

Agir pour le bien commun : le rôle unique de l'entreprise

Discours prononcé par

Darryl White

Chef de la direction, BMO Groupe financier

Au

Cercle canadien de Montréal

Palais des congrès, Montréal

Le 5 novembre 2018

Priorité au discours prononcé

Bonjour. C'est un plaisir de voir une salle aussi remplie et je suis heureux d'être de retour chez moi, à Montréal.

Je suis toujours étonné par l'envergure des travaux de construction et des chantiers routiers dans la ville.

On dirait que c'est particulièrement intense ces temps-ci, n'est-ce pas?

Mais la ville investit dans la bonne direction, et la croissance de cette économie et son adaptation au changement sont palpables à chaque coin de rue.

C'est une période prometteuse pour le Québec et Montréal.

Étant donné la forte densité de la ville, les chantiers de construction sont compliqués par tout ce qui circule à pleine vitesse et par les défis liés à l'excavation de lieux laissés intacts depuis longtemps.

L'autre jour, je lisais un article sur un projet à Toronto. On venait d'arrêter les travaux parce que l'équipe du chantier avait découvert quelque chose d'inhabituel et devait faire intervenir des archéologues.

Ils avaient en fait trouvé un artéfact du dernier défilé de la Coupe Stanley à Toronto!

Il y a vraiment une dynamique fascinante en ce moment entre le Québec et l'Ontario. On dirait que le monde est à l'envers.

L'Ontario est, à proprement parler, jaloux de la politique budgétaire du Québec et du fait que la croissance de notre PIB est l'une des plus fortes au Canada.

Et au Québec, soyons honnêtes, avant que la saison ne commence, nous étions peut-être un peu jaloux des chances de Toronto de remporter la Coupe cette année. Mais regardez le classement maintenant!

La course est très serrée pour la première place dans la division Atlantique! Le Bleu-blanc-rouge est assurément une équipe à suivre!

L'autre équipe montréalaise à suivre, c'est bien sûr celle de BMO — qui contribue à faire de Montréal l'une des villes les plus en mouvement du monde.

« Notre prospérité est-elle si largement répartie et également partagée que toute notre économie et toute notre population en profitent? Ou est-ce uniquement le privilège de quelques-uns? »

J'aimerais reconnaître nos leaders au Québec : Mario Rigante, Sylvain Brisebois, René Douville, Claude Gagnon, François Hudon, Sylvie Marois, Fil Papich et Grégoire Baillargeon. Merci d'être avec nous aujourd'hui.

Et Grégoire, au nom de toutes les personnes présentes, merci de ton leadership à la direction du Cercle canadien.

Ça fait environ 369 jours, 3 heures et 30 minutes que je suis le 28^e chef de la direction de la Banque de Montréal.

Naturellement, alors que j'approchais de mon premier anniversaire à mon poste, j'ai réfléchi à la dernière année et à la manière dont je vais utiliser ce que j'ai appris pour façonner nos plans pour les années à venir.

J'aimerais aujourd'hui vous faire part de cette réflexion et y ajouter une ou deux perspectives sur l'avenir.

Première leçon : le rythme soutenu de la croissance et la manière dont on calibre une organisation d'envergure internationale pour qu'elle procure des résultats durables.

Dans cette optique de « résultats durables », je tiens compte du lien entre la croissance économique et la croissance démographique du Canada. Je m'intéresse de plus en plus à comprendre comment notre croissance économique est répartie dans notre population.

Notre prospérité est-elle si largement répartie et également partagée que toute notre économie et toute notre population en profitent? Ou est-ce uniquement le privilège de quelques-uns?

Deuxième leçon : j'ai été agréablement surpris par la responsabilité qu'ont les chefs de la direction canadiens d'orienter sur certains enjeux les gouvernements de tous les niveaux au nom des Canadiens.

Nos gouvernements consultent de plus en plus les sociétés canadiennes et les décisions qu'ils prennent en sont essentiellement meilleures.

Troisième leçon — le talent : l'importance de veiller à ce que la Banque ait un bassin de talents d'envergure.

Il s'agit en grande partie de changer la perception qu'ont les jeunes de ce que signifie consacrer sa carrière à faire croître une entreprise, à prendre des risques, à réaliser des bénéfices et à gérer son capital.

Et dans notre cas à BMO, ce que signifie consacrer sa carrière à aider nos clients à faire ces quatre choses en même temps.

La réalité, c'est que de plus en plus de jeunes se tournent vers des employeurs importants à l'échelle mondiale et se demandent en toute légitimité si ces milieux de travail leur conviennent. Ils se disent : ces entreprises partagent-elles mes convictions et mes priorités?

Chaque jour, en particulier dans les domaines tels que la cybernétique, l'analyse de données et l'intelligence artificielle, il y a une course intense pour embaucher les meilleures personnes.

Montréal est manifestement sur la bonne voie avec ses investissements en intelligence artificielle et sa stratégie économique.

Mais les besoins sont énormes et l'offre de talents sur le marché n'est tout simplement pas encore suffisante — une occasion en or pour les générations futures.

Quand je pense à certaines des personnes qui ont pris la parole sur cette tribune, et plusieurs sont parmi nous aujourd'hui, je suis reconnaissant de votre invitation et j'espère rendre la pareille en vous donnant matière à réflexion.

La dernière leçon porte sur la **force de la relation entre la communauté des affaires et les jeunes, et sur leur perception de ce que signifie faire carrière dans le monde des affaires** — et c'est là-dessus que je veux mettre l'accent aujourd'hui.

J'aimerais parler de cette relation en abordant les points suivants :

- à quel point notre croissance économique est durable et inclusive;
- le *potentiel* d'exportation que nous avons en tant que pays et l'impact du commerce mondial; et
- le paradoxe entourant l'évolution des médias sociaux, et leur impact sur la façon dont nous interagissons en tant que citoyens.

Plus tôt cette année, j'ai participé à un souper au Temple de la renommée de l'entreprise canadienne à Toronto.

Assise à côté de moi, à ma table, se trouvait une jeune femme qui venait de terminer ses études universitaires et qui avait été reconnue comme l'une des étudiantes les plus performantes de tous les programmes en administration des affaires au Canada.

Elle m'a raconté les expériences négatives qu'elle-même et d'autres étudiants en administration des affaires ont vécues sur le campus pour avoir commis le « crime » de manifester de l'intérêt pour les études dans ce domaine, au lieu de consacrer leur talent à d'autres carrières où ils pourraient avoir un « plus grand » impact social.

Elle m'a expliqué qu'ils se sont sentis comme des « parias » et « diabolisés » par leurs pairs en raison de leur choix.

On lui a donné l'impression que le choix de poursuivre une carrière dans le monde des affaires revenait à accepter les plus grands excès historiques de cupidité, ou à ne pas apporter de contribution positive à la société.

Au fil des ans, j'ai eu de nombreuses conversations similaires avec d'autres jeunes intéressés par une carrière en affaires.

Je lui ai donc demandé ce qui se passerait si je venais sur son campus et que j'expliquais tout le bien que nous faisons dans le monde, en faisant valoir ce que la société perdrait sans une communauté d'affaires dynamique.

Sa réponse? Elle a ri de moi, et m'a dit : « vous n'auriez aucune chance... » En fait, elle m'a dit : « vous êtes un banquier, vous êtes la *dernière* personne qu'ils écouteront ».

J'ai admiré sa franchise.

En fait, je pense qu'elle et ses pairs pourraient être surpris de ce qu'ils entendraient.

J'ai tellement d'exemples d'initiatives sur lesquelles nous travaillons à BMO qui, prises isolément, ne semblent pas avoir grand-chose à voir avec le revenu que nous gagnons ou le risque financier que nous prenons à court terme:

- Cette année, nous avons souscrit 6 milliards de dollars américains en obligations vertes, sociales ou pour le développement durable.
- Nous avons participé au financement par actions et par emprunts d'environ 6,5 milliards de dollars dans le secteur de l'énergie renouvelable, et accordé un peu plus de 4 milliards de dollars d'engagements de crédit à des projets d'énergie renouvelable.
- Les femmes occupent plus de 40 % des postes de haute direction à BMO, et plus du tiers des administrateurs siégeant à notre Conseil d'administration sont des femmes.
- Nous consacrons plus de 3 milliards de dollars en nouveaux fonds à des entreprises dirigées par des femmes entrepreneures.
- Nous avons l'un des milieux de travail les plus diversifiés et inclusifs au Canada — nous sommes la seule banque canadienne à figurer parmi les 25 premières sociétés de l'indice Diversité et Inclusion 2018 de Thomson Reuters.
- L'an dernier, BMO a donné plus de 62 millions de dollars à des organismes de bienfaisance enregistrés et à des organismes sans but lucratif au Canada et aux États-Unis.

« Quand je pense à la raison d'être de notre Banque, nous sommes tous des banquiers, mais pas seulement des banquiers. Nous existons pour rassembler, servir de catalyseur et favoriser le changement qui soutient la croissance pour le bien commun. »

- Plus de 92 % de nos employés ont participé à notre campagne annuelle BMO Générosité et donné 22 millions de dollars de leur argent à des organismes locaux de Centraide United Way, et à d'autres organismes de bienfaisance.
- Et finalement, BMO a récemment été nommé l'une des sociétés les plus éthiques du monde par l'Ethisphere Institute — une des quatre banques au monde à avoir été reconnues.

Chacun de ces énoncés et résultats compte.

Le succès à long terme de toutes les entreprises représentées dans la salle (et je dis ça du point de vue d'une organisation qui a marqué le début de sa 202^e année en affaires samedi) repose sur des investissements dans les domaines qui créent des conditions favorables à une performance durable.

Quand je pense à la raison d'être de notre Banque, nous sommes tous des banquiers, mais pas seulement des banquiers. Nous existons pour rassembler, servir de catalyseur et favoriser le changement qui soutient la croissance pour le bien commun.

Avec la force de nos gens, en plus de la plateforme que nous procurons nos activités, nous avons un impact positif sur la vie de nos clients, sur les occasions qui s'offrent à eux et sur la société.

En travaillant ensemble, nous pouvons favoriser une croissance économique durable, inclusive et largement répartie.

Chaque jour, en mettant au travail des capitaux au profit des entreprises et des particuliers, nous concrétisons le mandat de gérer une banque que la population canadienne nous a confié.

Une croissance économique durable, inclusive et largement répartie signifie beaucoup plus que d'affecter efficacement des capitaux au profit de nos actionnaires.

Cela ne fonctionne que si les conditions économiques le permettent. À la base, assurer une croissance économique durable, inclusive et largement répartie signifie remédier à l'inégalité — tant sur le plan des occasions que du revenu personnel — qui existe, y compris à Montréal.

Pour y arriver, nous devons tenter d'influencer les forces qui façonnent nos conditions économiques au lieu de simplement y réagir.

Si nous ne travaillons pas tous ensemble pour un avenir plus inclusif, plus juste et plus équitable pour les Canadiens, le potentiel de croissance à long terme et la durabilité de notre économie s'en trouvent beaucoup trop limités.

Seuls, notre force dépend seulement des parties les plus fortes de notre économie, et ce qu'il faut vraiment, c'est d'améliorer la performance du plus grand nombre possible de secteurs, et donc de l'ensemble de notre économie. Pensez à ce que nous pourrions accomplir en réalisant le potentiel de croissance qu'entraînerait une participation accrue de la population active.

La disparité des revenus d'un quartier à l'autre et le fait que votre code postal soit un indicateur extrêmement fiable de vos possibilités dans la vie constituent un problème tant économique que social.

La notion de « sous-emploi » est réelle quand les gens ne contribuent pas à hauteur de leur potentiel économique maximal, laissant des postes vacants. Ma formule pour parvenir à une croissance compétitive dans une économie développée est simple, mais la situation est difficile à résoudre.

Comparativement aux pays avec lesquels nous sommes en concurrence, notre économie a besoin de plus de personnes travaillant de manière plus productive que la semaine dernière, le mois dernier ou l'année dernière.

Cette participation accrue génère plus de revenus, ce qui se traduit par une hausse des investissements, une augmentation de la masse salariale et une croissance des recettes fiscales pour les gouvernements.

Cela donne à nos gouvernements plus de capacité pour améliorer les activités de recherche financées par les fonds publics, les services publics et les écoles, à tous les niveaux.

Un cercle vertueux pour la croissance de la productivité.

Bien que la politique en matière d'immigration soit le levier le plus important qui influe sur la croissance démographique du Canada à long terme, nous ne pouvons laisser de côté ni ignorer la question de notre capacité à soutenir les populations sous-employées et vulnérables.

Pour veiller à ce qu'un plus grand nombre de personnes travaillent, et ce, de manière plus productive, le reste du Canada pourrait aussi suivre l'exemple du Québec et veiller à ce que les femmes aient un accès égal aux possibilités d'emploi ainsi qu'un soutien adéquat et universel pour retourner sur le marché du travail après un congé de maternité.

Et surtout : promouvoir et accepter à grande échelle les congés de paternité.

Ce n'est pas tant une question de congé à donner aux hommes. Il s'agit plutôt de permettre aux femmes de poursuivre leur carrière et de favoriser le retour des deux parents sur le marché du travail.

Il faut noter qu'au Québec, le taux de participation des femmes en âge de travailler, soit 86,8 %, était de loin le plus élevé au Canada en 2017, près de 4 points de pourcentage au-dessus de la moyenne nationale.

Pour mettre les choses en perspective, si le reste du pays voyait son taux de participation féminine atteindre celui du Québec, l'économie compterait environ 400 000 femmes de plus du jour au lendemain — donc plus de personnes travaillant de manière plus productive.

Pour augmenter le taux de participation de la main-d'œuvre, nous pouvons aussi fournir des milieux de travail adaptés aux personnes sans emploi ou sous-employées en raison d'un handicap, ou encore, fournir une formation ciblée et au bon moment à un travailleur récemment licencié pour l'aider à acquérir une nouvelle compétence très en demande.

Ce qui suit est une situation que je vis moi-même en ce moment — il faut veiller à ce que nos enfants et leurs parents, même si ce n'est pas une science exacte, reçoivent des projections faciles à comprendre du marché du travail à la fois avant et pendant qu'ils prennent la décision importante de poursuivre un métier spécialisé ou des études postsecondaires ou universitaires.

Il y a cinq ans, nous savions déjà que les métiers spécialisés comme les électriciens, les plombiers et les mécaniciens allaient être en forte demande maintenant, mais comment utilisons-nous cette information pour aider les enfants à faire des choix éclairés?

Il est courant que les analystes financiers qui effectuent des recherches sur les sociétés cotées en bourses se prononcent sur la « qualité » de leur bénéfice. Une société se distinguera si son bénéfice est généré par une croissance durable qui favorise la performance sur le plan des revenus et du bénéfice.

Par ailleurs, elle perdra des points si son bénéfice provient d'une augmentation ponctuelle de la rentabilité qui ne semble pas refléter une performance fondamentale ou durable.

Nous devrions adopter une perspective semblable pour ce qui est de la *qualité* de notre croissance économique. Le premier vendredi de chaque mois, toute une industrie se consacre à estimer le nombre d'emplois créés au cours du mois précédent.

Nous devrions porter autant d'attention à la qualité de ces emplois que nous le faisons pour déterminer combien d'entre eux ont été comblés.

Mais parfois, il est difficile de voir la forêt parmi les arbres, de reconnaître les périodes où les choses vont bien.

C'est comme si nous étions programmés pour ne pas voir ni entendre les bonnes histoires. Les récits de tragédies ou de malheurs sont beaucoup plus faciles à raconter que ceux qui inspirent.

Quand les défis immédiats de la pauvreté et des inégalités semblent si grands, il est facile d'être cynique quant à notre progression en tant que société mondiale.

« L'impact des changements dans le commerce mondial sur les populations les plus pauvres du globe n'est pas largement discuté en parallèle avec les discours populaires que sont l'isolationnisme et le protectionnisme. »

Examinons les avantages que le libre-échange et la mondialisation ont apportés, et le rôle que des entreprises comme la nôtre et la vôtre ont joué en cours de route.

Selon la Banque mondiale, depuis 1990, le commerce international a contribué à réduire de moitié le nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté.

Bien que les gouvernements aient créé les conditions nécessaires à un accroissement du commerce au moyen d'accords — et ceci est vraiment important — ce ne sont pas les gouvernements qui ont fait les derniers pas.

Nous devons cela aux entreprises qui se sont fait concurrence et ont effectué des échanges entre elles, réduisant de moitié le nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté.

Mais surtout — et c'est un autre signal à l'intention des jeunes intéressés par des enjeux comme la pauvreté dans le monde — les réalisations considérables que nous avons accomplies reposent sur une croissance économique soutenue dans des pays à revenu élevé, qui profite à des pays en développement.

Voilà où se situe le problème dans le discours actuel : l'impact des changements dans le commerce mondial sur les populations les plus pauvres du globe n'est pas largement discuté en parallèle avec les discours populaires que sont l'isolationnisme et le protectionnisme.

Comme l'a affirmé un ancien ministre du Costa Rica, qui travaillait alors à la Banque mondiale, « ces gains, bien qu'impressionnants, ne sont pas nécessairement permanents. Si les pays à revenu élevé — ainsi que leurs clients — se ferment aux marchés mondiaux, ce sont les gens les plus pauvres du monde qui en souffriront le plus ».

Donc, si vous êtes une jeune personne voulant apporter une contribution significative dans la vie des gens les plus pauvres du monde, je dirais que vous pouvez choisir l'une des trois options suivantes :

Vous pouvez vous lancer en politique et proposer un programme pro-commerce. Vous pouvez faire carrière dans le secteur public en aide internationale ou être missionnaire. Ou vous pouvez créer une entreprise — ou vous joindre à une entreprise — qui contribuera à changer les choses dans le monde.

En favorisant le développement de l'économie locale, ou en important ou en exportant des biens et des services.

Dans ce cas, les affaires et le commerce améliorent littéralement des vies.

Étant donné la complexité des programmes d'aide internationale, la façon la plus simple de procurer un avantage économique à un pays en développement consiste à augmenter les échanges commerciaux.

Les activités commerciales transfèrent le capital beaucoup plus efficacement et apportent des avantages locaux en augmentant l'emploi et les recettes fiscales.

Chez nous, les possibilités du marché de l'exportation pour les petites et moyennes entreprises canadiennes n'ont jamais été aussi bonnes.

Pensez à ceci : dans les années à venir, un seul pays du G7 — le Canada — aura accès en libre-échange à chacun des autres pays du G7. Et une seule nation aura accès en libre-échange à toute l'Amérique du Nord, aux 28 membres de l'Union européenne et aux dix économies du Partenariat transpacifique.

Quand on tient compte des obstacles au commerce que rencontrent les pays avec lesquels nous sommes directement en compétition, **le Canada est vraiment dans une classe à part pour ce qui est du potentiel de croissance des exportations. Mais le potentiel de croissance ne signifie pas grand-chose s'il n'est pas réalisé.**

Nous devons changer notre façon de penser en tant que leaders canadiens, pour rechercher de nouveaux clients, non seulement dans les villes ou provinces avoisinantes, mais aussi dans d'autres pays.

« Pour prospérer et grandir en tant que société, nos points de vue doivent constamment être remis en question. En fait, ce dont nous avons vraiment besoin c'est de passer plus de temps avec plus de gens en désaccord avec nous. La similarité finit par mener à l'ignorance, tandis que la diversité de pensées engendre l'innovation. »

L'argument voulant que les jeunes puissent avoir un impact positif dans leur communauté et le monde en travaillant pour une banque comme la nôtre est bien clair. Mais il est parfois difficile de faire valoir ce point de vue dans le fouillis du numérique.

La montée du populisme a pour effet de conforter les gens de tous âges, mais surtout les jeunes, dans leur opinion qu'il n'est pas bon de faire partie de l'*establishment*, de s'adonner au commerce et de faire carrière dans le monde des affaires.

J'ai récemment passé du temps avec PLAN Canada, un organisme sans but lucratif axé sur la promotion de la justice sociale pour les jeunes.

Une jeune étudiante en première année d'université, Ravicha Ravinthiran, s'est portée volontaire pour occuper mon poste pour une journée et diriger la Banque, dans le cadre de la campagne « Les filles ont leur place » visant à sensibiliser les filles à se voir dans des rôles de leader.

À la fin de notre journée ensemble, je lui ai demandé s'il y avait quelque chose qui l'avait surprise au cours de son expérience.

Elle a répondu qu'elle était très impressionnée par tout le temps que nous passons à discuter de sujets comme les répercussions sociales de nos décisions d'affaires et notre raison d'être en tant qu'entreprise.

Ce qu'il y a de si surprenant dans ce qu'elle a répondu, c'est à quel point, en fait, ce n'est pas surprenant. C'est exactement le type de conversation que les dirigeants d'entreprise ont régulièrement.

Les expériences comme celle que j'ai eue avec l'étudiante en administration des affaires qui m'a parlé de la pression exercée par ses pairs, ou mon travail avec « notre chef de la direction pour une journée », m'ont permis de mieux comprendre qu'il incombe au milieu des affaires de faire valoir que les affaires sont un puissant outil pour promouvoir le bien commun.

Personne d'autre ne le fera pour nous. La cavalerie n'arrivera pas à la rescousse. À moins de mieux faire connaître notre histoire, nous n'attirerons pas les plus talentueux ni les plus brillants de la nouvelle génération.

Et pour ça, il faut les rencontrer où ils sont : sur les médias sociaux.

Les médias sociaux sont un outil puissant qui nous relie comme personne n'aurait pu l'imaginer il y a seulement quelques années. Mais ce qui me préoccupe de plus en plus, c'est la montée des mouvements populistes alliée à celle des médias sociaux et les répercussions que cette combinaison a sur la façon dont nous interagissons.

Il semble de plus en plus que l'effet le plus puissant des médias sociaux, conçus pour accroître la connectivité et rapprocher les gens, soit de renforcer les barrières entre les différents groupes parmi nous — limitant l'exposition à divers points de vue, et menant à une polarisation accrue du débat public.

Il est facile de se convaincre du bien-fondé d'une idée après l'avoir vue sur Facebook parce que nous l'avons recherchée sur Google.

Les algorithmes qui fournissent des résultats pertinents façonnent de plus en plus notre conception du monde en personnalisant l'information que nous consommons.

Quand notre conception se perpétue de façon positive, nous accélérons toujours plus vite — et de manière plus productive.

Quand notre conception se perpétue de façon négative, ça risque rapidement de devenir une spirale descendante.

Pour prospérer et grandir en tant que société, nos points de vue doivent constamment être remis en question. En fait, ce dont nous avons vraiment besoin c'est de passer plus de temps avec plus de gens en désaccord avec nous. La similarité finit par mener à l'ignorance, tandis que la diversité de pensées engendre l'innovation.

C'est vrai dans le cas de notre effectif à BMO et je crois que cela vaut aussi pour notre population.

Nous devons tous examiner avec soin les mesures que nous prenons, qui limitent notre exposition à différentes façons de penser et empêchent la remise en question de nos points de vue.

En tant que communauté d'affaires, nous avons la responsabilité de faire connaître notre contribution au bien commun.

L'impact positif que nous avons ne se poursuivra que si nous amenons les jeunes à prendre le relais et à faire réussir le prochain CN ou Saputo.

De nos jours, il est trop facile de parler négativement des entreprises bien établies malgré tout ce qu'elles apportent.

Je crois vraiment que les entreprises comme BMO peuvent être des forces bénéfiques dans le monde des affaires.

Nous devons mieux faire connaître nos valeurs et notre point de vue aux jeunes générations. Les dirigeants d'entreprise comme nous tous peuvent contribuer à changer les attitudes.

Il suffit de constater l'impact extraordinaire que Bell Canada a eu sur la façon dont nous percevons la santé mentale au Canada, faisant en sorte de changer la conversation.

Permettez-moi de conclure en affirmant ceci. Je crois qu'il est difficile de ne pas être d'accord avec la notion que nous tous dans cette salle, faisant carrière dans les affaires, avons une énorme influence favorable sur nos collectivités. Nous devons faire valoir avec fierté les vertus liées aux affaires et au commerce moderne :

- comment le commerce mondial a littéralement permis à des millions de gens de sortir de la pauvreté et a sauvé des vies;
- comment l'application de barrières commerciales entre pays réduit notre potentiel de croissance;
- comment en répartissant les possibilités économiques de manière plus équitable nous pouvons en fait dynamiser notre potentiel de croissance;
- et comment nous devons faire une place prépondérante à la pensée critique face aux informations qui nous inondent et porter une attention particulière à la promotion de l'extraordinaire diversité de notre population.

C'est ce qui nous distingue et nous rend plus forts, plus résilients et, en fin de compte, plus prospères.

Et je suis persuadé que ce sont les arguments que les futures générations ont besoin d'entendre des chefs d'entreprise. Si les jeunes se reconnaissent dans les valeurs de leurs leaders, ils grandiront en se voyant un jour dans ces rôles. Notre pays n'en sera que plus fort.

Merci.