

Deloitte.



**Le Canada de nouveau à la croisée
des chemins : 25 ans plus tard**

CANADA
— À —
175

Ce qu'il faut, c'est d'engager
de nouvelles conversations
courageuses à propos des choix
qui se présentent à nous, et des
compromis que nous devons
faire, pour donner au pays les
meilleures chances de connaître
un avenir prospère à compter
d'aujourd'hui.

Un message de Jonathan Goodman, associé directeur mondial de Monitor Deloitte et vice-président du Conseil de Deloitte Canada et Chris Lynch, leader de Monitor Deloitte, Canada

Février 2017

Il y a 25 ans, quelques-uns de mes collègues chez Monitor au Canada ont entrepris une étude révolutionnaire sur l'avenir économique du pays. Ils ont travaillé sous la direction de Roger Martin et John Armstrong, et en collaboration avec Michael Porter, professeur à la Harvard Business School. Leur rapport, qui était commandité par le gouvernement fédéral de l'époque et le Conseil canadien des chefs d'entreprises (aujourd'hui le Conseil canadien des affaires), a suscité un vif débat à propos des mesures que les leaders d'affaires et les décideurs devaient prendre pour améliorer la capacité du Canada à se tailler une place plus concurrentielle et à renforcer les fondements de sa croissance et de sa prospérité pour l'avenir.

Le titre du rapport, *Le Canada à la croisée des chemins : les nouvelles réalités concurrentielles*, est très éloquent. À l'époque, en tant que pays, nous avons été appelés à faire des choix macroéconomiques et microéconomiques qui influeraient sans aucun doute sur notre évolution. Nous étions en effet à la croisée des chemins.

Un quart de siècle plus tard, le Canada affiche toujours un niveau de vie enviable. Nous avons également fait des progrès, mais certainement pas autant que nous l'aurions souhaité, en vue d'assurer la compétitivité et l'avenir prospère du pays. Dans un environnement plus indulgent, ce piètre rendement, notamment à l'égard de plusieurs déterminants clés de la compétitivité comme le commerce, l'éducation et l'innovation, témoignerait au mieux d'une stagnation.

Mais aujourd'hui, l'environnement dans lequel nous vivons, travaillons et livrons concurrence ne pardonne pas. En fait, c'est tout le contraire.

Comme le dit Tom Friedman, nous vivons à une époque d'accélération des technologies, de la mondialisation et des changements climatiques. Le rythme des changements, des bouleversements et de l'incertitude ne cesse de s'accroître.

Dans ce contexte, les vieux discours et les politiques surannées doivent faire place à de nouvelles conversations courageuses à propos des choix qui se présentent à nous, et des compromis que nous devons faire, pour donner au pays les meilleures chances de connaître un avenir prospère à compter d'aujourd'hui.

Le présent document de travail vise à stimuler de telles conversations partout au pays, dans le cadre du nouveau programme ambitieux de Deloitte Canada, appelé **Le Canada à 175 ans**, en prévision du 150^e anniversaire de notre pays.

À cette fin, nous examinerons notre situation actuelle par rapport à certaines des recommandations formulées dans le rapport initial *Le Canada à la croisée des chemins*. Nous nous penchons ensuite sur les tendances et les incertitudes qui façonneront notre avenir. Mais surtout, nous avançons quatre scénarios différents qui pourraient avoir une incidence sur la santé et le bien-être économiques du pays. Ces scénarios nous amènent, délibérément et fondamentalement, à envisager les différentes répercussions que le monde qui nous entoure pourrait avoir sur notre avenir économique. L'utilisation de scénarios repose sur la conviction que nous ne pouvons, ni ne devons, nous contenter de prédire l'avenir. En tant que pays, nous devons plutôt envisager les choix qui s'offrent à nous, nous préparer et nous adapter en conséquence, puis prendre des décisions à la lumière des perspectives d'avenir possibles.

Le résultat? Une série de ce que nous appelons des « questions épineuses » :

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

Pourquoi ces questions sont-elles épineuses? Parce que les réponses exigent des compromis ou de nouvelles solutions difficiles qui n'ont pas encore été déterminées, tranchées ou adoptées.

Ce document de discussion ne tentera pas de répondre à ces questions; ces réponses viendront plus tard. Nous avons plutôt entrepris ici d'encadrer le débat, en sachant très bien qu'une pluralité des voix et de nouvelles coalitions s'imposent pour orienter la définition de politiques cohérentes et les interventions des dirigeants.

Par ailleurs, nous savons que plusieurs intervenants poursuivent la réflexion et les travaux sur bon nombre d'éléments touchant les questions posées ci-dessus, notamment l'Institute for Competitiveness and Prosperity de l'Ontario, le Conseil consultatif en matière de croissance économique de l'actuel gouvernement fédéral, l'Institut C.D. Howe, le Forum des politiques publiques, et nous-mêmes chez Deloitte dans notre série de rapports *L'avenir du Canada*, entre autres institutions et organisations. Une chose est sûre : l'avenir économique du Canada suscite plus que jamais la réflexion et la mobilisation.

Cela dit, nous croyons que le moment est venu de prendre du recul et d'aborder ces questions difficiles pour pouvoir aller de l'avant avec confiance et conviction en tant que pays. Notre capacité d'y parvenir et, au bout du compte, notre volonté de faire des choix audacieux et de passer à l'action dicteront notre avenir collectif. Choisirons-nous de façonner un pays encore meilleur face aux perturbations et à l'incertitude? Ou allons-nous stagner ou, pire encore, déperir? C'est rien de moins que la santé, le bien-être et le potentiel des prochaines générations de Canadiens qui est en jeu.

Vous l'aurez compris : nous sommes de nouveau à la croisée des chemins, quelque 25 années plus tard.



Jonathan Goodman
Associé directeur mondial
de Monitor Deloitte
et vice-président du
Conseil de Deloitte Canada



Chris Lynch
Leader de Monitor Deloitte, Canada

Table des matières

Introduction	2
Les 25 dernières années	4
Les tendances ayant une incidence sur la compétitivité du Canada	12
Comment se préparer pour les 25 prochaines années	15
Des questions épineuses, des conversations courageuses	28

Introduction

C'était en octobre 1991. Le Canada et la majeure partie du monde étaient plongés dans une lourde et impitoyable récession. La première guerre du Golfe avait eu lieu plus tôt dans l'année. L'Union soviétique s'effondrerait quelques mois plus tard, ce qui mettrait fin, subitement et inopinément, à la Guerre froide. L'Accord de libre-échange nord-américain qui se profilait à l'horizon bouleverserait les fondements de notre économie.

L'appel à la mobilisation était sans équivoque : « *Le Canada se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins... les éléments essentiels de [notre] prospérité sont menacés.* »¹ Ainsi commence le rapport qui était le fruit d'une année de travail par Monitor Company au Canada, aujourd'hui appelée Monitor Deloitte, sous la direction de Roger Martin et John Armstrong, alors employés de Monitor, et Michael Porter, professeur à la Harvard Business School.

Ce rapport était un tour de force à bien des égards. Son objectif était d'évaluer la place qu'occupait le Canada dans un monde en évolution et de plus en plus concurrentiel, et d'exposer les décisions et mesures nécessaires pour permettre à notre pays de croître et de prospérer dans les années à venir. Il visait également à expliquer pourquoi la compétitivité est primordiale, à partir des recherches révolutionnaires et du cadre d'analyse défini par le professeur Porter dans ce domaine², et à décrire l'évolution de la position concurrentielle du Canada par rapport à celle d'autres pays. Par ailleurs, il explorait l'évolution et la compétitivité de 25 secteurs canadiens (plus particulièrement les secteurs où se déroulent des échanges commerciaux) et dégageait des sources importantes

d'avantage concurrentiel pour les entreprises canadiennes.

Enfin, il décrivait les incidences des principales constatations et lançait un appel à l'action aux entreprises, gouvernements et autres parties prenantes.

Le rapport initial *À la croisée des chemins*, ses recommandations et le dialogue qu'il a engendré à l'époque ont essentiellement préparé le terrain pour les discussions, débats et mesures qui ont suivi pendant deux décennies quant à la compétitivité du Canada.

On pourrait affirmer que cet ouvrage est à l'origine de l'*Ontario Institute for Competitiveness and Prosperity*, alors dirigé par Roger Martin³, et des travaux novateurs que cet institut a réalisés pendant 15 ans. Et il a certes inspiré Deloitte Canada. En tant que cabinet de services professionnels le plus important au Canada, nous sommes résolument engagés envers le pays et son avenir. Depuis 2011, dans le cadre de la série de rapports *L'avenir du Canada*, nous avons fait des observations et des recommandations concernant les facteurs qui favorisent la compétitivité du Canada et les difficultés qui freinent notre pays, notamment la productivité, les perturbations et le courage.

Le rapport initial À la croisée des chemins, ses recommandations et le dialogue qu'il a engendré à l'époque ont essentiellement préparé le terrain pour les discussions, débats et mesures qui ont suivi pendant deux décennies quant à la compétitivité du Canada.

Aujourd'hui, quelque 25 années après la publication du rapport initial *À la croisée des chemins* et à l'aube du cent cinquantième du Canada, le pays se trouve de nouveau à la croisée des chemins sur le plan économique.

Nous vivons à une époque où l'incertitude est la nouvelle norme. Contrairement aux décennies passées, après nous être relevés d'une récession difficile, nous n'avons connu qu'une faible croissance. Nos vies sont constamment perturbées par de nouvelles technologies qui viennent modifier notre compréhension de la façon, de l'endroit et des moments où nous travaillons. La libéralisation progressive de l'économie mondiale, que l'on tenait pour acquise, est remise en question dans la foulée de décisions telles que le Brexit et l'élection de Donald Trump à la présidence des États-Unis.

Pourtant, nous sommes plus connectés et informés que jamais, ce qui apporte des possibilités de collaboration insoupçonnées des générations passées. Si le pays avait progressé davantage en ce qui a trait aux recommandations formulées dans le rapport initial *À la croisée des chemins* et aux recherches qu'il a suscitées, nous serions mieux en mesure de livrer concurrence, de réussir et de prospérer au cours des années à venir.

C'est dans ce contexte que nous publions le présent document de travail intitulé *Le Canada de nouveau à la croisée des chemins : 25 ans plus tard*, afin d'encadrer un dialogue et un débat essentiels.

Dans la suite du document, nous faisons le point sur notre situation actuelle dans le contexte des recommandations formulées dans le rapport initial *À la croisée des chemins*, en accordant une attention particulière aux quelques domaines dans lesquels nous aurions espéré faire beaucoup plus de progrès, mais où nous accusons un retard. Nous explorons ensuite les principales tendances et incertitudes qui auront une incidence sur notre avenir. Et surtout, nous décrivons quatre scénarios différents et plausibles qui pourraient marquer notre avenir économique. Dotés de chacun de ces éléments – principalement le regard vers le passé, mais aussi vers les différents futurs possibles – nous posons des questions qui, à notre avis, sont parmi les plus épineuses avec lesquelles est aux prises tandis que nous composons avec un environnement tumultueux et incertain.

Au cours des prochains mois, dans le cadre du programme **Le Canada à 175 ans** de Deloitte Canada, nous engagerons des conversations avec des leaders d'affaires et gouvernementaux de partout au pays afin d'envisager les futurs possibles et susciter un débat sur les choix audacieux que le Canada doit faire pour tirer son épingle du jeu.

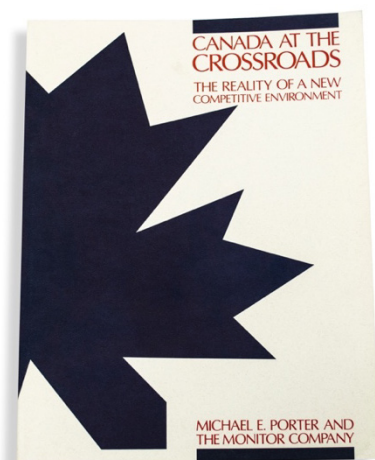
Étant donné les défis que nous décrivons dans ce document, sans compter ceux qui ont été dégagés il y a 25 ans, nous devons agir rapidement et avec courage pour bâtir l'avenir que nous souhaitons et que nous méritons.

Nous ne pouvons pas nous permettre d'attendre encore 25 ans; c'est maintenant qu'il faut agir. Ensemble, traçons la voie vers un avenir prospère.

Étant donné les défis que nous décrivons dans ce document, sans compter ceux qui ont été dégagés il y a 25 ans, nous devons agir rapidement et avec courage pour bâtir l'avenir que nous souhaitons et que nous méritons.

Les 25 dernières années

La compétitivité du Canada après le rapport *Le Canada à la croisée des chemins*



Le rapport initial intitulé *Le Canada à la croisée des chemins* visait à donner des lignes directrices quant à la façon dont les entreprises et les gouvernements pouvaient améliorer considérablement la compétitivité du Canada au sein d'un marché mondial de plus en plus ardu. Néanmoins, 25 ans plus tard, même si le Canada a fait certains progrès à l'égard de sa compétitivité, nous éprouvons toujours de nombreuses difficultés.

Pour comprendre où nous accusons du retard, nous devons évaluer certains des principaux domaines de compétitivité nationaux. Bon nombre d'entre eux sont des éléments fondateurs d'un grand pays : le commerce, l'éducation et l'innovation.

Ce n'est qu'après avoir examiné comment notre pays a souffert de l'absence de mesures suffisantes dans ces domaines au cours des 25 dernières années que nous pourrions commencer à tracer notre parcours vers l'avenir.

Pour comprendre où nous accusons du retard, nous devons évaluer certains des principaux domaines de compétitivité nationaux. Bon nombre d'entre eux sont des éléments fondateurs d'un grand pays : le commerce, l'éducation et l'innovation.

En quoi consiste le progrès et comment le mesurons-nous?

Dans ce document, nous utilisons essentiellement deux méthodes pour comprendre le progrès : la prospérité et la productivité. La *prospérité* reflète les résultats sur le plan économique, social et de la santé qui ont une incidence sur la capacité des Canadiens à jouir de la vie aujourd'hui tout en préparant leur avenir. C'est le paramètre qui correspond davantage aux préoccupations et aux attentes quotidiennes du citoyen moyen. On établit généralement la prospérité en fonction du PIB par habitant. La *productivité* détermine la mesure dans laquelle un pays peut ajouter de la valeur à ses produits et services; elle est calculée à partir du niveau de production, selon le PIB, qu'un travailleur moyen du pays génère en une heure⁴.

Nous utilisons aussi la compétitivité à des fins comparatives. La *compétitivité* d'un pays dépend de sa capacité relative à exploiter les ressources dont il dispose. Certaines d'entre elles sont de grandes richesses naturelles, comme les terres et les minerais que l'on trouve abondamment dans le sol canadien. D'autres ressources sont créées ou cultivées, comme le capital humain, les bâtiments et le matériel qui assurent la croissance soutenue de notre pays.

Depuis la fin des années 80, le Canada est constamment à la traîne des États-Unis en ce qui a trait au PIB par travailleur⁵. Aux États-Unis, la productivité était supérieure à celle du Canada tout au long des années 90, ce qui a creusé l'écart entre les deux pays en matière de productivité. Ce phénomène est important, car dans les pays plus productifs, la population peut travailler dans des secteurs à forte valeur ajoutée, ce qui signifie une production plus élevée par travailleur. Il n'est donc pas étonnant que les économies modernes et très productives attirent des travailleurs hautement qualifiés qui bénéficient de meilleurs salaires et stimulent la création de nouveaux produits et technologies de pointe.

Si le PIB par habitant est fréquemment utilisé comme indicateur de la prospérité d'un pays, cette mesure soulève de nombreuses questions. En effet, elle ne tient pas compte de bon nombre d'éléments importants pour le bien-être des citoyens d'un pays, plus particulièrement les activités non rémunérées comme le bénévolat et l'éducation des enfants. Par ailleurs, certaines avancées technologiques, comme les applications pour téléphone intelligent, ont peu ou pas d'influence sur notre prospérité relative lorsqu'elles sont offertes gratuitement, malgré leur incidence évidente. En dépit de ces limites, il n'existe pas de méthode plus efficace ou couramment utilisée; aussi, dans ce document, le PIB sert d'indice principal de la richesse d'un pays et de ses progrès en matière de croissance⁶.

Comme nous l'avons mentionné dans le premier rapport de Deloitte Canada sur la productivité (2011), la génération actuelle de Canadiens est menacée par une baisse de son niveau de vie⁷. Mais il n'est pas trop tard pour rectifier le tir. Afin de comprendre les améliorations que nous pouvons apporter, nous devons d'abord évaluer les mesures

que nous avons prises, et peut-être surtout les domaines où nous n'avons pas avancé comme il se doit.

Progrès préoccupants à ce jour

Les mesures clés que nous avons définies, soit la prospérité, la productivité et la compétitivité, sont trois domaines où le Canada accuse un recul par rapport à ses concurrents à l'échelle mondiale.

S'il y a eu quelques lueurs d'espoir, elles sont principalement liées à certains de nos principaux indicateurs macroéconomiques, et non à la vigueur de nos moteurs économiques. Dans son indice de la compétitivité mondiale, le Forum économique mondial nous situe parmi les premiers en ce qui a trait au niveau d'inflation, à la cote de solvabilité et à l'impôt des sociétés, mais au-delà de ces paramètres, notre position relative se détériore⁸.

Conscients du danger de se fier uniquement aux facteurs macroéconomiques, les auteurs du rapport *À la croisée des chemins* de 1991 recommandaient aux gouvernements et aux entreprises du Canada d'investir en se fondant sur plusieurs dimensions pour accélérer et mieux contrôler la compétitivité du Canada à l'heure de la mondialisation. Nous avons regroupé ces dimensions sous trois principaux volets :

- 1) favoriser le commerce à l'échelle mondiale;**
- 2) assurer le perfectionnement des Canadiens grâce à l'éducation et à la formation;**
- 3) investir dans l'innovation et la complexité en affaires.**

Les mesures clés que nous avons définies, soit la prospérité, la productivité et la compétitivité, sont trois domaines où le Canada accuse un recul par rapport à ses concurrents à l'échelle mondiale.

Ces trois catégories n'englobent pas toutes les recommandations formulées il y a 25 ans, mais elles illustrent bien ce que sont devenus l'économie du Canada et les fondements de notre compétitivité depuis ce temps.

Le commerce mondial donne toujours du fil à retordre au Canada

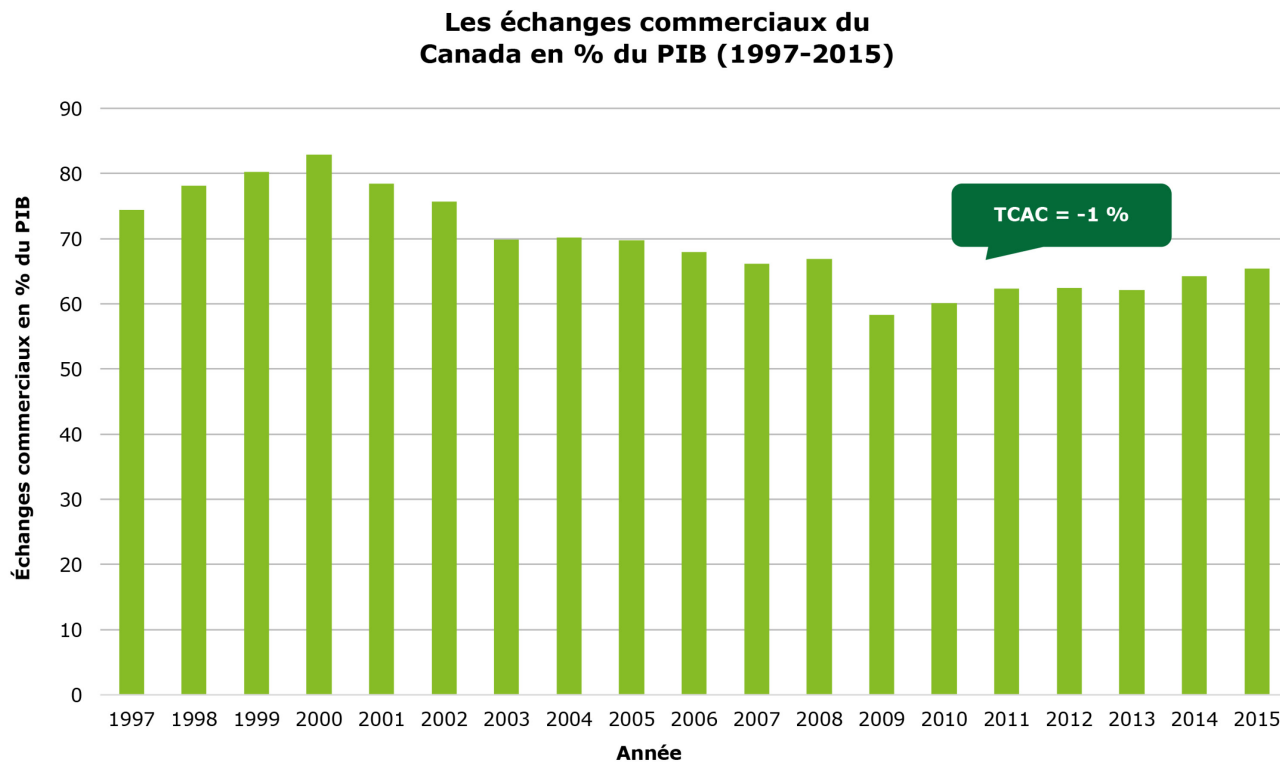
Le rapport de 1991 recommandait au Canada d'accroître son engagement économique mondial grâce aux

échanges commerciaux, en allant au-delà des industries extractives de base et des liens qu'il entretient principalement avec les États-Unis. Malheureusement, le Canada n'en a pas tenu compte. Entre 1997 et 2015, les exportations internationales du pays ont augmenté de 2,8 % par année en moyenne, soit beaucoup plus lentement que la moyenne de 4,8 % affichée par l'OCDE⁹. Mais le plus troublant, c'est que cette croissance n'a pas permis pour autant à l'économie de progresser à un

rythme soutenu. Depuis 1997, la part des échanges commerciaux dans le PIB canadien est en baisse, ayant diminué de 1 % par année en moyenne entre 1997 et 2015

[Tableau 1]. Si le Canada ne peut mobiliser son potentiel de productivité et renverser la vapeur, il poursuivra son déclin.

Figure 1 : La part des échanges commerciaux dans le PIB canadien est en baisse depuis 1997.



Source : Analyse de Deloitte Canada fondée sur des données de la Banque mondiale sur les indicateurs du développement mondial.

Le fléchissement du commerce canadien à l'échelle mondiale s'explique en partie par le fait que, ces dernières années, ce sont les secteurs à faible intensité d'exportation qui favorisent la croissance du PIB. Les secteurs de l'immobilier et de la construction ont connu la plus forte croissance en dollars indexés entre 1997 et 2015, représentant une part grandissante du PIB canadien; par contre, ni l'un ni l'autre de ces secteurs ne repose sur l'exportation **[tableau 2]**. En revanche, le secteur manufacturier et le secteur pétrolier et gazier, qui dépendent grandement des activités d'exportation, génèrent 19 % du PIB du Canada, mais ont connu la plus faible croissance en dollars

indexés de tous les secteurs de l'économie canadienne entre 1997 et 2015.

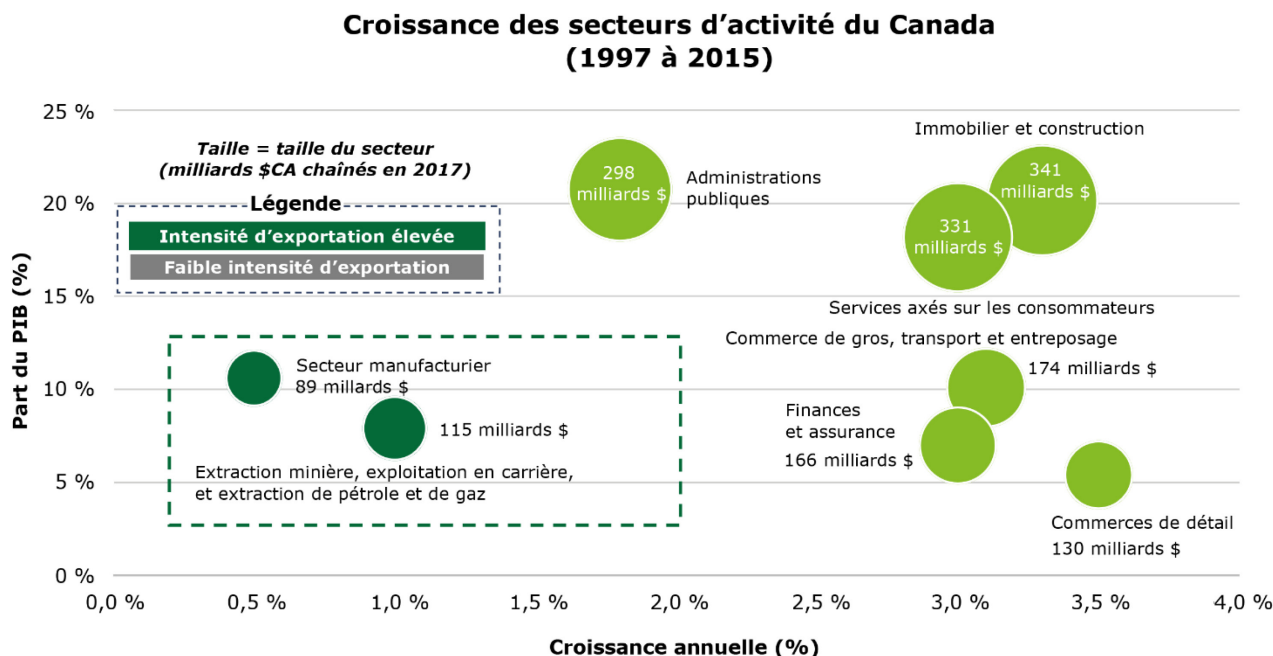
Par ailleurs, l'expansion de nos échanges commerciaux au-delà des États-Unis n'a été que marginale. Les exportations vers les États-Unis représentaient 82 % du total des exportations du Canada en 1997; en 2015, elles se chiffraient à 77 %¹⁰.

Pour que le Canada continue à se développer et qu'il devienne un chef de file mondial dans un secteur, quel qu'il soit, nous devons dépasser nos propres frontières, et celle des États-Unis, et progresser dans la chaîne des valeurs. C'est encore plus pertinent aujourd'hui qu'il y a 25 ans.

Du retard en éducation et en formation

Les investissements du Canada en éducation et en formation ont déjà constitué un important avantage concurrentiel. Le rapport initial *À la croisée des chemins* recommandait aux gouvernements et aux entreprises du Canada d'accentuer cet avantage et d'aider les Canadiens à se perfectionner en continuant d'investir dans l'éducation et la formation précises et spécialisées qui permettraient à la population active de faire face à l'évolution du marché.

Figure 2 : La croissance de l'économie canadienne passe principalement par des secteurs à faible intensité d'exportation



Source : Analyse de Deloitte Canada à partir de données provenant de Statistique Canada.

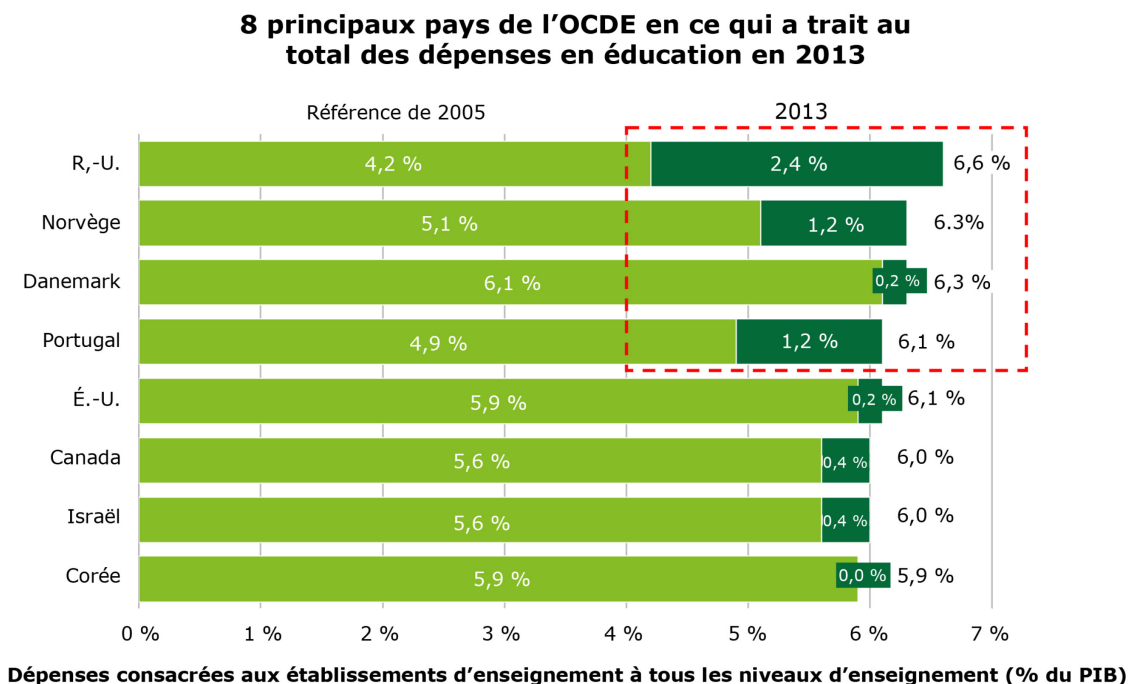
Aujourd'hui, au Canada, les dépenses en éducation demeurent élevées par rapport au PIB; toutefois, d'autres pays ont augmenté leurs dépenses en éducation à un rythme plus élevé et sont en train de nous dépasser. Entre 2005 et 2013, les dépenses en éducation au Canada ont augmenté de 0,4 % [tableau 3]. Durant la même période, les dépenses en éducation ont augmenté de 2,4 % au Royaume-Uni, alors que la Norvège et le Portugal ont haussé leurs dépenses en éducation de 1,2 %; ces trois pays consacrent actuellement plus de dépenses aux établissements d'enseignement à tous les niveaux que le Canada en pourcentage du PIB¹¹. Ce qui était autrefois un réel avantage concurrentiel a tellement diminué que nous sommes

nettement en retard à l'égard de l'un des principaux indicateurs d'un avenir fructueux : une main-d'œuvre instruite.

Comme Deloitte Canada l'a déjà indiqué, il est essentiel d'avoir des travailleurs hautement qualifiés pour créer les produits, les services et les technologies à valeur élevée qu'il faut pour assurer notre productivité future¹². Mais le Canada est loin derrière ses homologues mondiaux lorsqu'il s'agit de se doter de gens hautement qualifiés, possédant les compétences nécessaires pour mettre en place une économie axée sur le savoir et les technologies. Le Canada produit beaucoup moins de titulaires de doctorat par habitant que bien d'autres pays, plus particulièrement la Suisse, la Suède et l'Allemagne¹³.

Aujourd'hui, au Canada, les dépenses en éducation demeurent élevées par rapport au PIB; toutefois, d'autres pays ont augmenté leurs dépenses en éducation à un rythme plus élevé et sont en train de nous dépasser.

Figure 3 : Les dépenses du Canada en éducation n'ont pas augmenté au même rythme que celles de certains de ses homologues de l'OCDE.



Remarque : Le total des dépenses en éducation comprend les dépenses publiques et privées consacrées aux établissements d'enseignement à tous les niveaux, allant du primaire à l'enseignement supérieur.

Source : Analyse de Deloitte Canada à partir de données tirées des statistiques de l'OCDE sur les dépenses publiques consacrées à l'éducation.

L'avenir appartient aux pays qui possèdent des travailleurs du savoir hautement qualifiés, capables de rivaliser avec les meilleurs éléments de tous les secteurs. L'éducation est le seul moyen d'y arriver; aussi, un avantage moins marqué dans ce domaine clé augure mal pour l'avenir du Canada.

Retard en matière d'innovation, de complexité en affaires et de productivité

Le rapport initial *Le Canada à la croisée des chemins* recommandait aux gouvernements de créer les conditions permettant aux entreprises canadiennes d'innover à tous les niveaux d'une chaîne de valeur intégrée et de se doter

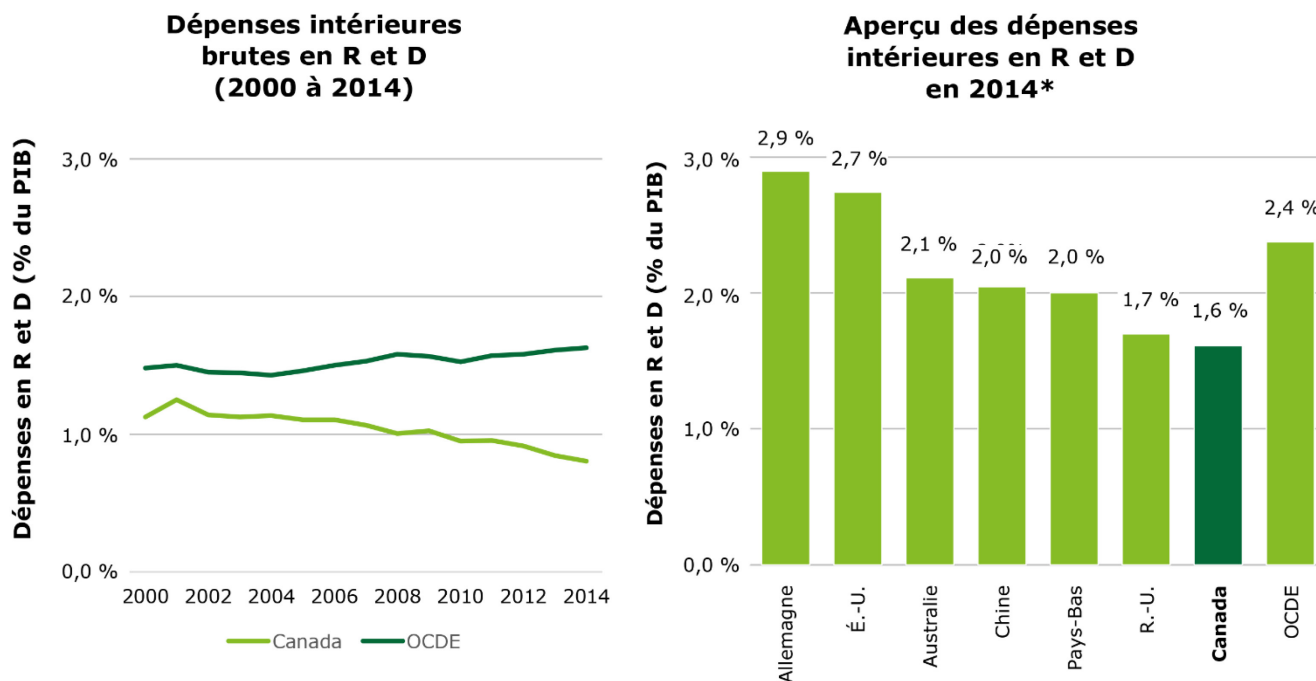
d'un avantage concurrentiel durable. En effet, Deloitte fait valoir depuis longtemps le bien-fondé des investissements en innovation pour combler l'écart de productivité entre le Canada et les États-Unis, car les nouvelles idées, les nouveaux processus et les nouvelles technologies peuvent grandement stimuler la productivité et accélérer la mise en marché, entre autres¹⁴.

Quoi qu'il en soit, les entreprises canadiennes ont essentiellement gardé le cap en ce qui a trait à leur rôle dans la chaîne de valeur mondiale et, du coup, ont sous-investi dans leur propre avenir. Au Canada, les dépenses en R et D en pourcentage du PIB accusent un

retard important par rapport à la moyenne de l'OCDE depuis plus d'une décennie.

Entre 2000 et 2014, en pourcentage du PIB, les dépenses en R et D du Canada ont diminué, alors que la moyenne de l'OCDE a augmenté **[tableau 4]**. En 2014, le Canada investissait moins en R et D en pourcentage du PIB (1,6 %) que l'Allemagne (2,9 %), les États-Unis (2,6 %), l'Australie (2,1 %), la Chine (2,0 %), les Pays-Bas (2,0 %) et le Royaume-Uni (1,7 %).

Figure 4 : Au Canada, les dépenses en R&D sont nettement en retard par rapport à la moyenne de l'OCDE.



Source : Analyse de Deloitte Canada à partir des données de l'OCDE sur les principaux indicateurs de la science et de la technologie.

* Les dépenses intérieures brutes en R&D comprennent les dépenses effectuées par l'ensemble des entreprises résidentes, des instituts de recherche, et des laboratoires universitaires et gouvernementaux. Données de 2013 pour l'Australie et les États-Unis.

Notre incapacité ou notre refus d'augmenter les dépenses en innovation et en R et D exposent de nombreuses entreprises canadiennes à de graves risques de perturbation.

Selon une étude réalisée en 2015 par Deloitte Canada, 87 % des entreprises canadiennes ne sont pas prêtes à affronter les perturbations engendrées par les technologies de pointe; mais ce qui est vraiment alarmant, c'est que 43 % d'entre elles croient qu'elles sont mieux préparées qu'elles ne le sont vraiment¹⁵. Au cours des années à venir, de nombreuses entreprises canadiennes pourraient être déclassées et dominées par des acteurs plus innovants de partout dans le monde. Dans une économie mondiale concurrentielle, la R et D n'est pas simplement un atout; c'est un impératif auquel notre pays n'a tout simplement pas accordé suffisamment d'attention.

Pressions exercées sur la compétitivité du Canada

Étant donné l'absence de progrès du Canada à l'égard de certaines des principales recommandations formulées dans le rapport initial *Le Canada à la croisée des chemins* publié en 1991, l'érosion de notre compétitivité mondiale ne devrait étonner personne. Si de nombreux facteurs ont contribué à ce manque de progrès, nous pouvons assurément affirmer que les gouvernements d'un bout à l'autre du pays ont misé essentiellement sur des mesures à plus court terme au cours des 25 dernières années.



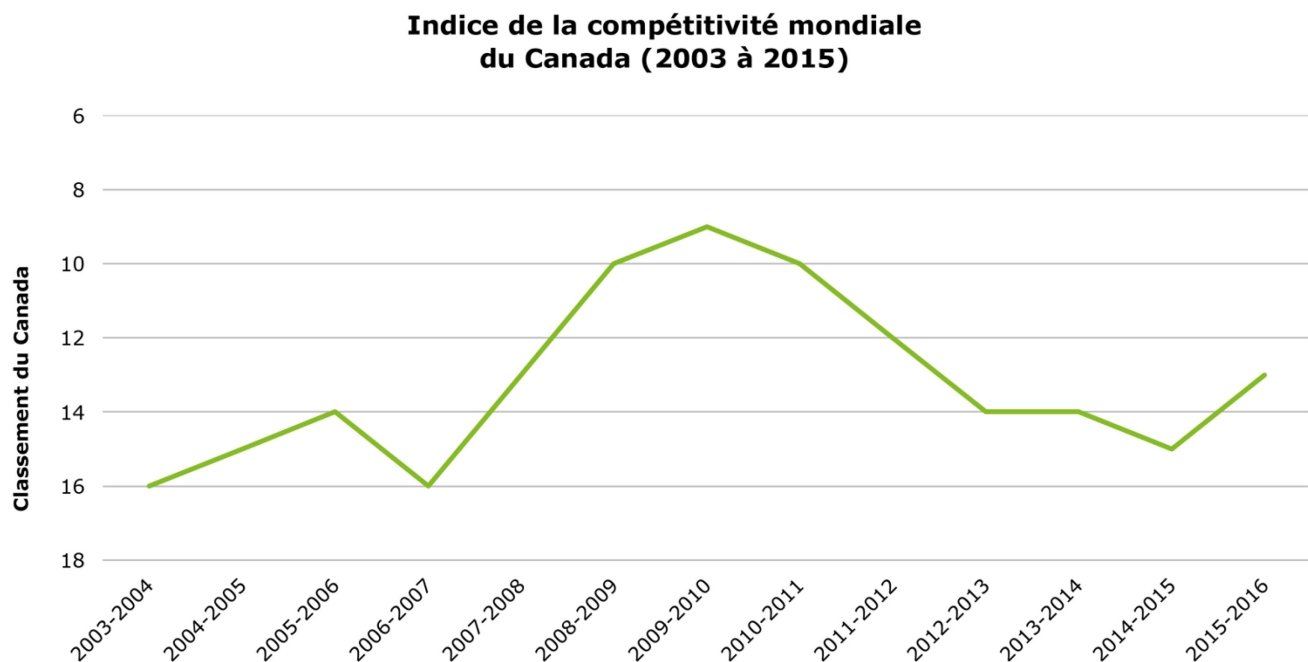
Notre incapacité ou notre refus d'augmenter les dépenses en innovation et en R&D exposent de nombreuses entreprises canadiennes à de graves risques de perturbation.

Selon le Forum économique mondial, la position concurrentielle du Canada a atteint un sommet en 2009, en grande partie grâce à la solidité des institutions financières du pays et à notre stabilité économique relative durant et après la crise financière et la récession de 2008. Depuis, la compétitivité relative du Canada n'a cessé de fléchir; mais il serait plus juste de dire que le Canada a plutôt été dépassé par d'autres pays, qui sont devenus plus concurrentiels au cours de cette même période [tableau 5].

Mais ce qui est sans doute plus troublant, c'est que les recherches effectuées 25 ans plus tard révèlent que les forces économiques mondiales sont telles que, même si nous avions pris davantage de mesures à l'égard des enjeux visés par les recommandations, nous pourrions encore être à la traîne. Cela nous fait prendre davantage conscience du défi qui nous attend, et nous rappelle que l'inaction n'est pas une option. Les gouvernements et les entreprises du Canada n'ont pas réagi de manière assez rapide et délibérée aux

recommandations formulées dans le rapport initial *À la croisée des chemins*; mais même si c'était le cas, ils auraient tout de même été en proie à des turbulences provoquées par les grandes tendances.

Figure 5 : Stagnation de la compétitivité relative du Canada à l'échelle mondiale



Source : Analyse de Deloitte Canada à partir des données du Forum mondial économique.

Remarque : En 2007, l'ICM a été mis à jour afin d'inclure des indicateurs supplémentaires; aussi, les données publiées à compter du rapport de 2006-2007 sont plus précises et utiles que jamais.

Les tendances ayant une incidence sur la compétitivité du Canada

Les principaux facteurs qui dicteront notre évolution au cours des 25 prochaines années

L'inaction du pays au cours des 25 dernières années, qui a mené au déclin de la compétitivité relative, a fait en sorte que le Canada a perdu encore plus de terrain que ce que l'on craignait dans le rapport initial *À la croisée des chemins*. Et la situation s'aggrave du fait qu'il y a d'autres changements à venir; aussi, les nouvelles tendances qui n'existaient pas il y a 25 ans auront des répercussions sur notre avenir. Les recommandations que nous avons formulées à l'époque n'abordent pas ces questions. C'est pourquoi le présent document vise à poursuivre le dialogue dans ce nouveau contexte.

Le pouvoir économique et politique passe de l'Occident à l'Orient

La première grande tendance a déjà une incidence sur tous les secteurs canadiens; des industries extractives à l'immobilier, le pouvoir grandissant de l'Orient est indéniable. La dépendance continue du Canada envers les États-Unis comme principal partenaire commercial risque de mettre les entreprises canadiennes en péril alors que les pays de l'Asie-Pacifique augmentent leur poids économique et géopolitique. Selon les prévisions, les économies de l'Asie et de l'Océanie devraient générer 38 % du PIB mondial d'ici 2030, une hausse de 32 % par rapport à 2015¹⁶. À l'inverse, la part du PIB que représentent les économies de l'Amérique du Nord, de l'Amérique latine, de l'Europe, de la Russie et

des anciens pays de l'Union soviétique diminuera au cours de la même période¹⁷. Comme nous l'avons déjà indiqué, depuis 1997, les exportations du Canada vers les États-Unis ont légèrement diminué, passant de 82 % du total des exportations à 77 % en 2015¹⁸. De toute évidence, cela ne reflète pas la nouvelle réalité quant à l'évolution de l'Asie-Pacifique, et il s'agit d'un obstacle énorme à la prospérité future du Canada.

Les dépenses de consommation se déplaceront vers l'Est encore plus rapidement. On s'attend à ce que, en Asie-Pacifique, les dépenses de la classe moyenne s'élèvent à 59 % du total mondial en 2030, une hausse marquée par rapport à 23 % en 2009. Par contre, chez les Européens et les Nord-américains de classe moyenne, les dépenses passeront de 64 % à 34 % au cours de la même période¹⁹.

Pour les entreprises canadiennes, les conséquences sont claires : elles doivent remettre en question leur rôle sur la scène mondiale, sinon elles risquent d'être aux prises avec un marché en régression. Et pour le gouvernement du Canada, il n'a jamais été aussi important de soutenir l'expansion canadienne au sein de ces marchés.

Une population vieillissante se traduit par une diminution de la main-d'œuvre

Les efforts d'amélioration des compétences et des capacités de la main-d'œuvre canadienne seront frappés de plein fouet par les réalités démographiques des deux prochaines décennies. La population du Canada prend rapidement de l'âge : le nombre de Canadiens de plus de 65 ans passera de 5,8 millions en 2015 à 9,4 millions en 2030, tandis que le nombre de jeunes au pays (de 0 à 14 ans) demeurera relativement stable²⁰.

À mesure que la population vieillissante quitte le marché du travail sans être remplacée par un nombre équivalent d'arrivants, notre main-d'œuvre s'amenuisera. Et la diminution du nombre de personnes qui sont en mesure de contribuer de manière productive à l'économie pourrait nuire à notre compétitivité et faire obstacle à notre croissance future.

Les Canadiens devront faire valoir d'autres atouts – qui s'appuient sur l'innovation, la créativité et la qualité de la formation – pour soutenir la concurrence mondiale.

Pour atténuer le problème inévitable de la diminution de la main-d'œuvre, le Canada a déjà commencé à se tourner vers l'immigration. Cependant, dans un contexte de perturbation continue et de désintermédiation des secteurs d'activité qui faisaient traditionnellement appel à une main-d'œuvre abondante, les effets de cette tendance sont foncièrement incertains. À cette étape-ci, nous savons une chose : ce dont nous aurons besoin, ce n'est pas forcément d'une main-d'œuvre plus nombreuse, mais plutôt de travailleurs compétents, adéquatement formés pour occuper les emplois de demain.

La main-d'œuvre du Canada fait face à une concurrence plus vive provenant d'un monde de plus en plus scolarisé

Il y a 25 ans, le niveau de scolarisation élevé de la population canadienne représentait un atout concurrentiel de taille pour le Canada. Comme nous l'avons observé, cette position de force s'est grandement érodée, ce qui est d'autant plus alarmant que la demande de travailleurs très scolarisés, ayant reçu une excellente formation, ne fera que croître au cours des prochaines décennies. En 2013, selon des estimations, 137 millions de personnes âgées de 25 à 34 ans dans les pays membres de l'OCDE et du G20 étaient titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires²¹. Alors que d'importants concurrents comme les États-Unis, l'Inde et la Chine figuraient pour 14 %, 14 % et 17 % respectivement de la population mondiale des diplômés de niveau postsecondaire, la part du Canada atteignait à peine 2 %.

Pire encore, d'ici 2030, le nombre total de diplômés de niveau postsecondaire aura grimpé à 300 millions et la moitié d'entre eux seront concentrés en Chine (27 %) et en Inde (23 %), mais le Canada comptera tout juste 1 % des 25 à 34 ans titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires; la part des États-Unis s'établira à 8 %²². Il est clair que le marché des travailleurs scolarisés est concurrentiel et que notre pays perd du terrain. Le Canada devra repenser sa stratégie afin de recruter ces talents et de les maintenir en poste, car les pays qui sauront le faire seront les vainqueurs de la course à l'innovation.

Toutefois, même si les emplois de haut niveau et bien rémunérés continueront de graviter autour des pays et des régions dotés d'une main-d'œuvre de calibre supérieur, il ne suffira plus que les travailleurs soient instruits et possèdent d'excellents titres de compétence. Les Canadiens devront plutôt faire valoir d'autres atouts – qui s'appuient sur l'innovation, la créativité et la qualité de la formation – pour soutenir la concurrence mondiale.

Les technologies de pointe perturbent les principaux secteurs de l'économie canadienne

Selon des études antérieures²³ réalisées par Deloitte Canada, cinq technologies de pointe vont incessamment perturber et bouleverser certains des secteurs d'activité dominants du Canada :

- La *robotique de pointe* et l'automatisation permettront aux entreprises d'abaisser leurs coûts de main-d'œuvre, d'accroître leur productivité et d'offrir une qualité supérieure, dans un contexte où les robots rempliront des fonctions et des tâches qu'on croyait naguère hors de leur portée.

- L'*intelligence artificielle* améliorera l'efficacité et réduira les charges opérationnelles parce que les systèmes IA exécuteront de plus en plus de tâches « humaines » plus complexes.
- Les *plateformes collaboratives connectées* permettront aux entreprises de recourir à une expertise et à des ressources analytiques externes.
- Les *réseaux* et l'« Internet des objets » inciteront les consommateurs à s'attendre à interagir d'une manière de plus en plus évoluée et personnalisée, et à réclamer que les services des entreprises s'adaptent sur-le-champ à leurs besoins.
- Des procédés de *fabrication de pointe* permettront aux entreprises de fabriquer, de tester et de modifier de nouveaux produits à une vitesse – et à un coût – inconcevables auparavant.

Ces technologies perturbatrices de pointe redessinent déjà les secteurs d'activité et, vu l'accélération du changement, les entreprises canadiennes pourraient rapidement se retrouver hors jeu.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, selon notre étude, 87 % des entreprises canadiennes sont mal préparées pour réagir et s'adapter aux perturbations causées par des technologies de pointe comme celles-là²⁴. **[Figure 6]**

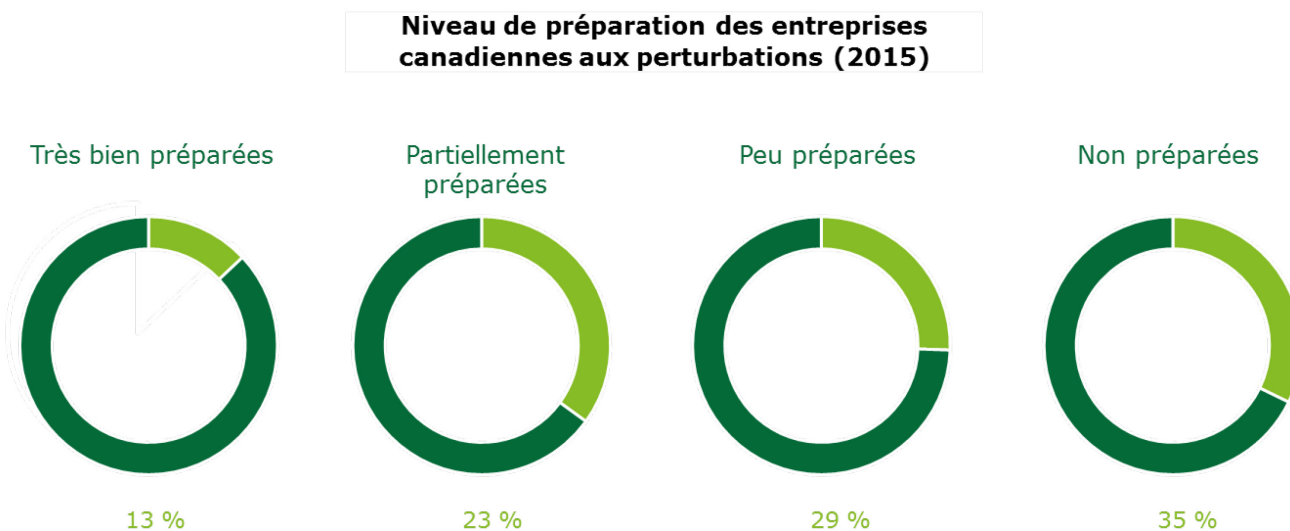
Outre les cinq technologies de pointe, l'arrivée de l'automatisation et de la robotique de pointe dans des secteurs d'activité autres que celui de la fabrication, par exemple le droit et la médecine, représente une importante tendance secondaire. Les entreprises font face à la nécessité de tirer parti des mêmes atouts sur les plans de

l'efficacité et de la productivité que les autres économies qui utilisent ces technologies. Cela crée une situation problématique, car, tout comme le secteur de la fabrication a perdu des emplois en faveur du secteur des services au cours des 25 dernières années, les emplois récupérés par le secteur des services sont apparemment voués à disparaître au cours du prochain quart de siècle. Selon des estimations du Brookfield Institute, les emplois de près de 42 % de la population active canadienne risquent grandement d'être touchés par l'automatisation au cours des 10 ou 20 prochaines années²⁵.

Les tendances amplifient les défis à relever

Vu l'absence de progrès par rapport aux recommandations de l'étude *À la croisée des chemins* de 1991, et l'accentuation des tendances décrites précédemment, l'avenir du Canada semble moins certain qu'il y a plusieurs décennies. Si l'on ajoute à cela le climat d'incertitude ambiant, en particulier les incertitudes primordiales dont il sera question plus loin, quelques scénarios plausibles se profilent.

Figure 6 : La majorité des entreprises canadiennes se disent non préparées pour faire face aux perturbations causées par les technologies de pointe



Source : Analyse des résultats d'un sondage de Deloitte Canada.

Comment se préparer pour les 25 prochaines années

Des scénarios pour un avenir incertain

Nous avons jusqu'à maintenant fait valoir que les gouvernements et les entreprises du Canada n'en ont pas fait assez pour préparer le pays au monde complexe dans lequel nous vivons aujourd'hui. Vu l'absence de progrès par rapport aux paramètres de notre compétitivité relative, l'accélération du changement et les interactions de tendances qui menacent le fondement même de l'économie canadienne, notre avenir est encore moins clair qu'en 1991. Nous devons tenir compte, dans l'étude des moyens d'action qui s'imposent dès aujourd'hui, des principales incertitudes en présence, et planifier des scénarios pour l'avenir qui susciteront des débats. Nous devons non seulement comprendre le futur auquel nous aspirons, mais également les permutations qui sont aussi plausibles.

Les gouvernements et les entreprises du Canada peuvent prendre des mesures pour améliorer la compétitivité de notre pays à l'échelle internationale, mais le fait demeure que notre compétitivité sera également exposée à des forces mondiales sur lesquelles nous n'avons aucune prise. Pour que le Canada reste un pays

concurrentiel, les chefs d'entreprise et les décideurs canadiens devront planifier de nombreux futurs possibles. En imaginant le portrait possible de l'économie mondiale dans 25 ans, les décideurs peuvent faire dès maintenant des choix éclairés pour que le Canada s'affirme en tant qu'acteur compétitif et important dans l'économie de demain.

Lorsque nous nous projetons dans l'avenir, nous sommes enclins à extrapoler simplement notre expérience actuelle et notre passé récent, comme si le passé et le présent étaient garants de l'avenir. Il n'y a pas six mois²⁶, l'avenir officiel semblait parfaitement limpide : la lenteur de la croissance mondiale resterait constante, la technologie causerait des perturbations dans une foule de secteurs d'activité, à un rythme comparable à celui d'aujourd'hui, et l'augmentation de la connectivité favoriserait l'intensification des flux des échanges commerciaux, des capitaux, des gens et de l'information²⁷.

Pourtant, comme 2016 en a fait l'éclatante démonstration, les événements réels peuvent prendre des tournures surprenantes. Les paris prudents peuvent, en un rien de temps, être relégués aux oubliettes et faire place à l'incertitude. C'est dans ce contexte d'incertitude que les gouvernements et les entreprises du Canada doivent planifier.

La planification par scénarios est un outil indispensable, qui consiste à faire passer nos connaissances actuelles à travers le filtre des incertitudes fondamentales pour obtenir des projections plausibles très optimistes, très pessimistes et représentatives du spectre des possibilités entre ces deux extrêmes. La planification par scénarios aide les décideurs à comprendre que notre trajectoire actuelle peut nous mener à une multitude de destinations et que, s'il est vrai que les scénarios n'ont pas tous des chances égales de devenir réalité, ils recèlent tous ce potentiel à des degrés divers. Dans un monde en proie à une incertitude croissante, la planification par scénarios s'impose plus que jamais.

Pour que le Canada reste un pays concurrentiel, les chefs d'entreprise et les décideurs canadiens devront planifier de nombreux futurs possibles.

La planification par scénarios appliquée au Canada : deux incertitudes primordiales

Une étape décisive de la planification par scénarios consiste à cerner deux incertitudes primordiales sans lien l'une avec l'autre. Il n'est pas surprenant que la planification par scénarios de l'économie mondiale comporte une très longue liste d'incertitudes potentiellement primordiales. Après avoir pris en considération de nombreuses options, nous avons retenu les deux variables les plus évidentes et les plus indépendantes l'une de l'autre qui ont des répercussions sur la prospérité future du Canada : **le taux de croissance de l'économie mondiale, et le rythme et l'incidence des perturbations technologiques**. Ces deux incertitudes primordiales sont étroitement liées aux tendances que nous avons soulignées, et des facteurs comme le commerce et la

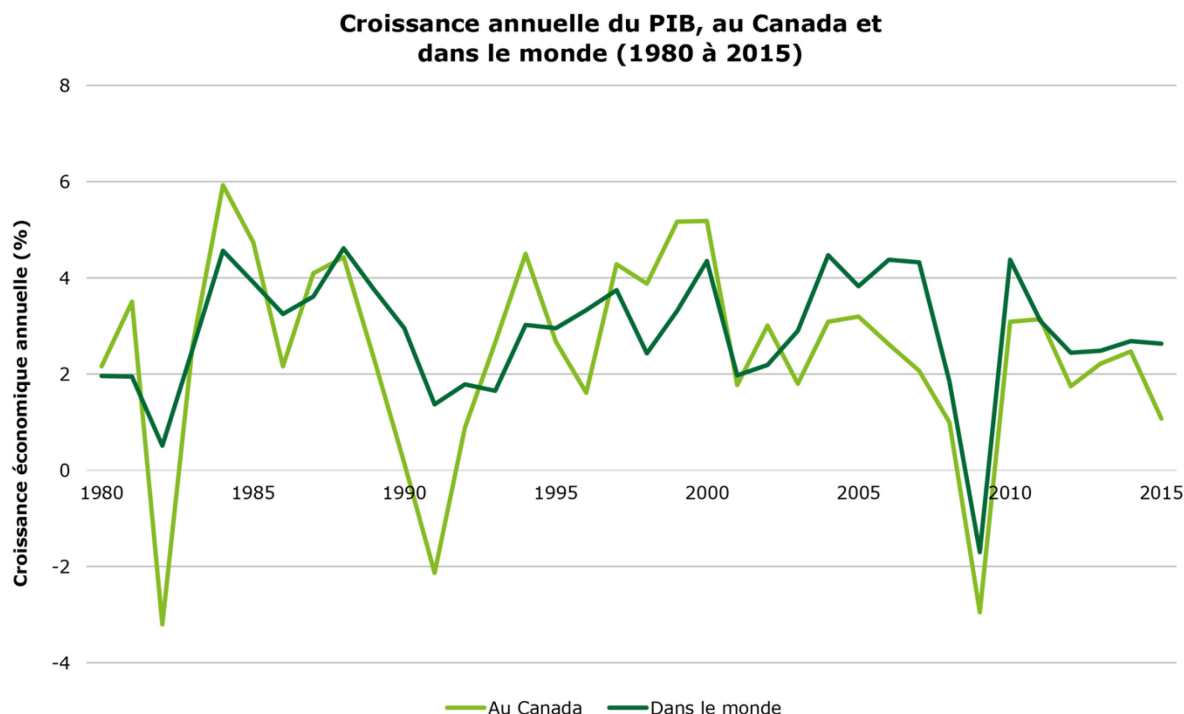
productivité, qui auront des conséquences considérables sur notre avenir, sont imbriqués dans chacune de ces incertitudes.

La croissance économique mondiale. La croissance économique mondiale devrait se poursuivre au cours des années à venir, mais son rythme relève de l'inconnu. Nous pourrions observer une timide croissance de 1 % à 2 % annuellement, qui serait peut-être attribuable à l'instabilité politique, à une guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine, à la montée du protectionnisme et au ralentissement général des échanges commerciaux, ou à un ralentissement rapide de l'économie chinoise. Il se pourrait aussi que le taux de croissance bondisse à 4 ou 5 % grâce à un regain de croissance en Chine ou en Inde, à l'augmentation des niveaux des échanges commerciaux à l'échelle mondiale, au renforcement des liens

multilatéraux ou à la montée de secteurs entièrement nouveaux²⁸.

Dans un cas comme dans l'autre, le Canada sera extrêmement vulnérable aux fluctuations de l'économie mondiale en raison de la taille modeste de sa population. Comme nous l'avons observé dans le passé, lorsque l'économie mondiale reprend de la vigueur, le PIB du Canada se porte bien parce que sa prospérité repose encore en grande partie sur les exportations et l'extraction des ressources naturelles. Au cours de la dernière décennie, nous avons constaté que la corrélation inverse pouvait aussi être vraie **[figure 7]**. Bien que nous persistions à croire que le Canada doit diversifier son économie et commercer davantage avec d'autres pays, nous serons toujours dans une certaine mesure, à cause de la taille relativement modeste de notre population, à la merci des forces mondiales.

Figure 7 : La croissance du PIB canadien suit de près celle du PIB mondial



Source : Analyse de Deloitte Canada fondée sur des données de la Banque mondiale publiées dans Indicateurs du développement dans le monde.

Les perturbations technologiques

Comme nous l'avons déjà noté, les progrès technologiques rapides transforment le monde et les économies à un rythme sans précédent. Cependant, on ne sait pas encore clairement si les perturbations technologiques continueront de s'accélérer et de devenir plus envahissantes au cours des prochaines décennies, ou si leur rythme ralentira et se stabilisera tout en restant impressionnant. À une extrémité, nous pourrions nous retrouver dans un monde en proie à des perturbations technologiques en accélération constante dans toutes les facettes de notre vie — un monde « uberisé » de produits et de services sur demande, dans lequel l'automatisation, le génie génétique et d'autres éléments

seraient omniprésents. À l'autre extrémité, il est possible que les nouvelles technologies ne soient pas largement adoptées à cause des obstacles de la réglementation, des préoccupations entourant la qualité ou de l'indifférence des consommateurs et que, par conséquent, l'accélération de l'innovation et des perturbations de même que leur incidence s'apparentent à ce que nous connaissons maintenant²⁹.

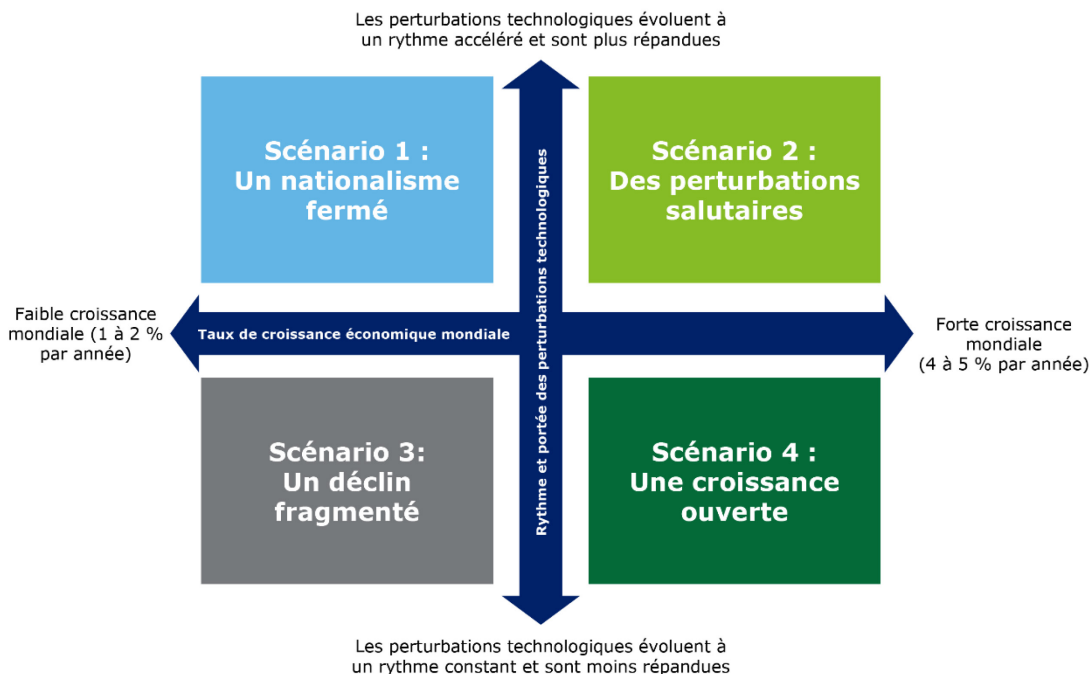
Dans un pays comme le nôtre, l'effet des perturbations technologiques représente l'un des facteurs qui influent le plus sur sa prospérité future. Comme le Canada est un pays peu peuplé dont la population vieillit, il sera impératif de réaliser des gains de productivité et de saisir les possibilités offertes par la technologie. Les nouvelles

technologies se sont révélées fondamentales pour l'émergence de nouveaux secteurs de l'économie, et elles font partie intégrante de chacun de nos futurs plausibles. Les perturbations technologiques ne vont pas cesser, mais le rythme du changement aura une incidence considérable sur l'avenir de notre pays.

En combinant ces deux facteurs d'incertitude cruciale, nous pouvons élaborer quatre scénarios plausibles pour l'économie mondiale en 2030 [figure 8] :

- **Un nationalisme fermé**
- **Des perturbations salutaires**
- **Un déclin fragmenté**
- **Une croissance ouverte**

Figure 8 : Quatre scénarios possibles pour l'économie mondiale de demain



Source : Analyse et points de vue de Deloitte Canada



Chacun de ces scénarios offre un aperçu exclusif de ce que l'avenir pourrait représenter pour l'économie mondiale, et se traduit par une réalité unique pour le Canada et la compétitivité canadienne.

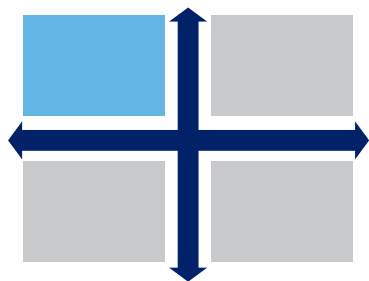
Nous tenons à insister sur le fait que notre propos n'est pas d'exhorter toutes les entreprises et le gouvernement à commencer immédiatement à prendre des mesures liées à chacun de ces scénarios, car cela ne serait ni faisable ni justifié. Il serait plutôt souhaitable que ces scénarios suscitent des débats sur la manière dont nous devons tous nous préparer pour ce qui nous attend.

Il se peut que l'avenir ressemble beaucoup à l'un de ces quatre scénarios, ou qu'il emprunte des éléments de chacun. Somme toute, notre but est de présenter quatre points de vue possibles sur ce qui pourrait survenir au cours des prochaines décennies, et de susciter un dialogue sur la manière dont le Canada et les Canadiens pourraient faire face à ces changements. Dans les pages qui suivent, nous examinerons chacun des quatre scénarios en envisageant la manière dont ils pourraient se réaliser, puis en abordant certaines implications pour le gouvernement, le secteur privé et les citoyens.

N'oubliez pas de concevoir les scénarios dans l'optique voulue, c'est-à-dire comme les points de départ de conversations courageuses.

Scénario 1 : Un nationalisme fermé

Les perturbations technologiques engendrent des inégalités et des dissensions sociales. Une croissance au ralenti entraîne des mesures protectionnistes, et le nationalisme monte en force dans les pays qui se replient sur eux-mêmes.



Dans ce scénario...

L'incidence de l'automatisation est plus largement ressentie en 2020, dans un contexte où des technologies comme l'automatisation des processus robotiques et l'intelligence artificielle suppriment des emplois dans des domaines aussi différents que les services financiers et la restauration rapide. Incapables de remplacer les emplois perdus, les gouvernements sont confrontés à des dissensions sociales grandissantes. Avec le temps, les électeurs en viennent à élire des gouvernements qui préconisent le protectionnisme.

Le déferlement du protectionnisme provoque le déclin du commerce mondial et la stagnation de la croissance économique. De nombreux pays n'honorent pas leurs dettes; les cotes de crédit s'effondrent et les coûts d'emprunt s'envolent. Les fonds souverains rapatrient les investissements, dans un climat de nationalisme plus affirmé. Leur capital est de plus en plus sollicité pour soutenir le financement de l'infrastructure

et des projets d'investissement nationaux. La manipulation des devises se généralise parce que les pays s'efforcent de venir en aide aux exportateurs en difficulté en raison de l'isolationnisme croissant.

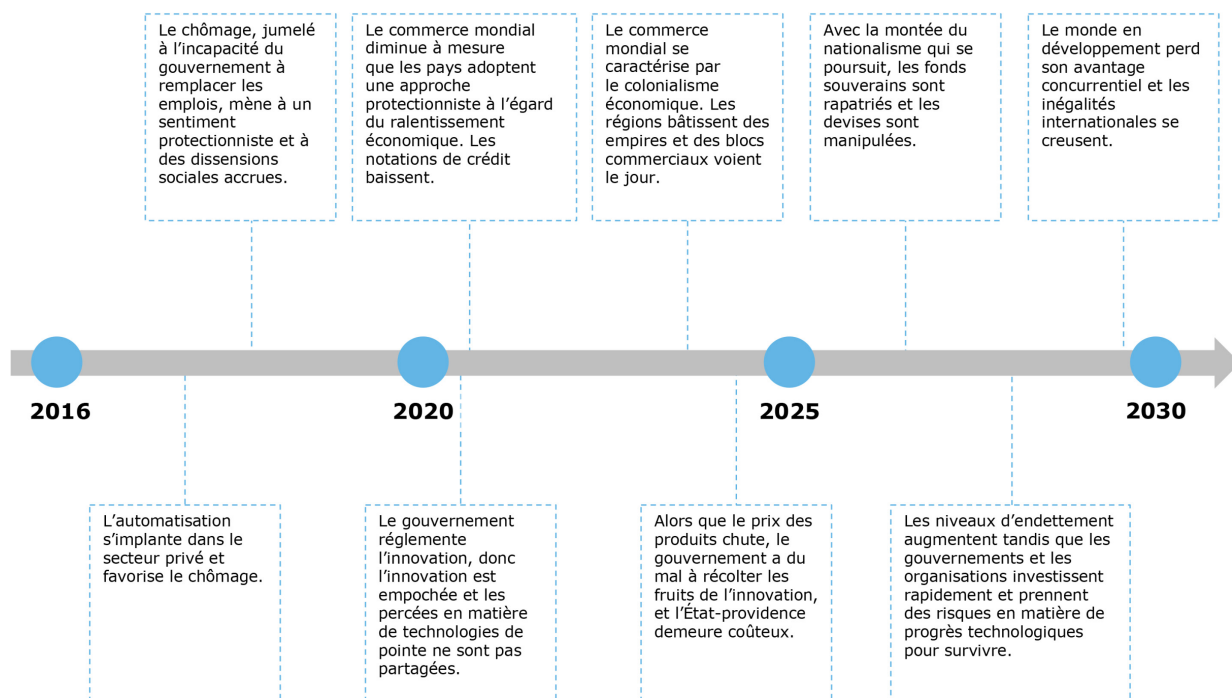
La main-d'œuvre et les sources d'énergie à bon marché perdent de leur lustre, et les pays en développement ne jouissent plus de leurs atouts concurrentiels d'autrefois puisque les pays rapatrient la production à l'intérieur de leurs frontières. Les inégalités internationales s'accroissent et les gains économiques réalisés au cours des décennies précédentes commencent à s'éroder. En 2025, le colonialisme économique est de retour et des blocs commerciaux régionaux – que certains nomment « empires » – font leur apparition.

L'innovation est de plus en plus réglementée et les nouvelles technologies sont isolées et évoluent en vase clos, car les gouvernements et les grandes sociétés commencent à protéger ce qui constitue leur atout concurrentiel. Les niveaux d'endettement augmentent tandis que le fardeau du financement des

programmes sociaux, en particulier les soins de santé, repose sur une assiette fiscale qui s'amenuise en raison du nombre moindre de travailleurs. Pour réagir à ce phénomène, certains gouvernements injectent des ressources dans des projets visant à stimuler les innovations propices à l'efficacité, dans l'espoir que celles-ci contribuent au maintien de l'encadrement des coûts. Cependant, même si la technologie évolue rapidement, ses bienfaits mettent du temps à se répandre parce que de moins en moins d'utilisateurs peuvent s'offrir des services et avoir accès à des emplois constructifs. Avec le temps, le fossé se creuse entre les Canadiens nantis et ceux qui tirent peu d'avantages de la poursuite des perturbations technologiques.

L'innovation est de plus en plus réglementée et les nouvelles technologies sont isolées et évoluent en vase clos, car les gouvernements et les grandes sociétés commencent à protéger ce qui constitue leur atout concurrentiel.

Chronologie possible du scénario 1 : Un nationalisme fermé



Source : Analyse et points de vue de Deloitte Canada.

Implications pour le gouvernement

Selon ce scénario, les gouvernements peineront à répondre aux exigences et aux attentes des citoyens, dans un monde où les emplois se raréfient et les dissensions sociales s'exacerbent.

La hausse du chômage exercera d'énormes pressions sur les soins de santé, l'éducation et les services sociaux. Les mesures prises par les gouvernements pour encourager l'immigration afin de remédier aux lacunes de plus en plus sérieuses des compétences et d'élargir la base de financement des services essentiels provoquent de plus en plus de mécontentement dans la population, en particulier chez les travailleurs déplacés et sous-employés. En raison de la faillite des politiques et des programmes, les gouvernements se succèdent à

une cadence de plus en plus rapide et le « court-termisme » s'impose.

Implications pour les entreprises

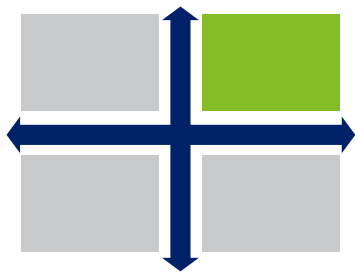
Ce monde-là sera impitoyable. Les entreprises incapables de suivre le rythme des perturbations seront vouées à un échec rapide. L'échelle deviendra un enjeu crucial, car les entreprises chercheront des moyens de financer leurs activités de R et D essentielles. Des pressions seront exercées sur les entreprises pour qu'elles assument une part accrue du fardeau du recyclage de la population active, d'autant plus qu'il sera devenu plus difficile de repérer et d'importer les talents. Les partenariats publics-privés se répandront parce que les gouvernements chercheront des moyens d'assurer plus rapidement et plus économiquement la prestation des services essentiels.

Implications pour les Canadiens

Les Canadiens vivront dans un monde moins sûr à cause des inégalités grandissantes au pays et à l'étranger. La précarité des emplois et le faible niveau de l'épargne personnelle créeront une instabilité financière plus grande, et les perspectives seront limitées en raison du manque de mobilité de la main-d'œuvre. De nombreux Canadiens auront davantage de temps libre qu'ils pourraient consacrer à leur recyclage ou à une activité entrepreneuriale, à moins que leur oisiveté n'aggrave les dissensions sociales. L'économie souterraine gagnera du terrain, ce qui accentuera l'érosion de l'assiette fiscale. L'éducation deviendra centrée exclusivement sur les compétences et les carrières.

Scénario 2 : Des perturbations salutaires

Les perturbations technologiques rapides et généralisées stimulent fortement la croissance économique et l'accumulation rapide de la richesse. Les gouvernements augmentent le soutien social et recyclent les travailleurs touchés par ces perturbations pour que tous en tirent parti.



Selon ce scénario...

L'adoption répandue et rapide de l'automatisation et d'autres technologies provoque des fractures importantes dans tous les pans de l'économie, ce qui dynamise considérablement la productivité et, ce faisant, crée de nouveaux secteurs d'activité et types d'emplois. Résultat : un taux de croissance économique de l'ordre de 4 à 5 % à l'échelle mondiale, soit un rythme inégalé depuis des décennies.

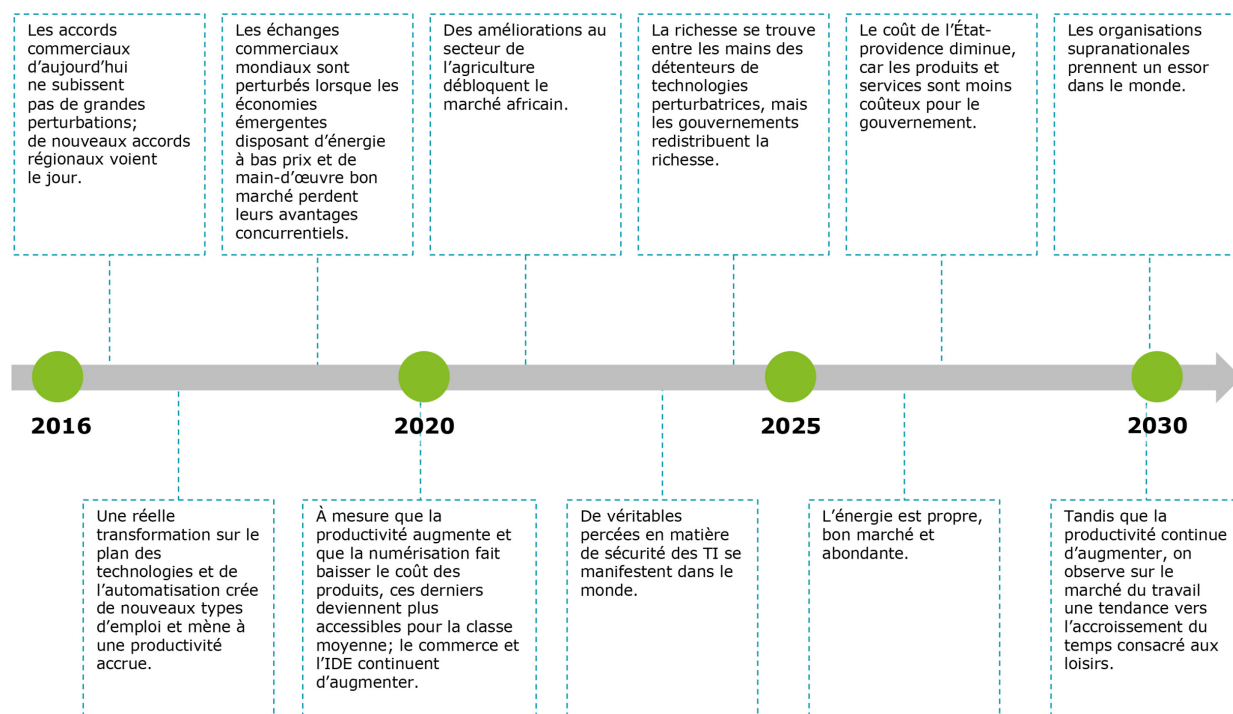
À mesure que la productivité augmente, la numérisation fait baisser le coût des marchandises, les rendant plus abordables pour les classes moyennes de l'ensemble de la planète. Les échanges commerciaux s'intensifient et de nouveaux accords commerciaux régionaux voient le jour, mettant à profit le legs des grands pactes commerciaux des années 1990 et du début du XXI^e siècle. Cependant, le flux des échanges commerciaux a changé depuis les débuts de la mondialisation, car en raison de l'essor de l'automatisation, la main-d'œuvre et l'énergie à bon marché ne procurent plus aux économies émergentes le même genre d'avantage concurrentiel qu'elles avaient auparavant. En 2025, l'énergie sera propre, abondante... et très abordable. Grâce aux percées de la cybersécurité, les gouvernements et les citoyens sont beaucoup plus enclins à adopter de nouvelles technologies perturbatrices pour assurer la prestation des services sociaux.

À l'échelle mondiale, la richesse s'accumule rapidement, concentrée pour l'essentiel entre les mains des propriétaires des technologies perturbatrices devenues omniprésentes dans la vie quotidienne.

Les gouvernements, désireux d'atténuer les retombées socio-économiques d'un monde fracturé, veillent à ce qu'une partie de cette nouvelle richesse soit investie dans des programmes de soutien social pour venir en aide aux laissés-pour-compte de l'automatisation. Des ressources substantielles seront notamment affectées à des programmes de recyclage pour que les travailleurs puissent se perfectionner la vie durant et, ainsi, continuer d'obtenir des emplois constructifs. En parallèle, la technologie fait baisser le coût des services de sorte que les coûts des gouvernements diminuent. En raison des gains de productivité constants, les travailleurs ont plus de temps de loisir que jamais auparavant.

À l'échelle mondiale, la richesse s'accumule rapidement, concentrée pour l'essentiel entre les mains des propriétaires des technologies perturbatrices devenues omniprésentes dans la vie quotidienne.

Chronologie potentielle du scénario 2 : Des perturbations salutaires



Source : Analyse et points de vue de Deloitte Canada.

Implications pour le gouvernement

Selon ce scénario, l'innovation devancera constamment la réglementation et les mesures législatives. Les gouvernements s'efforceront de s'adapter à la cadence et à la portée des perturbations technologiques. Pour y réagir, ils devront définir clairement ce qui est acceptable et inacceptable pour que les entreprises puissent innover et aller de l'avant. La réglementation devra être actualisée pour refléter les impératifs du milieu du XXI^e siècle et, dans certains cas, les gouvernements seront appelés à se porter acquéreurs de certains actifs technologiques. Ils devront élaborer des stratégies énergétiques tournées vers l'avenir et des politiques plus proactives en matière de commerce international. La mise en place de nouveaux programmes de sensibilisation, de recyclage des acquis et d'immigration sera essentielle pour

que le Canada dispose d'une main-d'œuvre suffisante, qui possède les compétences et les connaissances dont les entreprises auront besoin. Cependant, il sera encore plus impératif que le Canada se dote de politiques pour que l'abondance des richesses créée par une économie hautement productive et en croissance rapide assure la prospérité de tous les Canadiens.

Implications pour les entreprises

Les entreprises canadiennes aptes à mettre à profit les perspectives offertes par les marchés émergents en plein essor seront florissantes; celles qui ne peuvent s'adapter échoueront encore plus rapidement que dans le passé. L'ancienneté ne sera pas garante de la réussite future, car la concurrence provenant d'acteurs au Canada et à l'étranger s'intensifiera, et les chefs de file du marché seront vite dépassés. Avec l'avènement de sources d'énergie très abordables,

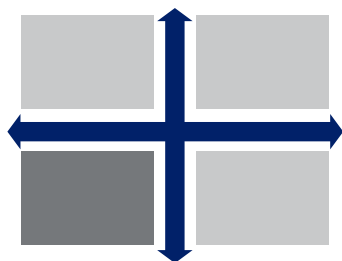
la croissance des entreprises dans les pays développés et en développement ne sera plus freinée par des coûts énergétiques élevés, de sorte que le capital pourra être réaffecté à des activités innovantes.

Implications pour les Canadiens

Les Canadiens devront apprendre à composer beaucoup plus aisément avec l'incertitude, s'habituer à ne pas savoir réellement ce que réserve l'avenir pour leurs emplois, leurs carrières, leurs employeurs, voire leurs secteurs d'activité. Ils seront amenés à être très mobiles sur le plan professionnel, mais ils devront être réceptifs et prêts à acquérir rapidement de nouvelles compétences pour exploiter de nouveaux débouchés. Dans l'ensemble, cependant, les Canadiens jouiront d'une meilleure qualité de vie. Ils auront plus de loisirs et pourront dépenser plus d'argent pour se procurer les produits et services qu'ils apprécient.

Scénario 3 : Un déclin fragmenté

L'adoption des technologies de pointe émergentes s'enlise. Le consensus international en matière de libéralisation des échanges s'effrite et le monde traverse une période de ralentissement économique fragmenté.



Selon ce scénario...

L'économie mondiale parvient tant bien que mal à dégager une croissance annuelle de 1 à 2 %, sous l'impulsion surtout des pays en développement. De nombreuses économies plus avancées de la planète connaissent des périodes de repli important, largement attribuables au ralentissement de l'expansion des perturbations et de la technologie. Les récessions successives incitent les gouvernements à explorer des pistes à court terme pour stimuler la croissance économique, souvent au détriment d'investissements à long terme qui pourraient alimenter l'innovation et les perturbations dans de nombreux domaines, dont les technologies vertes.

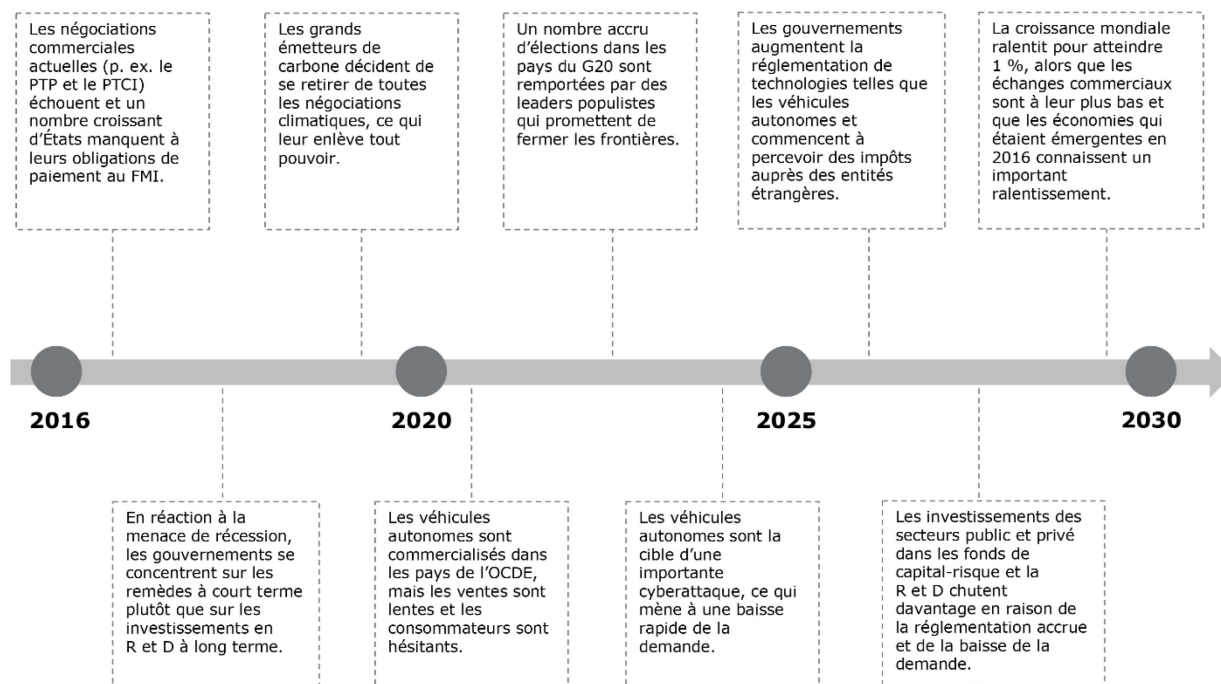
Les technologies de pointe, qui promettaient autrefois de redessiner les secteurs d'activité et préfiguraient une nouvelle ère de productivité, d'innovation et de croissance, ne parviennent pas à se généraliser. Le rythme du changement est considérablement plafonné. Certaines percées potentielles sont sabordées pour des raisons de sécurité, et d'autres se révèlent trop difficiles à réaliser, faute d'être rentables à cause de leur échelle modeste. L'IA véritable reste hors d'atteinte dans l'ensemble des secteurs d'activité, et continue de n'être qu'un complément des capacités humaines. La technologie financière, bien qu'elle soit répandue dans les pays industrialisés, s'enlise à l'échelle de la planète parce que les préoccupations liées à la cybersécurité augmentent dans un climat d'instabilité mondiale.

L'ère de la libéralisation des échanges mondiaux tire à sa fin, car partout dans le monde les pays s'isolent et deviennent de plus en plus protectionnistes et nationalistes dans l'espoir de ranimer leurs économies.

Le commerce international commence à ralentir et, en dernier ressort, les gouvernements imposent des tarifs douaniers et des taxes élevés, et renforcent la réglementation pour protéger les secteurs d'activité nationaux et empêcher les entreprises étrangères de s'implanter sur le marché intérieur. Les accords sur le climat volent en éclats, tandis que les pays tournent le dos à la coopération internationale. Les populations des économies avancées commencent à diminuer parce que les gouvernements réduisent les limites d'immigration.

L'ère de la libéralisation des échanges mondiaux tire à sa fin, car partout dans le monde les pays s'isolent et deviennent de plus en plus protectionnistes et nationalistes dans l'espoir de ranimer leurs économies.

Chronologie potentielle du scénario 3 : Un déclin fragmenté



Source : Analyse et points de vue de Deloitte Canada.

Implications pour le gouvernement

Dans un monde en déclin fragmenté, les gouvernements subiront d'énormes pressions. La faiblesse de la croissance et le chômage élevé pèseront lourdement sur les finances publiques, ce qui fera croître les niveaux d'endettement des États. Ayant pris du retard par rapport aux objectifs qu'ils s'étaient fixés pour la mise au point de technologies propres, les gouvernements seront appelés à trancher : devront-ils affecter leurs ressources limitées à l'augmentation de la compétitivité du Canada, ou à leurs engagements en matière de changements climatiques? On réclamera qu'ils concluent des accords commerciaux avec certains pays dans l'espoir de stimuler la croissance, mais leurs efforts seront voués à l'échec en raison des pressions populistes exercées au pays et à l'étranger. En fin de compte, chaque gouvernement devra se résoudre à

choisir d'être un chef de file mondial courageux ou un partisan prudent, dans un monde beaucoup plus complexe. Face à la montée des nationalismes et au recul de la mondialisation, il y a fort à parier que les gouvernements choisiront la deuxième voie.

Implications pour les entreprises

Selon ce scénario, la stagnation de l'innovation se traduira par des gains de productivité décevants, ce qui signifie que les ressources seront immobilisées dans des modèles économiques désuets. Les entreprises centrées sur les exportations devront établir de nouvelles stratégies adaptées à un monde de plus en plus protectionniste. Les entreprises s'efforceront de passer à une échelle supérieure et seront de plus en plus monopolistiques; pour survivre, les entreprises nationales de taille modeste seront contraintes d'envisager des fusions ou des

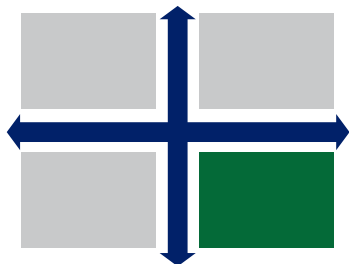
prises de contrôle par des acteurs plus puissants. Dans un climat d'incertitude grandissante, les dépenses en R et D chuteront et les entreprises seront de plus en plus sélectives dans leurs décisions d'embauche.

Implications pour les Canadiens

La baisse des exportations amènera l'apparition d'un nouveau bassin de travailleurs canadiens en chômage ou sous-employés. De nombreux Canadiens devront devenir beaucoup plus mobiles que par le passé, car les gros employeurs enverront leur personnel dans toutes les régions du pays pour répondre aux impératifs de l'entreprise. Les liens entre les économies du monde se relâcheront, et les individus resteront très connectés par-delà les frontières, ce qui aidera les Canadiens ayant une expertise technologique à saisir des occasions lucratives à l'étranger à l'étranger.

Scénario 4 : Une croissance ouverte

L'augmentation des échanges commerciaux à l'échelle mondiale et l'émergence d'une classe moyenne dans les pays en développement stimulent la croissance économique partout dans le monde. Les perturbations technologiques évoluent de manière plus stable.



Selon ce scénario...

La montée des protectionnismes observée dans le monde entier au milieu des années 2010 ne fait pas long feu. On assiste à la résurgence d'un consensus mondial, selon lequel le libre-échange doit procurer un filet de sécurité socio-économique aux populations du monde entier; d'importants accords commerciaux internationaux sont exhumés et ratifiés.

Les économies de la Chine, de l'Inde, de la Malaisie et de l'Indonésie croissent rapidement, car leurs classes moyennes montantes disposent d'un pouvoir d'achat accru et consomment davantage.

Des blocs commerciaux régionaux réapparaissent sous une forme renouvelée et plus puissante. Les nouvelles organisations ont tôt fait de promouvoir des alliances monétaires et financières, de prôner

la coopération militaire et même d'exercer des pouvoirs législatifs.

Les technologies de pointe continuent de perturber la conduite traditionnelle des affaires à un rythme constant, mais de grandes organisations solidement implantées au Canada et dans le monde entier parviennent à s'y adapter en acquérant sélectivement les jeunes pousses et les technologies dont elles ont besoin pour stimuler leur expansion et conserver leur compétitivité. En parallèle, ces organisations continuent d'investir sur les marchés émergents et poursuivent leur rayonnement à l'échelle internationale pour faire des affaires outre-frontières et enregistrer des niveaux de croissance ambitieux.

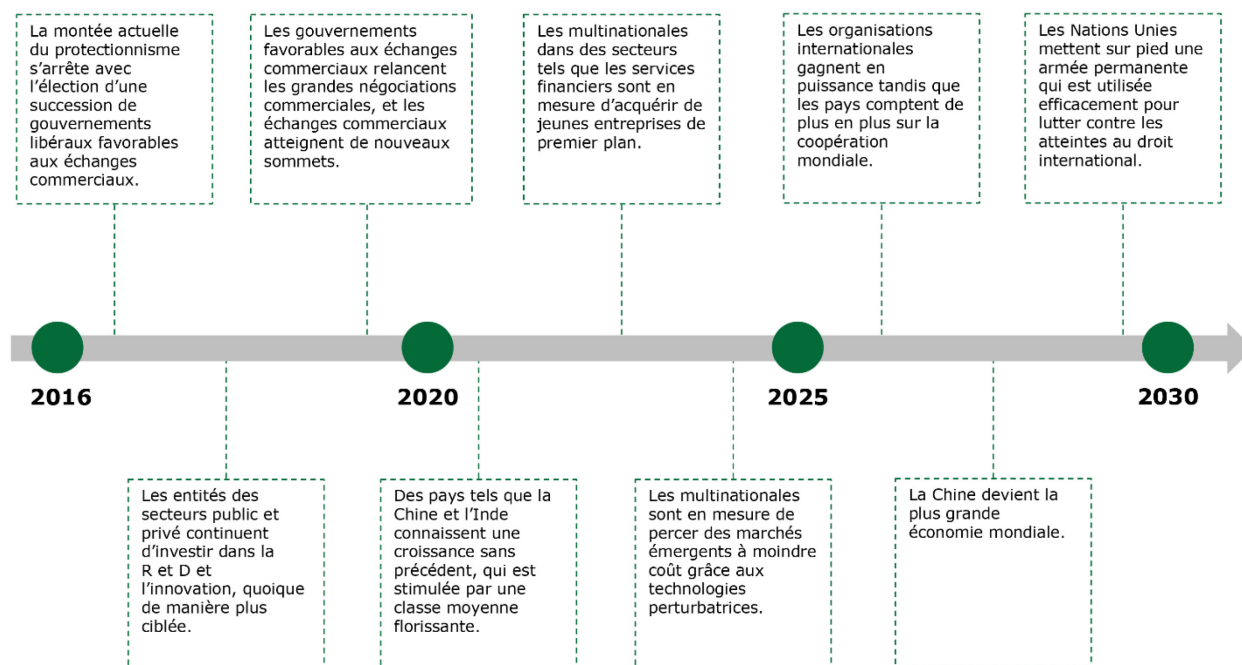
Les gouvernements sont également en mesure de suivre le rythme des perturbations amenées par la technologie, ce qui leur permet d'exploiter et de réglementer efficacement l'innovation pour mieux stimuler la productivité et la croissance. Les gouvernements commencent à adopter de nouvelles plateformes technologiques dans le but de faciliter la prestation des services à leurs citoyens. Lorsque le capital national n'est pas suffisant pour répondre aux impératifs économiques intérieurs, les gouvernements ont davantage recours aux investissements

étrangers en se servant de fonds souverains comme outils de financement.

Les gouvernements des économies avancées peuvent enfin imposer un prix sur le carbone. Les initiatives en ce sens sont largement acceptées, grâce à une meilleure compréhension, à l'échelle planétaire, des effets des changements climatiques sur la planète et l'économie mondiale. Cependant, comme les cibles de mise en valeur des technologies propres n'ont pas été atteintes, les pays ont encore du mal à respecter leurs engagements environnementaux. Avec le temps, des ressources de plus en plus abondantes sont donc consacrées à l'atténuation des coûts et à l'adaptation aux conséquences des changements climatiques. Les lois et les codes internationaux sont aussi plus largement acceptés, et les pays sont plus enclins à coopérer et à intervenir lorsque des lois internationales sont enfreintes. Le monde devient plus sécuritaire d'année en année.

La montée des protectionnismes observée dans le monde entier au milieu des années 2010 ne fait pas long feu. On assiste à la résurgence d'un consensus mondial, selon lequel le libre-échange doit procurer un filet de sécurité socio-économique aux populations du monde entier.

Chronologie potentielle du scénario 4 : Une croissance ouverte



Source : Analyse et points de vue de Deloitte Canada.

Implications pour le gouvernement

Selon ce scénario, comme l'économie mondiale se porte bien, les gouvernements canadiens devront concevoir des politiques qui permettront au Canada de miser sur les possibilités de croissance offertes par les marchés émergents. Ils devront promouvoir les investissements étrangers directs dans l'infrastructure pour faciliter également l'acheminement des produits canadiens vers les marchés en expansion. La croissance économique du Canada sera vraisemblablement concentrée dans les régions les plus exposées aux économies en plein essor du monde entier; les gouvernements devront trouver des moyens d'encourager la mobilité interprovinciale et de remédier à l'incidence possible des disparités entre les régions et les secteurs d'activité.

Implications pour les entreprises

Dans un monde où la croissance est ouverte, les entreprises canadiennes qui réussiront sont celles qui pourront se tailler une place et évoluer sur les marchés émergents en expansion. Partout sur la planète, les perturbations technologiques feront apparaître de nouvelles formes de consommation, à des coûts plus bas que jamais, ce qui fera croître les possibilités offertes à une catégorie grandissante de consommateurs dans les pays en développement. Tandis que le Canada cherchera à mettre à profit la croissance mondiale, l'ordre social continuera d'évoluer et les entreprises seront de plus en plus appelées à travailler en étroite collaboration avec l'État pour assurer la prestation des services de base à des citoyens dont le temps de loisir augmente.

Implications pour les Canadiens

Comme l'économie mondiale tournera à plein régime, la lutte pour attirer la main-d'œuvre et les talents sera serrée. Les dirigeants d'entreprise tournés vers les marchés mondiaux et aptes à aider les entreprises à tirer parti des débouchés à l'exportation seront particulièrement prisés. De manière générale, les leaders qui entretiennent des liens étroits avec les marchés émergents – et ceux qui peuvent mettre à profit ces relations – surclasseront un grand nombre de leurs pairs. Puisque la croissance économique sera concentrée dans certaines régions du pays, les Canadiens deviendront également plus mobiles, et les populations urbaines augmenteront considérablement en raison de l'afflux des habitants des zones rurales, attirés par les possibilités qu'offrent les grands centres.

Les scénarios et les dangers de l'incertitude

Ces quatre scénarios illustrent l'ampleur possible du changement en recadrant simplement les incertitudes primordiales auxquelles nous faisons face actuellement. Nous savons que, fondamentalement, l'avenir est toujours incertain, mais sa mise à nu nous oblige à admettre son existence et à ne pas être paralysé face à un avenir incertain. Qui plus est, en envisageant un éventail de futurs plausibles comme nous le proposons, les Canadiens peuvent éviter de prendre des mesures en fonction d'un seul et unique « futur officiel », comme tant d'adeptes de l'architecture du choix et de politiques gouvernementales semblent le faire actuellement. De plus, vu la plausibilité des quatre différents scénarios décrits précédemment, une vision aussi implacable est à la fois illogique et dangereuse.

Nous estimons qu'il est temps d'agir à l'égard de certains éléments qui auront du sens, quel que soit le scénario : le Canada a davantage besoin d'échanges commerciaux, d'innovation et de programmes de recyclage des compétences; or, ce sont précisément les éléments dont il avait été question il y a 25 ans. Cela dit, nous suggérons ci-après quelques questions épineuses qui sont essentielles pour déterminer comment aller de l'avant en tant que pays. Ce n'est qu'en débattant de ces questions cruciales que nous pourrons commencer à clarifier les choix que les entreprises et les gouvernements doivent effectuer pour aider le Canada à remporter le prix insaisissable d'une sécurité économique durable, quel que soit le scénario ou la combinaison de scénarios qui deviendra réalité.

Des questions épineuses, des conversations courageuses

Discuter de nos choix avec les gouvernements, les entreprises
et les citoyens du Canada

Tout au long de ces pages, nous avons soutenu que pour que le Canada soit un véritable chef de file dans un monde en proie à l'incertitude, les dirigeants d'entreprise, les chefs politiques et les citoyens canadiens doivent amorcer des conversations constructives et courageuses au sujet de l'orientation future de notre pays. Nous nous sommes engagés à poser les questions difficiles qui nous aideront à tracer la voie de l'avenir. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des questions fondamentales que ces scénarios soulèvent. Cependant, cette liste reflète, à notre avis, les cinq principaux éléments que le Canada doit prendre en considération aujourd'hui pour être un chef de file de demain.

Une croissance durable et inclusive

Comment exploiterons-nous les technologies de pointe et l'automatisation pour créer les emplois de demain en assurant la prospérité continue de notre pays, de façon inclusive pour les Canadiens de tous les niveaux économiques?

Il sera essentiel de réaliser une croissance **à la fois** durable et inclusive au cours des 25 prochaines années pour assurer notre prospérité, selon l'un ou l'autre des quatre scénarios. Nous devons discuter de la nécessité de

faire des concessions, car la numérisation et la désintermédiation accrues ont pour effet de concentrer la richesse entre quelques mains. Pour que le Canada assure sa prospérité et soit un véritable leader, nous devons définir ce qu'est la réussite et quels sont les leviers à actionner pour réussir.

Soutenir notre atout concurrentiel

Le Canada est-il prêt à prendre des mesures délibérées et extraordinaires afin de soutenir les secteurs qui constituent son véritable atout concurrentiel? Dans l'affirmative, sur quelle base?

Les gouvernements de la planète choisissent de plus en plus de soutenir de préférence certains secteurs d'activité et groupes, retenant les gagnants et doublant la mise sur leurs éventuels atouts concurrentiels. Dans la pratique, cela signifie qu'ils investissent massivement dans des entreprises, des grappes, des segments et des régions donnés de leur territoire.

Pour que le Canada prenne les rênes, nous devons admettre une réalité désagréable, à savoir que la pratique qui consiste à soutenir de façon disproportionnée les éléments qui représentent un atout concurrentiel est devenue la nouvelle norme, et que nous devons y adhérer. Bien que nous ayons obtenu des niveaux de réussite variables dans le passé, nous devons aujourd'hui définir nos critères et faire preuve d'audace³⁰.

La taille de la population, la croissance et l'immigration

Dans un contexte où la main-d'œuvre est de moins en moins apte à stimuler la prospérité, quelles sont la taille et la composition optimales de la population active du Canada, et quelle est la combinaison de compétences gagnante pour soutenir la croissance à long terme?

Comme l'automatisation et la robotique continuent de transformer la nature de la main-d'œuvre dans notre économie, ce qui réduit la nécessité de recourir aux humains

Nous nous sommes engagés à poser les questions difficiles qui nous aideront à tracer la voie de l'avenir.

dans certains emplois, nous avons assisté à l'extinction de catégories d'emplois dans les pays industrialisés. Or, la consommation est le principal moteur de la croissance économique de ces pays. Ces deux phénomènes semblent incongrus à long terme. Dans certains scénarios, la prospérité nécessite des populations plus vastes; dans d'autres scénarios, une immigration importante aurait un effet désastreux sur la prospérité. Comme cet enjeu a des effets contradictoires dans nos divers scénarios de l'avenir, nous devons faire preuve de circonspection dans le domaine de la démographie.

L'innovation

Que devons-nous faire mieux pour soutenir une innovation durable dans la société, les entreprises et les gouvernements canadiens?

Le renforcement de l'innovation était une recommandation clé du rapport *Le Canada à la croisée des chemins* de 1991, et les exhortations à accorder la priorité à cet enjeu n'ont fait que croître au cours des 25 années suivantes³¹. Compte tenu des tendances et des incertitudes dont nous avons fait état, nous savons qu'aucune version du Canada prospère de demain ne réserve une place nettement plus importante qu'aujourd'hui à l'innovation. Le Canada étant un pays dont la population restera relativement modeste, nous ne pouvons pas soutenir la concurrence en ce qui concerne le volume des entreprises que nous créons. Nous devons plutôt relever le pari de la compétitivité en

matière d'innovation. Il ne s'agit pas de cette forme d'innovation qui consiste à s'empresse de copier les innovateurs, et qui est fréquemment privilégiée à l'extérieur des États-Unis et de quelques autres pays, mais plutôt d'une création véritablement révolutionnaire et inédite, qui sera garante de la prospérité de notre pays.

Un leadership responsable, réceptif et courageux

Que signifiera être un chef d'entreprise responsable, réceptif et courageux dans le Canada de demain?

Dans chacun des scénarios que nous avons décrits, nous avons constaté que les entreprises canadiennes et, par défaut, leurs dirigeants exercent une grande influence sur le sort de notre économie et de la société dans sa globalité. Cette idée repose sur la notion qu'il incombe aux entreprises et à leurs dirigeants d'effectuer des choix avisés face aux incertitudes, dans l'intérêt de tous. Des enjeux tels que notre système d'aide sociale, la qualité de notre environnement et le succès de nos travailleurs seront de plus en plus du ressort des entreprises canadiennes. Comme les ressources des gouvernements sont étirées à la limite dans plusieurs de nos scénarios, les citoyens se tourneront vers d'autres ressources pour obtenir du soutien. C'est pourquoi il importe que les entreprises canadiennes soient prêtes à répondre à leur appel.

La voie de l'avenir

Le Canada à la croisée des chemins : 25 ans plus tard marque le début d'un parcours passionnant et crucial non seulement pour Deloitte Canada, mais aussi pour notre pays. Dans un contexte où le monde devient de jour en jour plus instable et plus incertain, plus que jamais auparavant, « le monde a besoin d'autres pays comme le Canada³² ».

Voilà ce à quoi le monde aspire, et nous n'atteindrons nous-mêmes nos nobles objectifs que si nous unissons nos forces et répondons en toute franchise aux questions difficiles. C'est précisément ce que nous projetons de faire au cours des prochains mois.

Deloitte Canada organisera des discussions courageuses avec des administrateurs, des chefs de la direction, des créateurs de politiques et des décideurs de tout le pays. En animant des débats sur les questions épineuses que nous proposons, nous souhaitons inspirer le genre de réflexion à long terme et de force morale qui sont nécessaires pour que nous soyons plus déterminés au cours des 25 prochaines années que nous ne l'avons été pendant les 25 dernières années. Nous sommes conscients de l'énormité de la tâche, mais ce qui nous donne de l'espoir, c'est de savoir que nous ne serons pas seuls pour faire ce travail : vous, lecteur, serez à nos côtés. Nous ne vous demandons qu'une chose : que vous réfléchissiez sérieusement à ces questions et que vous arriviez bien préparé pour transformer vos réflexions audacieuses en discussions courageuses, ce qui mènera à des actes décisifs.

Remerciements

Deloitte Canada remercie sincèrement pour leur appui les personnes qui ont contribué à la réalisation des recherches dans le cadre de ce rapport, soit Paul Bien, Chinkal Patel, Brooke Freeman, Farah Huq, Melissa Pogue, Alanna Hedden, Maricel Saenz, Robert Chen, Melissa Badgley et Warren Clarke.

Pour obtenir plus d'information, veuillez communiquer avec :

monitor@deloitte.ca

Canada175@deloitte.ca

Notes de fin

-
- ¹ Michael E. Porter et Monitor Company, *Le Canada à la croisée des chemins : les nouvelles réalités concurrentielles*, rapport sommaire (1991), 4.
 - ² Michael E. Porter, « *The Competitive Advantage of Nations* », Free Press, 1990.
 - ³ À titre de président de l'Ontario's Task force on Competitiveness, Productivity, and Economic Progress, dont l'Institute for Competitiveness and Productivity était (et est toujours) l'organe de recherche.
 - ⁴ Deloitte Canada, *L'avenir de la productivité : Un plan de match en huit étapes pour le Canada* (2011), 6.
 - ⁵ Ibid.
 - ⁶ Pour plus de renseignements à ce sujet, consultez le document de l'Institute for Competitiveness and Prosperity intitulé *Looking Beyond GDP: Measuring Prosperity in Ontario* (2016).
 - ⁷ Deloitte Canada, *L'avenir de la productivité : Un plan de match en huit étapes pour le Canada* (2011).
 - ⁸ Klaus Schwab, *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (Forum économique mondial, 2015).
 - ⁹ Analyse de Deloitte à partir de données de la Banque mondiale, « Exportation de biens et de services (croissance annuelle en %) ».
 - ¹⁰ Analyse de Deloitte Canada à partir des données de la Banque mondiale, *World Integrated Trade Solution*.
 - ¹¹ Analyse de Deloitte Canada à partir des données tirées des statistiques de l'OCDE sur l'éducation.
 - ¹² Deloitte Canada, *L'avenir de la productivité : Un plan de match en huit étapes pour le Canada* (2011), 6; Deloitte Canada, *L'avenir de la productivité : Des choix clairs pour un Canada concurrentiel* (2012), 50.
 - ¹³ Le Conference Board du Canada, *Titulaires d'un doctorat : classement des provinces et territoires* (2014).
 - ¹⁴ Deloitte Canada, *L'avenir de la productivité : Un plan de match en huit étapes pour le Canada* (2011).
 - ¹⁵ Deloitte Canada, *L'ère des perturbations : Les entreprises canadiennes sont-elles prêtes?* (2015).
 - ¹⁶ Selon les projections issues de l'ensemble de données macroéconomiques internationales de l'Economic Research Service du département de l'Agriculture américain.
 - ¹⁷ Ibid.
 - ¹⁸ Analyse de Deloitte Canada à partir des données de la Banque mondiale, *World Integrated Trade Solution*.
 - ¹⁹ Homi Kharas et Geoffrey Gertz, *The New Global Middle Class: A Cross-Over from West to East* (Brookings Institution, 2010).
 - ²⁰ Statistique Canada, *Estimations de la population du Canada : âge et sexe* (2015).
 - ²¹ OECD, *Education Indicators in Focus* (2015), 2.
 - ²² Ibid.
 - ²³ Deloitte Canada, *Age of Disruption: Are Canadian Firms Prepared?* (2015).
 - ²⁴ Deloitte Canada, *Age of Disruption: Are Canadian Firms Prepared?* (2015).
 - ²⁵ Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship: *The Talented Mr. Robot: The impact of automation on Canada's workforce* (2016).
 - ²⁶ As of February 2017.
 - ²⁷ "Official future" in this context means the future that is most commonly discussed in our current public discourse and the most simplistic extrapolation of current trends based on our experience. We aren't suggesting that this is the future that we might expect—based on our analysis quite the opposite is true: the future is more unknown than it has been in decades.
 - ²⁸ When assessing the extremes of the global growth uncertainty we considered multiple sources. See, for example, Neil Irwin, "We're in a Low-Growth World. How Did We get Here?" *New York Times*, August 6, 2016, and McKinsey Global Institute, *Manufacturing the future: The next era of global growth and innovation* (2012). Irwin makes an argument for persistence in low global growth. Conversely, the McKinsey Global Institute report argues that through technology and productivity gains, as well as rising consumer classes in developing nations, global growth will quickly accelerate.
 - ²⁹ In our analysis of the extremes of technological disruption, we reviewed research across the continuum of possibility. See Robert J. Gordon, *The Rise and Fall of American Growth* (Princeton University Press, 2016) and Tyler Cowan, "Is Innovation Over?: The Case Against Pessimism," *Foreign Affairs* (March/April 2016). On the one extreme, Robert Gordon suggests that disruption has begun to fall flat, limited by the human need for personal interaction. On the other end of the spectrum, Tyler Cowan suggests that with an ever-increasing number of people entering fields of science and technology, the pace of disruption and the corresponding gains will only increase.
 - ³⁰ Canada's record of taking bold bets and picking winners is mixed. Actions like the expansion of the Canadian Pacific Railway, the creation of the Auto Pact, and the development of the Alberta oil sands were instrumental in the development specific sectors and the country's economy. In contrast, less successful or uncompleted efforts—such as the Avro Arrow project—point to potential pitfalls and highlight the need for courageous, committed leadership.
 - ³¹ See Review of Federal Support to Research and Development, *Innovation Canada: A Call to Action* (2011); Expert Panel on Business Innovation, *Innovation and Business Strategy: Why Canada Falls Short* (2009); Canada 2020, *The Canada We Want in 2020* (2011); Roger Martin and James Milway, *Canada: What It Is, What It Can Be* (Rotman-UTP Publishing, 2012).
 - ³² Marie-Danielle Smith, "'We need more Canada,' says Obama as he lauds 'extraordinary' alliance with U.S.," *National Post*, June 29, 2016.



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

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

La vision de Deloitte consiste à faire en sorte que le Canada se positionne parmi les trois pays figurant en tête de l'indice du développement humain au cours des 25 prochaines années. Pour ce faire, nous devons prendre un engagement indéfectible à l'égard de la formation de leaders courageux qui incarnent l'inclusion.

Deloitte.

www.deloitte.ca

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

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante.

Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.