de leur propre choix et rendre des comptes à leurs propres résidents pour l'utilisation faite de cet argent dans la prestation des services et l'amélioration de la qualité de vie sur les réserves.



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

5. Taxer les dépenses plutôt que les gains. Dans le but d'encourager des investissements qui augmentent les revenus personnels et stimulent la croissance des affaires, la structure d'imposition des revenus des particuliers devrait continuer à se déplacer vers une structure de perception basée sur la consommation. À court terme, ceci pourrait être accompli par l'expansion de la limite des contributions aux REER, par la création d'un régime d'épargne supplémentaire à impôt prépayé (aucune déduction pour contributions, mais aucun impôt lors du retrait) et par d'autres coupures au taux sur le revenu du capital. Le principe à appliquer est que le Canada devrait imposer les gens qui vivent comme des millionnaires en conséquence plutôt que pénaliser ceux qui gagnent un million de dollars.

Tous les pays scandinaves, par exemple, ont ce qu'on appelle un « régime fiscal à deux revenus » en vertu duquel les dividendes, les gains en capital et les revenus d'intérêts sont imposés à un taux très inférieur au taux sur les revenus personnels. Les Pays-Bas ont adopté une politique semblable. Aux États-Unis, le récent rapport du *President's Advisory Panel on Federal Tax Reform* a proposé un « Plan de croissance et de taxation des investissements » qui déplacerait le système d'impôt sur le revenu vers un système de taxation de la consommation tout en continuant à percevoir des impôts de façon progressive.

Cette approche permet aux gouvernements de recueillir l'argent dont ils ont besoin aujourd'hui tout en nuisant le moins possible à la future croissance économique et en ajoutant ainsi le plus possible à leur future capacité de dépenser.

PASSER DES IDÉES À L'ACTION

Au cours des années 1990, les Canadiens ont attendu qu'une crise survienne avant d'agir de façon décisive. Aujourd'hui, de nombreux Canadiens sont satisfaits des progrès réalisés par notre pays. Or, quand on ne ressent aucune urgence, il est difficile de mobiliser un consensus autour d'une question controversée. Nous aimerions toutefois suggérer que le meilleur temps pour envisager des changements fondamentaux est lorsque nous pouvons agir en situation de force plutôt que lorsque nous sommes acculés au pied du mur.

La plus récente campagne fédérale a produit un degré remarquable et bienvenu de discussions au

sujet des choix de politique. Les élections, cependant, sont des concours de popularité et non des exercices de développement de consensus. Maintenant que les voix ont été comptées, il appartient au nouveau Parlement de décider comment procéder pour façonner et faire avancer nos priorités nationales. Le travail du Parlement doit être reflété dans nos assemblées législatives provinciales.

Nous croyons que la plupart des Canadiens soutiennent de tout cœur le but de faire du Canada un pays plus prospère, plus sûr, plus propre, plus sain, plus équilibré, plus créateur et mieux branché sur le monde.



DU BRONZE À L'OR **UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN** **DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION**

Pour passer des idées générales aux actions efficaces, le Canada doit trouver des moyens de rassembler les gens afin de discuter des buts et des propositions spécifiques. Si le Parlement est en droit de prendre les choses en main, la nécessité de se préoccuper de la tactique politique de jour en jour fait en sorte que les canadiens ne peuvent compter uniquement sur le Parlement pour mener le débat au sujet de notre stratégie à long terme.

Dans le passé, les gouvernements se sont tournés vers les Commissions royales pour examiner les grandes questions stratégiques. Bien que ces commissions aient été efficaces dans le passé et qu'elles pourraient être utiles dans la conjoncture actuelle, leurs longs et larges mandats ont parfois servi d'excuse à l'inaction.

Une autre option consisterait à poursuivre une démarche de création d'un consensus indépendamment du gouvernement. Cette approche pourrait comporter plus d'une idée directrice et procéder seule ou de concert avec les initiatives gouvernementales. Pour être crédible, tout processus indépendant devrait évidemment être inclusif en termes de participation et ne devrait être vu comme le projet d'un secteur ou groupe quelconque. Par ailleurs, sa nature inclusive ne devrait pas empêcher ses membres d'être passionnés pour une cause et déterminés à produire des résultats importants en peu de temps.

Les membres du *Conseil canadien des chefs d'entreprise* contribueront au dialogue national. Ce faisant, nous n'avons pas l'intention de faire

avancer un « ordre du jour corporatif » mythique. Parce que nous nous inquiétons de l'avenir de notre pays, nous sommes plutôt prêts à courir le risque de déclencher un débat ouvert et honnête sur des questions complexes et controversées et à faire de notre mieux pour aider notre pays à parvenir à un consensus dans la mesure du possible et dans les plus brefs délais.

Nous avons confiance dans l'esprit d'entreprise du Canada. Les canadiens sont fiers de notre passé, mais reconnaissent aussi que nous devons apprendre de notre expérience et que nous devons montrer plus de détermination et de créativité que jamais auparavant si nous voulons que nos enfants prospèrent dans les décennies à venir.

Nous ne nous attendons pas à ce que chaque Canadien soit d'accord avec chaque idée que nous avons proposée. Nous croyons que tous les Canadiens en ont assez de l'impasse politique et sont désireux de passer à un discours plus productif et plus coopératif au sujet de nos aspirations comme pays et au sujet de ce que nous devons faire pour réaliser une vision commune. Nous croyons dans l'immense potentiel du Canada, à l'intérieur d'une économie mondiale ouverte, et nous sommes engagés à travailler avec d'autres pour réaliser le but que nous avons décrit il y a six ans dans notre *Initiative canadienne pour le leadership mondial*, qui est de faire du Canada « *le meilleur endroit au monde où vivre, travailler, investir et prospérer.* ».



DU BRONZE À L'OR
UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN
DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

ANNEXE I: LE CONSEIL CANADIEN DES CHEFS D'ENTREPRISE

Le *Conseil canadien des chefs d'entreprise* est l'organisation première des hauts dirigeants canadiens. Une organisation non partisane et sans but lucratif, le Conseil est composé de chefs de direction de quelque 150 grandes sociétés canadiennes. Ses membres administrent des actifs de près de 3 000 milliards de dollars canadiens, ont un chiffre d'affaires annuel de plus de 650 milliards de dollars canadiens et sont responsables de la majorité des investissements, des exportations, de la formation et de la recherche-développement du secteur privé canadien.

La mission du Conseil est d'être un leader mondial au niveau des associations nationales de hauts dirigeants pour promouvoir ses idées et ses solutions au Canada, en Amérique du Nord et dans le monde. Il s'engage dans la recherche, la consultation et la plaidoirie dans la plupart des grands dossiers politiques du Canada, qui incluent la politique fiscale et monétaire, le commerce international et les investissements, l'éducation, la santé et l'environnement, la politique étrangère et la sécurité et la gouvernance d'entreprises.

En 2001, à l'occasion de son 25^e anniversaire, le Conseil s'est engagé à faire du Canada « le meilleur endroit au monde où vivre, travailler, investir et prospérer ». Aujourd'hui, cet objectif transcendant demeure et il continue d'être au cœur de notre dernière initiative, *Canada Premier! Prendre les devants dans une économie mondiale en transformation*, lancée en juin 2005.

Les membres du Comité exécutif du CCCE sont : le président du Conseil d'administration, M. Richard L. George, président et chef de la direction de Suncor Énergie Inc., le chef de la direction et président, Thomas d'Aquino, le président honoraire, A. Charles Baillie, et les vice-présidents Dominic D'Alessandro, Paul Desmarais, Jr, Jacques Lamarre, Gordon Nixon et Hartley T. Richardson, respectivement chefs de la direction de la Financière Manuvie, de Power Corporation du Canada, du Groupe SNC-LAVALIN Inc., de la Banque Royale du Canada, et de James Richardson & Fils, Limitée.



DU BRONZE À L'OR
UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN
DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

ANNEXE II: MEMBRES - CONSEIL CANADIEN DES CHEFS D'ENTREPRISE

Bruce M. Aitken

Président et chef de la direction
Methanex Corporation
VANCOUVER, Colombie-Britannique

M. Elyse Allan ²

Membre, Conseil d'administration
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Présidente et chef de la direction
Générale Électrique du Canada
MISSISSAUGA, Ontario

John K. Amundrud

Président et chef de la direction
Coril Holdings Ltd.
CALGARY, Alberta

Leonard J. Asper ^{2,3}

Membre, Conseil d'administration et
Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
CanWest Global Communications Corp.
WINNIPEG, Manitoba

Michael J. Audain ³

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil
Polygon Homes Ltd.
VANCOUVER, Colombie-Britannique

A. Charles Baillie ^{1,2}

Président honoraire
Conseil canadien des chefs d'entreprise
TORONTO, Ontario

John R. Barnett

Président et chef de la direction
Rothmans Inc.
NORTH YORK, Ontario

⁴**Larry C. Barrett**

Président du conseil
Manufacturiers et Exportateurs du Canada et
Président
Emerson Electric Canada Limited
MONTREAL, Québec

³**Thomas J. Bata**

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président honoraire
Bata Limited
TORONTO, Ontario

²**W. Geoffrey Beattie**

Membre, Conseil d'administration
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président
The Woodbridge Company Limited
TORONTO, Ontario

^{2,3}**Laurent Beaudoin**

Membre, Conseil d'administration et
Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil et chef de la direction
Bombardier Inc.
MONTREAL, Québec

Alain M. Bellemare

Président
Pratt & Whitney Canada Cie.
LONGUEUIL, Québec

³**Peter J. G. Bentley**

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil
Produits Forestiers du Canada Ltée
VANCOUVER, Colombie-Britannique



DU BRONZE À L'OR
UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN
DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

Jean Bernier
Président
Ultramar Ltée
MONTREAL, Québec

Pierre Blouin
Chef de la direction
MTS Allstream Inc.
WINNIPEG, Manitoba

Ron A. Brenneman²
Membre, Conseil d'administration
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
Petro-Canada
CALGARY, Alberta

Robert E. Brown
Président et chef de la direction
CAE Inc.
SAINT-LAURENT, Québec

Claudio F. Bussandri
Président et chef de la direction
McKesson Canada
SAINT-LAURENT, Québec

John M. Cassaday
Président et chef de la direction
Corus Entertainment Inc.
TORONTO, Ontario

Yvon Charest
Président et chef de la direction
Industrielle Alliance Assurance
et services financiers inc.
SILLERY, Québec

Christie J. B. Clark
Chef de la direction
PricewaterhouseCoopers LLP
TORONTO, Ontario

W. Edmund Clark
Président et chef de la direction
Groupe Financier Banque TD
TORONTO, Ontario

Tony Comper
Président et chef de la direction
BMO Groupe financier
TORONTO, Ontario

Marcel R. Coutu
Président et chef de la direction
Canadian Oil Sands Limited
CALGARY, Alberta

David M. Culver
Ancien Président du conseil
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil
La Corporation CAI Capital
MONTREAL, Québec

^{1,2} **Dominic D'Alessandro**
Vice-président
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
Financière Manuvie
TORONTO, Ontario

Patrick D. Daniel
Président et chef de la direction
Enbridge Inc.
CALGARY, Alberta

^{1,2} **Thomas d'Aquino**
Chef de la direction et président
Conseil canadien des chefs d'entreprise
OTTAWA, Ontario

³ **Arthur A. DeFehr**
Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
Palliser Furniture Ltd.
WINNIPEG, Manitoba

³ **Marc de La Bruyère**
Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil
Maclab Entreprises
EDMONTON, Alberta



DU BRONZE À L'OR
UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN
DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

André Desmarais³

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et co-chef de la direction
Power Corporation du Canada
MONTREAL, Québec

Paul Desmarais, Jr.^{1,2,3}

Vice-président et
Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil et
co-chef de la direction
Power Corporation du Canada
MONTREAL, Québec

Craig L. Dobbin³

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président exécutif
CHC Helicopter Corporation
ST. JOHN'S, Terre-Neuve

Guy G. Dufresne⁴

Président du conseil d'administration
Conseil du patronat du Québec et
Président et chef de la direction
La Compagnie minière Québec Cartier
MONTREAL, Québec

N. Murray Edwards³

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président
Edco Financial Holdings Ltd.
CALGARY, Alberta

Darren Entwistle

Président et chef de la direction
TELUS
VANCOUVER, Colombie-Britannique

Randall K. Eresman

Président et chef de la direction
EnCana Corporation
CALGARY, Alberta

Richard B. Evans

Président et chef de la direction
Alcan Inc,
MONTREAL, Québec

³ Kenneth E. Field

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil et chef de la direction
Les Alcools de Commerce Inc.
TORONTO, Ontario

² J. Bruce Flatt

Membre, Conseil d'administration
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
Brookfield Asset Management Inc.
TORONTO, Ontario

³ James D. Fleck

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil d'administration
ATI Technologies Inc.
TORONTO, Ontario

Dan J. Fortin

Président
IBM Canada Ltée
MARKHAM, Ontario

³ David A. Ganong

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président
Ganong Bros. Limited
ST. STEPHEN, Nouveau-Brunswick

Alan W. Garner

Président et chef de la direction
Marsh Canada Limitée
TORONTO, Ontario

^{1,2} Richard L. George

Président du conseil
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
Suncor Énergie Inc.
CALGARY, Alberta

^{2,3} Serge Godin

Membre, Conseil d'administration et
Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président exécutif
Groupe CGI inc.
MONTREAL, Québec



DU BRONZE À L'OR
UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN
DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

Blake C. Goldring³

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
La Société de Gestion AGF Limitée
TORONTO, Ontario

J. Lindsay Gordon

Président et chef de la direction
Banque HSBC Canada
VANCOUVER, Colombie-Britannique

Anthony R. Graham

Président
Wittington Investments, Limited
TORONTO, Ontario

Michael A. Grandin

Président du conseil et chef de la direction
Fording Canadian Coal Trust
CALGARY, Alberta

Michael A. Grimaldi²

Membre, Conseil d'administration
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président
General Motors du Canada Limitée
OSHAWA, Ontario

Scott M. Hand²

Membre, Conseil d'administration
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil et chef de la direction
Inco Limited
TORONTO, Ontario

Ian F. Hardgrove

Président et directeur général
Compagnie 3M Canada
LONDON, Ontario

Richard J. Harrington

Président et chef de la direction
The Thomson Corporation
STAMFORD, Connecticut

John Harris

Chairman and Chief Executive Officer
Harris Steel Group Inc.
STONEY CREEK, Ontario

E. Hunter Harrison

Président et chef de la direction
CN
MONTRÉAL, Québec

Frank H. Hart

Président
EDS Canada Inc.
TORONTO, Ontario

Duncan Hawthorne

Président et chef de la direction
Bruce Power
TIVERTON, Ontario

Tim J. Hearn

Président du conseil, président
et chef de la direction
Compagnie Pétrolière Impériale Ltée
CALGARY, Alberta

Mark Henderson

Président et chef de la direction
Ericsson Canada Inc.
MISSISSAUGA, Ontario

^{2,3} **Paul J. Hill**

Membre, Conseil d'administration et
Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
Harvard Developments Inc. - A Hill Company
REGINA, Saskatchewan

William L. Hunter

Président et chef de la direction
Angiotech Pharmaceuticals, Inc.
VANCOUVER, Colombie-Britannique

Chris Huskilon

Président et chef de la direction
Emera Inc.
HALIFAX, Nouvelle-Écosse

Joseph Iannicelli

Président et chef de la direction
Compagnie d'assurance Standard Life du
Canada
MONTRÉAL, Québec



DU BRONZE À L'OR
UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN
DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

Duncan N. R. Jackman³

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil et chef de la direction
E-L Financial Corporation Limited
TORONTO, Ontario

Daryl A. Katz³

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil et chef de la direction
The Katz Group of Companies
EDMONTON, Alberta

Benjamin Kemball

Président et chef de la direction
Imperial Tobacco Canada Limitée
MONTREAL, Québec

Hassan Khosrowshahi³

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil et chef de la direction
Inwest Investments Ltd.
VANCOUVER, Colombie-Britannique

Deryk I. King

Président du conseil et chef de la direction
Direct Energy
TORONTO, Ontario

James S. Kinnear

Président et chef de la direction
Pengrowth Management Limited
CALGARY, Alberta

Hiroshi Kobayashi

Président et chef de la direction
Honda Canada Inc.
TORONTO, Ontario

Joseph Kruger II³

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil et chef de la direction
Kruger Inc.
MONTREAL, Québec

Hal Kvisle

Chef de la direction
TransCanada Corporation
CALGARY, Alberta

Neil J. Labatte

Président et chef de la direction
Legacy Hotels REIT
TORONTO, Ontario

^{1,2} **Jacques Lamarre**

Vice-président
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
Groupe SNC-Lavalin inc.
MONTREAL, Québec

Steven J. Landry

Président et chef de la direction
DaimlerChrysler Canada Inc.
WINDSOR, Ontario

R. Jack Lawrence

Président du conseil
Lawrence & Company Inc.
TORONTO, Ontario

Donald R. Lindsay

Président et chef de la direction
Teck Cominco Limited
VANCOUVER, Colombie-Britannique

² **Jeffrey M. Lipton**

Membre, Conseil d'administration
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
NOVA Chemicals
MOON TOWNSHIP, Pennsylvanie

Doug Lord

Président et chef de la direction
Xerox Canada ltée
NORTH YORK, Ontario

³ **Brandt C. Louie**

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
H.Y. Louie Co. Limited
RICHMOND, Colombie-Britannique

³ **Rebecca MacDonald**

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Présidente exécutif
Energy Savings Income Fund
TORONTO, Ontario



DU BRONZE À L'OR
UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN
DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

Alan N. MacGibbon

Associé directeur général
et chef de la direction
Samson Bélair Deloitte & Touche
TORONTO, Ontario

William A. MacKinnon

Chef de la direction
KPMG
TORONTO, Ontario

Michael I. M. MacMillan³

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président exécutif
Communications Alliance Atlantis Inc.
TORONTO, Ontario

Ronald N. Mannix^{2,3}

Membre, Conseil d'administration et
Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil
Coril Holdings Ltd.
CALGARY, Alberta

Russel Marcoux⁴

Président du conseil
La Chambre de Commerce du Canada et
Chef de la direction
Yanke Group of Companies
SASKATOON, Saskatchewan

Albert Maringer

Président et chef de la direction
Siemens Canada Limitée
MISSISSAUGA, Ontario

Clive Mather

Président et chef de la direction
Shell Canada Limitée
CALGARY, Alberta

Fumikazu Matsuura

Président et chef de la direction
Mitsubishi Canada Limitée
VANCOUVER, Colombie-Britannique

³Michael H. McCain

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
Les Aliments Maple Leaf Inc.
TORONTO, Ontario

Gerald T. McCaughey

Président et chef de la direction
Banque Canadienne Impériale de
Commerce
TORONTO, Ontario

Raymond L. McFeeters

Président et chef de la direction
La Great-West, compagnie d'assurance-vie
WINNIPEG, Manitoba

Susan E. C. Mey

Présidente
Kodak Canada Inc.
TORONTO, Ontario

Robert A. Milton

Président du conseil, Air Canada et
Président-directeur général
Gestion ACE Aviation Inc.
MONTREAL, Québec

William F. Morris

Administrateur délégué
Accenture Inc.
OTTAWA, Ontario

³Peter Munk

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil
Société Aurifère Barrick
TORONTO, Ontario

Masaaki Murakami

Président et chef de la direction
Mitsui & Cie. (Canada) Ltée
TORONTO, Ontario

Douglas W. Muzyka

Président et chef de la direction
La compagnie E.I. du Pont Canada
MISSISSAUGA, Ontario



DU BRONZE À L'OR
UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN
DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

Craig D. Neeser
Président
Compagnie Weyerhaeuser Limitée
VANCOUVER, Colombie-Britannique

Arnold M. Nemirow
Président du conseil, président
et chef de la direction
Bowater Incorporated
GREENVILLE, Caroline du Sud

J. Edward Newall
Ancien Président du conseil
Conseil canadien des chefs d'entreprise
CALGARY, Alberta

Gordon M. Nixon^{1,2}
Vice-président
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
Banque Royale du Canada
TORONTO, Ontario

R. Jeffrey Orr
Président et chef de la direction
Corporation Financière Power
MONTREAL, Québec

William H. Osborne
Président et chef de la direction
Ford du Canada Limitée
OAKVILLE, Ontario

J.-Robert Ouimet³
Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil d'administration
et chef de la direction
Holding O.C.B. Inc.
et Ouimet-Tomasso Inc.
MONTREAL, Québec

Louis P. Pagnutti
Président du conseil et chef de la direction
Ernst & Young SRL
TORONTO, Ontario

Pierre-Karl Péladeau³
Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
Quebecor inc.
MONTREAL, Québec

Len J. Penner
Président
Cargill Limitée
WINNIPEG, Manitoba

Don A. Pether
Président et chef de la direction
Dofasco Inc.
HAMILTON, Ontario

Réal Raymond
Président et chef de la direction
Banque Nationale du Canada
MONTREAL, Québec

Gordon Reid³
Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil et chef de la direction
Giant Tiger Stores Limited
OTTAWA, Ontario

Hartley T. Richardson^{1,2,3}
Vice-président et
Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
James Richardson & Fils, Limitée
WINNIPEG, Manitoba

H. Sanford Riley
Président et chef de la direction
Groupe Financier Richardson Limitée
WINNIPEG, Manitoba

John C. Risley^{2,3}
Membre, Conseil d'administration et
Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président
Clearwater Fine Foods Inc.
BEDFORD, Nouvelle-Écosse

Robert J. Ritchie²
Membre, Conseil d'administration
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Chef de la direction
Chemin de fer Canadien Pacifique
CALGARY, Alberta



DU BRONZE À L'OR
UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN
DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

Edward S. Rogers³

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
Rogers Communications Inc.
TORONTO, Ontario

Michael J. Sabia

Président et chef de la direction
Bell Canada Entreprises inc.
MONTREAL, Québec

Wayne C. Sales

Président et chef de la direction
La Société Canadian Tire Limitée
TORONTO, Ontario

Mayo Schmidt

Président et chef de la direction
Saskatchewan Wheat Pool
REGINA, Saskatchewan

Seymour Schulich³

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil et chef de la direction
Nevada Capital Corporation Limited
TORONTO, Ontario

Jim A. Shepherd²

Membre, Conseil d'administration
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
Produits Forestiers du Canada Ltée
VANCOUVER, Colombie-Britannique

Stephen G. Snyder

Président et chef de la direction
TransAlta Corporation
CALGARY, Alberta

Phil Sorgen

Président
Microsoft Canada Co.
MISSISSAUGA, Ontario

Harry R. Steele³

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil
Newfoundland Capital Corporation
Limited
DARTMOUTH, Nouvelle-Écosse

Ronald N. Stern³

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
Alberta Newsprint Company
VANCOUVER, Colombie-Britannique

Donald A. Stewart

Chef de la direction
Financière Sun Life inc.
TORONTO, Ontario

Rajesh Subramaniam

Président
Federal Express Canada Ltée
MISSISSAUGA, Ontario

David Sutherland

Président et chef de la direction
IPSCO Inc.
LISLE, Illinois

Douglas R. Swartout

Président du conseil et chef de la direction
Aon Parizeau inc.
TORONTO, Ontario

Marc P. Tellier

Président et chef de la direction
Group Pages Jaunes Cie
VERDUN, Québec

Robert Tessier

Président et chef de la direction
Gaz Métro
MONTREAL, Québec

Jacques Théorêt

Président
Mercer consultation en ressources
humaines limitée
TORONTO, Ontario

Kenji Tomikawa

Président et chef de la direction
Toyota Canada Inc.
SCARBOROUGH, Ontario

Paul Tsaparis

Président et chef de la direction
Hewlett-Packard Cie
MISSISSAUGA, Ontario



DU BRONZE À L'OR
UN PLAN DE LEADERSHIP CANADIEN
DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

Guy J. Turcotte³

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président et chef de la direction
Stone Creek Properties Inc.
CALGARY, Alberta

Annette Verschuren²

Membre, Conseil d'administration
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Présidente
Home Dépôt du Canada Inc.
TORONTO, Ontario

V. Prem Watsa³

Membre, Cercle des entrepreneurs
Conseil canadien des chefs d'entreprise et
Président du conseil et chef de la direction
Fairfax Financial Holdings Limited
TORONTO, Ontario

Richard E. Waugh

Président et chef de la direction
Banque Scotia
TORONTO, Ontario

Douglas Whitehead

Président et chef de la direction
Finning International Inc.
VANCOUVER, Colombie-Britannique

Gary Whitelaw

Président et chef de la direction
Société en commandite Bentall Capital
TORONTO, Ontario

Gregory C. Wilkins

Président et chef de la direction
Société Aurifère Barrick
TORONTO, Ontario

Michael M. Wilson

Président et chef de la direction
Agrium inc.
CALGARY, Alberta

Charles M. Winograd

Président et chef de la direction
RBC Marchés des Capitaux
TORONTO, Ontario

Phyllis Yaffe

Chef de la direction
Communications Alliance Atlantis Inc.
TORONTO, Ontario

Mike S. Zafirovski

Président et chef de la direction
Corporation Nortel Networks
BRAMPTON, Ontario

- 1 Comité exécutif
- 2 Conseil d'administration
- 3 Cercle des entrepreneurs
- 4 Membre associé