



LE GESTIONNAIRE QUÉBÉCOIS DANS UN MONDE EN PLEINE MUTATION

par Joseph Facal, HEC Montréal

**CONFÉRENCE PRONONCÉE LE 18 MAI 2007 LORS DU CONGRÈS DE
L'ASSOCIATION DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES COMMISSIONS
SCOLAIRES DU QUÉBEC, HÔTEL DELTA, TROIS-RIVIÈRES.**

Mesdames et messieurs,

Je vous remercie de m'avoir invité et de m'accueillir aussi gentiment.

Quand je suis invité dans des rencontres de ce genre, je me fais toujours un devoir de traiter aussi précisément que possible du thème qu'on m'a demandé d'aborder, qui est ici de vous proposer une réflexion sur le métier qui est le vôtre, gestionnaire du secteur public, dans une société en profonde mutation.

Vous conviendrez que, pour un ex-homme politique, répondre à la question qui lui est posée et non à celle qu'il veut bien entendre est déjà très méritoire.

Je n'ai pas donc pas du tout l'intention de passer en revue tous les grands enjeux dans le monde de l'éducation comme l'a fait avec tant de pertinence Jacques Girard.

Je vous prie de pardonner le caractère un peu hybride de mon propos, qui sera à la fois teinté par mon passage encore relativement récent en politique active, mais aussi par mon actuel et très confortable statut de commentateur de l'actualité, et par mon nouveau métier de professeur d'université, qui me donne du recul, en plus de me faire goûter à la fierté de pouvoir dire que j'ai enfin un métier respectable.

Je pense que je comprends bien ce que vous vivez en ce moment comme gestionnaires.

On vous impose sans cesse de nouvelles exigences de performance... dans un milieu où les indicateurs chiffrés de performance ne donnent qu'une vision très partielle de ce que vous faites.

On s'attend à ce que, comme par enchantement, vous, gestionnaires, possédiez des habilités de négociation pour naviguer au travers des logiques syndicales, corporatistes, technocratiques, communautaires, administratives – ...mais comme s'il n'y avait pas, par

exemple, des conventions collectives d'une lourdeur que nous ne qualifierons pas comme elles le mériteraient parce que nous sommes entre gens bien élevés -,... et vous devez évidemment réussir tout cela sans que cela ne vienne embarrasser les élus dans le journal du matin.

Tout cela implique que vous devez faire circuler plus que jamais l'information... alors que le contrôle de l'information a traditionnellement été une source de pouvoir dans une organisation.

Et pour l'avenir, dans un contexte où le sous-financement est devenu permanent et va le demeurer (à moins qu'on ne découvre du pétrole au Québec) et où les pénuries de main-d'œuvre dans le futur semblent inévitables, cela impliquera aussi qu'il faudra que vous

- trouviez des façons de retenir certains travailleurs qui seront tentés par la retraite dès que leurs moyens le leur permettront
- vous assuriez que le renouvellement du personnel se fait sans une perte complète de l'expertise de celui qui part
- vous intégriez et reteniez des jeunes qui ne sont pas comme vous et moi étions à leur âge : les jeunes d'aujourd'hui sont nomades, difficiles à fidéliser, vivent dans l'immédiateté, veulent une reconnaissance rapide, s'ennuient vite... et placent l'argent étonnamment loin dans leurs motivations fondamentales, au 5^e rang en fait, loin derrière l'épanouissement personnel et l'équilibre famille-travail.
- vous développiez des compétences de gestion d'une main-d'œuvre qui sera de moins en moins pure laine au plan de ses origines, et donc qui aura des références culturelles, des habitudes de vie, des habitudes de travail, des rapports à l'autorité très différents de ce que nous avons connu.

Bref, l'incertitude et l'instabilité sont devenues permanentes pour vous.

Et tout cela alors que vous ...

- manquez déjà de temps
- que plusieurs souffrent déjà d'épuisement professionnel
- que les exigences de performance sont toujours haussées et jamais baissées
- que les ressources ne suivent pas les nouvelles exigences
- que vous êtes, au fond, parmi les plus exposés de tous les gestionnaires du secteur public, puisque l'existence même des commissions scolaires est périodiquement remise en question (sur la base d'arguments qui ne sont pas plus convaincants aujourd'hui qu'ils ne l'étaient jadis), et qu'on vous demande de faire atterrir une réforme extrêmement controversée, qui suscite des inquiétudes légitimes, et dont vous n'êtes pas les initiateurs.
- que l'implantation des changements ne semble pas pouvoir se faire sans que toutes sortes de directives contradictoires ne soient données

- et que vous baignez dans ce discours ambiant, parfois insidieux, qui peut être démotivant, qui veut laisser croire que le privé, si seulement où on lui en donnait la chance, ferait, n'est-ce pas, tellement mieux que vous

Dans un tel contexte, je vous comprends de parfois ne plus savoir à quel saint se vouer, d'avoir (peut-être) des moments de découragement ou de doute.

Chose certaine, la nostalgie ne mène à rien. Le monde d'hier, à supposer même qu'il ait été préférable au monde d'aujourd'hui, ne reviendra pas.

Il ne reviendra pas parce que notre époque est traversée par trois révolutions fondamentales, inévitables, des véritables mutations qui font que bien des choses ne seront plus jamais pareilles.

1) La mondialisation modifie profondément le rôle de tous les pouvoirs publics, fait que des décisions prises à l'autre bout de la planète nous affectent profondément, enlève du pouvoir aux politiciens locaux, impose des exigences de performance sans précédent au système scolaire, en même temps qu'elle fait naître des revendications pour davantage de pouvoir local et communautaire entre les mains des usagers des services publics, notamment les parents à l'école, qui veulent se réapproprier leur milieu local pour faire contrepoids à ce pouvoir qui semble leur échapper vers le haut.

2) Les bouleversements provoqués par la science et la technologie modifient notre rapport au temps, à la distance, transforment la nature même du travail, nous forcent à reconfigurer l'architecture et la livraison des services publics. Voyez comment l'enseignement est bouleversé par les nouvelles technologies

3) Et enfin, les points de repère éthiques et moraux classiques, les coutumes, les traditions, les institutions qui, depuis des siècles, incarnaient l'autorité établie sont maintenant contestés de manière permanente. Voyez à quel point des enseignants ont maintenant toutes les peines du monde à faire régner l'ordre dans leurs salles de cours.

Voilà le monde nouveau qui prend forme devant nous, qui a bien sûr du bon et du moins bon.

Et quand on est, comme vous, un acteur au coeur de ces bouleversements, quand on s'interroge, quand on reçoit des directives de gens qui ne semblent pas savoir plus que nous où ils veulent aller, quand des mots d'ordre parfaitement irréalistes sont donnés, il est normal, comme gestionnaire, de vouloir se chercher de nouveaux points de repère, de nouvelles approches, de nouveaux outils de gestion.

Mais je vais vous confier un secret que je vous prie de ne dire à personne parce qu'il pourrait peut-être fâcher certains de mes nouveaux collègues à l'Université.

Maintenant que j'ai le temps de lire de vrais livres, je suis abasourdi de voir à quel point l'univers de la recherche en gestion est rempli, jonché, encombré de théories, de tendances, de courants de pensée tous plus «in» et ésotériques les uns que les autres, qui prennent l'allure de modes, qui durent ce que durent les modes, qui sont rapidement remplacés par de nouvelles modes.

L'univers de la gestion a vu se succéder à une vitesse folle, ces dernières années, des concepts devant lesquels on s'est prosterné avec révérence... chacun de ces concepts-gadgets, porté par le gourou du mois et son best-seller du moment. ... jusqu'à ce qu'ils soient remplacés par les suivants.

Que reste-t-il de solide, de fiable dans tout ce fatras ?

À mon humble avis, pas grand-chose.

Je ne dis pas que tout cela est insignifiant. Je dis que l'univers de la recherche en gestion fait penser à l'extraction des diamants : il faut remuer des camions et des camions de charbon pour (peut-être) trouver un diamant.

Comme vous, vous êtes dans l'action au quotidien, que vous n'avez pas le temps de tout lire, alors que moi je suis payé (maintenant) pour le faire, je vais vous éviter de charrier des camions de charbon en vous résumant cinquante ans de pensée managériale en deux minutes.

De Peter Drucker dans les années 50 jusqu'à aujourd'hui, toutes, toutes les théories contemporaines en gestion nous disent que les organisations qui connaissent du succès sont celles qui sont (et vous le saviez avant que je vous le dise) :

- ouvertes à l'expérimentation
- capables d'une autocritique permanente
- à l'écoute systématique de ceux qu'elles doivent servir;
- qui encouragent l'autonomie de leur personnel;
- qui reconnaissent le droit à l'erreur;
- qui ont des structures aussi simples, souples et flexibles que possible;
- qui privilégient les coordinations horizontales plutôt que verticales dans toute la mesure du possible;
- qui misent davantage sur les personnes que sur les règles et le processus;

Le vrai défi, c'est de vivre cela dans le concret

Mais je vous assure, je vous certifie qu'il n'y a **rien** dans les nouvelles tendances en gestion qui remet cela en question.

Le plus grand sociologue français des organisations du dernier demi-siècle, Michel Crozier, a résumé tout cela en nous disant que la gestion moderne s'organise autour de trois principes.

Le principe de **simplicité**, le principe d'**autonomie** et le principe de gouvernance par **les valeurs partagées**.

Simplicité dans le sens où la meilleure réponse à la complexité des rapports humains est dans la simplicité de l'organisation, puisque c'est l'esprit humain – et non les structures et les procédures – qui permet le mieux **d'appréhender** la complexité.

Autonomie, parce que si c'est l'humain, et non la structure ou le processus, qui peut le mieux régler les problèmes, il faut lui laisser la **latitude**, la **liberté**, l'**autonomie** pour le faire, et donc le libérer des structures autant que possible.

Et enfin, la gestion par les **valeurs partagées**, qui est la conséquence logique des deux points précédents.

En effet, dans une organisation **simplifiée** au maximum et fondée sur l'**autonomie** des personnes, si on ne peut plus gérer par les procédures (qui finissent par nier le premier principe de simplicité), ni par une structure hiérarchique (qui finit par brimer le deuxième principe d'autonomie des humains), la seule façon de maintenir la **nécessaire coordination**, c'est de s'appuyer sur des valeurs partagées...

... mais **réellement** partagées parce qu'elles n'auront pas été **unilatéralement** et **artificiellement** imposées d'en haut, mais au contraire **construites** par tous.

Le dernier demi-siècle de recherche en gestion se résume à cela.

S'il y a à mon sens une leçon fondamentale à tirer de ce que je viens de dire, c'est donc qu'**aucune théorie, aucun modèle, aucune recette** n'offre de réponses toutes faites.

Aucune, même les plus sophistiquées, ne permet de pleinement saisir à une réalité **infiniment** nuancée.

Quelle est la conséquence concrète de cela ?

C'est que chaque gestionnaire doit donc se construire **sa philosophie de gestion, son style de gestion** en fonction de **ses forces** et de **ses faiblesses** et en fonction de **son contexte**, plutôt que de se mettre à la remorque des dernières idées à la mode.

Sauf que trouver son style de gestion suppose un continuel travail sur soi-même, un examen sans complaisance de nous-mêmes par nous-mêmes, ce qui exige énormément de discipline et d'humilité, puisque c'est tellement tentant de blâmer nos collaborateurs, les structures, l'insuffisance des ressources, le ministère qui ne comprend rien ou le Conseil du trésor qui est parfaitement bouché et insensible.

Au fond, ce n'est sûrement pas un hasard si les grands leaders ne sont jamais des gens qui suivent le livre.

Ce sont des gens qui font **confiance** à leur **intelligence**, à leur **imagination** et à leur **jugement**.

De toute manière, même si vous le vouliez, vous ne pourriez pas fondamentalement changer de style de gestion. On gère comme on est. Votre naturel reviendrait tout de suite au galop.

Alors je me dis qu'au lieu de chercher la pierre philosophale, le Saint Graal en butinant d'une théorie à l'autre, en payant des consultants pour nous dire qui nous sommes et l'heure qu'il est, les gestionnaires doivent trouver le temps de s'arrêter et se demander : qu'est ce que **je** pense vraiment, qu'est-ce que **je ressens**, qu'est-ce que **je crois** qu'il faut faire dans telle situation ?

Le meilleur gestionnaire me semble être, invariablement, celui qui met son imagination et son intelligence en action pour se fabriquer sa solution à son problème, en laissant au vestiaire les théories générales, les supposées lois infaillibles, et les pseudo-recettes miracles.

Écoutons-nous nous-mêmes et apprenons à nous faire confiance !

Chacun doit, je pense, trouver son style de gestion, qui doit correspondre à son tempérament, à sa personnalité, à son caractère, à sa nature...mais un style qui, quel qu'il soit, respectera les 4 «c» (Alécian et Foucher, 2002).

- Cohérence
- Courage
- Clarté et
- Considération

Cohérence entre ce qu'on dit et ce qu'on fait (la première chose que nos employés vont nous reprocher - avez-vous remarqué ? - c'est : «il dit une chose, pis il fait le contraire»)

Cohérence entre les décisions entre elles : ne pas défaire la semaine suivante ce qu'on a enclenché la semaine précédente.

Cohérence entre les buts que l'on fixe et les moyens que l'on donne pour les atteindre.

Courage de prendre des décisions difficiles et de les assumer.

Courage d'assurer le suivi et l'exécution de la décision une fois celle-ci prise.

Clarté parce que les gens ne vous suivront pas s'ils ne comprennent pas où vous voulez les mener : ce qui signifie concrètement qu'il faut continuellement expliquer où on s'en va, les résultats atteints jusqu'ici, ce qui reste à faire et où sont les difficultés : et le dire franchement et simplement.

Et **considération** enfin pour nos collaborateurs, pour nos concitoyens et pour les idées ou les remarques que d'autres nous soumettent.

Tout ceci me semble d'autant plus important que nous vivons une époque qui nous démontre à tous les jours que les recettes des années 70 et 80 sont maintenant épuisées.

Nous amorçons en effet une période où il faudra expérimenter des façons inédites de produire et de distribuer des services publics, et accepter avec humilité les erreurs qui en découleront.

Et pourquoi faudra-t-il innover ?

Parce que dans ce monde nouveau qui se met en place et dont je vous parlais plus tôt, on sent bien l'insuffisance, l'essoufflement de ces grandes idéologies traditionnelles telles que nous les avons connues de la fin de la deuxième guerre mondiale jusque dans les années 80 : le libéralisme et la social-démocratie traditionnelles.

On voit bien, d'un côté, qu'une société n'est pas qu'un marché, et que les projets vraiment radicaux de démantèlement de l'État n'ont jamais marché nulle part. Nulle part.

Mais on voit bien aussi, de l'autre côté, que la planification bureaucratique crée autant de problèmes qu'elle en résout et que, de tout façon, nos gouvernements ne peuvent plus continuer à pomper de l'argent dans nos réseaux publics comme si les ressources étaient infinies

Il faut donc travailler à une nouvelle synthèse politique, mais dans un contexte où les citoyens, beaucoup plus instruits que jadis, sont aussi critiques, méfiants, cyniques aussi comme jamais.

Et ces nouvelles politiques que nos gouvernements (on le voit bien) peinent à inventer, c'est à vous qu'on va demander de les concrétiser.

Et ce qui est inévitablement doit être au cœur de ce qu'on appelle habituellement un «projet de société» emballant, ce sera évidemment l'éducation.

En effet, dans cette compétition planétaire plus brutale que jamais, le Québec n'a ni du pétrole ni des bas salaires pour se rendre attrayant. Il lui faut donc miser sur des travailleurs parmi les plus compétents du monde, d'où l'importance cruciale de l'éducation.

À ce sujet, laissez-moi vous dire un petit mot sur la réforme déjà introduite au primaire et en voie d'implantation au secondaire. La controverse sur les bulletins de notes et les manuels d'histoire est venue nourrir la méfiance à l'endroit de cette réforme. Mais elle est aussi venue nous distraire de ce qui devrait être la véritable source des questionnements.

Ici, celui qui vous parle est un père de deux enfants de neuf et six ans, qui fréquentent l'école publique du quartier, dont je suis fort satisfait, et qui fait partie de la commission scolaire de Laval

Depuis longtemps, les chercheurs en éducation s'interrogent non seulement sur ce que les élèves devraient apprendre, mais sur les méthodes d'apprentissage à utiliser. Le problème est que cette quête des bonnes méthodes d'apprentissage fait penser à l'industrie des régimes amaigrissants.

Êtes-vous Montignac, Atkins ou South Beach ? En éducation aussi, chaque méthode a son gourou qui ne jure que par elle. Il y a des tenants de l'apprentissage par découverte, de la pédagogie ouverte, du renforcement positif, et des dizaines d'autres courants de pensée. Comment savoir quel est le meilleur ?

Au Québec, les États généraux de 1995 avaient fait consensus sur la nécessité de se centrer davantage sur les matières de base et d'enrichir les contenus. C'est du moins ce que nous, les élus du gouvernement en place à l'époque, avons retenu.

Mais ce consensus sur les finalités de l'école s'est par la suite transformé en un virage pédagogique assez marqué sur le «comment apprendre».

On est en train d'introduire chez nous, en s'inspirant, vous le savez, d'une réforme effectuée dans la Suisse francophone, des méthodes pédagogiques selon lesquelles l'enseignant devient un «accompagnateur» qui soutient «l'apprenant» (et non plus l'élève), qui découvre par lui-même ou par des projets en équipe.

On peut bien rire du jargon soviétique du ministère de l'Éducation, mais cette méthode n'est pas nécessairement une catastrophe. Je ne dis pas cela.

Vous avez aussi bien que moi qu'il y a des gens qui exagèrent : non, les dictées d'antan ne sont pas en train de disparaître et, non, nous ne préparons pas des générations d'ignorants.

Cette méthode semble cependant convenir davantage aux enfants qui ont déjà cette capacité d'apprendre par eux-mêmes. Habituellement, il s'agira d'enfants déjà stimulés intellectuellement par leurs parents et que l'on retrouve surtout dans les milieux favorisés.

Cette méthode convient-elle aux enfants issus de foyers dépourvus de toute vie intellectuelle et où les parents sont fréquemment analphabètes ? On ne peut balayer du revers de la main les inquiétudes de sommités comme Clermont Gauthier de l'Université Laval qui pose une seule question : où sont les données qui établissent la supériorité de cette approche ?

Je ne crois pas qu'il soit exagéré de demander qu'on prenne le temps qu'il faut pour évaluer, vérifier et ajuster, quitte à admettre des erreurs et introduire des correctifs.

On me dit souvent : ces méthodes ne sont pas obligatoires, l'enseignant garde le choix des méthodes. Vous conviendrez comme moi que ce n'est pas ainsi que l'immense majorité d'entre eux l'ont compris.

Alors voyez, dans ce nouveau contexte planétaire, le Québec peut donner l'impression d'être une petite bouteille à la mer, ballottée par des flots sur lesquels nous n'avons aucun contrôle.

Parlons-nous tout à fait franchement, voulez-vous.

J'ai aujourd'hui le sentiment que la société québécoise avance comme sur le pilote automatique, sur ce qui reste de la poussée qui nous fût donnée autrefois par les moteurs qui ont impulsé la Révolution tranquille.

Nos problèmes crèvent pourtant les yeux, et vous les connaissez.

Le Québec est toujours moins prospère que le reste du Canada.

Nos finances publiques nous contraignent terriblement.

Notre déclin démographique sera aussi beaucoup plus rapide qu'ailleurs, avec un impact possiblement dramatique sur la croissance économique, précisément au moment où le vieillissement de la population mettra une pression sans précédent sur les finances publiques.

C'est pour cela, essentiellement, pour des raisons démographiques, que les recettes du passé, même si elles nous ont très bien servies, ne pourront être conservées dans le futur.

Nous n'aimons pas non plus beaucoup regarder en face ce que j'appellerais le côté obscur du modèle québécois :

- l'analphabétisme d'un nombre effarant d'adultes,
- le troisième taux de suicide le plus élevé au monde,
- un des taux de décrochage les plus élevés au Canada,
- le cruel déclin de certaines régions,
- notre difficulté croissante à intégrer les nouveaux arrivants, dont nous avons absolument besoin, mais qui, de plus en plus, ont des revendications particulières au plan religieux, qui testent au maximum notre capacité d'accommodement raisonnable (on demande à l'île de Montréal d'intégrer à elle seule, à chaque année, un volume de nouveaux arrivants équivalent à toute la ville de Rimouski),
- une classe moyenne dont on sent le désabusement et chez qui la colère couve, qui commence à se demander si c'est une fatalité de devoir payer les impôts les plus lourds en Amérique du Nord,

Tout cela, on le sent.

Évidemment, les causes de ce désarroi presque existentiel sont nombreuses et ne sont pas spécifiques au Québec.

Mais dans le cas du Québec, je dirais que la modernisation de notre société depuis la Révolution tranquille a été si rapide et si radicale, elle a tellement fait table rase de tout ce qui la précédait, qu'elle nous a laissée aujourd'hui comme déboussolés.

Il me semble qu'une société avec une natalité si anémique, avec de tels taux de suicide et de décrochage scolaire, est une société qui vit une crise de sens, une crise de la volonté de durer, une crise du désir de se perpétuer en transmettant un héritage.

Il y a au Québec, en ce moment, comme un sentiment de tourner en rond en raison, d'une part, de la dilution de tous les points de repères traditionnels et, d'autre part, par incapacité à nous rallier autour de valeurs communes assez fortes pour cimenter notre société, traverser les modes et durer dans le temps.

Et cela m'inquiète.

C'est ce cri d'alarme qu'avaient lancé l'an dernier, vous vous en souvenez, les signataires du Manifeste pour un Québec lucide, dont je faisais partie en compagnie, notamment, de l'ancien premier ministre Lucien Bouchard.

Chose certaine, deux attitudes collectives ne peuvent plus durer.

L'immense majorité de nos concitoyens n'a aucune idée du coût réel des services publics qu'elle consomme, tout en les prenant pour un droit acquis jusqu'à la fin des temps.

Il en résulte une insouciance collective qui ne pourra pas durer éternellement.

L'autre vérité désagréable, c'est que les Québécois ne pourront plus continuer à vouloir en même temps des investissements plus élevés dans les services publics et des baisses d'impôts, dans un contexte où le vieillissement de la population fera que les revenus de l'État seront condamnés à augmenter moins vite que les besoins qu'on lui demandera de combler.

Il est là, en une phrase, notre problème clé : on demandera à un nombre de travailleurs qui diminuera de générer suffisamment de richesse et de revenus fiscaux pour combler des besoins que le vieillissement fera augmenter inexorablement, et cela dans un contexte où l'endettement et le poids actuel des impôts nous privent de marge de manœuvre de ce côté.

Normalement, ce serait à nos élus qu'il reviendrait d'expliquer tout cela à nos concitoyens.

Mais je vous pose une question brutale : si un homme politique exposait avec courage et franchise les vrais choix qui nous attendent, les Québécois le suivraient-ils ?

Je suis peut-être un peu trop jeune pour commencer à tirer des leçons de vie, mais s'il y a une leçon que je tire de mon passage en politique, c'est que lorsque la population nous dit qu'elle veut la vérité de la part de ses élus, la population se ment un peu à elle-même.

Nos concitoyens disent vouloir entendre la vérité, disent déplorer la langue de bois, mais la réalité, c'est que les gens ne veulent vraiment entendre la vérité que quand la vérité est agréable.

Ils repoussent les vérités désagréables comme un calice qu'ils ne veulent pas boire, ou alors ils n'acceptent les périodes d'austérité que si elles sont très limitées dans le temps.

Des réformes en profondeur de nos services publics, qui nous sont imposées par ces trois révolutions fondamentales dont je vous ai parlé au début, il est pourtant en train de s'en faire partout en Occident.

Aucun pays n'y échappe. Le Québec n'est pas particulièrement prématuré en cette matière, croyez-moi.

Partout, les grands axes des réformes sont à peu près les mêmes : prioriser la qualité des services plutôt que l'agrandissement du panier, accroître la transparence, contrôler les coûts avec plus de rigueur que jamais, implanter de nouvelles technologies, simplifier les structures et les processus.

Pourquoi cette prise de conscience semble-t-elle si difficile à faire au Québec ?

Peut-être parce que la fragilité de nos finances publiques ne se perçoit pas encore au quotidien tant qu'il reste, parce que nos créanciers nous le permettent encore, un peu de marge sur la carte de crédit bien pleine que nous refilerons aux jeunes.

Peut-être enfin parce qu'il est humain de pelleter vers l'avant, de blâmer autrui ou de chercher la miraculeuse solution sans douleur quand on sent que les temps durs approchent.

Autrement dit, le danger qui guette le Québec, qui est causé d'abord et avant tout par notre situation démographique, est d'autant plus insidieux qu'il ne se présente pas comme un précipice au bord duquel nous serions, mais comme une pente savonneuse qui ne se perçoit pas au premier coup d'œil, mais que nous ne pourrons plus remonter si nous commençons à glisser dessus.

Ce qu'il faut donc avant toute chose, il me semble, c'est faire davantage prendre conscience à nos concitoyens de l'ampleur des défis qui nous attendent.

Pour s'entendre sur les solutions, il faut d'abord s'entendre sur les constats.

Et vous avez, en raison des positions d'influence qui sont les vôtres dans vos milieux respectifs, une responsabilité à cet égard.

La population québécoise en âge de travailler va augmenter pendant encore quelques années avant de se mettre à décroître très rapidement.

Nous avons donc devant nous une fenêtre de quelques années à peine pour nous ressaisir avant que cette pente savonneuse du déclin démographique ne devienne impossible à remonter.

Mais notre peuple a souvent fait face à l'adversité au cours des siècles, et il est encore là.

Et notre société, malgré ses problèmes, est encore vibrante, dynamique et créatrice.

Mais il faudra faire ce qui faut pour qu'elle le demeure, et plus nous attendrons, plus ce sera difficile et douloureux.

Je continue, quant à moi, à croire encore en la formidable capacité individuelle et collective des Québécois à se redresser, à se mobiliser et à triompher comme ils ont su le faire dans le passé.

Je vous remercie.