

## **Le rapport définitif de PwC sur la situation financière et le plan de redressement de l'UQAM : un aperçu des recommandations et des mesures.**

Ont collaboré à l'analyse et à la rédaction de ce document :

Éric Duhaime (sociologie, UQAM)  
Julia Posca (sociologie, UQAM)  
Lyne Nantel (sociologie, UQAM)  
Marie-Nathalie Martineau (sociologie, UQAM)  
Mathieu St-Onge (sociologie, UQAM)  
Maxime Lefrançois (sociologie, UQAM)  
Estelle Grandbois-Bernard (Histoire, Culture et Société, UQAM)  
Claude Dionne (Linguistique, UQAM)

Le 5 mars dernier, la direction de l'UQAM rendait public le rapport définitif de PwC<sup>1</sup> 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 passe 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).

#### **Détail des mesures du 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\$**

<sup>1</sup> Avant d'exposer les mesures proposées par le cabinet externe, soulignons que les services professionnels liés au plan de redressement, à l'Îlot Voyageur et à la vérification générale occasionnent une dépense d'environ 4,5 M\$ pour de l'exercice 2007-08. (*Suivi budgétaire 2007-2008*, 19 février 2008). Cette somme est puisée à même le budget de fonctionnement de l'UQAM.

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\$ dont fait partie la prise en charge de l'Îlot Voyageur (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 **500\$** en 2012.

La facture d'un étudiant de baccalauréat aux études à temps plein subira ainsi une **augmentation de 860 \$ par année** à compter de 2012. La somme des frais déboursés passera ainsi de 1990 \$ par année pour l'exercice 2006-07 à **2850 \$ 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.

#### **La masse salariale :**

Dans un second temps, 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 potentielles 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). En ce sens, force est de constater que la direction a choisi de réduire le « fardeau » de la masse salariale en modifiant l'organisation du travail, et ce au détriment des salaires et des avantages sociaux de ses employé-e-s. Dès lors, il nous est permis de croire que les mesures anticipées, bien qu'insuffisantes selon PwC, sont conformes à la volonté exprimée par la firme de voir l'UQAM « (...) atteindre les objectifs fixés d'optimisation de rendement, d'organisation du travail et de réduction des effectifs. » (PwC, p. 11)

### **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 dédoublement 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 4<sup>e</sup> 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 ». 91 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, tronc communs, établissement d'une masse critique pour le maintien ou le rejet d'un programme, etc.). Toutefois, bien que ces mesures soient estimées à 4 M\$, le plan ne spécifie en aucun cas les critères qui prévaudront à leur évaluation, pas plus que la nature exacte des économies que ces changements permettraient d'effectuer. Enfin, si le rapport de PwC soulève le fait que peu d'actions concrètes aient été entreprises pour pallier aux problèmes financiers qu'ont jusqu'à maintenant connus ces programmes, l'UQAM réitère néanmoins sa volonté d'agir à court terme dans ce dossier.

En revanche, l'UQAM propose 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 rôle et responsabilités n'incluent pas l'identification de mesures pouvant affecter les conditions de travail de leurs consoeurs 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'ancrer à même les demandes et les besoins d'ordinaire formulés et débattus de l'intérieur des unités. Aussi nous est-il permis de penser que la traduction éventuelle de ces grandes orientations en mesures concrètes pourrait affecter sérieusement la transparence, l'acuité et la légitimité des processus décisionnels qui régissent à tous les niveaux la vie académique, tout en exerçant d'importantes contraintes sur les conditions institutionnelles de l'enseignement et de la recherche.

## **Conclusion**

Cet exposé synthétique –et encore partiel- des mesures et des recommandations principales qui figurent au plan de redressement déposé par PwC permettent déjà d'apprécier l'étendue des bouleversements qui pourraient affecter prochainement et pour de longues années à venir l'ensemble des secteurs et des composantes de la vie institutionnelle et académique de l'UQAM. PwC prétend néanmoins s'être abstenu de commenter ou de redéfinir certains aspects plus fondamentaux dont dépendent impérativement, de leur point de vue, « (...) les probabilités de réussite des mesures et objectifs définitifs de redressement qui seront fixés » (PwC, p. 10). Ces aspects

concernent la « formule de financement des universités ; [la] mission de l'UQAM ; [et la] gouvernance de l'UQAM » (PwC, p. 10). Or, de toute évidence, le présent exercice financier, à même les prémisses et les implications des mesures et des recommandations qu'il propose, s'y compromet pourtant implicitement. En effet, est-il possible de croire que l'augmentation des frais exigés aux étudiant-es ne met pas en péril la politique d'accessibilité qui est pourtant clairement définie comme faisant partie intégrante de la mission institutionnelle de l'UQAM ?<sup>2</sup> Comment ne pas voir, à même la perspective des réorganisations, des restructurations et des coupures d'unités et de programmes suggérées, un ensemble de dispositions qui sont autant de préalables à une transformation profonde des modalités de la gouvernance institutionnelle ? Enfin, comment prétendre qu'une réforme de la gestion des départements et des facultés ne porte pas préjudice à l'intégrité même de l'institution, alors qu'elle inféodera potentiellement l'ensemble des décisions qui leur reviennent à une logique budgétaire imposée de l'extérieur, rendant de surcroît l'administration de plus en plus détachée des procédures collégiales ainsi que des réalités proprement académiques ?

Ces considérations portent à s'interroger sur la nature du rapport déposé par PwC, dont la teneur semble, et ce à plusieurs égards, s'énoncer comme un exercice moins « strictement comptable » que proprement politique. D'ailleurs, même sur le plan « strictement comptable », force est de constater que l'ensemble des mesures envisagées représentent des sacrifices importants, voire des efforts démesurés en regard des sommes relativement faibles qu'elles permettraient d'économiser. Alors même que PwC reconnaît à plusieurs reprises qu'en dépit du plan de redressement, la situation de l'UQAM demeure, en l'absence d'une intervention soutenue du gouvernement, dans l'impasse, ces mesures de compressions risquent de créer un important précédent au chapitre du sous-financement des universités. Il est à craindre que la situation de l'UQAM puisse en effet avoir valeur d'exemple quant au traitement qui sera éventuellement appliqué aux déficits que connaissent de nombreuses universités québécoises.

Enfin, les imprécisions et les paradoxes évidents qui traversent le rapport de PwC suscitent déjà une vive réaction de la part de l'ensemble de la communauté uqamienne. Les syndicats et les associations facultaires dénoncent conjointement les conséquences désastreuses qu'entraîneraient l'application des recommandations de PwC et des mesures proposées par l'UQAM. Ils souhaitent ainsi réitérer que la mission académique de l'UQAM ne saurait être ainsi négociée et que, dans tous les cas, la poursuite de son développement et le maintien de son patrimoine académique exigent de manière urgente et nécessaire un refinancement public et pérenne de l'université.

---

<sup>2</sup> En effet, selon les *Réactions préliminaires générales de la direction au rapport définitif de PwC sur la situation financière et sur la proposition de plan de redressement de l'UQAM* (4 mars 2008), la définition officielle de la mission de l'institution énonce notamment que « depuis ses origines, l'UQAM a valorisé et valorise toujours au plus haut point l'accessibilité et a voulu et veut toujours marquer ses activités du sceau de l'accessibilité » (p. 2). Entre autres, celle-ci entend explicitement honorer cet objectif « par une politique de facturation modérée des personnes inscrites, en sus des droits de scolarité s'inscrivant dans la logique des réseaux de l'Université du Québec » (p. 2).