

REDRESSEMENT 101

POUR MIEUX COMPRENDRE LA SITUATION DE L'UQAM

ORIGINE DES PROBLÈMES FINANCIERS

L'Université du Québec à Montréal (UQAM) est sous-financée de manière structurelle. Née des pressions populaires de ceux et celles qui voulaient une deuxième université francophone à Montréal, l'UQAM a été fondée malgré le gouvernement du Québec et c'est en grande partie malgré son sous-financement qu'elle a continué à survivre. Dès les années 80, l'UQAM en vient sporadiquement à manquer de fonds et à devoir quémander des aides ponctuelles du gouvernement ou des sacrifices de la part des travailleurs et travailleuses qui rendent son existence possible.

En août 2001, Roch Denis devient recteur de l'UQAM. Il arrive à un moment où les finances de l'UQAM sortent d'une de ces crises récurrentes. Pour tenter de venir à bout du déficit d'espace de l'UQAM (l'université où les étudiant-es sont le plus entassé-es au Québec), il se lance dans un vaste chantier immobilier. Non seulement il achète une demi-douzaine d'immeubles, mais il démarre aussi la construction de deux complexes : le Complexe des sciences Pierre-Dansereau et l'Îlot Voyageur. Le premier vise à agrandir l'espace qui abrite la faculté des sciences, le second à accueillir la faculté de science politique et de droit.

Au moment où il met les chantiers en branle, Roch Denis reçoit assez peu d'appuis concrets du gouvernement qui parle d'investir 25 M\$ dans le Complexe des sciences. En dehors de ces 25 M \$, aucun engagement concret n'est formulé. C'est ici que l'équipe

de Roch Denis (son vice-recteur aux finances Mauro Malservisi et son directeur aux investissements Nicolas Buono) innove. Elle propose « d'autofinancer » les projets immobiliers de l'UQAM.

Par « autofinancer » il faut comprendre qu'il s'agit de construire non seulement les espaces dont l'UQAM a besoin, mais en plus, de construire d'autres espaces qui permettront, en les louant, de financer la construction des pavillons universitaires. On met donc en branle la construction de vastes complexes d'immeubles comprenant des résidences étudiantes, des stationnements, une gare d'autobus et une tour à bureau.

Ce projet public-privé peut être discuté sous bien des aspects (entre autres sur celui du financement privé des universités et de l'environnement), mais tout le monde s'entend sur une chose : il est mal conçu et mal géré. On ne fera pas ici la liste (trop longue) des problèmes que comportent ces aventures immobilières. Toutefois, il est important de rappeler que les gestionnaires de ces projets tiennent deux livres de compte, un vrai, secret, largement déficitaire dès les premiers pas du projet et un faux, officiel celui-là, qui prétend que tout va bien. Ajoutons à cela des pronostics, qu'on pourrait qualifier poliment d'une surprenante naïveté, qui prévoient, entre autres, que les gestionnaires occuperont à 100 % leurs espaces locatifs dès la première

SUITE PAGE 2

POURQUOI CE DOCUMENT ?

En tant que représentants étudiants au conseil d'administration (CA) nous avons un étrange mandat. D'un côté, nous « représentons » la communauté des étudiants et des étudiantes de l'université sur cette instance. De l'autre, nous sommes élus au suffrage universel par un scrutin électronique sans façon de faire un lien avec nos « commettants » pendant notre mandat. Ainsi, le règlement de l'université ne prévoit aucune façon selon laquelle nous pourrions être questionnés, consultés, mandatés, délégués ou destitués par ceux et celles que nous « représentons ».

Que faire quand un imposant document de 140 pages comme le rapport de la firme Price-waterhouseCoopers est présenté devant le CA et qu'il est évidemment difficile pour tous et toutes d'en prendre connaissance ? Comment s'assurer que l'information circule bien au sein de la communauté ?

Vous trouvez ici notre réponse. Entourés d'une équipe d'étudiantes et d'étudiants brillant-es et volontaires nous avons participé à la rédaction de ce document dans le but de rendre la situation de l'UQAM et ce rapport accessible à la communauté étudiante.

Pour nous, la mention du code de déontologie des administrateurs de l'UQAM voulant que nous pouvons « consulter et faire rapport » au « groupe d'intérêt » auquel nous sommes liés fait référence à la production d'un document synthèse comme celui-ci.

Simon Tremblay-Pepin

Patrick Véronneau

Représentants étudiants au conseil d'administration

LE PREMIER PLAN DE REDRESSEMENT

Pour réagir à la crise, la rectrice par intérim, Danielle Laberge a développé une stratégie bien particulière. Entrée en poste à la fin de l'automne 2006, elle a d'abord du régir l'aspect politique et médiatique de la crise. Ensuite il fallait tenter de situer l'ampleur de cette crise et de ses effets sur l'UQAM.

Bien qu'aujourd'hui encore ces questions ne soient pas entièrement résolues, il n'en demeure pas moins que dès le début de la session d'hiver 2007, la nouvelle administration commençait à y voir plus clair. L'UQAM ne s'en sortirait pas sans une aide importante venant du gouvernement, il s'agissait maintenant de savoir comment l'obtenir.

Roch Denis avait fait du sous-financement des universités le combat de ses mandats de recteur de l'UQAM et de président de la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CRÉPUQ). Il avait même réussi à trouver un terrain d'entente avec le MELS pour chiffrer ce sous-financement à 375 M \$ dans une étude conjointe MELS-CRÉPUQ. Sa stratégie d'action, dont l'efficacité reste à démontrer, était politique et médiatique. Au lieu de s'adonner aux jeux de couloirs nécessaires et aux compromis, il claironnait sur la place publique qu'il était de la responsabilité du gouvernement de financer les universités.

Danielle Laberge emprunta un tout autre chemin. Son pari était de reconstruire les liens avec le ministère, l'Université du Québec (UQ) et les autres partenaires de l'UQAM dans le but de se refaire une réputation. Pour se sortir de la crise, l'UQAM devait montrer patte blanche et démontrer sa capacité à bien gérer les fonds publics. Cette stratégie répondait en particulier à une menace : la tutelle. Planait au-dessus de l'UQAM la possibilité que le ministère décide unilatéralement de mettre de côté l'équipe de direction pour prendre les rênes de l'institution et la gérer comme il l'entend.

Pour le corps professoral, dont Danielle Laberge est issue, cette tutelle représenterait la fin de la cogestion, fondement de l'organisation uqamienne. En effet, les professeurs de l'UQAM ont un pouvoir important dans l'appareil administratif de leur université et un changement de donne au sommet de la pyramide risquerait de transformer profondément les rapports de pouvoir à l'interne. De plus, une tutelle ministérielle voudrait probablement dire des coupures sans la moindre considération pour les modes de fonctionnement complexes de l'université.

Sommé par le réseau de l'UQ et le ministère de présenter un plan de redressement – plan grâce auquel l'UQAM retrouverait d'ici 2012 l'équilibre budgétaire sous peine de voir ses subventions suspendues, ou de devoir négocier mensuellement ses budgets avec le siège social – la direction de l'UQAM s'exécuta donc. Au total, lorsque déposé en juin dernier, le plan de redressement totali-

ROCH DENIS, EX-RECTEUR DE L'UQAM

Description : Démissionnaire du rectorat à l'hiver 2006, il a été professeur au département de science politique dès 1971. À titre de recteur de 2001 à 2006, puis de président de la CRE-PUQ de 2005 à 2006, il a travaillé à dénoncer la situation du sous-financement des universités.

Rôle ici : Il est le recteur en poste lors de la découverte des scandales immobiliers à l'UQAM. C'est lui qui a mis de l'avant les projets du Complexe des sciences et de l'Îlot voyageur.

sait 32,2 M \$. Aujourd'hui, après les réajustements de PricewaterhouseCoopers, ce plan de redressement se fixerait à une hauteur de 25,6 M \$.

En substance, le plan de redressement mettait en place une hausse des frais afférents, un gel d'embauche, des mesures académiques, des changements dans les conditions de travail et des transformations administratives.

Les frais afférents ont été augmentés de 80 \$ par session par étudiant-e. En plus, des frais de retard de 300 \$ ont été imposés à ceux et celles qui ne remettent pas leur mémoire ou leur thèse dans les délais prescrits, ce qui représente 80 % des étudiant-es des cycles supérieurs. Les étudiant-es étranger-es voient, de leur côté, leurs frais augmenter de 10 %.

L'UQAM est en pénurie d'enseignants, en particulier de professeur-es et son corps professoral vieillit. Néanmoins, un gel des embauches jusqu'en 2012 a été décrété. Bien que quelques rares exceptions surviennent parfois, l'UQAM s'abstient en général d'embaucher, alors qu'elle en aurait grandement besoin.

Les mesures académiques comprises dans le plan de redressement comprennent : une application plus rigoureuse de la moyenne-noble (nombre d'étudiants par classe) et un dépassement des contingentements (ce qui a pour effet d'augmenter le nombre d'étudiants par classe au premier cycle), une augmentation des frais d'admission, la création d'un programme de gestion des échanges internationaux et l'incitation des détenteurs de bac. à s'inscrire au deuxième cycle.

Au niveau des conditions de travail diverses mesures ont été appliquées. D'abord une réduction des primes de retraite, des vacances de poste pendant trois mois à la suite d'un départ à la retraite et une réduction du nombre de contrats de surnuméraires et d'auxiliaires d'enseignement.

Diverses mesures administratives viennent compléter le tableau du plan de redressement. Il s'agit de l'élimination d'un vice-rectorat, d'une réorganisation du travail dans les bibliothèques, d'une réorganisation des entreprises auxiliaires (cafétéria, bureauphile, stationnements, etc.) et de l'abolition de postes de cadres.

SUITE DE LA PAGE 1

année d'opération, et ce, sans avoir réalisé la moindre étude de marché.

Aux demandes d'informations et aux critiques répétées, MM. Denis, Bueno et Malservisi répondent avec une superbe indéfectibilité. Il n'y a aucune crainte à y avoir : le montage est infaillible et, de toute façon, le budget d'immobilisation (celui à partir duquel les projets sont financés) et le budget de fonctionnement de l'université (celui qui sert au fonctionnement courant de l'université) sont complètement étanches. Non seulement la première de ces affirmations se trouve contredite, mais on constate que la deuxième était dangereusement fautive également. En effet, pour financer ses travaux l'université utilise sa marge de crédit. Or, lorsque les fonds viennent à manquer dans le fonds d'immobilisation, il faut bien payer les intérêts de cette marge avec le fonds de fonctionnement.

C'est environ 18 M \$ par année que ces projets viennent faire peser sur le déficit annuel de l'UQAM (en plus de l'endettement que cela représente). Comme si ce n'était pas suffisant, l'UQAM retombe en même temps dans une crise de financement structurelle et la politique de financement, pourtant négociée au temps où Roch Denis était président de la CRÉPUQ, est largement désavantageuse pour l'UQAM qui, avec Concordia, se retrouve avec la part congrue du financement gouvernemental. Au total, l'UQAM se dirige vers des déficits annuels variant entre 25 et 40 M \$ d'ici 2012 selon les différents scénarios évalués par PricewaterhouseCoopers.

REDRESSEMENT 101

ONT COLLABORÉ :

Ève-Lyne Couturier
François-Olivier Dansereau-Laberge
Étienne Després
Claude Dionne
Éric Duhaime
Geneviève Génier Carrier
Estelle Grandbois-Bernard
Maxime Lefrançois
Marie-Nathalie Martineau
Lyne Nantel
Marlène Pominville-Racette
Julia Posca
Mathieu St-Onge
Simon Tremblay-Pepin
Patrick Véronneau

Impression: Katasoho - 6300 av. du Parc, 312, Montréal (QC)

LE PROTOCOLE DE NÉGOCIATION ENTRE LE MELS ET L'UQAM

MICHELLE COURCHESNE, MINISTRE DE L'ÉDUCATION DU LOISIR ET DES SPORTS (MELS) ET MINISTRE DE LA FAMILLE (AVRIL 2007) :

Description : Éluë dans Fabre en 2007, elle détient un baccalauréat en sociologie (à l'UdeM) et une maîtrise en urbanisme (à l'UdeM). Elle a siégé au conseil d'administration de la Banque Nationale, de la Société Radio-Canada et de l'École nationale de théâtre.

Rôle ici : La ministre est l'une des actrices les plus importantes de ce dossier. Plusieurs décisions lui reviennent, notamment : l'approbation du plan de redressement final (elle exige présentement un retour à l'équilibre budgétaire pour 2012) de l'UQAM et la décision d'intervenir financièrement ou non dans la situation économique de l'UQAM (reprise du fardeau immobilier, investissement financier, etc.).

RÉSEAU DES UNIVERSITÉS DU QUÉBEC (UQ) :

Description : Selon l'UQ : « les droits et les pouvoirs de l'Université du Québec sont exercés par l'Assemblée des gouverneurs qui est responsable, notamment, de la coordination de l'ensemble du réseau d'établissement, de l'approbation des budgets et des états financiers, de la planification et du développement du réseau.

Rôle ici : L'UQ, pour le moment, est l'un des interlocuteurs qui a droit de regard sur les décisions de l'UQAM. Ainsi, l'UQAM n'est pas directement en relation avec l'extérieur, mais doit aussi considérer son statut dans le réseau des universités du Québec afin de s'assurer d'un financement adéquat.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC) ET ERNST AND YOUNG (E&Y) :

Description : Deux des quatre plus grandes firmes comptables et d'audits financiers. Elles voient à la vérification de rapports comptables tant au niveau de la faisabilité que de la conformité.

Rôle ici : Ces deux firmes comptables ont été embauchées pour vérifier les données comptables de l'UQAM et les mesures qu'elle propose pour sortir de sa crise. Le rapport de PwC est un premier exemple de ce travail, mais EY doit aussi faire un rapport. PwC propose des solutions lorsque celles de l'UQAM sont jugées insuffisantes.

La ministre de l'Éducation, Michelle Courchesne, avait d'abord qualifié le plan de redressement de l'UQAM de « premier pas dans la bonne direction ». Ce n'est qu'au mois d'août 2007 que la ministre demandera à l'UQAM d'aller bien au-delà du plan adopté et de s'attaquer à la résorption intégrale des déficits annuels et ainsi retrouver l'équilibre budgétaire en 2011-2012.

Dans les jours qui suivirent, pour la première et seule fois depuis le scandale financier du Complexe des sciences en novembre 2006, la direction de l'UQAM se prononça contre une exigence de la ministre de l'Éducation. S'en suivit un houleux échange public dans les journaux entre la rectrice Laberge et la ministre Courchesne ainsi qu'une résolution du Conseil d'administration de l'UQAM à l'effet que la direction de notre université ne négocierait pas au-delà des mesures du plan de redressement du 13 juin 2007.

Pour la première fois, la direction de notre université s'engageait à dénoncer les impératifs du ministère et de l'Université du Québec. La collaboration avec la communauté universitaire semblait désormais la stratégie privilégiée, collaboration annoncée au nom de la défense de notre université. La direction de notre université qualifiera même sa stratégie initiale « d'échec », stratégie qui consistait à répondre, par la responsabilité gestionnaire, aux demandes formulées à l'endroit de l'UQAM.

Lors du Conseil d'administration du 25 septembre 2007, le comité de direction annonça qu'il s'était lancé dans l'élaboration d'un protocole d'entente entre l'UQAM et le ministère de l'Éducation. Les représentants étudiants et certains-es professeurs-es avaient alors souligné leur malaise face à une entente dont nous ne connaissions pas l'existence jusqu'alors et surtout face à l'absence de consultation de la communauté uqamienne entourant les grandes lignes à partir desquelles celle-ci était élaborée.

La direction de notre université reprenait dès lors sa stratégie initiale, c'est-à-dire celle où l'UQAM doit répondre aux demandes qui lui sont faites par le ministère. C'était alors un retour à la concertation, retour à la case départ. Terminé le discours de la défense, le discours de la collaboration avec la communauté universitaire.

C'est le 27 septembre 2007, en séance, que le Conseil d'administration a pu pour la première fois prendre connaissance du protocole d'entente intervenu entre la direction de notre université et la ministre de l'Éducation. Ce protocole fut adopté le jour même.

Puisque les échéanciers établis par le protocole d'entente ont été largement dépassés, il ne nous est pas possible à ce moment-ci de déterminer à quel moment les différentes étapes seront franchies et encore moins à quel moment le nouveau plan de redressement sera définitivement en application.

L'ENTENTE ENTRE LE MELS ET L'UQAM

Première étape :

La firme comptable de l'UQAM, PricewaterhouseCoopers (PwC), qui avait participé à l'élaboration du plan de redressement du 13 juin 2007, devait accompagner l'UQAM dans le parachèvement d'une nouvelle mouture du plan de redressement. Nous devinons ici que la ministre désirait qu'un intervenant externe valide les estimations comptables en provenance des services financiers de l'UQAM.

Bien qu'il sera entendu que la firme participera activement à l'élaboration des mesures qui seront proposées par l'UQAM, ce sera toutefois la consternation générale au Conseil d'administration lorsque celui-ci constatera, à sa réunion du 4 mars 2008, que le rapport de la firme contient des mesures de redressement suggérées par PwC et ce sans l'aval de l'UQAM. La direction de notre université se contentera de commenter timidement ces quelques 31 mesures de redressement suggérées. La réaction du Conseil d'administration se fait toujours attendre.

(À venir) Le rapport de PwC cheminera maintenant jusqu'à la firme comptable Ernst & Young (E&Y), engagé par l'Université du Québec (UQ), afin qu'elle valide à son tour les chiffres produits par l'UQAM ainsi que les validations faites par PwC. Il se pourrait bien que E&Y suggère à son tour des mesures de redressement.

Deuxième étape (à venir) :

Le rapport final de PwC ainsi que le rapport de E&Y chemineront jusqu'au comité des sages, comité formé de Mme Lise Bissonnette, de la Grande Bibliothèque du Québec, de M. Michel Gervais, ancien recteur de l'Université Laval et de M. Alain Rhéaume, ex-sous ministre des Finances au gouvernement du Québec et associé directeur chez Trio Capital, une société d'investissement privé dans le secteur des télécommunications et des nouveaux médias. Rappelons ici que la composition du comité relevait de la seule prérogative de la ministre de l'Éducation.

Ce comité a pour mandat de réviser l'ensemble des rapports (PwC et E&Y) et de formuler des recommandations à la ministre Courchesne. Selon le protocole d'entente, ces recommandations viseront à déterminer un plan d'action en vue de l'application des mesures de redressement choisies en respectant la mission de l'UQAM.

Troisième étape (à venir) :

Enfin, l'UQAM, l'UQ et le MELS négocieront un plan d'action qui nous mènera vers l'application définitive d'un nouveau plan de redressement.

CHRONOLOGIE D'UNE CRISE

FAITS SAILLANTS, NOVEMBRE 2006 À MARS 2008

NOVEMBRE 2006

Le 14 novembre 2006, le Conseil d'administration est informé pour la première fois du dépassement budgétaire d'au moins 40M\$ du projet immobilier du Complexe des sciences. Initialement budgété à 165M\$ le projet aura finalement coûté 226M\$. De plus, 66M\$ du montage financier demeure incertain – principalement des subventions gouvernementales – laissant ainsi un manque à gagner de quelques 100M\$, entièrement financé par la marge de crédit.

DÉCEMBRE 2006

Le 12 décembre 2006, le Conseil d'administration de l'UQAM reçoit la démission de Roch Denis à titre de recteur de l'UQAM. Alors vice-rectrice académique et exécutive, Danielle Laberge est nommée rectrice par intérim. Préoccupé, le Conseil d'administration engage la firme Samson Bélaïr/Deloitte & Touche à titre de conseiller financier pour le projet de l'Ilot Voyageur. Déjà il apparaît que le montage financier de ce projet détériorera davantage la situation financière de l'UQAM. Le comité de vérification, comité relevant du Conseil d'administration, engagera la firme KPMG pour faire la lumière sur le dépassement budgétaire du projet immobilier du Complexe des sciences.

CLAUDE CORBO, RECTEUR DE L'UQAM

Description : Professeur du département de science politique et membre fondateur de l'UQAM en 1969, il exécute son premier mandat de recteur de 1986 à 1996. Il a surtout travaillé à la reconnaissance du statut particulier de l'UQAM dans l'UQ ainsi qu'au développement de la recherche.

Rôle ici : Principal intermédiaire de la crise, il est responsable de mettre sur pied un plan de redressement capable d'effacer le déficit de l'UQAM pour 2012, soit d'ici 5 ans. Il est le principal gestionnaire de la crise et doit négocier avec les différents acteurs (Mme Courchesne, le conseil d'administration de l'UQAM, le comité de sages et le réseau des universités du Québec). Il croit que l'UQAM est victime d'un sous-financement chronique et qu'elle est défavorisée par rapport aux autres universités québécoises. En raison de sa situation particulière, l'UQAM ne peut avoir accès aux subventions accordées notamment aux universités en région et aux universités qui offrent des programmes de sciences ou de médecine.

MAI 2007

Devant l'incapacité de l'UQAM de résorber ses déficits annuels et face au marasme engendré par les projets immobiliers du Complexe des sciences et de l'Ilot Voyageur, l'UQAM est sommé le 3 mai 2007 par la ministre de l'éducation, Michelle Courchesne, de produire un plan de redressement, plan qui détaillera les mesures financières qu'entreprendra l'Université pour retrouver l'équilibre budgétaire d'ici 5 ans.

Puisque l'UQAM ne parvient pas à se libérer des contrats qu'elle a signés avec le promoteur immobilier Busac, dans le cadre du projet de l'Ilot Voyageur, l'Université, le 14 mai 2007, fait appel à Me Lucien Bouchard, ancien premier ministre du Québec, en tant que négociateur en chef. Me Bouchard aura pour tâche de négocier des règlements à l'amiable avec Busac – le partenaire privé de l'UQAM – règlements qui viseront à minimiser les impacts financiers de l'Ilot Voyageur. Toutes les discussions entre Me Bouchard et Busac sont sous le sceau de la confidentialité. Même le Conseil d'administration de l'UQAM n'a pas été tenu informé des développements.

Le 16 mai 2007, le gouvernement du Québec fait appel au Vérificateur général du Québec (VGQ). Celui-ci procèdera à l'analyse exhaustive des facteurs qui ont conduit l'UQAM au bord de la faillite. Le Vérificateur général aura pour mandat d'explorer à fond les projets immobiliers du Complexe des sciences et de l'Ilot Voyageur.

Le 25 mai 2007, Le rapport de la firme KPMG sur le Complexe des sciences Pierre-Dansereau est rendu public. Ce rapport jettera notamment la lumière sur le dépassement budgétaire, de l'ordre de 40M\$, et révélera la double comptabilité du projet; des informations provenant du chantier atteignaient le bureau de la direction des investissements de l'UQAM, mais ces informations n'étaient non seulement pas transmises au Conseil d'administration, elles étaient trafiquées, laissant croire à une saine situation financière alors que le projet se dirigeait en réalité vers la catastrophe. Le dépassement aurait pu être identifié dès février 2006, précise le rapport de KPMG.

JUIN 2007

Le 13 juin 2007, le Conseil d'administration de l'UQAM adopte le plan de redressement. Ce plan, soumis pour la première fois le 12 juin 2007 au Conseil d'administration de l'UQAM, devra être livré à la ministre avant le 15 juin. Celui-ci mettra en branle des augmentations

DANIELLE LABERGE, EX-RECTRICE PAR INTÉRIM

Description : Elle est rectrice par intérim d'hiver 2006 à hiver 2007. Lors de la démission du recteur, elle est vice-rectrice à l'académique. Professeure à l'UQAM en sociologie depuis 1982, Danielle Laberge a fait ses études supérieures à l'Université de Montréal : B.Sc. (1974), M. Sc. (1976) et Ph.D. en criminologie (1983).

Rôle ici : Elle a assuré la direction de l'Université pendant l'absence de direction élue et s'est démarquée par une volonté de bonne gouvernance, et ce, dans le but d'éviter que l'UQAM soit mise en tutelle.

de revenus et des coupures de l'ordre de 150M\$ sur 5 ans, coupant ainsi de moitié l'anticipé déficit cumulé de l'UQAM en 2012.

SEPTEMBRE 2007

Insatisfaite du plan de redressement de juin 2007, la ministre Courchesne réitère, le 4 septembre 2007, que l'UQAM se doit de retrouver l'équilibre budgétaire en 2011-2012. Il lui est demandé de résorber la totalité de son déficit d'ici 5 ans et même d'envisager le remboursement de la dette. En contrepartie, Québec prend l'engagement de récupérer l'Ilot Voyageur et de dégager l'UQAM de toutes les conséquences financières de ce projet immobilier. Bien que le gouvernement n'ait toujours pas clairement identifié les mesures qu'il entend prendre à ce sujet, il s'agirait d'un allègement de la dette de l'UQAM de quelques 90M\$ en 2012.

À la suite d'échanges publics pour le moins houleux entre la rectrice Laberge et la ministre Courchesne, la direction de l'UQAM annonce au Conseil d'administration, le 25 septembre 2007, qu'elle est sur le point d'arriver à une entente avec le MELs. Cette entente sera adoptée le surlendemain et mettra en scène les firmes comptables PricewaterhouseCoopers et Ernst & Young ainsi qu'un Comité de sages.

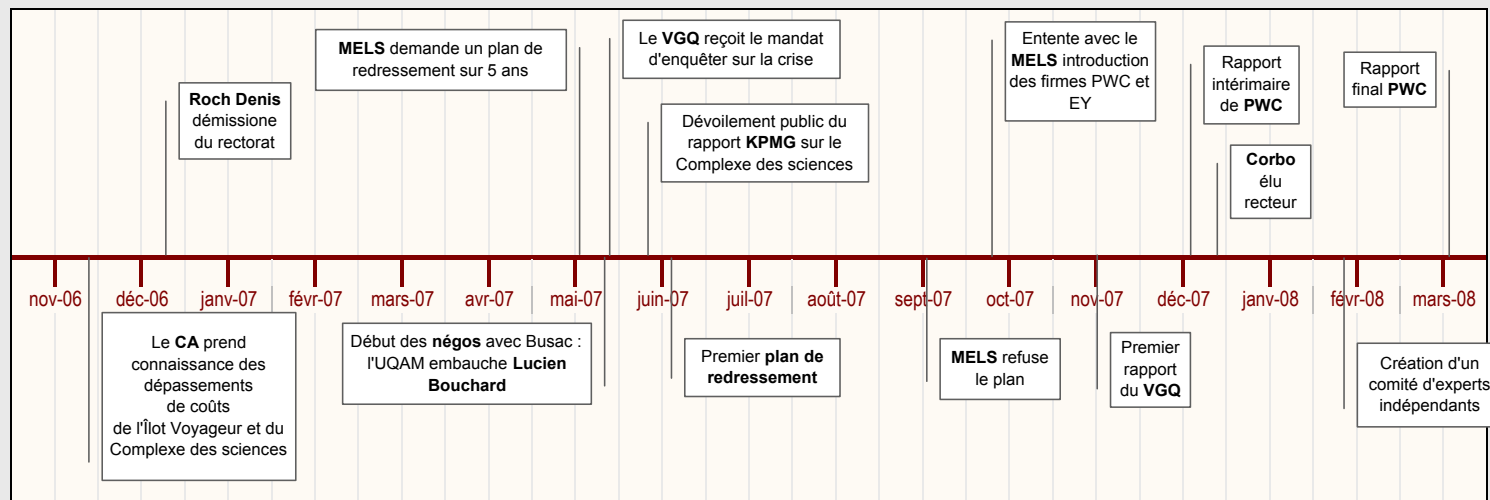
NOVEMBRE 2007

Le 1er novembre 2007, le Vérificateur général du Québec a déposé la première partie de son rapport à l'Assemblée nationale du Québec. Deux faits saillants :

1) Conséquence directe de ses projets immobiliers, la marge de crédit de l'UQAM, de 15M\$ en 2003, est passée, en moins de 5 ans, à 223M\$. De plus, pour la même période, la dette de l'UQAM est passée de 151,3M\$ à 346,3M\$.

2) Malgré le retrait de l'Ilot Voyageur par le gouvernement du Québec, le Complexe des

La crise dans l'espace temps



sciences continuera à effectuer une importante ponction sur les finances de l'UQAM. Le complexe constituera à lui seul une dette de 250M\$ en 2012.

Le Vérificateur général du Québec conclut qu'à moins qu'il y ait un allègement significatif de sa dette, l'UQAM ne pourra, malgré toutes les mesures de redressement qu'elle déploiera, retrouver l'équilibre budgétaire. Un second rapport du Vérificateur général est attendu au printemps 2008.

DÉCEMBRE 2007

La firme PricewaterhouseCoopers dépose, le 4 décembre 2007, un rapport intérimaire de ses travaux au Conseil d'administration de l'UQAM. Celui-ci nous apprendra que le plan de redressement ne rencontre pas les objectifs qu'il s'était fixé. Alors que le déficit cumulé de l'UQAM devait être de 155M\$ en 2012, celui-ci serait plutôt de l'ordre des 215M\$, une erreur d'estimation de quelques 60M\$. Deux faits expliquent notamment cette erreur :

1) surestimation de l'augmentation de la population étudiante, évaluée à 1 % par année dès 2008-2009, alors que celle-ci a chuté de 2 % en 2007-2008.

2) les sommes perçues par le dégel des droits de scolarité ne tenaient pas compte du 25 % annuel nécessaire à la « bonification » du régime des prêts et bourses.

Le 14 décembre 2007, Claude Corbo est nommé recteur de l'UQAM. Le recteur Corbo essuiera un premier revers : sa demande que le gouvernement du Québec éponge les dettes liées au projet immobilier du Complexe des sciences ne trouvera pas écho et sera même balayée du revers de la main par le MELS. La

demande du recteur Corbo s'appuyait sur les conclusions du rapport du Vérificateur général. Qu'à cela ne tienne, l'ancien nouveau recteur de l'UQAM de 1986 à 1996 – Claude Corbo a été recteur de l'UQAM de 1986 à 1996 – appliquera à la lettre le plan de redressement du 13 juin d'ici à l'adoption d'un nouveau plan.

JANVIER 2008

Le 29 janvier 2008, le recteur Corbo annonce la création d'un comité d'experts indépendants. Ce comité visera à identifier « comment

l'UQAM peut mieux tirer avantage des règles de financement et, surtout, quelles modifications elle doit exiger pour que son financement respecte mieux sa mission et sa place dans le réseau universitaire québécois. » – Tiré d'un communiqué de M. Corbo envoyé à la communauté universitaire le 18 février 2008.

MARS 2008

Le 4 mars 2008, la firme PricewaterhouseCoopers, dans le cadre de l'entente MELS-UQAM, dépose son rapport final.

CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA) DE L'UQAM

Description : Le Conseil d'administration est l'instance suprême de l'Université. Certaines décisions émanant de la Commission des études, du Comité exécutif ou encore de multiples autres comités sont soumises à son approbation. Les membres votant sont présentement :

Alain Lallier – Ex-directeur général, Cégep du Vieux Montréal (retraité)
 Marie-Claude Lalonde – Vice-présidente adjointe et avocate principale, Financière Sun Life
 Claude Corbo – Recteur
 Louise Bertrand – Directrice générale, Télé-université
 Claude Pichet – Professeur, Département de mathématiques
 Diane Berthelette – Professeure, Département d'organisation et ressources humaines
 Jacques Beauchemin – Professeur, Département de sociologie
 Claudette Barthélemy-Asner – Avocate
 Jacques Girard – Président-directeur général par intérim, Centre Financier International Montréal
 Martin Cauchon – Avocat
 Pierre Lampron – Vice-président aux relations institutionnelles, Québecor médias inc.
 Patrick Véronneau – Étudiant au certificat en sciences de l'environnement
 Simon Tremblay-Pepin – Étudiant au doctorat en science politique
 René Roy – Secrétaire général, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
 Henri Lelion – Chargé de cours, UQAM.

Rôle ici : Le CA est l'instance qui doit avaliser les décisions du recteur et des principales instances pan-universitaires. Il doit exprimer la direction dans laquelle l'université s'engage. L'ancien conseil d'administration sera probablement convoqué pour répondre de ses actions face au déficit qu'il a approuvé.

LE RAPPORT DÉFINITIF DE PWC SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LE PLAN DE REDRESSEMENT DE L'UQAM

Le 5 mars dernier, la direction de l'UQAM rendait public le rapport définitif de PwC sur la situation financière et le plan de redressement de l'UQAM. Ce document propose un ensemble de mesures qui, suite aux directives du Ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport (MELS), visent à rétablir pour 2011-2012 un équilibre budgétaire prétendant s'inscrire dans le respect de la mission institutionnelle de l'UQAM. Globalement, ces mesures visent des coupures de 30,5M\$ pour l'exercice 2011-12, qui représenteront à cette date une somme cumulative de 137 M\$. De plus, l'UQAM envisage la mise en place de mesures additionnelles qui se chiffrent à 11M\$ pour 2011-12. Au terme de cet exercice, les analyses comptables de PwC reconnaissent toutefois que « malgré les efforts de l'UQAM, les mesures de redressement proposées ne permettent toujours pas d'atteindre l'équilibre budgétaire (...) [et que] la situation continue à se détériorer car le déficit annuel

passé de 27,6 M\$ en 2007-08 à 36,5M\$ en 2011-12. » (PwC, p.3). Ceux-ci constatent encore que « l'absence d'aide financière du gouvernement en sus de celle promise pour l'Îlot Voyageur pourrait compromettre non seulement la mission de l'UQAM, mais également sa survie » (PwC, p. 10). Ainsi, sans même atteindre leur cible, ces mesures auront un impact durable sur les conditions de travail, d'étude, d'enseignement et de recherche.

En effet, ces mesures visent à modifier les pratiques institutionnelles de l'université en ce qui a trait à la facturation des étudiant-es, à l'atteinte de la moyenne cible et à la réévaluation des programmes. Elles visent également une restructuration organisationnelle concernant la facultarisation et la gestion des unités académiques ainsi que la réduction de la masse salariale des professeur-es et des employé-es. Voici donc un aperçu de la nature et de l'ampleur de ces différentes mesures.

LES FRAIS AFFÉRENTS

Le plan de redressement établit clairement l'augmentation des frais facturés aux étudiant-es comme moyen d'accroître les revenus de l'institution. L'augmentation des frais afférents exigée aux étudiants s'élève à 8,2 M\$ pour l'exercice 2011-12 (PwC, p.2 et 7). À cette somme, il faut ajouter une mesure supplémentaire de 3 M\$ suivant l'indexation de l'augmentation des frais afférents suivant la politique d'encadrement de la ministre Courchesne, tel qu'annoncé dans le plan de redressement (PwC, p.3). On constate que la contribution totale qui est imposée aux étudiants par le plan de redressement, s'élevant à 11,2 M\$, est supérieure à celle qui est exigée du MELS, laquelle représente 8,2 M\$ qui sont relatifs à la prise en charge de l'Îlot Voyageur pour l'exercice 2011-12 (PwC, p. 2).

Rapportées à la facture d'un-e étudiant-e inscrit à temps plein au baccalauréat, les mesures relatives aux frais afférents se détaillent de la façon suivante :

Les frais afférents de l'UQAM, qui s'élevaient déjà à 242 \$ pour l'exercice 2006-07, ont déjà été augmentés de 160 \$ en 2007-08, c'est-à-dire de 120 \$ par année pour les frais technologiques et de 40 \$ par année pour les frais généraux (PwC, p.112).

S'ajoute à cela une hausse cumulative de

50 \$ par année telle que prévue par la politique d'encadrement des frais afférents annoncée par la ministre Courchesne, pour une augmentation totale de 200 \$ en 2012 (PwC, p. 43).

De plus, notons que ces mesures se superposent au récent dégel des droits de scolarité qui équivaut à une augmentation de 1000 \$ en 2012.

La facture d'un étudiant de baccalauréat aux études à temps plein subira ainsi une augmentation de 1360 \$ par année à compter de 2012. La somme des frais déboursés passera ainsi de 1990 \$ par année pour l'exercice 2006-07 à 3350 \$ pour l'exercice 2011-12.

De surcroît, l'UQAM se réserve le droit d'indexer certains frais afférents à l'Indice des Prix à la Consommation (IPC) (PwC, p. 112). À cela s'ajoutent des pénalités – lesquelles affectent une forte majorité des étudiant-es de cycles supérieurs – qui ne terminent pas leurs études dans les délais prescrits, passant de 70 à 300 \$ par session supplémentaire. Enfin, les étudiants-es étrangers font également l'objet d'une mesure supplémentaire qui consiste à augmenter de 10 % les droits de scolarité qui leur sont exigés.

DÉTAIL DES FRAIS AFFÉRENTS DANS LE PLAN DE REDRESSEMENT POUR L'EXERCICE 2011-12 :

- 3,125 M\$ pour l'augmentation des frais généraux ou d'inscription.
 - 3,216 M\$ pour l'implantation des frais technologiques.
 - 0,700 M\$ pour l'augmentation des frais d'admission.
 - 0,500 M\$ pour les pénalités de retard aux cycles supérieurs.
 - 0,250 M\$ pour l'augmentation de 10 % des frais de scolarité chargés aux étudiants étrangers.
 - 0,212 M\$ pour l'augmentation des frais administratifs imputés aux étudiants.
 - 0,195 M\$ pour l'implantation d'une politique de droits d'auteur.
 - 3,000 M\$ pour l'indexation à la politique d'encadrement des frais afférents.
- Total = 11,198 M\$

LA MASSE SALARIALE

Le rapport de PwC indique la nécessité de restreindre considérablement la part des dépenses qui sont attribuables aux salaires des professeur-es et des employé-es de l'UQAM. En effet, la masse salariale de ces derniers représente près de 78 % des charges d'exploitation de l'université, et elle constitue à ce titre, pour la firme comptable, une charge délétère qui se doit impérativement d'être assainie.

L'évaluation de la masse salariale par PwC

D'entrée de jeu, PwC identifie donc les dépenses liées aux employé-e-s comme une des causes principales de l'approfondissement du déficit de fonctionnement de l'UQAM (PwC, p. 19). Parmi les éléments qui aggravent le déficit de l'université, la firme cite entre autres :

1) le poids de la masse salariale, qui est proportionnellement plus élevé que l'apport des revenus provenant des subventions du MELS et des droits de scolarité.

2) l'augmentation du nombre de charges de cours ainsi que la création de postes de professeur-e-s, d'employé-e-s de soutien et de cadres, qui sont jugées disproportionnées en regard de la croissance des effectifs étudiants.

3) la croissance dite « démesurée » des avantages sociaux et des primes de retraite consentis aux employé-e-s.

Aussi, très clairement, la « hausse réduite » ou même éventuellement le gel des salaires ainsi que plusieurs coupures additionnelles de postes d'employé-e-s de soutien et de cadres s'avèrent être pour PwC des « sources poten-

tielles de revenus ou d'économies additionnels » (PwC, p. 8).

Soulignons le fait que les membres du SEUQAM sont clairement visés par l'ensemble de ces recommandations, puisque la firme recommande explicitement à l'UQAM de réduire ses coûts en s'attaquant aux conditions de travail de ce groupe. L'UQAM répond à cela qu'elle « inscrira dans le prochain processus de négociation des demandes visant à favoriser une plus grande mobilité et une plus grande souplesse du personnel de soutien. » (PwC, p. 48).

Les mesures relatives proposées par l'UQAM :

Dans les projections faites par l'UQAM, la « contribution » des employé-e-s à la réduction du déficit représentera ainsi 9,4M\$ de l'économie totale de 30,5M\$ qui sera réalisée en 2012. Pour ce faire, l'université s'est dotée de diverses mesures telles que le report de l'embauche des professeur-e-s appliqué en 2008, la réduction des primes de retraite, le non-renouvellement ou l'abolition de postes d'employé-e-s de soutien et de cadres, la réduction volontaire du temps de travail par les employé-e-s, la réorganisation du travail pour les employé-e-s des bibliothèques (entre autres par la réduction des heures de travail), etc.

De plus, 4M\$ des mesures supplémentaires au plan de redressement proposées par l'UQAM serait atteint grâce à la « réduction par attrition du nombre d'employés de soutien

et de cadres (...). Environ 77 postes d'employés et de cadres seraient éliminés sur un total de 1447 postes (...). Cet objectif est en sus des 11 réductions de postes prévues aux mesures de redressement proposées pour un total d'environ 88 postes ou 6,0 % » (PwC, p. 6).

LES SYNDICATS DE L'UQAM (SÉTUE (ÉTUDIANT-ES SALARIÉ-ES), SPUQ (PROFESSEUR-ES), SEUQAM (EMPLOYÉ-ES DE SOUTIEN) ET SCCUQ (CHARGÉ-ES DE COURS))

Description : La convention collective du SPUQ et celle du SEUQAM sont échues depuis mai 2007. Quant à celle du SÉTUE, elle sera échue en mai 2008. Enfin, celle du SCCUQ prendra fin en décembre 2008.

Rôle ici : Le rôle des syndicats sera de voir comment ils pourront harmoniser leurs intérêts et faire entendre leur voix de manière à réagir au rationnement et aux diverses coupures qui figureront probablement au plan d'action final.

LA MOYENNE CIBLE ET LA RESTRUCTURATION DES PROGRAMMES

Le plan de redressement de PwC contient également une section analytique détaillée des mesures de redressement proposées par l'UQAM portant sur l'organisation académique et sur le redéploiement de la programmation. Parmi ces propositions, deux font l'objet d'une attention particulière, soit : 1) l'implantation de mesures favorisant l'accroissement des groupes-cours et 2) la modification ou la fermeture de programmes en difficulté.

L'UQAM énonce d'abord l'intention d'appliquer rigoureusement la règle de la moyenne-cible au premier cycle. Cette mesure, qui vise à augmenter à 41 le nombre moyen d'étudiants par cours, est fortement encouragée par les comptables de PwC. En effet, la firme invite l'université à éliminer toutes les contraintes qui l'empêchent d'accroître la taille de ses groupes-cours, alors même que l'augmentation du nombre d'étudiants par cours lui permettrait de dégager proportionnellement des revenus additionnels (PwC, p. 50). À ce sujet, l'UQAM prétend pouvoir réaliser des économies d'une valeur de 2,4M\$, alors que PwC évalue plutôt ce montant à 1,8M\$.

l'UQAM s'engage à cet égard à mettre en place certaines mesures supplémentaires, dont quatre sont mentionnées dans le rapport :

- « l'abolition ou l'augmentation de la règle du doublement de charges pour un groupe de 120 et plus;

- l'abolition de la règle de 50 via laquelle des unités académiques obtiennent des charges supplémentaires s'ils atteignent une moyenne de plus de 50 étudiants/cours;

- la mise en place d'une 4e plage horaire afin de libérer les grands locaux pour un cours supplémentaire par jour;

- l'utilisation des salles de diffusion » (PwC, p. 96)

Le rapport révèle également que le nombre de programmes à l'examen s'avère plus important que ce que laissait entrevoir la récente diffusion de la « liste orange ». Quarante-vingt-onze programmes, plutôt que 72, feraient en effet l'objet d'une révision par les facultés en ce qui concerne leur réforme ou leur fermeture potentielle.

PwC souligne que, dans la situation financière actuelle, l'UQAM ne peut maintenir tous

ces programmes (PwC, p. 41). La firme insiste sur le fait que l'université « (...) devrait établir ses priorités et faire des choix » (PwC, p. 41). La firme fournit ensuite quelques avenues de solution pour corriger la situation (ententes interuniversités, troncs communs, établissement d'une masse critique pour le maintien ou le rejet d'un programme, etc.). L'UQAM exprime clairement son intention d'économiser 4M\$ en appliquant de telles mesures dans ces départements et facultés. Toutefois, l'UQAM ne spécifie en aucun cas les critères qui prévaudront à l'application de ces mesures, pas plus que la nature exacte des économies que ces changements permettraient d'effectuer.

En revanche, l'UQAM se propose aussi de s'appliquer au développement de nouveaux programmes qui permettraient d'attirer de nouvelles clientèles. Toutefois, l'apport de telles mesures apparaît marginal, puisque le nombre d'inscriptions que celles-ci quantifient demeure négligeable lorsqu'elles sont comparées aux coupures escomptées.

LES RESTRUCTURATIONS ORGANISATIONNELLES AYANT TRAIT À LA FACULTARISATION ET À LA GESTION DES UNITÉS ACADÉMIQUES

Le plan de redressement comporte également une série de recommandations additionnelles qui, bien qu'elles demeurent imprécises et relativement peu chiffrées, ont trait à un ensemble de restructurations organisationnelles ainsi qu'à la facultarisation et à la gestion des unités académiques.

En effet, la réévaluation des programmes ainsi que les objectifs de réduction de la masse salariale s'inscrivent dans une logique de restructuration plus globale qui fait l'objet de recommandations de la part de PwC. À cet égard, la firme estime que les mesures proposées par la direction de l'UQAM sont insuffisantes et lacunaires en ce qu'elles ne permettent pas de réformer en profondeur la structure organisationnelle et administrative des unités, des départements et des facultés.

D'une part, il est spécifié par les deux parties qu'une rationalisation et qu'un partage des infrastructures administratives s'impose afin d'en « optimiser le fonctionnement » (PwC, p.48). En effet, l'UQAM envisage à cet égard une « réduction budgétaire des départements académiques, notamment par voie de consolidation, d'encadrement de la recherche et de réaffectation des ressources, en sus des mesures de redressement déjà identifiées à cet égard » (PwC, p.6), effort dont la contribution serait estimée à 4M\$ pour 2011-12. Ces mesures pourraient notamment impliquer de « (...) revoir la structure de certains départements (...) » (PwC, p. 94) ou encore de « (...) fusionner certaines unités de programmes

(...) » (PwC, p. 95). Toutefois, la nature exacte de ces mesures ainsi que la teneur des économies qu'elles permettraient d'effectuer ne sont en aucun cas clairement explicitées par le rapport, pas plus qu'elles ne font l'objet d'une démonstration étayée.

Cependant, pour PwC le problème ne tient pas tant à la nature ou aux contenus de ces mesures, mais bien plutôt aux conditions mêmes de possibilité de leur mise en application. En effet, pour la firme, une telle restructuration ne saurait être rendue opérationnelle sans que soit remise en question la centralisation administrative ainsi que la « collégialité » des structures décisionnelles des départements et des facultés propres à l'UQAM.

En effet, pour PwC, l'UQAM ne serait pas apte à concrétiser ces mesures parce que, notamment, « de nombreux enjeux importants n'ont pas été abordés, car ils nécessitaient des changements d'orientation, un coup de barre dans l'organisation du travail et des modifications aux conventions collectives » (PwC, p. 27). À cet égard, le fait que « (...) les doyens n'ont pas la responsabilité du personnel de leur faculté et, en tant que membre du SPUQ, leurs rôles et responsabilités n'incluent pas l'identification de mesures pouvant affecter les conditions de travail de leurs collègues et confrères » (PwC, p.27) représente pour PwC un obstacle majeur au réaménagement efficace des structures académiques.

Concrètement, PwC recommande, en accord avec l'UQAM, « (...) d'exclure les doyens de l'accréditation syndicale » (PwC, p.11). Il leur apparaît également « (...) impératif d'en exclure (...) aussi les directeurs de départements » (PwC, p.11). Ce faisant, la firme suggère de remplacer par des cadres professionnels certaines fonctions traditionnellement occupées par des membres du corps professoral (c'est-à-dire normalement désignées par et redevables de leurs assemblées départementales). PwC indique ainsi la nécessité d'une nouvelle gestion qui soit à même de mettre réellement en application les mesures de redressement budgétaire projetées, puisque celle-ci serait alors plus strictement tenue « (...) imputable de la performance financière de leur faculté ou département » (PwC, p. 11).

En somme, ces suggestions, bien qu'elles ne fassent pas encore l'objet de calculs ou de projections définitives, établissent néanmoins des impératifs limpides quant à la nécessité d'un renversement du rapport d'imputabilité auquel répondent les départements et les facultés, puisque celui-ci dépendra alors impérativement de logiques comptables bien avant de s'ancre à même les demandes et les besoins d'ordinaire formulés et débattus de l'intérieur des unités.

CONSEIL DES SAGES

Description : Pour le moment le comité des sages, dont les membres sont nommés par le ministre, se veut en quelque sorte le médiateur entre l'université et le ministère. Il est issu d'une entente entre les parties et se compose de :

Lise Bissonnette – Journaliste, écrivaine et ex-directrice du Devoir entre 1990 et 1998, elle a assuré la réalisation du projet de Bibliothèque nationale en 2004. Elle est présentement présidente de la Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

Michel Gervais – Spécialiste théologien, ancien recteur de l'Université de Laval (1987-1997), ensuite directeur du département de recherche Université Laval / Robert-Giffard.

Alain Rhéaume – Ex-sous ministre des Finances au gouvernement du Québec, et associé directeur chez Trio Capital, une société d'investissement privée oeuvrant dans le secteur des télécommunications et des nouveaux médias.

Rôle ici : Son rôle, en fait, reste à découvrir. Pour le moment, son mandat consiste à entériner le plan de redressement et à servir d'intermédiaire entre l'Université et le MELS dans le but de préserver la mission de l'UQAM.

CONFÉRENCE DES RECTEURS ET PRINCIPAUX DES UNIVERSITÉ DU QUÉBEC (CREPUQ) :

Description : « Fondée en 1963, la CREPUQ a été constituée en société à but non lucratif en 1967; elle est dotée d'un secrétariat permanent depuis janvier 1968. Les cotisations annuelles de ses membres constituent l'essentiel de son financement. » Elle a trois rôles principaux : celui d'un forum d'échange et de concertation, d'un service d'étude et de recherche pour les administrations universitaires et celui de porte-parole des universités du Québec.

Rôle ici : La CREPUQ a pour le moment refusé d'appuyer l'UQAM face à ses problèmes. Sa capacité à faire pression sur le gouvernement pourrait être un facteur important, mais présentement, son absence du débat est à souligner. La CREPUQ craint en fait que l'argent qui servira à éponger les dettes de l'UQAM sera tirée à même le financement des universités et que, par conséquent, les autres universités québécoises seront pénalisées pour la mauvaise gestion de l'UQAM.