

ALLOCUTION DU RECTEUR

Prononcée par le recteur Guy Breton,
devant l'Association des MBA du Québec

29 janvier 2015

Université 
de Montréal

La version prononcée fait foi

Madame la chancelière,

Distingués invités,

Chers collègues,

Chers amis,

Bonjour à tous!

Merci de m'accueillir parmi vous aujourd'hui.

J'aime voir qu'après l'université, des diplômés continuent de se fréquenter dans un cadre professionnel.

Vous occupez des postes clés dans tous les domaines. En étant en contact avec des collègues d'autres domaines que le sien, on ne cesse jamais d'apprendre.

Je n'ai pas de MBA, j'ai une formation de médecin radiologiste. On peut toutefois dire que je ne me sens pas en terrain inconnu, aujourd'hui, dans cette salle.

Je connais bien l'administration universitaire.

Je connais bien l'administration hospitalière.

Je connais même l'administration d'une entreprise puisque j'ai déjà été propriétaire et gestionnaire d'une clinique médicale pendant plus de 20 ans.

J'en connais aussi un brin sur la gestion d'une association professionnelle. J'ai été président de l'Association des radiologistes du Québec pendant 10 ans... avant de laisser ma place à quelqu'un que personne ne connaît, un certain Dr Gaétan Barrette.

Je n'ai pas de MBA. Par contre, j'ai une fille qui a terminé le sien à HEC Montréal. Dans le cadre de sa formation – comme vous tous, j'imagine – elle a dû analyser plusieurs études de cas.

Je discutais récemment avec elle, et, pour pimenter la conversation, je lui ai suggéré une étude de cas de mon cru. Je vous la propose aujourd'hui.

Nom de l'organisation : Université de Montréal.

10 000 employés. Une douzaine de syndicats.

Dans les dernières décennies, sa croissance a été exceptionnelle. Il y a 50 ans, l'université n'accueillait pas plus de 7000 étudiants. Aujourd'hui, elle en accueille dix fois plus.

La qualité des formations aussi a décuplé. Dans les années 60, les titulaires de doctorat étaient encore rares au Québec. Nous envoyions nos étudiants les plus prometteurs se faire former en France, en espérant qu'ils reviennent.

Aujourd'hui, les Français viennent étudier chez nous par milliers. Et les professeurs de l'Université de Montréal sont sollicités partout dans le monde pour leur expertise. Bref, un vrai *success story*.

Mais l'Université de Montréal fait face à un important défi : à long terme, son modèle de financement n'est tout simplement pas viable.

La situation est assez simple : plus de 70% du budget de l'établissement provient d'une seule source, le gouvernement du Québec. Et ce gouvernement – je ne vous apprendrai rien - est fauché.

Le financement public recule constamment depuis deux ans. Et ce n'est pas fini.

Les près de 30 % restant des revenus de l'Université de Montréal proviennent d'autres sources, comme les frais de scolarité. Mais, l'université ne peut hausser ces revenus puisque, là encore, c'est Québec qui détermine l'essentiel des montants.

Pour résumer, notre principal bailleur de fonds nous accorde de moins en moins de ressources, au moment où l'ensemble de la société en demande de plus en plus aux universités.

On nous demande de nous adapter aux nouvelles technologies qui transforment le monde de l'éducation.

On nous demande de nous adapter aux attentes d'étudiants non traditionnels, qui ont un emploi, une famille, et qui veulent suivre des cours les soirs et les fins de semaine.

On nous demande de nous adapter aux besoins des employeurs, qui évoluent plus rapidement que jamais.

On réclame que nous soyons un centre d'innovation, aussi bien technologique que sociale.

Enfin, nos étudiants – qui sont toujours plus nombreux - exigent des formations qui répondent aux plus hauts standards internationaux.

La question maintenant : avec moins de ressources, comment l'Université de Montréal va-t-elle répondre aux attentes grandissantes de la société?

La solution, selon moi, c'est de repenser la relation entre l'université et ses bénéficiaires. Par « bénéficiaires », j'entends tous ceux qui profitent directement de ce que nous faisons : les diplômés, certes, mais aussi les employeurs de tous les domaines.

Commençons par les diplômés. S'il y a une phrase qu'un diplômé ne devrait jamais dire, c'est « J'ai fini mes études ».

On n'a jamais « fini » nos études, parce qu'on n'a jamais fini d'apprendre. Au 21^e siècle, l'apprentissage en continu fait désormais partie de la structure du travail.

Il faut faire en sorte que les diplômés n'envisagent pas l'université comme un souvenir de jeunesse, mais comme un port d'attache. Un lieu où l'on revient à plusieurs reprises dans sa vie pour se perfectionner et élargir ses horizons.

Plusieurs diplômés le font déjà, notamment par le biais des cours de notre Faculté de l'éducation permanente. Mais, je suis conscient que nous pouvons en faire plus pour des professionnels qui n'ont pas le temps de s'engager dans un programme complet.

Nous devons faciliter la vie au dentiste qui veut suivre un cours de gestion; à l'ingénieur qui travaille en Afrique et qui veut mieux comprendre l'histoire du continent; au journaliste culturel qui désire se familiariser avec les bases de l'architecture.

Nous nous dirigeons vers une université plus souple – plus accessible -, qui accompagnera le diplômé tout au long de sa vie. Et j'essaie de faire en sorte que l'Université de Montréal y parvienne le plus rapidement possible.

Je vais maintenant aborder la philanthropie, car c'est un aspect important de la relation entre les diplômés et leur alma mater.

Les gens oublient souvent que les universités sont aussi des œuvres de bienfaisance. Les grandes étapes de l'évolution de l'Université de Montréal ont été, d'une façon ou d'une autre, liées à la philanthropie.

Nous menons actuellement la plus grande campagne de financement de notre histoire, avec HEC Montréal et Polytechnique Montréal. Cette campagne s'appelle Campus Montréal.

Nous voulons amasser 500 M\$, dont une partie servira à l'aménagement de notre futur Complexe de sciences et de génie sur le site Outremont.

Ce complexe est plus que nécessaire. Plusieurs disciplines scientifiques ont subi des avancées fulgurantes dans la dernière décennie.

Ces disciplines ont besoin de laboratoires de pointe pour progresser. Et pour favoriser des innovations qui auront des retombées positives sur l'ensemble de la société.

500 M\$, c'est ambitieux. Mais, en matière de philanthropie, nous avons du rattrapage à faire.

Le fonds de dotation de l'Université de Montréal est d'un peu plus de 267 M\$.

Celui de l'Université de Colombie-Britannique, un établissement qui a un volume comparable au nôtre et un mandat comparable au nôtre, dépasse le milliard de dollars.

Je n'irai pas jusqu'à nous comparer aux grandes universités américaines. Mais, à titre d'exemple, le fonds de dotation de Harvard dépasse les 36 milliards de dollars. C'est 1 800 000\$/étudiant à Harvard. Nous à Montréal, nous avons 4000\$/étudiant. Donc, 450 fois plus à Harvard en comparaison à ici.

Au Québec, on a tendance à sous-estimer la valeur réelle de son diplôme par rapport à ce que l'on a payé pour l'obtenir.

Le sentiment d'appartenance envers son université est peut-être plus fort lorsque l'on paie son diplôme des dizaines de milliers de dollars... Peut-être, je vous laisse juger.

Mais, il nous faut mieux stimuler ce sentiment d'appartenance chez nos diplômés, ici, au Québec et ailleurs dans le monde.

Parlons maintenant des employeurs, l'autre groupe qui bénéficie directement des universités.

Les employeurs sont trop souvent passifs par rapport à ce que fait l'université. Je crois qu'ils devraient jouer un rôle accru auprès de ceux qui forment LEUR relève. Et pas seulement par la voie de la philanthropie.

S'il faut réinventer l'université, les employeurs ont certainement une contribution à apporter.

Un employeur, qu'il soit du domaine public ou privé, ne peut que bénéficier d'une relation plus étroite avec un établissement d'enseignement supérieur.

Cet employeur s'offre ainsi la possibilité de mieux connaître ceux qui arriveront sur le marché du travail. Vous êtes bien placés pour savoir que cela vaut de l'or.

Un autre point à ne pas négliger : en collaborant avec une université, on participe à l'avancement des connaissances dans son propre domaine.

Je vous donne un exemple : le nom de Yoshua Bengio ne vous dit peut-être pas grand-chose. Mais c'est l'un des plus grands spécialistes de l'intelligence artificielle dans le monde.

Son laboratoire, à l'Université de Montréal, est l'un des cinq plus importants en ce qui a trait à l'apprentissage profond en informatique, connu sous le nom de *deep learning*.

Le professeur Bengio a regroupé autour de lui un groupe d'étudiants qui programment des ordinateurs afin qu'ils apprennent, par exemple, à reconnaître des émotions sur le visage.

Nous retrouvons donc, dans la même ville, une concentration d'experts en intelligences artificielles et l'un des plus grands producteurs de jeux vidéo dans le monde, Ubisoft.

Selon vous, que s'est-il passé ? Ils se sont mis à flirter, bien sûr.

Dans les quatre dernières années, une cinquantaine d'étudiants de maîtrise et de doctorat ont travaillé en collaboration avec Ubisoft pour développer des applications nouvelles.

La technologie de reconnaissance des émotions qu'ils ont développée est déjà utilisée pour mieux comprendre les réactions des joueurs qui testent les jeux chez Ubisoft avant leur sortie.

Ce partenariat permet à Ubisoft d'être à l'avant-garde dans une industrie très compétitive.

Pour nos étudiants, les bénéfices sont tout aussi importants. Déjà, deux diplômés de doctorat et un diplômé de maîtrise impliqués dans le partenariat ont été recrutés par Ubisoft. Tous ont pu voir des applications directes de leurs travaux dans une entreprise d'envergure mondiale.

Lorsque nous développons un partenariat avec un employeur, nous le faisons toujours dans l'esprit de notre mission universitaire. C'est-à-dire en accordant la priorité à l'avancement des connaissances et la qualité de la formation. Et en respectant, bien entendu, l'indépendance de nos chercheurs.

Tout projet doit être, comme on dit en affaires, gagnant pour les deux parties.

On le fait déjà avec des partenaires naturels comme le CHUM, ou avec les Musée Pointe-à-Callières mais il faut aller plus loin. Beaucoup plus loin.

Prenez notre partenariat avec CAE. Depuis quelques années, nos étudiants en médecine s'entraînent sur des mannequins bourrés d'électroniques. Des mannequins qui accouchent et d'autres qui font des crises cardiaques.

Nos futurs médecins ont – presque! – la vie facile. Lorsque j'étudiais la médecine dans les années 70, nous nous exerçons sur des corps, disons... un peu plus inertes.

Mais revenons à CAE. Vous connaissez tous ce fleuron montréalais qui forme des pilotes sur ses simulateurs de vol partout dans le monde.

Il y a quelques années, l'entreprise s'est lancée dans le domaine de la santé.

La simulation en santé peut sembler bien loin de l'expertise de CAE, mais ça ne l'est pas. Le médecin, comme le pilote d'avion, a la vie d'individus entre ses mains. Dans les deux cas, les conséquences d'une erreur sont graves. La formation est donc très pointue et très exigeante.

Nous avons donc fait un échange. En nous prêtant des employés, CAE nous a fourni une expertise dont nous avons besoin pour former nos étudiants sur des simulateurs.

Pour sa part, CAE a pu observer des milliers d'étudiants à l'œuvre afin de développer des programmes pédagogiques.

Et ce partenariat a rempli ses promesses puisque nous venons de renouveler notre entente avec CAE pour cinq ans.

D'ici quelques années, je vois l'Université de Montréal comme étant un établissement qui est à la fois pleinement autonome et pleinement imbriqué dans son milieu.

L'Université de Montréal participe déjà à la vie de la communauté de multiples façons. Mais nous devons devenir une ressource de premier choix pour les forces vives de notre société.

Je m'inspire notamment de l'Université Ben Gourion, en Israël, que j'ai visité en 2013.

Le campus de Ben Gourion se trouve en plein désert du Néguev, qui couvre la moitié sud du pays. Israël est un très petit pays de 8 millions d'habitants. La conquête du désert y est vitale.

L'Université Ben Gourion a entrepris ce défi comme doit le faire une université : en développant des connaissances sur le désert et en formant des spécialistes de la reforestation, de l'agriculture de sol aride, de l'hydrologie souterraine.

Parce qu'elles répondent aux besoins locaux, les nouvelles connaissances sont transférées rapidement à des entrepreneurs. L'université Ben Gourion a développé, par exemple, le meilleur système d'irrigation goutte à goutte du monde.

Quarante ans après la fondation de l'université, le désert autour du campus est devenu une véritable oasis. On y exporte des tomates et des fleurs, on y trouve des vignobles, on y fait même de l'aquaculture!

Le savoir et sa transmission ont transformé l'économie de la région.

Chaque société a ses propres défis et ses propres occasions à saisir. À Montréal, l'une des occasions qui s'offre à nous est de faire fleurir une économie axée sur la créativité et la haute technologie.

J'ai voulu présenter les ressources que nous avons à l'Université de Montréal à une entreprise qui a bâti sa réputation sur la créativité et la haute technologie.

L'année dernière, j'ai donc rendu visite à Moment Factory en compagnie des directeurs de départements - pas de sciences, pas de génie - mais de lettre et de sciences humaines.

Pourquoi les lettres et les sciences humaines? Parce que lorsque Moment Factory veut illuminer la devanture de la Sagrada Familia, à Barcelone, elle a besoin d'historiens de l'art et de spécialistes de la culture catalane.

Et parce qu'avec ses images, Moment Factory raconte des histoires. Elle a donc besoin de scénaristes. De gens cultivés qui maîtrisent les ressorts du roman ou du cinéma et qui ont la capacité de dialoguer avec des ingénieurs et des techniciens.

Depuis cette visite, nous sommes restés en relation. Moment Factory sait maintenant que nous avons beaucoup à lui offrir.

Elle accueille aujourd'hui des stagiaires de l'Université de Montréal dans des domaines comme les études cinématographiques, les études internationales et la muséologie. Et qui sait, certains de ces étudiants pourraient un jour travailler chez Moment Factory, ou même lancer leur propre entreprise.

Établir ce genre de relation n'est vraiment pas difficile. Il suffit d'un grand sourire, de quelques poignées de main, de passablement d'audace et d'un peu de bonne volonté.

Les universitaires et les employeurs sont peut-être deux espèces différentes, mais elles ont besoin l'une de l'autre.

Nous devons sortir de notre zone de confort.

Nous devons nous rencontrer, physiquement.

Et nous devons mutuellement nous « brasser la cage »!

Justement, une belle occasion s'offre à l'Université de Montréal pour « brasser la cage ». Nous venons de reconnaître le programme Élite de l'École d'Entrepreneurship de Beauce, qui a été fondée par le pdg du Groupe Canam, Marc Dutil.

Les entrepreneurs diplômés du programme auront donc un certificat d'attestation d'unité d'enseignement de notre université.

Ce rapprochement ne peut qu'élargir nos horizons mutuels. Et ce n'est qu'un début, car ce partenariat est appelé à croître.

Vers où évoluera l'Université de Montréal dans 10, 15 ou 20 ans? Je n'ai pas toutes les réponses. Et je crois sincèrement que les réponses ne se trouvent pas toutes à l'université.

C'est pourquoi je vous lance une idée aujourd'hui. J'aimerais organiser un grand forum où seraient invités des employeurs de tous les domaines. Nous pourrions y discuter de nos attentes mutuelles, y exposer nos défis. Et nous pourrions tenter de broser une vision commune de l'avenir. Une vision commune de comment nous pourrions collaborer au bénéfice de toute la société.

Je vous lance cette idée. J'aimerais savoir ce que vous en pensez.

Bien entendu, ce n'est pas uniquement aux employeurs de définir ce que doit être l'université de demain. L'université doit rester une institution libre et autonome.

Elle doit conserver à tout prix sa capacité de remettre en question le savoir acquis, et de produire du savoir dans le simple but de faire progresser la science. C'est primordial. Et c'est non négociable.

Mais l'époque de la tour d'ivoire est depuis longtemps révolue. Nous sommes entrés dans l'ère du partage et de la collaboration.

Comme médecin radiologiste, lorsque j'examine un organe aux rayons X, je le vois comme faisant partie d'un tout, qui est le corps humain.

De la même façon, je vois notre système universitaire comme un des organes d'un ensemble plus grand, qui comprend les diplômés et les employeurs de tous les domaines. Nous faisons tous partie du même corps. Nous sommes interreliés.

Si nous voulons que ce corps soit en santé, il faut s'assurer d'avoir un système universitaire fort. C'est de la responsabilité de tous. Pas seulement de l'État québécois.

Plus que jamais, les universités québécoises ont besoin que la société tout entière se mobilise autour d'elles.

C'est ensemble que nous irons plus loin.

Merci à toutes et à tous.

Et au plaisir de vous voir dans un éventuel forum où nous pourrions échanger pour le bénéfice de tous.