

RÉACTIONS PRÉLIMINAIRES GÉNÉRALES DE LA DIRECTION AU RAPPORT
DÉFINITIF DE PRICEWATERHOUSECOOPERS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE
ET SUR LA PROPOSITION DE PLAN DE REDRESSEMENT
DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

En vue de l'assemblée du 4 mars 2008 du Conseil d'administration de l'UQAM et aux fins d'informer et d'éclairer la communauté universitaire et les intervenants externes, la Direction de l'Université du Québec à Montréal formule les présentes réactions préliminaires générales au rapport définitif de la firme PricewaterhouseCoopers (PwC) sur la situation financière et sur la proposition de plan de redressement de l'UQAM.

Le présent document comporte trois parties. La première partie rappelle la mission de l'UQAM; en effet, dans l'entente tripartite convenue en septembre 2007 entre l'UQAM, l'Université du Québec (UQ) et le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), il est très clairement établi que la recherche de l'équilibre budgétaire doit être poursuivie « sans compromettre la mission de l'UQAM ». La deuxième partie du document rassemble les réactions préliminaires générales de la Direction. La troisième partie propose des démarches pour la suite des choses.

PREMIÈRE PARTIE : LA MISSION DE L'UQAM

Dans le travail de préparation d'une proposition de plan de redressement visant à ramener l'Université du Québec à Montréal à l'équilibre budgétaire, il a été et il demeure nécessaire de s'inspirer d'une conception précise de la mission de l'établissement. Cette mission se définit pour l'essentiel dans les termes suivants qui sont très largement partagés par la communauté universitaire:

1. L'UQAM est une université au plein sens du terme, une université publique, francophone et urbaine, ouverte sur le monde. Foyer intellectuel et scientifique et creuset culturel, l'UQAM, comme le veut l'idée même d'université, œuvre dans une large gamme de disciplines et de champs d'étude réunis en sept facultés (Arts, Éducation, Communication, Sciences, Sciences de la gestion, Sciences humaines, Science politique et droit) où elle déploie des activités d'enseignement, de recherche et création et de service aux collectivités.
2. L'UQAM est une institution d'éducation et de formation aux trois cycles rendant accessibles des savoirs et des pratiques de pointe constamment renouvelés et tenus à jour par un intense effort de recherche et de création. La jonction de cet effort de recherche et de création à une activité d'éducation et de formation est le propre de l'institution universitaire et l'UQAM se régit par cette norme.

3. 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.

En ce début du XXI^e siècle, l'accessibilité se définit pour l'UQAM :

- par la volonté continue d'amener aux études universitaires des jeunes issus de familles sans antécédents universitaires (près de 70% de ses étudiants sont de première génération à l'Université);
 - par la volonté d'ouvrir à une proportion croissante de bacheliers et de bacheliers les études de cycles supérieurs;
 - par la volonté de faciliter l'accès aux études universitaires et aux savoirs d'adultes et de groupes n'y ayant pas historiquement eu accès;
 - par un régime pédagogique, des bourses, des lieux, des modalités d'enseignement permettant aussi bien le cheminement à temps complet ou à temps partiel et recherchant la conciliation entre les études et d'autres engagements de vie;
 - par une politique de facturation modérée des personnes inscrites, en sus des droits de scolarité, s'inscrivant dans la logique du réseau de l'Université du Québec.
4. L'offre de programmes de formation à l'UQAM est régie par deux grands paramètres : le statut de l'établissement comme université au plein sens du terme oeuvrant dans une large gamme de disciplines et de champs d'études et les modalités particulières selon lesquelles l'établissement accomplit sa mission. En conformité avec ces paramètres :
- l'UQAM propose, aux trois cycles, une gamme de programmes d'études correspondant aux domaines fondamentaux du savoir et de la culture contemporains. Ces programmes sont à caractère permanent, comme les disciplines et les champs d'études dans lesquels est formée la relève de la société. Ces programmes conduisent aux grades universitaires (baccalauréat, maîtrise, doctorat). Ces programmes constituent le cœur de la mission de formation de l'Université;
 - l'UQAM propose aussi des programmes qui visent à répondre à des besoins précis, pratiques et limités de formation ou de recyclage, professionnels le plus souvent. Il s'agit de programmes courts, souvent requis par des groupes identifiés, et conduisant à des formes diverses de reconnaissance (attestation d'étude, certificat, diplôme) distinctes des grades universitaires. Ces programmes n'ont pas en soi une durée permanente et peuvent être abolis lorsque le besoin de formation pour lequel ils ont été conçus a été satisfait;
 - une pratique d'évaluation des programmes d'étude rigoureuse et correspondant aux standards de qualités en vigueur dans le milieu universitaire au Québec permet de tenir à jour les programmes fondamentaux à caractère permanent et de statuer sur la pertinence et l'utilité des programmes courts. L'UQAM se distingue par le nombre important de programmes qu'elle offre en collaboration avec d'autres établissements du

réseau de l'Université du Québec et, également, avec d'autres établissements de Montréal.

5. L'essence même de l'institution universitaire se définit par la conjonction de l'effort de recherche et de création à l'activité de formation. Seule une activité de recherche et de création largement pratiquée par le corps professoral peut assurer que la formation aux trois cycles initie à l'état le plus actuel des savoirs et des pratiques. Par ailleurs, la formation à la recherche et à la création dans les cycles supérieurs fait partie intégrante de la mission universitaire. L'effort de recherche et de création est rendu financièrement possible par trois sources distinctes : les subventions et contrats de recherche ou de création provenant d'organismes subventionnaires ou d'entreprises extérieures, les dons philanthropiques, et les propres ressources de l'Université. Aussi, l'appréciation de l'affectation des ressources et de la situation financière de l'UQAM, comme de toute université, doit prendre en compte le soutien que l'établissement doit lui-même assurer aux activités de recherche et de création de son corps professoral.

La poursuite de l'équilibre financier doit préserver ces éléments centraux et essentiels de la mission de l'UQAM

DEUXIÈME PARTIE : RÉACTIONS PRÉLIMINAIRES GÉNÉRALES AU RAPPORT DÉFINITIF DE PRICEWATERHOUSECOOPERS

Au terme de l'analyse du rapport définitif de PwC sur la proposition de plan de redressement et sur la situation financière de l'UQAM, la Direction exprime les réactions préliminaires générales suivantes :

1. Importance du travail effectué par PwC

La Direction estime que PwC a effectué un travail très considérable et nécessitant une analyse attentive et approfondie tant de la part de la communauté universitaire que des intervenants externes, l'Université du Québec, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et le Comité des sages. Bien que certains éléments du rapport appellent des nuances, des critiques, des désaccords, la Direction remercie la firme de sa contribution à l'éclairage de la situation de l'UQAM et des moyens de revenir à l'équilibre budgétaire.

2. Observations sur le cadre temporel

Il a été convenu, à l'origine des travaux sur le plan de redressement, de s'inscrire dans un cadre temporel défini, d'une durée de cinq ans, soit de l'exercice 2007-2008 à l'exercice 2011-2012. Au sujet de ce cadre temporel, des observations doivent être formulées. L'UQAM et PwC ont fait ensemble un effort considérable pour en arriver à dégager des perspectives de redressement jusqu'à 2011-2012. Le dossier qui en résulte en témoigne. Cependant, même si les prévisions qui y figurent ont été

élaborées avec grande attention, il n'en demeure pas moins que l'on ne peut tout prévoir. Quelques exemples éclaireront ce point :

- l'évolution des effectifs étudiants, dont les fluctuations peuvent affecter considérablement les revenus de l'Université, ne résulte pas que de données démographiques connues. On sait que l'état du marché de l'emploi influence les décisions d'études, les variations du taux de chômage pouvant inciter à la poursuite ou à l'abandon des études. Cela peut être très significatif dans le cas de l'UQAM vu l'importance des étudiants à temps partiel.
- le vieillissement naturel des personnes, les départs à la retraite, l'arrivée de professeurs ou d'employés plus jeunes peuvent avoir un impact appréciable sur les charges financières de plusieurs unités académiques ou administratives;
- des décisions politiques encore imprévisibles pourront modifier la situation financière tant de l'UQAM que de l'ensemble des établissements universitaires.

Plusieurs facteurs peuvent donc intervenir et influencer la réalisation de l'équilibre budgétaire. Aucun plan de redressement ne peut proposer une image figée dans le temps. S'il faut accepter l'idée qu'il sera certainement appelé à évoluer, il faut aussitôt affirmer que la plus grande rigueur devra demeurer au rendez-vous dans sa réalisation.

3. Mesures de redressement

Dans sa proposition de plan de redressement, l'UQAM a mis de l'avant un grand nombre de mesures. PwC en a validé certaines, c'est-à-dire qu'elle les a estimées appropriées et réalistes, et elle n'en a pas retenu d'autres, jugeant insuffisantes les garanties que pouvait lui apporter l'Université quant à leur réalisation. Les réserves de PwC à l'égard de certaines mesures n'impliquent pas que l'UQAM renonce à leur mise en œuvre. Par ailleurs, la réflexion qu'entraînera dans la communauté universitaire la diffusion de la proposition de plan de redressement et du rapport de PwC pourra conduire à l'identification de nouvelles mesures susceptibles de contribuer à l'atteinte de l'équilibre budgétaire. La proposition de plan de redressement ne saurait être tenue pour intangible. À la suite de cet exercice, PwC a proposé à l'UQAM une trentaine de mesures additionnelles, celles qui figurent à la section 6.2 du rapport. La Direction les a examinées attentivement et a fait part de ses réactions sur chacune d'entre elles à PwC; le rapport de PwC fait état de ces commentaires.

4. Éléments structurants du financement de l'UQAM

Le rapport de PwC met en lumière de façon très éloquente des éléments structurants du financement de l'UQAM qui devront être pris en compte par toutes les parties impliquées dans le dossier :

a. Dimensions immobilières de la situation financière de l'UQAM et niveau de financement

La Direction de l'Université estime que PwC a fait une analyse tout à fait réaliste de la capacité très limitée de l'UQAM à assumer ses dettes immobilières. Elle note que celle-ci rejoint les constats faits par le Vérificateur général du Québec dans son rapport de novembre 2007 sur l'impact des pertes immobilières sur la situation financière de l'Université. L'UQAM continuera de revendiquer le remboursement du parachèvement du Complexe des sciences.

b. Leçons tirées du balisage

L'étude de balisage du 30 novembre 2007 réalisée par PwC a permis de situer certaines problématiques de l'Université dans le contexte plus large du réseau universitaire québécois. S'y confirment notamment certaines fragilités de l'UQAM : ratio plus élevé de chargés de cours que dans les autres établissements de taille comparable, ratio professeur / étudiants parmi les plus faibles, anémie des bibliothèques, pour n'en citer que quelques exemples. Il est à souhaiter que les prochaines étapes d'examen du plan de redressement de l'UQAM tiendront compte de ces éléments particulièrement sensibles ; il y a des limites aux compressions acceptables sans miner la mission même de l'Université.

Par ailleurs, le rapport de PwC prend acte du fait que le financement de base des universités par le MELS est jugé insuffisant par les établissements. Dans ce contexte, l'Université agira à la lumière du rapport du Comité d'experts formé par le recteur le 29 janvier dernier avec pour mandat d'examiner la formule de financement des universités québécoises et d'y apprécier la position relative de l'UQAM au chapitre des subventions de fonctionnement accordées par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Ce comité doit rendre son rapport pour le 31 mai 2008.

c. Problématique interne affectant la situation financière de l'UQAM

Par-delà les opportunes analyses et conclusions concernant le fardeau de l'immobilier et l'effet des politiques gouvernementales de financement des universités sur la situation financière de l'UQAM, le rapport de PwC met en lumière ce qu'il décrit comme un « vice structurel dans le budget du fonds de fonctionnement de l'Université : les dépenses s'accroissent à un rythme plus élevé que les revenus ». Les sections 2.2 et 2.3 du rapport mettent en lumière cet état de choses. La Direction invite la communauté de l'UQAM à examiner très soigneusement cette dimension de la situation institutionnelle.

5. L'apport de la recherche et de la création

Il convient par ailleurs de rappeler que la recherche et la création font partie intégrante de la mission universitaire. L'Université s'inquiète de la considération apportée à cette composante de sa mission dans le rapport de PwC et, éventuellement, dans les analyses qui suivront d'autres sources. Les revenus de la recherche et de la création – ils sont d'environ 60M\$ à l'UQAM – occasionnent certes des dépenses de fonctionnement mais ils contribuent d'une manière essentielle au financement des étudiants aux cycles supérieurs.

6. Avenues possibles de retour à l'équilibre budgétaire

Après avoir fait un examen minutieux de la situation financière de l'UQAM et avoir vérifié plutôt deux fois qu'une chacune des mesures figurant dans cette quatrième version du plan de redressement, PwC a bien identifié, à la section 1.1.8 de son rapport, les grandes avenues possibles pour assurer le retour à l'équilibre budgétaire de l'Université. Elles y sont décrites de manière fort claire; ces considérations méritent la plus grande attention de la part de tous les intervenants, tant externes qu'internes.

7. Mise en œuvre éventuelle

La proposition de plan de redressement ne constitue ni un plan d'action comme tel, ni un processus décisionnel. Un plan d'action sera éventuellement adopté, après l'avis du Comité des sages, tel que prévu dans l'entente tripartite de septembre 2007. La mise en œuvre des mesures inscrites au plan d'action qui auront été jugées compatibles avec la préservation de la mission de l'UQAM se fera selon des modalités diverses, par exemple :

- des négociations avec les syndicats et associations représentant les personnels;
- des échanges avec les associations étudiantes concernant les frais afférents;
- des travaux sur la programmation menés par les facultés;
- des travaux sur l'organisation administrative de l'Université menés par les divers vice-rectorats;
- la préparation du budget de l'UQAM.

8. Collaboration aux travaux

Il faut noter avec satisfaction l'appréciation exprimée par PwC pour ce qui est de la collaboration de la direction et du personnel de l'Université à la préparation de son rapport. Premier exercice du genre dans notre Université, cette collaboration était en soi un défi, les structures d'organisation et de fonctionnement des universités ayant des caractéristiques particulières par rapport à d'autres types d'organisation, à commencer par une gouvernance basée sur la collégialité. Que les membres de cette équipe soient ici remerciés de leur patience et de leur persévérance.

Des remerciements s'imposent aussi à toutes les personnes, membres du Conseil, membres de la Direction, collaborateurs des vice-rectorats, des facultés et des différents services, toutes et tous soumis à une rude pression depuis plusieurs mois

et condamnés, pour reprendre une expression maintenant consacrée à l'UQAM et chez nos partenaires, « à retourner toutes les pierres », en vue d'aider l'UQAM à retrouver la santé financière sans compromettre sa mission.

TROISIÈME PARTIE : LE CHEMINEMENT DU DOSSIER

Il faut définir le cheminement ultérieur du dossier. Il incombe évidemment au Conseil d'administration lui-même de décider de son action. Pour sa part, la Direction fera trois recommandations au Conseil :

1. Recevoir la proposition de plan de redressement au 31 janvier 2008 et le rapport de PwC à titre *d'hypothèse de travail* et en faire un premier examen, ainsi que des commentaires de la Direction.
2. Rendre accessible sans plus tarder à l'ensemble de la communauté universitaire le dossier déposé le 4 mars 2008. Il est très important de rappeler dès maintenant que la mise en œuvre des mesures qui auront été jugées compatibles avec la préservation de la mission de l'UQAM se fera selon des modalités diverses qui viennent d'être rappelées, à savoir :
 - des négociations avec les syndicats et associations représentant les personnels;
 - des échanges avec les associations étudiantes concernant les frais afférents;
 - des travaux sur la programmation menés par les facultés;
 - des travaux sur l'organisation administrative de l'Université menés par les divers vice-rectorats;
 - la préparation du budget de l'UQAM.

Des rencontres d'information seront organisées à la suite du Conseil d'administration. Les réactions, questions, commentaires des membres et des groupes de la communauté sur le dossier déposé au Conseil d'administration pourront être acheminés selon les mécanismes de communication usuels des facultés, syndicats et associations, services au sein des vice-rectorats. Entre temps, une adresse courriel permettant de recueillir les commentaires sera créée en même temps que le document sera rendu disponible sur le site web de l'Université.

3. Transmettre sans délai le dossier à l'Université du Québec et à la Ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport en demandant à cette dernière d'acheminer les documents au « Comité des sages » qu'elle a créé en vertu de l'entente tripartite de septembre 2007. **Il est capital et pressant, pour que l'UQAM sorte de l'enfermement budgétaire et financier où elle se retrouve actuellement, que sa proposition de plan de redressement soit transmise au Comité des sages.**

Éventuellement, l'UQAM, comme la Ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport et l'Université du Québec, « pourra se prononcer sur les recommandations du Comité des sages ».

Aussi, selon l'entente tripartite de septembre 2007, « l'adoption d'un plan d'action pour la suite des choses devrait requérir l'accord des parties sur celui-ci et être convenue à partir de tout ou partie de ces recommandations ».

À la lumière de ce qui précède, l'UQAM devra mettre en œuvre les mesures de la proposition de plan de redressement qui tout à la fois préserveront sa mission et la ramèneront progressivement à l'équilibre budgétaire, en tenant compte des recommandations du « Comité des sages ».

Le dossier déposé au Conseil d'administration du 4 mars 2008 est un nouveau pas dans un cheminement qui est loin d'être terminé. Souhaitons que la communauté de l'UQAM se saisisse de manière responsable des défis qui sont les nôtres mais aussi que les prochaines étapes apportent quelque lueur d'espoir à une communauté inquiète et durement éprouvée.

La direction
4 mars 2008