



**ALLOCUTION PRONONCÉE DEVANT
LE CERCLE CANADIEN DE MONTRÉAL**

**PAR
LA PROFESSEURE HEATHER MUNROE-BLUM
PRINCIPALE ET VICE-CHANCELIÈRE
UNIVERSITÉ MCGILL**

***LES UNIVERSITÉS ET L'AVENIR DU QUÉBEC :
COMME LES DEUX DOIGTS DE LA MAIN***

LE 14 JUIN 2010

Je vous remercie Umberto pour cette si gentille présentation. J'aimerais également remercier chaleureusement monsieur John Godber de la firme Borden Ladner Gervais, commanditaire de cet événement, ainsi que le Cercle canadien de Montréal, qui m'a donné l'occasion de m'adresser à vous aujourd'hui. Permettez-moi de souligner la présence des ministres Courchesne, Gignac et Weil; de même que celle de monsieur Geoff Kelley, député de Jacques-Cartier. Je suis sincèrement honorée que vous soyez des nôtres.

Le 22 juin 1960, il y a près de cinquante ans aujourd'hui, Jean Lesage arrivait au pouvoir avec le slogan « *C'est le temps que ça change* ». Cette élection a marqué le point de départ d'une formidable métamorphose : la Révolution tranquille.

Le gouvernement Lesage a rapidement transformé un système universitaire déséquilibré et d'une désuétude nuisible. Le nouveau réseau de l'Université du Québec accordait aux régions l'accès à l'éducation. Les établissements existants ont été remodelés. Grâce à un nouveau programme de prêts et bourses, les jeunes provenant de familles démunies ont pu entreprendre des études universitaires. Le Québec a été l'instigateur d'un mouvement mondial voué à rajeunir et à démocratiser l'enseignement supérieur.

Les architectes de cette révolution ont jeté les fondations du système d'enseignement supérieur actuel. Un demi-siècle plus tard, ce système demeure, mais il est au bord du précipice. Aux quatre coins du monde, l'économie se mondialise, se diversifie et mise de plus en plus sur le savoir. Les autres pays s'efforcent d'imiter la variation intrinsèque à notre système face à la diversité des besoins actuels : universités régionales, collèges de formation, universités globales et grandes institutions de recherche.

Et un demi-siècle plus tard, le monde s'est transformé, suivant une évolution qui se poursuit à un rythme effréné. La crise financière mondiale est la preuve qu'un système d'enseignement supérieur solide est indispensable à la survie. Les économies qui reposaient sur l'ancienne approche, davantage axée sur la fabrication, s'écroulent. Mais les économies similaires à celles du Québec, celles qui se renouvellent en misant sur les champs d'activité fondés sur le savoir, sont demeurées. Alors qu'elles tirent profit de l'occasion sans précédent de faire un grand bond en avant, d'autres traînent derrière, s'évertuant à recoller les morceaux.

Au sein de la nouvelle Révolution du savoir, les universités et l'avenir du Québec sont comme les deux doigts de la main. En renforçant la situation de nos universités, nous pourrions tendre la main et saisir les possibilités qui nous sont offertes de bâtir notre avenir.

Sous-financement

Les plus grands obstacles à la réussite de nos universités sont les ambitions dépassées qu'elles nourrissent et le sous-financement avec lequel elles doivent composer. Le fossé qui s'est creusé entre le financement des universités québécoises et la moyenne canadienne est largement supérieur à 500 millions de dollars par année. Alors qu'à une certaine époque, le Québec compensait les droits de scolarité réduits par les contributions gouvernementales les plus élevées au Canada, il a depuis dégringolé au **sixième rang** en ce qui a trait aux subventions de

fonctionnement gouvernementales par étudiant. Si l'on ajoute les droits de scolarité, notre financement par étudiant est le plus bas au pays.

Mais l'espoir demeure. Au cours des derniers mois, la question du sous-financement universitaire a fait l'objet de débats passionnés, parfois houleux. L'Université McGill a particulièrement senti cette tension, en raison de sa décision d'augmenter les droits de scolarité des étudiants à la maîtrise en administration des affaires (MBA) au niveau de la moyenne des universités canadiennes. D'autres au Québec avaient déjà créé un tel modèle. Ce fut notamment le cas de McGill qui, à l'issue d'un fructueux partenariat avec HEC, a mis au point un programme de MBA pour cadres. Mentionnons par ailleurs que la première cohorte formée de ces diplômés d'exception a été promue il y a tout juste deux semaines, et que d'autres étudiants sont déjà inscrits pour leur succéder l'an prochain. De même, la hausse des droits de scolarité au MBA permettra d'autofinancer ce programme, sans dépendre de l'appui gouvernemental. Il s'agit d'un plan d'affaires qui n'a pas été conçu avec arrogance, mais dans le respect des meilleures pratiques. En quelque sorte, ce plan est né en désespoir de cause, dans le but d'offrir l'équité, l'accessibilité et la qualité liées au cadre de financement du MBA. Et, dans ce cas également, un groupe d'étudiants au profil remarquable, du Québec et d'ailleurs, attend de recevoir cette formation.

Les Québécois ont été nombreux à soutenir ce MBA autofinancé. Et ce soutien s'est également reflété à l'égard de sources de financement universitaire ambitieuses et réalistes. Dans le Pacte pour le financement concurrentiel de nos universités, mis au point par un groupe de citoyens éminents, on peut lire : « sans un renforcement substantiel du financement de nos universités, nous sommes convaincus que l'avenir du Québec est compromis ». Et il ne s'agit pas uniquement de l'avenir économique, mais de la trame de la société en elle-même. Nous devons prendre notre avenir en main, et ce, dès maintenant.

Une vision fondée sur des valeurs

Dans le débat sur le financement des universités, un mot ressort des conversations : valeurs. La passion du Québec pour l'accessibilité et l'équité. Ces valeurs, qui ont été le fer de lance de la Révolution tranquille, révèlent l'essentiel, c'est-à-dire non pas les mécanismes, ni les moyens, mais bien les **objectifs** auxquels nous aspirons tous.

Alors pourquoi, quand il s'agit des universités, demeurons-nous fidèles à des approches dépassées et faisons-nous appel à des mécanismes de financement inefficaces et carrément inadaptés à l'atteinte de nos valeurs communes? Des mécanismes qui ne permettent pas de rehausser l'accessibilité, ni la qualité de l'éducation pour l'ensemble des Québécois? La Révolution de la mondialisation et de la technologie exige que nous adoptions de nouvelles façons de penser et d'agir pour réussir au sein de ce nouvel ordre mondial. Et nous n'avons pas le loisir d'attendre des années avant de nous y mettre! Nulle part ailleurs voyons-nous des pays attendre de reprendre leur souffle avant de se lancer dans la course. Les autres se propulsent vers l'avant, en direction de leur réussite.

Après tout, les moyens que nous employons doivent nous permettre d'atteindre l'objectif auquel nous aspirons, soit celui de bâtir la société dont nous rêvons. À l'heure actuelle, la tâche des

Québécois consiste à examiner avec attention les véritables résultats en matière d'éducation, à évaluer si ceux-ci sont suffisants et à procéder aux changements nécessaires pour veiller à la réalisation de ces grandes valeurs qu'ils partagent et qui généreront des retombées dont ils profiteront tous, maintenant et pour les années à venir.

Accessibilité et équité

« Accessibilité ». Qui bénéficie de l'enseignement universitaire?

« Équité » : ce qui est juste. Jetons un coup d'œil à ces deux valeurs.

Au Québec, certains considèrent que des droits de scolarité peu élevés sont un préalable à l'accessibilité et à l'équité. Cela pouvait être vrai à une certaine époque, comme cela est vrai aujourd'hui dans les pays en développement. Mais de nos jours, il est démontré, étude après étude, que les obstacles aux études supérieures sont principalement d'ordre social et culturel, *non* financier. Pour assurer le succès d'une économie moderne fondée sur le savoir, il faut inspirer le désir d'aller à l'université chez les élèves et leurs familles, dès l'école primaire. Il faut en faire une attente. Bien que j'aie grandi au sein d'une famille pauvre, mes parents étaient convaincus de la valeur de l'éducation. Même si ma mère n'a pu faire d'études universitaires, elle m'a transmis sa passion pour le savoir, qui a constitué, pour moi, l'un des piliers de ma vie, et que j'ai essayé de transmettre à mon tour.

Le marché du travail évolue rapidement et un diplôme universitaire revêt une importance primordiale. Soulignons qu'au Canada, au pire de la crise économique, soit entre septembre 2008 et mars 2010, il y avait près de 700 000 emplois de moins, pour ceux qui ne détenaient **pas** ce diplôme. En même temps, les diplômés universitaires avaient accès à 150 000 emplois en plus. Crise ou pas, ces tendances continueront de s'accélérer.

Étudions maintenant le rapport que l'on établit traditionnellement entre le maintien de droits de scolarité peu élevés et l'accessibilité. La Nouvelle-Écosse jouit des plus hauts taux de participation et de diplomation universitaires, bien que les droits de scolarité y soient les plus élevés. À l'inverse, le Québec, qui maintient ses droits de scolarité au plus bas, se classe dans la dernière moitié des provinces canadiennes quant au taux de diplomation, et occupe l'avant-dernier rang quant à la participation. De 1992 à 2007, le nombre de femmes diplômées au Québec a connu une hausse inférieure à 20 pour cent, chiffre de loin le plus bas au Canada. Dans le cas des hommes, la hausse n'était que de 13 pour cent, à l'avant-dernier rang. Pouvons-nous encore affirmer que des droits de scolarité peu élevés stimulent l'accès universitaire?

Une récente étude de Statistique Canada conclut que « pour plusieurs parmi ceux qui ont le désir de faire des études collégiales ou universitaires, le coût est souvent une question secondaire ». Mais secondaire ne veut pas dire sans conséquence. À l'heure actuelle, presque tout le monde au Québec paie le même montant, peu importe le revenu familial ou potentiel. Par conséquent, les impôts versés par les familles les plus démunies servent à subventionner les enfants des familles les plus riches. On peut qualifier cette situation de « bien-être social inversé ». Nous agissons comme un Robin des Bois dont le rôle serait inversé; qui prend aux pauvres pour donner aux riches. Est-ce juste? Peut-on parler d'équité? Augmenter les droits de scolarité au niveau de la

moyenne canadienne, tout en concédant systématiquement une part substantielle des **gains obtenus** dans l'aide financière aux étudiants à faible revenu mettrait fin à cette injustice et permettrait de soutenir ceux qui en ont vraiment besoin.

Ainsi, accordons une aide ciblée à ceux qui ont réellement besoin.

Qualité

Examinons maintenant la troisième valeur clé : la qualité. En dépit du grave sous-financement qu'elles subissent, les universités québécoises donnent d'assez bons résultats. Mais ces « assez bons résultats » ne suffisent pas dans ce monde axé sur le talent et l'instruction. Comme l'a déclaré le ministre Bachand lors d'une allocution prononcée dans la foulée du budget 2010 : « Nos universités doivent pouvoir rivaliser avec les meilleures au monde. C'est ce que nous leur demanderons ». La qualité de la vie sociale, la santé et la réussite sur le marché du travail actuel exigent une population citoyenne jouissant d'une instruction de la plus haute qualité. Alors, qu'en est-il de la « qualité »?

À l'heure actuelle, une seule université québécoise se classe parmi les cent meilleures universités au monde aux palmarès du Times Higher Education-QS et du Shanghai Jiao Tong. Dans le classement des universités canadiennes compilé par *Maclean's*, une seule université québécoise figure dans les dix premières au titre des trois principales catégories établies en ce qui a trait à la mission; ce qui équivaut à une parmi trente. Bien que les classements ne constituent pas un outil infaillible, de nombreux étudiants, professeurs et employeurs s'y fient, et lorsque les tendances se confirment d'un classement à l'autre, l'on ne peut tout simplement pas les ignorer. Le Québec doit et peut faire mieux. Et nous sommes impatients de nous lancer sur la voie de l'amélioration.

Dans son budget, le ministre Bachand a annoncé l'intention de l'État québécois d'augmenter les droits de scolarité, appuyant sa décision sur le rendement des universités québécoises. Il a visé juste : remédier au sous-financement chronique des universités en se consacrant aux résultats. Voilà l'unique moyen de stimuler l'accessibilité **et** la qualité, d'assurer l'accessibilité et de doter le Québec des capacités de livrer une véritable concurrence, en Amérique du Nord et aux quatre coins du monde.

Portons maintenant un regard aux institutions homologues. Dans le cadre de son programme de modernisation de l'enseignement supérieur, la Commission européenne recommande que « les universités soient financées d'abord en fonction de ce qu'elles **font** plutôt que de ce qu'elles **sont** », donc en fonction de leur performance. Ce modèle reconnaît le rendement en vertu de données que l'on peut quantifier et comptabiliser.

Il apparaît que « l'entente de partenariat » constitue le meilleur mécanisme en vue d'atteindre un financement axé sur la performance. En vertu de ce modèle, le gouvernement se met d'accord avec chaque université sur un ensemble d'objectifs : objectifs sociaux, comme l'accroissement du taux de participation universitaire et de diplomation, et objectifs individuels liés à la mission de chaque établissement, dont la couverture d'une région donnée, les caractéristiques d'inscription des étudiants de premier cycle ou le taux d'étudiants de troisième cycle ou en recherche.

En vertu d'ententes de cette nature, le financement est en partie fondé sur l'atteinte des objectifs arrêtés. Quels que soient sa taille, sa portée géographique et son mandat, chaque université devrait être incitée à l'excellence dans son domaine, de manière à servir au mieux le Québec. Conformément à ce modèle, le gouvernement doit déterminer les buts importants à monitorer et à atteindre, et les universités – non pas le gouvernement – doivent s'occuper de la *façon* de les atteindre, grâce à une solide direction et sous la supervision efficace de leur conseil d'administration. Les ententes de partenariat permettraient de nous libérer de ce système de réglementation gouvernementale à la fois coûteux et inefficace et de frais sans cesse croissants liés à la bureaucratie, lesquels dictent la façon dont les universités doivent gérer leurs activités. Il s'agit d'un système qui devient rigide, dysfonctionnel et coûteux. Avec les ententes de partenariat, un solide leadership universitaire et des conseils d'administration dévoués et chevronnés, le gouvernement concentrerait ses efforts sur l'amélioration de la qualité des programmes, l'accessibilité pour les étudiants aux moyens financiers restreints, la diplomation en temps opportun et les percées de recherche qui propulsent le Québec à un niveau supérieur. Les universités les plus performantes sont celles qui réussissent à allier **autonomie** et responsabilisation **intelligente** axée sur les résultats, se mesurant à leurs égales à l'échelle nationale et internationale, libérées des lourdeurs administratives et véritablement liées à un financement fondé sur le rendement. Fort coûteuse et étendue, la bureaucratie québécoise réduit la capacité d'innovation, atténue la responsabilité, repousse les chefs de file et les bénévoles talentueux et nuit à la réputation **à la fois** des établissements et du Québec, en tant que lieu prêt à se démarquer.

Ouverture sur le monde et unité avec le monde

Nous pouvons et devons changer notre parcours. Pour ce faire, nous pouvons compter sur le soutien de dirigeants gouvernementaux et universitaires engagés dans cette voie. Je vous exhorte à nourrir la passion que le premier ministre et son gouvernement mettent à ouvrir le Québec au monde. Et, à ce titre, nous avons à nos côtés aujourd'hui trois ministres qui démontrent leur engagement à cet effet.

S'il est vrai que Jean Lesage prévoyait la tenue de changements, il ne pouvait pas en imaginer la nature. La Révolution tranquille a précédé la mondialisation et une économie qui n'a plus cours. Il est temps d'actualiser les trois valeurs fondamentales en matière d'éducation, soit l'accessibilité, l'équité et la qualité, en y en ajoutant une quatrième : « les liens avec le monde ». Grâce aux remarquables étudiants et professeurs qui les composent, les activités de recherche à grande portée qui s'y déroulent et les partenariats stratégiques qui y sont noués, nos universités peuvent ouvrir le Québec au monde et le monde au Québec.

Les universités à haut rendement sont des aimants qui attirent chaque année des milliers de personnes talentueuses, **à condition** et uniquement à condition que l'aide aux étudiants, la qualité des programmes, un financement axé sur le rendement et une rémunération conséquente suivent l'évolution d'un marché mondial effervescent et d'une vive concurrence à l'égard du recrutement. Devant conjuguer avec le vieillissement accéléré de la population canadienne, le Québec doit se doter de jeunes talents pour alimenter une économie fondée sur le savoir, créer des entreprises et des emplois prestigieux et appuyer des programmes sociaux efficaces.

Le gouvernement du Québec ouvre la porte aux étudiants étrangers et est en train de simplifier les lourds processus liés à son système d'immigration; ce qui est un excellent départ. Nous pouvons **tous** contribuer à aider les étudiants étrangers à faire leur place par la promotion de l'appartenance communautaire, de partenariats et d'activités hors programme. La gratuité des cours de langues permettrait par ailleurs, pour nombre d'entre eux, d'abattre un obstacle de taille à une pleine intégration au sein de la société québécoise. La culture scientifique, les habiletés plurilingues, la connaissance des principales cultures mondiales et l'expérience internationale sont des critères déterminants du succès, et ce, d'un bout à l'autre de la planète.

Le financement et les gens doués ne sont bien sûr pas statiques. Les meilleurs diplômés, innovateurs, professeurs et entrepreneurs reçoivent de nouvelles offres en permanence, non seulement de partout en Amérique du Nord, mais de partout dans le monde. Même dans les conditions idéales, on ne peut s'attendre à ce que tous décident de demeurer au Québec, ce qui est en fait une bonne chose, si nous savons en tirer le meilleur parti.

Je propose donc de ne pas **uniquement** s'interroger sur la façon d'attirer et de fidéliser les gens les plus brillants, mais également sur la façon de **préserver un lien stratégique** avec ceux qui quittent. Il importe que le Québec entretienne de solides relations internationales et maintienne des liens avec les scientifiques, experts médicaux et entrepreneurs sociaux et économiques expatriés. Les personnes qui émigrent ne constituent pas une perte, elles représentent plutôt une formidable occasion d'intégrer notre Rolodex géant; elles sont la clé de notre succès.

Une nouvelle perspective en matière d'éducation

Pour réussir, il nous faut nourrir une autre vision et dresser un plan en matière d'éducation. Nous voici donc 50 ans après cette élection historique. Le monde, en grande partie, est secoué par la crise économique. Alors que d'autres pays tentent simplement de survivre à la tourmente des deux dernières années, notre économie est relativement stable. Nous pouvons saisir cette occasion pour aller de l'avant et prospérer. Mais le temps est un facteur primordial. Nous devons agir sans tarder.

Et que devrions-nous faire? Ceux d'entre vous qui me connaissent ne seront pas surpris d'apprendre que j'ai quelques suggestions à faire, au nombre de cinq.

Premièrement, pour améliorer le taux de diplomation universitaire, l'on doit d'abord accroître le lamentable taux de diplomation secondaire, lequel se situe présentement à 69 pour cent pour l'ensemble du Québec et, à Montréal, au niveau déplorable de 57 pour cent. En mars 2009, le Groupe d'action, dirigé par monsieur Jacques Ménard, a appelé les Québécois à unir leurs forces afin de propulser le taux de diplomation secondaire à 80 pour cent au cours de la prochaine décennie, objectif rapidement adopté par le gouvernement. Nous devons tous **collaborer** à cette fin. Il est ironique que le financement des soins de santé puise dans les fonds voués à l'éducation, lorsqu'il a maintes et maintes fois été démontré qu'une population instruite est en meilleure santé, et a par conséquent moins recours aux soins de santé!

Parallèlement, il nous faut accroître la proportion de jeunes Québécois détenteurs d'un diplôme universitaire; les travailleurs qualifiés de demain. Ainsi, le Québec pourra compter sur la main-

d'œuvre perfectionnée dont il a besoin pour réussir, rehaussant du même coup son PIB à un niveau efficace. Nos jeunes gens sont en droit de poursuivre leur quête de connaissances au sein d'un environnement à forte intensité de recherche. C'est ainsi que les percées québécoises nourriront l'innovation et créeront de nouveaux emplois axés sur le savoir et perméables à la récession. À l'heure actuelle, 28 pour cent des Québécois âgés de 25 à 34 ans sont titulaires d'un diplôme; la moyenne de l'OCDE se situe à 39 pour cent. Il faudrait que le Québec atteigne au moins 45 pour cent au cours de la prochaine décennie. Nous avons déjà atteint l'excellence. Pourquoi ne pas viser aussi haut une fois de plus?

Deuxièmement, les universités doivent disposer à la fois des fonds et de l'autonomie nécessaires, non seulement pour rivaliser avec les autres institutions, mais également pour **jouer un rôle de chef de file** à l'échelle nationale et mondiale. En se dotant également de mécanismes intelligents en matière de reddition de comptes et en exerçant un solide leadership et une gouvernance éprouvée liée à une entente de partenariat, nous pouvons assurer une pleine transparence et un rendement élevé.

Troisièmement, il nous faut travailler de concert pour que chaque université entretienne des liens privilégiés avec le monde, en aidant les étudiants de l'extérieur du Québec à s'adapter à la vie d'ici et en maintenant nos liens grâce à de nouveaux réseaux productifs avec les diplômés et les professeurs qui optent pour l'étranger.

Quatrièmement, j'en appelle à chacun d'entre vous pour exercer un rôle de leader en vue de faire de l'éducation la **cause numéro un** au Québec; notre valeur fondamentale et notre plus remarquable réalisation. Parlons de l'importance de l'éducation pendant les réunions et autour d'un repas, abordons ce sujet dans les médias sociaux, les publications à la collectivité, les bulletins d'entreprise et les lettres envoyées aux éditeurs. Attachons-nous à promouvoir l'éducation partout et avec chaque jeune Québécois que nous rencontrons, en soulignant les liens qui existent entre l'enseignement supérieur, leur avenir, et celui du Québec.

Cinquième et dernière suggestion, inspirons-nous du grand esprit, de la vision et de l'ambition de la Révolution tranquille. Les progrès accomplis à cette époque sont phénoménaux : la nationalisation des compagnies d'électricité rattachées à Hydro-Québec, la construction du complexe Manic-Outardes et la mise sur pied de la Caisse de dépôt et placement. Nous l'avons déjà fait, et nous pouvons le refaire.

Désormais, nous ne pouvons considérer le bien-être des Québécois comme l'unique responsabilité du gouvernement : c'est l'affaire de tous. Pour citer le ministre Gignac lors de l'allocution qu'il a prononcée en novembre dernier devant la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, « Bâtir un Québec créatif, innovant, entreprenant et accueillant n'est pas la seule responsabilité du gouvernement du Québec, c'est notre responsabilité à tous ».

Lesage a rallié les Québécois avec le slogan : « C'est le temps que ça change », avec lequel il a lancé la Révolution tranquille. Les temps ont changé. Et maintenant, les moyens doivent aussi changer. Cette révolution pas vraiment tranquille a retenti aux quatre coins du monde, transformant sur son passage les moteurs du bien-être social et économique. Nous devons nous employer à trouver, *dès aujourd'hui*, les moyens de nos ambitions.

Les universités et l'avenir du Québec sont comme les deux doigts de la main. Si nous voulons que le Québec soit une société saine, dynamique et socialement juste dans deux ans, cinq ans, dix ans, voire un demi-siècle, nous devons nous doter d'universités qui soient aptes à se mesurer aux meilleures au monde. Pour ce faire, nous serons appelés faire des choix difficiles et à prendre fermement la direction dans l'ensemble des champs d'activité. En nourrissant une vision nouvelle à l'égard de l'enseignement supérieur, nous serons maîtres de notre avenir. Et les Québécois comptent sur nous. Non pas dans deux ans, ni dans dix ans, mais aujourd'hui.

Merci.