

UQÀM

Rapport définitif sur la situation financière et le plan de redressement

Le 4 mars 2008



Photo UQAM

Le 4 mars 2008

Monsieur Claude Corbo
Recteur
Université du Québec à Montréal
Pavillon Athanase-David
1430, rue Saint-Denis
Montréal (Québec)
H2X 3J8

PricewaterhouseCoopers s.r.l/s.e.n.c.r.l
1250, boul. René-Lévesque Ouest
Bureau 2800
Montréal (Québec)
Canada H3B 2G4
Téléphone 514 205-5000
Télécopieur 514 205-5694
claude.gilbert@ca.pwc.com
benoit.fontaine@ca.pwc.com

**Évaluation de la situation financière et du plan de redressement
de l'Université du Québec à Montréal (« UQAM »)**

Monsieur le recteur,

Ce rapport définitif fait suite au protocole convenu par l'UQAM, l'Université du Québec (« UQ »), et le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (« MELS ») prévoyant, entre autres, les modalités d'un rapport de PricewaterhouseCoopers (« PwC ») évaluant la situation financière de l'UQAM et son plan de redressement.

Notre travail a été exécuté selon le plan de travail soumis et approuvé par l'UQAM le 22 octobre 2007 et remis au MELS. Nous portons cependant à votre attention l'Annexe 1 dans laquelle nous avons indiqué les restrictions et réserves quant à la portée de notre travail et l'utilisation de notre rapport.

Le projet de rapport intérimaire émis le 4 décembre 2007 ne sera pas finalisé car la majeure partie de son contenu est devenue périmée à la suite de la production de ce rapport définitif. La section balisage qui était incluse a cependant été reproduite à l'Annexe 6 de ce rapport, sans aucun amendement depuis sa préparation en novembre 2007.

Notre travail repose sur de l'information obtenue de la direction et du personnel de l'UQAM, à l'exception de certaines données dont les sources sont citées expressément. Nous avons supposé que cette information était exacte et complète. Nous n'avons effectué aucune vérification ou procédure quant à l'exactitude, l'intégralité ou la fidélité de cette information.

Étant donné que l'information financière prospective est fondée sur des hypothèses spéculatives relatives à des faits futurs, les résultats réels varieront des résultats projetés et les écarts pourraient être importants. Nous n'assumons aucune responsabilité pour la réalisation des résultats projetés.

En terminant, nous désirons souligner que nous avons reçu l'entière collaboration de la direction et du personnel de l'UQAM.

N'hésitez pas à communiquer avec les soussignés pour toute question ou tout renseignement additionnel concernant ce projet de rapport définitif.

Respectueusement,



Claude Gilbert
Associé



Benoit Fontaine
Associé

Table des matières

	Page
1 Sommaire exécutif	1
2 Historique et analyse financière	12
3 Champs d'intervention potentiels	22
4 Mesures de redressement proposées	31
5 Projections financières 5 ans – 2007-08 à 2011-12	34
6 Autres mesures potentielles	40
Annexes	
1 Restrictions et réserves quant à la portée de notre travail et l'utilisation de ce rapport	
2 Plan de redressement préparé par l'UQAM au 31 janvier 2008	
3 Analyse détaillée des mesures de redressement proposées	
4 Tableaux sommaires des contingents / nouveaux programmes	
5 Évolution comparative de la masse salariale et certains indicateurs clés de 2002-03 à 2006-07	
6 Étude de balisage	

Table des matières détaillée

1	Sommaire exécutif	1
	1.1 Faits saillants	2
	1.1.1 Scénario statu quo révisé	2
	1.1.2 Mesures de redressement proposées	2
	1.1.3 Projections financières 5 ans	3
	1.1.4 Impact de l'Îlot Voyageur et du Complexe des sciences Pierre-Dansereau	4
	1.1.5 Frais financiers du fonds de fonctionnement, excluant ceux attribués à l'Îlot Voyageur et au Complexe des sciences	5
	1.1.6 Objectifs additionnels de redressement fixés par l'UQAM	6
	1.1.7 Sommaire des enjeux pour atteindre l'équilibre budgétaire en 2011-12	7
	1.1.8 Sources potentielles de revenus ou d'économies additionnels	8
	1.1.9 Sujets importants exclus de la portée de notre mandat	10
	1.2 Recommandations	11
2	Historique et analyse financière	12
	2.1 Problèmes de développement immobilier	13
	2.1.1 Îlot Voyageur	14
	2.1.2 Complexe des sciences	16
	2.2 Difficultés financières croissantes	18
	2.3 Principales causes des difficultés financières croissantes	19
	2.4 Récapitulation des événements	20
3	Champs d'intervention potentiels	22
	3.1 Fonctionnement de l'UQAM	23
	3.2 Résultats d'exploitation 2006-07 par regroupement de départements et services	24
	3.3 Masse salariale 2006-07 par catégorie d'employés et regroupement de départements et services	25
	3.4 Charges d'exploitation 2006-07 par nature et regroupement de départements et services	26
	3.5 Méthodologie suivie par l'UQAM	27
	3.6 Champs d'intervention identifiés par PwC et des interventions effectuées par l'UQAM	28
4	Mesures de redressement proposées	31
	4.1 Sommaire des mesures de redressement – Impact financier pour l'exercice 2011-12	32
	4.2 Évaluation des mesures de redressement proposées	33

Table des matières détaillée (suite)

5	Projections financières 5 ans – 2007-08 à 2011-12	34
	5.1 Principales hypothèses du statu quo (sans mesures de redressement)	35
	5.2 Déficits et endettement prévisionnels 2007-08 à 2011-12 – Statu quo révisé	36
	5.3 Déficits et endettement prévisionnels 2007-08 à 2011-12 – Mesures de redressement	37
	5.4 Déficits et endettement prévisionnels 2007-08 à 2011-12 – Redressé	38
	5.5 Répartition des déficits et de l'endettement prévisionnels 2007-08 à 2011-12 entre le fonds de fonctionnement, le Complexe des sciences et l'Îlot Voyageur	39
6	Autres mesures potentielles	40
	Commentaires sur les champs d'intervention identifiés et non traités dans les mesures de redressement proposées	41
Annexe 1	Restrictions et réserves quant à la portée de notre travail et l'utilisation de ce rapport	57
	Restrictions et réserves quant à la portée de notre travail et l'utilisation de ce rapport	58
Annexe 2	Plan de redressement préparé par l'UQAM au 31 janvier 2008	59
Annexe 3	Analyse détaillée des mesures de redressement proposées	84
	3.1 Sommaire des mesures de redressement – Impact financier pour l'exercice 2011-12	85
	3.2.1 Mesures académiques	86
	3.2.2 Vice-rectorat à la vie académique et vice-rectorat exécutif	104
	3.2.3 Vice-rectorat aux ressources humaines	105
	3.2.4 Vice-rectorat aux services académiques et au développement technologique	106
	3.2.5 Ressources humaines	107
	3.2.6 Terrains et bâtiments	109
	3.2.7 Vice-rectorat aux affaires administratives et financières	111
	3.2.8 Augmentation des frais afférents et autres	112
	3.2.9 Révision de l'organisation administrative de l'UQAM et des frais chargés à la Téléuq	113

Table des matières détaillée (suite)

Annexe 4	Tableaux sommaires des contingents / nouveaux programmes	114
	Principales hypothèses	115
	Redéploiement de la programmation – Atteinte ou dépassement des contingents	116
	Redéploiement de la programmation – Nouveaux programmes	117
Annexe 5	Évolution comparative de la masse salariale et certains indicateurs clés de 2002-03 à 2006-07	118
	Constatations sur l'évolution de la masse salariale et certains indicateurs clés de 2002-03 à 2006-07 (fonds de fonctionnement incluant les fonds CFNZK)	119
	Évolution des revenus et de la masse salariale de 2002-03 à 2006-07 (fonds de fonctionnement, incluant les fonds CFNZK)	121
	Évolution des effectifs employés des EETP et des charges d'enseignement de 2002-03 à 2007-08 (fonds de fonctionnement, incluant les fonds CFNZK)	122
Annexe 6	Étude de balisage	123
	6.1 L'UQAM en bref	124
	6.1.1 Données générales 2005-2006	124
	6.1.2 Les effectifs étudiants 2005-2006	125
	6.1.3 Les perspectives de croissance 2006-2020	126
	6.1.4 Le corps professoral 2005-2006	127
	6.2 Provenance des revenus	128
	6.2.1 L'UQAM a une plus grande dépendance aux subventions de fonctionnement du MELS et aux droits de scolarité, sur lesquels elle a peu ou pas de contrôle	128
	6.2.2 Les frais afférents du réseau des Universités du Québec sont inférieurs à ceux des autres universités québécoises	129
	6.2.3 Les subventions de fonctionnement accordées par le MELS aux universités québécoises sont normées et font l'objet d'une base de répartition stricte	130
	6.2.4 Portrait des subventions de fonctionnement normées des principales universités québécoises pour 2006-2007	131
	6.3 Comparaison des principales charges de fonctionnement	132
	6.3.1 La masse salariale représente près de 80% des dépenses de fonctionnement de l'UQAM excluant les frais financiers	132
	6.3.2 La gestion des espaces	135
	6.3.3 Les dépenses de bibliothèque	137

Section 1

Sommaire exécutif

1.1 Faits saillants

1.1.1 Scénario statu quo révisé

- L'UQAM a révisé les hypothèses de base du scénario statu quo pour refléter les développements importants survenus depuis juin 2007 et les résultats réels d'exploitation jusqu'au 30 novembre 2007. Les projections financières 5 ans du scénario statu quo présentées à la Section 5.2 incluent les modifications suivantes au déficit d'exploitation.

	<i>en M \$</i>				
	Projections (avant frais financiers)				
	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Croissance EETP - 15 juin 2007* <i>(en %)</i>	-0.3%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
Croissance EETP - 31 janvier 2008* <i>(en %)</i>	-2.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Croissance EETP - impact de la variation	(1.9)	(3.3)	(6.1)	(8.3)	(10.6)
Ponction aide aux études	(0.6)	(1.2)	(1.8)	(2.5)	(3.1)
Nouveau réinvestissement fédéral	-	6.6	6.8	7.0	7.2
Sous évaluation des primes de retraite	-	(3.6)	(1.9)	(3.2)	(3.0)
Autres	5.2**	0.4	(1.1)	(1.5)	(2.0)
Ajustements totaux au statu quo	2.7	(1.1)	(4.1)	(8.5)	(11.5)
Déficit d'exploitation - statu quo - établi au 15 juin 2007	(21.9)	(26.8)	(27.7)	(28.7)	(29.8)
Déficit d'exploitation - statu quo - révisé au 31 janvier 2008	(19.2)	(27.9)	(31.8)	(37.2)	(41.3)
Frais financiers	20.5	23.6	24.3	27.6	31.5
Déficit - statu quo - révisé au 31 janvier 2008	(39.7)	(51.5)	(56.1)	(64.8)	(72.8)

* Sans tenir compte du taux de croissance annuel d'environ 0,8 % qui résultera des nouveaux programmes et décontingements prévus dans les mesures de redressement (0,6 % selon PwC)

** Composé en majeure partie d'ajustements non récurrents dont un écart favorable pour la masse salariale.

1.1.2 Mesures de redressement proposées

- Les mesures de redressement proposées par l'UQAM sont présentées à la Section 4 et analysées de façon détaillée à l'Annexe 3.
- L'impact en 2011-12 des mesures de redressement proposées a diminué de 1,7 M\$ depuis juin 2007 et est maintenant évalué à 30,5 M\$ par l'UQAM et à 25,6 M\$ par PwC, un écart de 4,9 M\$.
- De ce montant de 30,5 M\$, 11,4 M\$ a déjà été mis en place, 6,0 M\$ nous apparaît réaliste et 13,2 M\$ est conditionnel à divers éléments hors du contrôle de l'UQAM, notamment les inscriptions étudiantes aux nouveaux programmes et l'accord des employés aux modifications requises aux conventions collectives.
- Des mesures totalisant 19,6 M\$ sont attribuables à l'augmentation des produits, ce qui représente un risque important de non-réalisation.
- Les parties mises à contribution dans cette amélioration des résultats proposée par l'UQAM sont comme suit :

	<i>En M \$</i>
- MELS (net des charges additionnelles)	8,2
- Étudiants	8,2
- Employés	9,4
- Autres	4,7
	<u>30,5</u>

1.1 Faits saillants *(suite)*

1.1.3 Projections financières 5 ans

- Les sommaires comparatifs des projections financières 5 ans selon les scénarios statu quo et redressé, préparés au 31 janvier 2008 et au 15 juin 2007, sont présentés à la Section 5. Les projections financières elles-mêmes sont présentées à l'Annexe 2 selon les scénarios redressé et statu quo révisé au 31 janvier 2008, avec la liste détaillée des mesures de redressement et leur impact individuel pour chacune des cinq années. Voici les postes les plus importants :

	M\$					
	Réel	Projections				
	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Mesures de redressement	-	11.9	23.5	27.6	29.8	30.5
Déficit d'exploitation - statu quo révisé	(8.1)	(19.2)	(27.9)	(31.8)	(37.2)	(41.3)
Déficit d'exploitation - redressé	(8.1)	(7.3)	(4.4)	(4.2)	(7.4)	(10.8)
Frais financiers*	18.7	20.3	22.4	21.7	23.5	25.7
Excédent (déficit)	(26.8)	(27.6)	(26.8)	(25.9)	(30.9)	(36.5)
Excédent (déficit) - Cumulé	(43.7)	(71.3)	(98.1)	(124.0)	(154.9)	(191.4)
Endettement total (fonctionnement et endettement)	406.2	422.7	401.2	434.8	475.6	519.7

* Excluant l'impact de l'îlot Voyageur autre que la partie financée directement par l'UQAM qui totalisera 85,7 M\$ au 31 mai 2008

- Les principales hypothèses sous-jacentes sont décrites à la Section 5.1 et comprennent :
 - aucune croissance des effectifs étudiants pendant la période subséquente à l'année 2007-08 en cours, à l'exception des inscriptions additionnelles projetées à la suite de la création de nouveaux programmes et des décontingements prévus, lesquelles représentent 763 étudiants équivalents à temps plein (« EETP ») additionnels en 2011-12 et une croissance annuelle de 0,8 % (0,6 % selon PwC);
 - indexation des subventions du MELS aux taux présentement en vigueur de 1,9 % et 1,81 % et des salaires au taux de 3 %, soit 2 % pour l'indexation des échelles et 1 % pour la progression des employés dans les échelles;
 - indexation des autres charges au taux de 2 %;
 - aucune aide financière spéciale du gouvernement du Québec;
 - aucun ajustement pour la surévaluation de l'impact des mesures de redressement de 4,9 M\$ en 2011-12 selon PwC.
- Malgré les efforts de l'UQAM, les mesures de redressement proposées ne permettent toujours pas d'atteindre l'équilibre budgétaire; même sans prendre en compte leur surévaluation de 4,9 M\$ selon PwC, la situation continue à se détériorer car le déficit annuel passe de 27,6 M\$ en 2007-08 à 36,5 M\$ en 2011-12.

1.1 Faits saillants *(suite)*

1.1.4 Impact de l'Îlot Voyageur et du Complexe des sciences Pierre-Dansereau

- Une brève analyse et les résultats projetés sur 5 ans relatifs à l'Îlot Voyageur et au Complexe des sciences Pierre-Dansereau (« Complexe des sciences ») sont présentés à la Section 2.1. Ces résultats projetés sont isolés des résultats totaux de l'UQAM à la Section 5.5 et l'impact est présenté sommairement ci-contre.
- Le sous-ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport a annoncé en septembre 2007 que le gouvernement du Québec tiendra l'UQAM indemne des conséquences financières du projet de l'Îlot Voyageur, une fois la restructuration de celui-ci complétée à sa satisfaction.
- Le recteur de l'UQAM, M. Corbo, a de plus réclamé à maintes reprises depuis le 6 novembre 2007 le remboursement à l'UQAM par le gouvernement des frais engagés relativement au Complexe des sciences.
- Le tableau ci-contre montre un déficit de fonctionnement projeté de 21,8 M\$ en 2011-12 après les mesures de redressement, et après l'exclusion du poids financier de l'Îlot Voyageur et du Complexe des sciences, lequel déficit est composé de frais financiers de 7,4 M\$ et d'un solde résiduel de déficit de fonctionnement de 14,4 M\$.

Répartition des déficits et endettement projetés entre le fonds de fonctionnement, le Complexe des sciences et l'Îlot Voyageur (Section 5.5)

	en M\$					
	Réel	Résultats projetés redressés				
	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Fonds de fonctionnement excluant l'Îlot et Complexe des sciences						
Excédent (déficit) avant frais financiers		(5.3)	(7.3)	(7.4)	(11.0)	(14.4)
Frais financiers		(5.5)	(5.8)	(4.9)	(6.0)	(7.4)
Excédent (déficit) annuel		(10.8)	(13.1)	(12.3)	(17.0)	(21.8)
Excédent (déficit) accumulé	(14.0)	(24.8)	(37.9)	(50.2)	(67.2)	(89.0)
Endettement	(135.8)	(126.6)	(109.8)	(129.7)	(156.4)	(185.8)
Complexe des sciences						
Excédent (déficit) avant frais financiers		1.2	2.9	3.2	3.6	3.6
Frais financiers		(10.6)	(11.5)	(11.4)	(11.8)	(12.3)
Excédent (déficit) annuel		(9.4)	(8.6)	(8.2)	(8.2)	(8.7)
Excédent (déficit) accumulé	(22.4)	(31.8)	(40.4)	(48.6)	(56.8)	(65.5)
Endettement	(207.8)	(210.4)	(200.6)	(208.9)	(217.3)	(226.0)
Îlot Voyageur (excluant composantes en emphytéose et réclamations)						
Excédent (déficit) avant frais financiers		(3.2)	-	-	-	-
Frais financiers (excluant la rente emphytéotique Busac)		(4.2)	(5.1)	(5.4)	(5.7)	(6.0)
Excédent (déficit) annuel		(7.4)	(5.1)	(5.4)	(5.7)	(6.0)
Excédent (déficit) accumulé	(7.3)	(14.7)	(19.8)	(25.2)	(30.9)	(36.9)
Endettement	(62.6)	(85.7)	(90.8)	(96.2)	(101.9)	(107.9)
Fonds de fonctionnement - Total						
Excédent (déficit) avant frais financiers	(8.1)	(7.3)	(4.4)	(4.2)	(7.4)	(10.8)
Frais financiers	(18.7)	(20.3)	(22.4)	(21.7)	(23.5)	(25.7)
Excédent (déficit) annuel	(26.8)	(27.6)	(26.8)	(25.9)	(30.9)	(36.5)
Excédent (déficit) accumulé	(43.7)	(71.3)	(98.1)	(124.0)	(154.9)	(191.4)
Endettement total (fonctionnement et investissement)	(406.2)	(422.7)	(401.2)	(434.8)	(475.6)	(519.7)

1.1 Faits saillants *(suite)*

1.1.5 Frais financiers du fonds de fonctionnement, excluant ceux attribués à l'Îlot Voyageur et au Complexe des sciences

- Tel qu'il est indiqué à la Section 1.1.4, le fonds de fonctionnement, excluant les résultats de l'Îlot Voyageur et du Complexe des sciences, continuera d'engager des frais financiers augmentant graduellement de 5,5 M\$ en 2007-08 à 7,4 M\$ en 2011-12.
- Ces frais financiers sont attribuables au solde de l'endettement non attribué au Complexe des sciences et à l'Îlot Voyageur, et augmenteront en raison des déficits de fonctionnement annuels projetés dont le financement est prévu à même la marge de crédit.
- Le solde de l'endettement projeté de 126,6 M\$ au 31 mai 2008 est composé des éléments suivants :

	<i>En M\$</i>	
Obligations		
Financement de divers projets immobiliers	20,0	
Placement dont le produit servira au remboursement des obligations de 150 M\$ en 2035 et dont le produit net a été utilisé à 85 % pour financer le Complexe des sciences et l'Îlot Voyageur	<u>17,0</u>	37,0
Prêts à terme		
À plus de 90 % pour le Centre sportif, les résidences étudiantes Est et le Centre Pierre-Péladeau		25,5
Marge de crédit		
Subventions retenues par le MELS		
• Solde 2006-07	28,4	
• Solde 2005-06	8,7	
• Solde 2003 (entente de paiement sur 10 ans à compter de 2009)	<u>6,3</u>	
	43,4*	
Déficit accumulé du fonds de fonctionnement	24,8	
Autres éléments	<u>(4,2)</u>	64,0
TOTAL		<u>126,6 M\$</u>

* Excluant la dernière tranche de subvention conditionnelle de 28,1 M\$ projetée pour 2007-08 qui est habituellement perçue quelques mois après la fin de l'exercice.

- L'encaissement projeté en 2008-09 des subventions retenues par le MELS pour 2005-06 et 2006-07 et totalisant 37,1 M\$ réduira l'endettement à environ 90 M\$.
- Une partie importante du solde du placement initial de 17 M\$ serait remboursée à même le placement équivalent effectué en 2005 pour pourvoir au remboursement des obligations de 150 M\$ en 2035, et qui serait ainsi libéré si le gouvernement prenait à sa charge la dette de l'Îlot et du Complexe des sciences.
- Certaines interventions potentielles présentement sous étude, notamment à l'égard du Centre Sportif, du Centre Pierre-Péladeau et de la Téluc, pourraient réduire un peu plus l'endettement et/ou le coût du service de la dette. Ces interventions sont présentement trop incertaines et nous n'en avons pas pris compte aux fins de notre analyse.
- Le solde résiduel de cet endettement de l'ordre de 70 M\$ au 31 mai 2008 devra être remboursé par des excédents éventuels du fonds de fonctionnement à moins qu'une aide spéciale ne soit obtenue du gouvernement à l'égard des soldes non pourvus et des prêts à terme totalisant environ 45 M\$ au chapitre des immobilisations et/ou des déficits accumulés d'environ 25 M\$ excluant les déficits liés à l'Îlot Voyageur et au Complexe de sciences.
- L'endettement continuera par contre de s'accroître en raison des déficits projetés; les frais financiers passeront de 4,9 M\$ en 2009-10 à 7,4 M\$ en 2010-11. Le rythme d'accroissement pourrait cependant diminuer si les déficits de fonctionnement futurs sont éliminés plus rapidement que projetés.

1.1 Faits saillants *(suite)*

1.1.6 Objectifs additionnels de redressement fixés par l'UQAM

- Face à l'ampleur du déficit de fonctionnement projeté après redressement, la direction de l'UQAM a réévalué la situation et a fixé des objectifs de revenus et d'économies additionnels.
- Ces objectifs portent sur des champs d'intervention qui n'avaient pas été initialement traités dans le plan de redressement, ainsi que sur la révision de certaines mesures de redressement, notamment celle sur la hausse des frais afférents.
- Ces objectifs sont décrits à la Section 6 dans la colonne intitulée « Réactions de l'UQAM ». Les trois principaux objectifs arrêtés en termes financiers sont présentés dans le tableau ci-contre.
- Le premier objectif vise une hausse additionnelle d'environ 3 M\$ des frais afférents de l'UQAM, lesquels sont inférieurs à ceux de toutes les grandes universités québécoises. Un tel objectif nous apparaît réaliste compte tenu des gestes similaires récemment annoncés par certaines universités. La hausse est cependant conditionnelle à la mise en application des orientations publiées par la ministre.
- Les deux autres objectifs totalisant 8 M\$ sont beaucoup plus incertains en car ils sont conditionnels à des modifications à l'organisation du travail et aux conventions collectives. Leur impact sera décalé dans le temps, en attendant le plein effet de l'attrition. De plus, les mesures qui devront être mises en œuvre seront en sus d'autres mesures de redressement déjà proposées et qui affectent les départements. Néanmoins, nous croyons que ces objectifs sont réalisables si l'UQAM met en œuvre les moyens pour les atteindre.
- En raison de ce qui précède, de l'absence de plan d'action détaillé et du caractère incertain des mesures additionnelles, ces objectifs n'ont pas été inclus dans les mesures de redressement proposées et les projections financières.

Principaux objectifs additionnels de redressement	Impact annuel en 2011-12
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hausse des frais afférents jusqu'à concurrence du maximum annuel permis selon les orientations récemment publiées par la ministre Courchesne sur l'encadrement des frais institutionnels imposés aux étudiants par les universités. L'impact additionnel en 2011-12 est estimé à : 	3 M\$
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	4 M\$
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction par attrition du nombre d'employés de soutien et de cadres en vue de ramener le niveau des ressources à celui de 2003-04. Environ 77 postes d'employés et de cadres seraient éliminés sur un total de 1 447 postes, ce qui représente environ 5,3 % des effectifs. Cet objectif est en sus des 11 réductions de postes prévues aux mesures de redressement proposées pour un total de réductions d'environ 88 postes ou 6,0 %. 	4 M\$
TOTAL	11 M\$

Note : La réduction de 4 M\$ des déficits de certains départements résultera d'une réduction des charges de cours et aussi d'une certaine réduction du nombre d'employés de soutien et de cadres. Cet objectif est donc redondant dans une proportion indéterminée avec la réduction de postes prévue dans l'autre objectif du présent tableau. Afin que cet objectif ait plein effet, un nombre plus élevé de postes d'employés de soutien et de cadres devra être éliminé. Il est présentement impossible d'en estimer le nombre.

1.1 Faits saillants (suite)

1.1.7 Sommaire des enjeux pour atteindre l'équilibre budgétaire en 2011-12

Le solde résiduel du déficit total projeté en 2011-12 est de 24,4 M\$, en tenant compte du plein effet des mesures et objectifs de redressement à l'intérieur de l'échéancier prévu, et d'une indemnisation gouvernementale pour l'Îlot Voyageur

Notes	Détails	Section de référence	Total	Répartition entre les parties contribuant					
				MELS	Étudiants	Employés	Autres	Frais financiers	Indéterminé
1	Mesures de redressement proposées par UQAM	4.1	30.5	8.2	8.2	9.4	4.7		
	Diminution des frais financiers résultant de l'implantation de ces mesures	5.3	5.8					5.8	
	Impact financier selon projections financières	5.3	36.3						
	Moins : surévaluation de l'impact des mesures selon PwC	4.1	(4.9)	(2.6)		(1.9)	(0.4)		
	Impact des mesures proposées selon PwC		31.4	5.6	8.2	7.5	4.3	5.8	-
2	Déficit Îlot Voyageur	2.1.1	6.0	6.0					
3	Déficit Complexe des Sciences	2.1.2	8.7						8.7
4	Frais financiers autres que pour Îlot et Complexe	5.5	7.4						7.4
5	Objectifs additionnels de redressement	1.1.6	11.0		3.0	8.0			
	Déficit de fonctionnement avant frais financiers	5.5	14.4						
	Plus : surévaluation de l'impact des mesures selon PwC	4.1	4.9						
	Moins : objectifs additionnels de redressement	1.1.6	(11.0)						
	Solde résiduel du déficit de fonctionnement avant frais financiers		8.3						8.3
	Impact des solutions à confirmer ou à déterminer		41.4	6.0	3.0	8.0	-	-	24.4
	Déficit total 2011-12 - statu quo révisé	5.2	72.8	11.6	11.2	15.5	4.3	5.8	24.4

- Un total de 13,1 M\$ est conditionnel, notamment à l'acceptation des mesures par plusieurs groupes d'employés, et à l'inscription d'étudiants aux nouveaux programmes et aux programmes décontingentés dans un cadre d'enveloppe budgétaire non fermée au MELS.
- Le déficit de 6,0 M\$ ne comprend pas les données liées aux trois composantes en emphytéose, pour lesquelles un total de 101,2 M\$ avait été déboursé au 31 janvier 2008, ni les coûts futurs à encourir notamment à l'égard de réclamations et litiges potentiels. Compte tenu de l'endettement projeté de 85,7 M\$ au 31 mai 2008 pour les deux autres composantes et des autres débours projetés d'ici le 31 mai 2008 pour les trois composantes en emphytéose, les débours totaux atteindront environ 200 M\$ au 31 mai 2008. L'UQAM n'est présentement pas en mesure d'évaluer avec précision ou certitude le coût final de son implication dans l'Îlot Voyageur.
- L'UQAM réclame une aide financière spéciale du gouvernement du Québec pour la soustraire du poids financier du Complexe des sciences. Les revenus futurs de location externe permettent de soutenir une dette d'environ 50 M\$. Nous estimons à 140 M\$ l'aide financière forfaitaire spéciale qui serait requise au 31 mai 2008 pour relever définitivement l'UQAM de ce poids financier, en sus de la subvention de construction de 20,1 M\$ incluse aux projections financières 2008-09 mais non encore confirmée par le MELS.
- Les frais financiers de fonctionnement en 2011-12 varieront en fonction du rythme auquel les déficits de fonctionnement seront résorbés, ainsi que de toute variation de dette qui proviendrait d'une aide financière additionnelle externe ou de la disposition d'éléments d'actifs. Aucune provision n'est incluse dans le présent tableau pour le remboursement éventuel de la marge de crédit.
- Les objectifs additionnels de redressement de 11 M\$ ne sont pas étayés par un plan d'action détaillé. Leur atteinte est conditionnelle à diverses ententes et sujette à un risque important.

1.1 Faits saillants (suite)

1.1.8 Sources potentielles de revenus ou d'économies additionnels

- Certains champs d'intervention discutés à la Section 6 offrent un potentiel de revenus ou d'économies additionnels mais leur ordre de grandeur nous apparaît relativement faible à court et à moyen terme.
- Six sources pourraient offrir un potentiel important de revenus ou d'économies pour les besoins identifiés :
 - i. Hausse réduite ou gel des salaires
 - La croissance prévue de 3 % annuellement, ou de 15,9 % cumulativement sur 5 ans, est supérieure à la croissance prévue d'environ 1,87 % des subventions d'enseignement et de soutien du MELS. Chaque réduction de 1 % des hausses de salaires prévues représente une économie de près de 2,5 M\$ par année, de façon récurrente.
 - Les réductions cumulatives de hausses salariales projetées au cours des 5 ans des projections devraient être de l'ordre de ce qui est décrit au tableau suivant pour éliminer totalement chacune des trois composantes du solde résiduel du déficit de fonctionnement.

Composante du déficit	Déficit 2011-12 M\$	Réduction cumulative requis en 2011-12	Hausse cumulative projetée en 2011-12	Solde résiduel de la hausse projetée
Complexe des sciences	8.7	3.5 %		
Frais financiers autres que Îlot et Complexe	7.4	3.0 %		
Solde du déficit	<u>8.3</u>	<u>3.3 %</u>		
Solde résiduel à combler	<u>24.4</u>	<u>9.8 %</u>	<u>15.9 %</u>	<u>6.1 %</u>

Note : La hausse de 3 % a déjà été accordée pour 2007-08 et la hausse de 2 % pour l'indexation des échelles de salaires pour 2008-09 est prévue pour le 1^{er} avril 2008. La hausse de 1 % pour la progression dans les échelles pour l'année 2008-09 est prévue pour le 1^{er} juin pour les professeurs et à la date d'embauche pour les employés

- Le taux de 6,1% au tableau précédent représente le taux cumulatif composé maximal d'indexation des échelles et de progression dans les échelles qui pourrait être accordé en moyenne à tout le personnel de l'UQAM (professeurs, chargés de cours, employés de soutien et cadres) pendant une période de 5 ans allant du 1^{er} juin 2007 au 31 mai 2012 pour combler le solde résiduel du déficit au seul moyen d'une réduction des hausses de salaire.
- Les réductions requises de hausse projetée pourraient être cependant plus élevées suite à une analyse détaillée, en raison des cas d'exception et de divers effets contraires qui pourraient être identifiés.
- En raison de conditions de marché propres à chaque groupe d'employés, l'effort susmentionné pour contenir les hausses de salaires pourrait devoir être partagé inégalement et certains groupes pourraient être affectés plus que d'autres.
- Plus tôt ces réductions auraient lieu, plus faibles seraient-elles en raison de la diminution des frais financiers causés par les déficits de fonctionnement. Les conventions collectives du SPUQ et du SEUQAM sont échues depuis le 31 mai 2007; cependant, les hausses salariales de 2 % prévues à la Loi 142 et les progressions d'échelon ont été accordées pour l'exercice 2007-08 et sont projetées en avril et juin 2008 respectivement pour l'exercice 2008-09. La convention collective du Syndicat des chargés de cours échoira le 31 décembre 2008.
- Nous n'avons pas analysé la faisabilité, en totalité ou en partie, d'un tel scénario. Les données 2005-06 de l'étude de balisage présentées aux pages 132 à 134 de l'Annexe 6 indiquent que les salaires et bénéfices sociaux payés par l'UQAM étaient relativement comparables, voire même légèrement inférieurs à certains égards à la moyenne de ceux payés dans les autres grandes universités québécoises. Une étude plus approfondie sur les données 2007-08 et sur les perspectives des quatre années suivantes dans les universités du Québec serait utile pour conclure sur la faisabilité de ce scénario.

1.1 Faits saillants *(suite)*

1.1.8 Sources potentielles de revenus ou d'économies additionnels *(suite)*

- ii. Coupures additionnelles de postes d'employés de soutien et de cadres
 - Les objectifs déjà fixés sont encore incertains et représentent environ 6 % des effectifs en sus des autres coupures de postes qui découleront de la rationalisation de certains départements académiques et dont le nombre est encore indéterminé.
 - Il ne nous apparaît pas opportun de miser sur un objectif additionnel à cet égard pour atteindre l'équilibre financier à moyen terme.
- iii. Croissance des effectifs étudiants
 - Compte tenu de l'historique récent et des prévisions de déclin de population étudiante à long terme présentées dans l'étude de balisage à l'Annexe 6, il ne serait pas prudent de miser sur une hausse des EETP autre que la hausse annuelle résultant des nouveaux programmes et décontingentements et projetée à 0,8 % par l'UQAM et 0,6 % par PwC.
 - Toute croissance pourra servir à atténuer l'impact des mesures et objectifs qui ne seront pas atteints, ou à suspendre l'application de certaines mesures lorsque l'UQAM aura atteint l'équilibre financier, ou à dégager des excédents pour le remboursement à long terme de la marge de crédit.
- iv. Subventions du MELS
 - Le financement accordé par le MELS évolue dans le temps, tant au plan des enveloppes que des formules de calcul affectant la quote-part relative de chaque université.
 - Certaines demandes spécifiques de l'UQAM sont toujours à l'étude par le MELS et pourraient générer des revenus récurrents additionnels calculés en centaines de milliers de dollars, ou à quelques millions tout au plus.
- Plusieurs autres universités sont en situation de déficit ou ont annoncé qu'elles le seront bientôt et attribuent cette situation au sous-financement universitaire. Une augmentation globale des enveloppes budgétaires du MELS destinées aux universités bénéficierait à l'UQAM dans une proportion d'environ 10 % en fonction des barèmes utilisés par le MELS.
- v. Aide financière spéciale du gouvernement du Québec
 - Le gouvernement du Québec a accepté de prendre à sa charge le poids financier de l'Îlot Voyageur mais a décliné jusqu'à ce jour les demandes d'aides, tant du recteur actuel que de l'ancienne rectrice par intérim, à l'égard du Complexe des sciences.
- vi. Report de l'équilibre financier au-delà de 2011-12
 - L'effort à consentir serait réparti sur un plus grand nombre d'années et ainsi moins pénible à court terme. Par contre, l'effort global serait plus élevé en raison des déficits additionnels à rembourser dans le futur. Nous n'avons pas analysé ce scénario aux fins du présent rapport.

1.1 Faits saillants *(suite)*

1.1.9 Sujets importants exclus de la portée de notre mandat

- Tel que l'on peut constater à la lecture des faits saillants précédents, l'atteinte de l'équilibre financier représente une tâche gigantesque pour l'UQAM. 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.
- La portée de notre mandat excluait spécifiquement trois sujets pouvant avoir une importance capitale sur les besoins financiers de l'UQAM ou sur les probabilités de réussite des mesures et objectifs définitifs de redressement qui seront fixés.
 - Formule de financement des universités
 - Mission de l'UQAM
 - Gouvernance de l'UQAM
- Nos observations des neuf derniers mois au cours desquels nous avons accompagné l'UQAM, nous portent à croire qu'une revue détaillée de ces trois sujets est essentielle tant à la finalisation des objectifs de redressement de l'UQAM qu'à leur réalisation.

1.2 Recommandations

L'UQAM devrait poursuivre sa réflexion sur les champs d'intervention de la Section 3.6 classifiés sous les rubriques « Décision reportée » et « Non analysé ».

Trois dossiers méritent cependant une attention immédiate. Nos recommandations à leur égard sont les suivantes :

Conventions collectives

- Une revue détaillée des modifications requises aux clauses normatives des conventions collectives pour être en mesure d'atteindre les objectifs fixés d'optimisation de rendement, d'organisation du travail et de réduction des effectifs.
- L'embauche de conseillers externes ou de ressources spécialisées pour assister l'UQAM dans l'identification des clauses normatives à modifier et des meilleures pratiques à adopter.
- La finalisation du plan d'action prévu au protocole avec le MELS et l'UQ avant de soumettre les offres patronales au SPUQ et au SEUQAM.

Facultarisation

- Les doyens, vice-doyens et directeurs de département doivent être tenus imputables de la performance financière de leur faculté ou département, et l'information de gestion et les indicateurs de performance appropriés doivent leur être transmis en temps opportun.

- Nous sommes d'accord avec la proposition de l'UQAM d'exclure les doyens de l'accréditation syndicale. Il nous semble également impératif d'en exclure les vice-doyens, comme c'est le cas à l'Université de Montréal, à l'Université Laval et à l'Université de Sherbrooke, et hautement souhaitable d'en exclure aussi les directeurs de département.
- La gestion des besoins en ressources et des tâches, et l'évaluation de la performance, tant des professeurs que des employés de soutien des départements académiques, doivent être décentralisées du service des ressources humaines et confiées aux départements.

Expansion des responsabilités de la fonction Administration et finances

- Le suivi continu de l'évolution des effectifs employés et des masses salariales, et le contrôle préalable approprié pour tout engagement excédant un seuil donné.
- L'implantation d'un processus budgétaire par unité académique en fonction des objectifs et non du budget de l'année précédente.
- L'évaluation par des consultants externes spécialisés de l'état d'avancement du projet en cours de développement des systèmes d'information de gestion (« SIG ») en réaction aux dépassements de coûts et retards récemment identifiés.
- La préparation et la mise à jour du plan directeur pour les services SITEL, Audio-visuel et Terrains et bâtiments, et l'identification des points de rupture le cas échéant.

Section 2

Historique et analyse financière

2.1 Problèmes de développement immobilier

- Les récents projets de développement immobilier ont grandement contribué aux difficultés financières actuelles de l'UQAM. Les projets et les problèmes rencontrés sont plus amplement documentés d'abord dans un rapport de KPMG daté du 15 mai 2007 sur le Complexe des sciences, puis dans la Partie I du rapport du Vérificateur général du Québec (« VG ») daté du 1^{er} novembre 2007 traitant de l'impact des pertes immobilières sur la situation financière de l'UQAM. La Partie II du rapport du VG traitera des principaux facteurs responsables de ces pertes et sera déposée au printemps 2008.
- Notre rapport se limitera donc à établir le statut actuel de ces projets immobiliers et leur impact sur les résultats projetés de l'UQAM.
- L'Îlot Voyageur et le Complexe des sciences sont des projets de grande envergure et sont traités aux Sections 2.1.1 et 2.1.2, respectivement.
- D'autres projets immobiliers d'envergure beaucoup moindre ont également été acquis au fil des ans et ont créé une pression additionnelle sur les finances de l'UQAM, tant en raison de leur exploitation déficitaire que des frais financiers sur les emprunts contractés pour leur acquisition.
- Certains projets ont trait à des activités académiques ou à des services auxiliaires utiles, comme les stationnements. Nous n'avons pas jugé opportun de mesurer l'impact de ces projets aux fins du présent rapport puisque ces projets sont désormais intégrés aux activités de l'UQAM et ne peuvent en être dissociés, nonobstant les soldes de financement non pourvus au fonds des immobilisations.
- Six projets ont été jugés non essentiels pour les activités de l'UQAM. Quatre d'entre eux ont été jugés non requis et ont été vendus au cours de l'exercice 2007-08. Ces transactions sont prises en compte dans les mesures de redressement. Les deux autres projets sont toujours à l'étude.

<i>En M\$</i>	Coût	Produit net de disposition	Gain sur disposition
Projets immobiliers vendus			
▪ Domaine Seigneurial de Mascouche	1,7	3,2	1,5
▪ La Patrie	4,0	4,3	0,3
▪ Saint-Sulpice, 1700 St-Denis	2,7	4,3	1,6
▪ 221 & 223 Sainte-Catherine Est	0,8	0,9	0,1
	<u>9,2</u>	<u>12,7</u>	<u>3,5</u>
Projets immobiliers à l'étude			
▪ Centre écologique La Huardière	1,8		
▪ Centre Pierre-Péladeau	2,4		
	<u>4,2</u>		
TOTAL	<u>13,4</u>	<u>12,7</u>	<u>3,5</u>

- Ces projets ont entraîné des déficits d'exploitation et des frais financiers pendant leur période de détention mais, compte tenu de ce qui précède, il ne nous apparaît pas opportun d'isoler l'impact de ces immeubles tant dans les résultats passés que dans les projections financières 2007-08 à 2011-12.

2.1.1 Îlot Voyageur

- Le projet comprend cinq composantes :
 - Deux composantes, le stationnement et les résidences étudiantes, doivent devenir propriété de l'UQAM à la fin des travaux. L'UQAM finance directement la totalité des coûts de construction à même sa marge de crédit et une appropriation de 42,3 M\$ dans son emprunt obligataire de 150 M\$.
 - Les trois autres composantes, un terminus d'autocars, un pavillon universitaire et un édifice à bureaux, doivent faire l'objet d'un bail emphytéotique de 30 ans avec l'UQAM à la fin des travaux. Les travaux sont financés par un emprunt obligataire spécifique de 269 M\$ dont la partie déboursée n'est pas incluse dans l'endettement de l'UQAM aux fins du présent rapport. L'UQAM s'est portée garante des obligations de l'emphytéote à l'égard de ces trois composantes.
- Le degré d'avancement actuel varie d'une composante à l'autre :
 - Le stationnement est complété et pourrait être exploité si l'on procède à l'installation des guérites et des équipements d'exploitation requis.
 - Le terminus d'autocars est presque complété, à l'exception des aménagements des locataires. L'opérateur du terminus n'y a cependant pas emménagé en raison de différends avec le promoteur et l'UQAM.
 - Les résidences étudiantes, dont une bonne partie des structures est montée, ont été mises en veilleuse. Des travaux conservatoires ont été effectués afin de sécuriser le chantier et protéger les structures jusqu'à ce que le projet se poursuive.
 - Les projets de pavillon universitaire et d'édifice à bureaux ont été suspendus temporairement jusqu'à ce que le projet se poursuive. Leur construction n'avait pas encore débuté.
- Le sous-ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport a précisé en septembre 2007 que le gouvernement du Québec tiendra l'UQAM indemne des conséquences financières du projet de l'Îlot Voyageur une fois la restructuration de celui-ci complétée à sa satisfaction.
 - L'UQAM travaille depuis avec ses conseillers légaux et financiers pour trouver une solution acceptable à toutes les parties, incluant le gouvernement.
 - Les modalités de l'indemnisation gouvernementale ne sont pas encore connues.
- Le tableau de la page suivante présente le poids financier de l'Îlot Voyageur sur les résultats de l'UQAM au 31 mai 2007 ainsi que dans les projections financières de 5 ans préparées aux fins de ce rapport.
- Ces données nous permettront d'isoler l'impact de l'Îlot Voyageur sur les résultats de fonctionnement de l'UQAM. Tel qu'il est indiqué dans les notes d'accompagnement à la page suivante, le poids financier inclus dans les projections financières ne tient pas compte de nombreuses autres obligations de l'UQAM, notamment à l'égard des trois composantes en emphytéose et de diverses réclamations et litiges potentiels.

2.1.1 Îlot Voyageur (suite)

États prévisionnels consolidés des déficits de trésorerie et de l'endettement pour les exercices 2007-08 à 2011-12							
Données relatives à l'Îlot Voyageur							
(non vérifié - voir rapport d'accompagnement)							
ÎLOT VOYAGEUR	Cumulatif au 31 mai 2007	M\$					Total
		2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	
Résultat net et déficit de trésorerie							
Frais professionnels et autres	2.7	3.2	-	-	-	-	5.9
Frais financiers	4.6	4.2	5.1	5.4	5.7	6.0	31.0
Résultat net	7.3	7.4	5.1	5.4	5.7	6.0	36.9
Coûts de construction	55.3	15.6	-	-	-	-	71.0
	55.3	15.6	-	-	-	-	71.0
Déficit de trésorerie	62.6	23.1	5.1	5.4	5.7	6.0	107.9
Endettement							
Obligation	42.3	42.3	42.3	42.3	42.3	42.3	
Marge de crédit	20.3	43.4	48.6	54.0	59.6	65.6	
Endettement total - Îlot Voyageur	62.6	85.7	90.8	96.2	101.9	107.9	

- Les coûts de construction de 15,6 M\$ en 2007-08 incluent les débours déjà effectués au 31 janvier 2008 et les provisions pour compléter le stationnement et les mesures conservatoires pour les résidences.
- Le montant d'endettement obligataire attribué à l'Îlot Voyageur reflète l'affectation de l'emprunt obligataire de 150 M\$ approuvée par le conseil d'administration de l'UQAM en octobre 2005.
- Les données ci-dessus n'incluent pas :
 - Les résultats et l'endettement des trois composantes en emphytéose dont les débours effectués au 31 janvier 2008 à même l'emprunt de 269 M\$ étaient de 101,2 M\$.
 - Les provisions pour les réclamations et litiges potentiels liés à l'Îlot Voyageur.

2.1.2 Complexe des sciences

- Toute référence au Complexe des sciences dans ce rapport ne vise que la Phase II construite entre 2003 et 2005 et comprenant la construction du pavillon des Sciences biologiques, du pavillon institutionnel, et des résidences étudiantes Ouest, et la restauration du pavillon Cœur des sciences, de la bibliothèque et du stationnement Saint-Urbain.
- La Phase I a été inaugurée en 1998 et comprend le pavillon de Chimie et Biochimie, le pavillon Président-Kennedy et le pavillon Sherbrooke.
- Le poids financier du Complexe des sciences est plus lourd qu'initialement prévu. Le tableau de la page suivante présente les données financières relatives au Complexe des sciences incluses dans les projections financières 5 ans du présent rapport.
- Les hypothèses utilisées sont discutées dans les notes d'accompagnement et tiennent compte, entre autres, des mesures de redressement qui y sont applicables.

Complexe des sciences de l'UQAM



CB	Pavillon de Chimie et Biochimie
CO	Pavillon Cœur des sciences
KI	Pavillon 145 du Président-Kennedy
PK	Pavillon Président-Kennedy
RS	Résidences universitaires
SB	Pavillon des Sciences biologiques
SH	Pavillon Sherbrooke
SU	Pavillon 100 Sherbrooke Ouest (pavillon institutionnel de la Téléuniversité)

2.1.2 Complexe des sciences (suite)

États prévisionnels consolidés des déficits de trésorerie et de l'endettement pour les exercices 2007-08 à 2011-12							
Données relatives au Complexe des sciences							
(non vérifié - voir rapport d'accompagnement)							
		M\$					
COMPLEXE DES SCIENCES	Cumulatif au 31 mai 2007	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	Total
Résultat net et déficit de trésorerie							
Déficits (revenus) nets des espaces commerciaux		(2.3)	(3.0)	(3.5)	(3.9)	(4.0)	
Déficits de fonctionnement des autres espaces		1.1	0.1	0.3	0.3	0.4	
Frais financiers		10.6	11.5	11.5	11.9	12.4	
Déficit net (excluant amortissement)	22.4	9.4	8.6	8.3	8.3	8.8	65.8
Coûts de construction	213.7	-	1.8	-	-	-	215.5
Produit de vente de l'ancien Pavillon des Sciences biologiques	-	(6.8)	-	-	-	-	(6.8)
Subventions et autres	(28.4)	-	(20.1)	-	-	-	(48.5)
	185.3	(6.8)	(18.3)	-	-	-	160.2
Déficit (excédent) de trésorerie	207.8	2.6	(9.7)	8.3	8.3	8.8	226.0
Endettement							
Obligation	70.8	70.8	70.8	70.8	70.8	70.8	
Marge de crédit	137.0	139.6	129.9	138.2	146.5	155.3	
Endettement total - Complexe des sciences	207.8	210.4	200.6	208.9	217.2	226.0	

- Les espaces commerciaux incluent les espaces loués à des tiers, le stationnement et les résidences. Les revenus nets découlant de ceux-ci reflètent les mesures de redressement (hausse des revenus de stationnement, location des 5^e, 6^e et 7^e étages du pavillon des Sciences biologiques et augmentation du loyer perçu de la Télugu).
- Les déficits de fonctionnement des autres espaces reflètent la mesure de redressement liée aux charges à être récupérées de la Télugu.
- Les coûts de construction comprennent 3,5 M\$ pour l'aménagement du stationnement Saint-Urbain et 1,8 M\$ pour l'aménagement des 4^e et 8^e étages du pavillon des Sciences biologiques.
- Les subventions de construction de 20,1 M\$ à l'égard de la reconnaissance d'espaces académiques, et dont l'encaissement est prévu en 2008-09, n'ont pas encore été confirmées par le MELS.
- Le montant d'endettement obligataire attribué au Complexe des sciences reflète l'affectation de l'emprunt obligataire de 150 M\$ approuvée par le conseil d'administration de l'UQAM en octobre 2005.

2.2 Difficultés financières croissantes

- Afin de bien cerner les difficultés financières de l'UQAM, il faut exclure l'impact des récents projets immobiliers, lesquels sont de nature ponctuelle, et ont malheureusement des conséquences financières en majeure partie irréversibles.
- À cette fin, nous avons utilisé l'analyse du VG dont nous reproduisons ci-dessous le Tableau 5 de son rapport. Le poids financier des projets immobiliers y est clairement mis en évidence mais il est aussi important de noter que les résultats d'exploitation, sans le poids financier des projets immobiliers, sont passés d'un surplus de 16,7 M\$ en 2002-03 à un déficit de 2,1 M\$ en 2006-07, une diminution constante totalisant 18,8 M\$.
- Cette analyse indique 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. Avant de pouvoir résorber le déficit annuel lié au fonctionnement et contribuer, le cas échéant, au poids financier considérable des récents projets immobiliers, il faut d'abord s'attaquer à ce vice structurel.

* **Tableau reproduit du « rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale concernant la vérification particulière menée auprès de l'Université du Québec à Montréal – Partie 1 – Novembre 2007 »**

Résultats consolidés du fonds de fonctionnement et du fonds des immobilisations¹ et poids financier des projets immobiliers en propriété

<i>En milliers de \$</i>	Projet 31 mai 2007²	Projet 31 mai 2006²	31 mai 2005	31 mai 2004	31 mai 2003	31 mai 2002
Surplus (déficit) annuel avant la subvention pour immobilisations et la subvention forfaitaire du MELS	(25 282)	(17 228) ³	(4 314)	8 404	16 652 ⁴	16 202
Poids financier des projets immobiliers						
▪ Complexe des sciences Pierre-Dansereau	15 611	11 986	4 196	1 040	s.o.	s.o.
▪ Îlot Voyageur	6 103	3 031	2 265	546	s.o.	s.o.
▪ Autres projets	1 455	1 404	837	272	s.o.	s.o.
TOTAL	23 169	16 421	7 298	1 861	s.o.	s.o.
Surplus (déficit) annuel sans le poids financier des projets immobiliers	(2 113)	(807)	2 984	10 265	16 652	16 202

1. Les résultats de la Téléuniversité sont exclus.

2. Les données sont tirées des projets d'états financiers pour lesquels les vérificateurs externes n'avaient pas encore émis d'opinion.

3. Aux fins de notre analyse, nous avons exclu la subvention non récurrente du MELS de 25 M\$, destinée à financer une partie du pavillon des Sciences biologiques. Elle a été enregistrée à titre de revenu dans le fonds des immobilisations, ce qui crée une distorsion entre les produits et les charges.

4. Une subvention forfaitaire de 10 M\$, versée par le MELS au cours de l'exercice 2002-03, n'a pas été considérée parce qu'elle n'était pas récurrente.

2.3 Principales causes des difficultés financières croissantes

- Les causes de la détérioration graduelle des résultats de fonctionnement de l'UQAM pendant les années 2002-03 à 2006-07 sont multiples. Ces causes comprennent notamment :
 - la stagnation de la croissance des EETP en 2005-06 et la diminution au cours des exercices 2006-07 et 2007-08;
 - le taux annuel d'indexation des subventions du MELS (71 % des revenus) constamment inférieur au taux de croissance des salaires (78 % des charges);
 - le gel des droits de scolarité et des frais afférents jusqu'en 2007-08 (18 % des revenus);
 - l'augmentation du nombre de charges de cours supérieure à la croissance des EETP;
 - l'augmentation importante des tarifs payés aux chargés de cours ainsi que des primes de retraite et avantages sociaux;
 - la création de postes d'employés de soutien et de cadres à un rythme supérieur à la croissance des EETP;
 - le peu ou pas de rationalisation dans les départements et programmes en difficulté.
- Pendant cette même période, les besoins des services de soutien à l'enseignement, tels les bibliothèques, le SITEL, et l'entretien des terrains et bâtiments ont augmenté de façon importante et n'ont pas tous été comblés. Le report de ces investissements accroîtra éventuellement la pression sur les résultats des exercices futurs.

Nous avons comparé l'évolution de certains indicateurs au cours de cette période, notamment les revenus par catégorie (subventions, droits de scolarité et autres), la masse salariale par catégorie d'employés, les effectifs d'employés, les effectifs d'étudiants et les charges totales d'enseignement. L'analyse détaillée jointe à l'Annexe 5 indique notamment que :

- le taux de croissance annuel composé de la masse salariale a été de 5,2 % alors que celui des revenus de subventions et de droits de scolarité a été de 4,0 %. Cet écart annuel de 1,2 % pendant 4 ans représente une augmentation des coûts supérieure aux revenus d'environ 11 M\$ pour l'exercice 2006-07. L'écart de 1,2 % serait encore plus élevé si les redressements appropriés avaient été effectués pour l'encaissement en 2003-04 de subventions liées à des hausses d'étudiants dans l'année précédente et pour le réinvestissement du MELS en 2006-07;
- le taux composé annuel de croissance des EETP a été de 1,8 % pendant la même période, ce qui indique une croissance annuelle de la masse salariale de 3,4 % en termes relatifs. Le taux annuel d'indexation des subventions du MELS a été légèrement inférieur à 2 % et les droits de scolarité n'ont pas augmenté;
- un total de 35 postes de professeurs ont été créés pendant la période pour un taux de croissance de 0,8 % alors que les charges d'enseignement prises en charge n'ont augmenté que de 0,1 %;
- un total de 77 postes de cadres et d'employés de soutien ont été créés de 2003-04 à 2007-08 pour une croissance totale de 5,6 % pendant la période, alors que les EETP de 2007-08 sont revenus au même niveau qu'en 2003-04;
- le taux composé annuel de croissance des charges d'enseignement ont été de 0,6 % supérieur à celui des EETP;
- les taux composés annuels de croissance des primes de retraite et des avantages sociaux ont été respectivement de 22,2 % et 7,8 %.

2.4 Récapitulation des événements

Plan de redressement initial – Juin 2007

- Un plan de redressement a été préparé à la demande du MELS en raison d'un déficit de fonctionnement depuis 2005-06. Le MELS retenait la subvention conditionnelle de 28,7 M\$ pour 2005-06.
- Les mesures de redressement et les hypothèses ont été établies par l'UQAM. PwC a assisté l'UQAM à documenter le plan et à préparer les projections financières.
- L'impact financier des mesures de redressement proposées croissait graduellement de 12,6 M\$ en 2007-08 à 32,2 M\$ en 2011-12, sans tenir compte des frais financiers.
- Le déficit annuel projeté avant les frais financiers estimés à 5,6 M\$ en 2006-07 passait donc à un excédent de 2,3 M\$ en 2011-12 à la place d'un déficit de 29,8 M\$, sans toutefois tenir compte de certains coûts engagés et à engager en rapport à l'Îlot Voyageur.
- En dépit des mesures de redressement ci-dessus, les frais financiers annuels estimés à 18,6 M\$ en 2006-07 continuaient de croître pour atteindre 23,5 M\$ en 2011-12.
- Les projections financières après redressement (mais sans l'impact additionnel de l'Îlot Voyageur) montraient un déficit annuel de 21,2 M\$ pour 2011-12 et un déficit cumulatif de 155,7 M\$ au 31 mai 2012.
- Le plan de redressement a été adopté par le conseil d'administration de l'UQAM le 14 juin 2007 mais n'a pas été accepté par l'Assemblée des Gouverneurs de l'UQ, ni par le MELS.

Protocole entre l'UQAM, l'UQ et le gouvernement du Québec – Septembre 2007

- Le 31 août 2007, la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport annonçait que le gouvernement du Québec assumera l'impact financier de l'Îlot Voyageur.
- L'UQAM, l'UQ et le gouvernement du Québec convenaient d'un protocole qui prévoit, entre autres :
 - l'évaluation complète et rigoureuse de la situation financière de l'UQAM par PwC, comportant le parachèvement du plan de redressement de juin 2007 ainsi que la détermination de mesures permettant d'atteindre l'équilibre budgétaire, sans compromettre la mission de l'UQAM;
 - la production d'un rapport par PwC, accompagné des commentaires de l'UQAM, au plus tard le 30 novembre 2007;
 - la validation subséquente du rapport par Ernst & Young et les recommandations d'un comité de sages nommés par le gouvernement du Québec quant aux suites à donner au rapport, et ce, au plus tard le 31 janvier 2008;
 - l'adoption d'un plan d'action conditionnel à l'accord des parties au protocole.

2.4 Récapitulation des événements (suite)

Élection d'un nouveau recteur – Novembre 2007

- Seul candidat, M. Claude Corbo voyait sa candidature retenue par le C. A. de l'UQAM le 20 novembre 2007 après avoir proposé un plan d'action comprenant trois objectifs et sept moyens, dont « la mise en œuvre du plan de redressement budgétaire 2007-12 nécessaire au retour de l'UQAM à la santé financière... ». Un huitième moyen a été ajouté le 6 novembre 2007 réclamant la prise en charge par le gouvernement du poids financier du Complexe des sciences. Le gouvernement a procédé à sa nomination le 12 décembre 2007 et son entrée en poste fut fixée au 7 janvier 2008.
- La direction de l'UQAM avisait PwC que plusieurs mesures de redressement additionnelles, qui pourraient être proposées, requéraient des changements d'orientation d'une importance telle qu'ils devaient être discutés au préalable avec le nouveau recteur et l'équipe qu'il désignerait.
- PwC soumettait un projet de rapport intérimaire le 4 décembre 2007 concluant que les mesures de redressement identifiées à ce jour étaient insuffisantes pour atteindre l'équilibre budgétaire, quelle que soit la définition que l'on donnait à cette expression, et que le plan de redressement, au stade actuel, n'était pas viable. Le rapport faisait notamment état des modifications suivantes aux projections financières pour l'année 2011-12 :
 - Le scénario de base s'était détérioré de 16,0 M\$, principalement en raison d'une réduction de la croissance prévue des effectifs étudiants. Le déficit annuel avant les frais financiers et les coûts futurs associés à l'Îlot Voyageur, et sans mesures de redressement, était passé de 29,8 M\$ à 45,7 M\$.
 - Les mesures de redressement proposées par l'UQAM à ce jour totalisaient 29,3 M\$ comparativement à 32,2 M\$ dans le plan de redressement de juin 2007, soit une diminution de 2,9 M\$.
 - Le déficit annuel projeté, après redressement mais avant les frais financiers et les coûts futurs associés à l'Îlot Voyageur, s'élèverait à 16,4 M\$ comparativement à un surplus de 2,3 M\$ dans le plan de juin 2007, soit une détérioration de 18,7 M\$.

Nouvelle équipe de direction – Janvier 2008

- À la suite de l'entrée en poste de M. Corbo, la structure de direction a été remaniée et de nombreux changements sont survenus dans l'équipe en place.
- Sur les huit postes de direction, seulement quatre continuent d'être occupés par les mêmes personnes et deux d'entre elles quitteront d'ici quelques semaines.
- Un bref délai de familiarisation a été accordé à ces nouveaux titulaires avant que les décisions finales ne puissent être prises sur les mesures de redressement proposées ou sur les autres objectifs découlant de changements importants d'orientation.

	Ancienne équipe	Équipe actuelle
Rectorat	Danielle Laberge (par intérim)	Claude Corbo
* Vice-rectorat à la vie académique et vice-rectorat exécutif	Danielle Laberge	Claude Corbo (par intérim)
* Vice-rectorat aux études et à la vie étudiante	Carole Lamoureux	Claude Corbo (par intérim)
* Vice-rectorat à la recherche et à la création	Michel Jébrak	Michel Jébrak (fin de mandat le 8 mars 2008)
Vice-rectorat aux ressources humaines	Ginette Legault	Pierre-Paul Lavoie (par intérim)
Vice-rectorat aux affaires publiques et au développement et secrétariat général	Pierre Parent	Pierre Parent (départ à la retraite au printemps 2008)
Vice-rectorat aux affaires administratives et financières	Monique Goyette	Monique Goyette
Vice-rectorat aux services académiques et au développement technologique	Claude-Yves Charron	Claude-Yves Charron
* Ces trois vice-rectorats ont été fusionnés sous un vice-rectorat à la vie académique dont le titulaire sera bientôt désigné à la suite d'une consultation, et un vice-rectorat à la recherche et à la création, dont le titulaire sera nommé après une consultation restreinte.		

Section 3

Champs d'intervention potentiels

3.1 Fonctionnement de l'UQAM

- L'UQAM est composée de sept facultés (incluant l'École des sciences de la gestion), de services de soutien à l'enseignement, dont les bibliothèques, l'audiovisuel, et le SITEL, de services administratifs, d'une fonction terrains et bâtiments, d'entreprises auxiliaires et d'autres, regroupant principalement la vie étudiante, les services aux collectivités et les fonds CFNZK.
- Les facultés comprennent, entre autres, 35 départements académiques dont la contribution marginale a été déterminée pour l'année 2006-07. Quelque 17 de ces départements académiques présentaient des contributions marginales négatives avant répartition des dépenses facultaires, des frais de services communs et des frais d'administration non subventionnés.
- Près de 95 % du personnel de l'UQAM est syndiqué et possède la sécurité d'emploi. Les regroupements syndicaux principaux sont le Syndicat des professeurs et professeures de l'Université du Québec à Montréal (SPUQ) qui regroupe près de 1 000 membres et le Syndicat des employées et employés de l'Université du Québec à Montréal (SEUQAM) qui regroupe pour sa part près de 1 300 membres. Les conventions collectives de ces deux groupes sont échues depuis le 1^{er} juin 2007.
- La convention collective avec le SPUQ stipule un plancher de 1 010 postes pour l'année 2007-08. La convention collective avec le SEUQAM, bien qu'elle ne stipule aucun plancher d'emploi, a historiquement favorisé la création de postes au plan des effectifs du personnel de soutien syndiqué.
- Par ailleurs, la convention collective avec le SEUQAM comporte des clauses normatives qui s'avèrent coûteuses pour l'UQAM, dont celles concernant les secteurs de travail et les limitations quant au nombre de personnes salariées intermittentes, de postes à temps partiel et de postes fusionnés.
- La convention collective du troisième groupe en importance, soit le Syndicat des chargées et chargés de cours de l'Université du Québec à Montréal (CSN), vient pour sa part à échéance le 31 décembre 2008.
- Plusieurs problématiques observées au cours de notre mandat résultent du mode de gouvernance de l'UQAM, particulièrement en situation de décroissance des effectifs étudiants tel qu'il a été observé en 2007-08. Étant hors de la portée de notre mandat, la gouvernance ne sera pas analysée aux fins du présent rapport.

3.2 Résultats d'exploitation 2006-07 par regroupement de départements et services¹

	Enseignement	Bibliothèques, Audiovisuel, SITEL	Administration	Terrains et bâtiments	Entreprises auxiliaires	Autres [2]	Total
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Produits							
MELS	155.0	20.4	26.8	22.7	-	1.9	226.8
Gouvernement fédéral	1.0	-	0.7	2.4	-	-	4.2
	<u>156.0</u>	<u>20.4</u>	<u>27.6</u>	<u>25.2</u>	<u>-</u>	<u>1.9</u>	<u>231.0</u>
Étudiants	36.2	2.4	9.6	4.4	-	4.7	57.3
Autres revenus	5.7	2.0	2.1	0.5	15.8	6.4	32.5
Allocations	(3.2)	-	-	-	-	3.2	-
	<u>194.7</u>	<u>24.7</u>	<u>39.3</u>	<u>30.1</u>	<u>15.8</u>	<u>16.2</u>	<u>320.8</u>
Charges d'exploitation							
Masse salariale	181.5	22.9	26.4	11.0	4.8	10.2	256.9
Autres charges d'exploitation	12.3	8.3	17.4	20.4	7.5	6.2	72.0
	<u>193.9</u>	<u>31.2</u>	<u>43.8</u>	<u>31.4</u>	<u>12.3</u>	<u>16.4</u>	<u>328.9</u>
Excédent (déficit) d'exploitation	<u>0.9</u>	<u>(6.5)</u>	<u>(4.6)</u>	<u>(1.2)</u>	<u>3.5</u>	<u>(0.2)</u>	<u>(8.1)</u>

^[1] Répartition entre départements selon les imputations effectuées par l'UQAM
^[2] Regroupe la vie étudiante, les services aux collectivités, l'animalerie, le centre écologique La Huardière et les fonds CFNZK

L'analyse des produits et des charges par unité administrative effectuée pour l'année 2006-07 a permis de grouper l'information financière selon les grands secteurs qui composent l'UQAM et de présenter l'information en fonction de la nature des revenus et des charges. Des résultats obtenus, nous pouvons émettre les constatations suivantes :

Produits

- Près de 71 % des revenus proviennent du MELS, suivi par les revenus étudiants à 18 %.
- La fonction Enseignement génère 61 % des revenus (principalement la subvention d'enseignement et les droits de scolarité) et 59 % des charges (dont près de 94 % représentent la masse salariale), avant répartition des frais de soutien à l'enseignement (bibliothèques, audiovisuel et SITEL).
- La contribution marginale négative des fonctions de soutien à l'enseignement, soit les bibliothèques, l'audiovisuel et le SITEL démontre que la subvention de soutien, source principale de revenus, ne permet pas de couvrir les frais de la structure actuelle.
- Il en va de même pour la fonction Administration, dont les charges dépassent de plus de 11 % les revenus attribués, et ce, avant les frais financiers.
- La fonction Terrains et bâtiments présente aussi une contribution négative, indiquant l'insuffisance de la subvention terrains et bâtiments en fonction des coûts observés.

3.3 Masse salariale 2006-07 par catégorie d'employés et regroupement de départements et services

	Enseignement	Bibliothèques, Audiovisuel, SITEL	Administration	Terrains et bâtiments	Entreprises auxiliaires	Autres [1]	Total
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Cadres	1.4	2.1	7.6	1.1	0.5	0.7	13.4
Doyens et primes	1.8	-	-	-	-	-	1.8
Professeurs	85.5	-	-	0.0	-	-	85.5
Chargés de cours	32.5	-	-	-	-	-	32.5
Auxiliaires	4.5	-	-	-	-	0.8	5.3
Personnel de soutien	22.3	14.7	11.9	7.2	2.7	5.0	63.8
Surnuméraires	1.6	1.5	1.2	0.4	0.6	0.6	5.9
Temps supplémentaire	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.0	0.6
Contractuels	1.3	0.1	0.1	0.0	0.1	1.5	3.2
Sous-total	151.1	18.5	20.9	8.9	4.0	8.6	212.1
Primes de retraite	3.0	0.7	1.2	0.2	-	0.1	5.1
Avantages sociaux	27.5	3.8	4.3	1.8	0.8	1.5	39.7
	181.6	22.9	26.4	11.0	4.8	10.2	256.9
	71%	9%	10%	4%	2%	4%	100%
Autres charges d'exploitation	12.3	8.3	17.4	20.4	7.5	6.2	72.0
Charges d'exploitation	193.9	31.2	43.8	31.4	12.3	16.4	328.9
Masse salariale en % des charges d'exploitation	94%	74%	60%	35%	39%	62%	78%

^[1] Regroupe la vie étudiante, les services aux collectivités, l'animalerie, le centre écologique La Huardière et les fonds CFNZK

Masse salariale

- La masse salariale représente 78 % des charges d'exploitation.
- Les professeurs représentent le groupe le plus important en termes de masse salariale (40 %), suivi par les employés de soutien (30 %).
- Au sein de la fonction Enseignement (71 % de la masse salariale), tant les professeurs que le personnel de soutien des unités académiques relèvent hiérarchiquement de cadres hors de la fonction Enseignement, soit respectivement du vice-recteur à la vie académique et vice-recteur exécutif, ou du vice-rectorat aux ressources humaines.

3.4 Charges d'exploitation 2006-07 par nature et regroupement de départements et services

	Enseignement	Bibliothèques, Audiovisuel, SITEL	Administration	Terrains et bâtiments	Entreprises auxiliaires	Autres [1]	Total
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Services contractuels	0.3	0.1	0.6	7.7	1.8	0.4	10.9
Services publics	0.3	0.1	0.1	8.5	1.0	0.1	10.2
Fournitures et matériel	2.9	1.0	1.4	1.8	0.3	0.5	7.9
Coût des marchandises vendues	0.0	-	-	1.0	4.9	0.1	5.9
Mobiliers et appareils	1.1	3.2	0.5	0.5	0.0	0.0	5.4
Subventions et cotisations	1.6	0.7	1.5	0.0	0.3	0.7	4.8
Frais légaux et de vérification	0.6	-	3.6	-	0.0	-	4.2
Frais pour créances douteuses, éventualités et obligations non liquidées	-	-	3.7	-	-	-	3.7
Entretien et réparation	0.5	0.8	0.0	1.1	1.1	0.1	3.6
Volumes et périodiques	0.1	3.1	0.0	0.0	0.2	0.0	3.4
Recherche subventionnée	-	-	-	-	-	2.7	2.7
Frais de voyage	1.6	0.0	0.8	0.0	0.0	0.0	2.5
Locations de locaux et bâtiments	0.0	0.1	0.0	2.3	0.1	0.0	2.5
Honoraires	0.5	0.0	0.6	0.1	0.1	0.2	1.4
Assurances	(0.0)	0.0	1.3	0.0	0.0	0.0	1.4
Autres	2.8	(0.9)	3.3	(2.6)	(2.3)	1.2	1.5
Total des autres charges d'exploitation	12.3	8.3	17.4	20.4	7.5	6.2	72.0
	17%	11%	24%	28%	10%	9%	100%

^[1] Regroupe la vie étudiante, les services aux collectivités, l'animalerie, le centre écologique La Huardière et les fonds CFNZK

Charges d'exploitation

- Les charges d'exploitation (autres que la masse salariale) s'élèvent à 72 M\$ et sont principalement concentrées sous les fonctions Terrains et bâtiments (28 %) et Administration (24 %).
- Les services contractuels, les services publics et les fournitures et matériel représentent 40 % de ces charges.
- La plupart des charges engagées par les entreprises auxiliaires sont absorbées par des produits correspondants.
- À l'exception de la recherche subventionnée (2,7 M\$), de certains services contractuels et professionnels, et des protocoles (« Subventions et cotisations – 4,8 M\$ ») qui pourraient faire l'objet d'une analyse de pertinence et de rentabilité, peu de charges pourraient être compressées de façon importante.

3.5 Méthodologie suivie par l'UQAM

- Au mois de mai 2007, deux comités ont été créés par l'UQAM afin de revoir les champs d'amélioration et d'optimisation potentiels au sein de l'institution et d'établir les mesures de redressement correspondantes. Le premier comité devait revoir l'ensemble des fonctions académiques; le second, l'ensemble des activités périphériques aux activités d'enseignement et de recherche. Ces comités composés de cadres soutenant les fonctions académiques et de cadres des fonctions périphériques ont permis, dans un climat d'ouverture et d'échange, l'établissement de la liste préliminaire de mesures de redressement déposée en juin 2007.
- Le travail de ces comités a été abrogé par la suite et l'UQAM a désigné deux coordonnatrices, soit l'adjointe de la vice-rectrice à la vie académique et vice-rectrice exécutive et l'adjointe à la vice-rectrice aux affaires administratives et financières, pour poursuivre le travail de validation et de collecte de la documentation en appui aux mesures identifiées. Elles ont aussi assuré la liaison avec le personnel de PwC chargé de valider et de documenter les mesures.
- Afin d'élargir le champ des mesures identifiées et de présenter un plan de retour à l'équilibre financier, les sept doyens ont été rencontrés par PwC pour solliciter l'apport de leur faculté / école au plan de redressement à la suite de la publication de l'analyse de produits et charges par unité académique et de certains indicateurs de performance. Il en a résulté peu de mesures concrètes; les doyens n'ont pas la responsabilité du personnel de leur faculté et, en tant que membres du SPUQ, leurs rôle et responsabilités n'incluent pas l'identification de mesures pouvant affecter les conditions de travail de leurs consœurs et confrères.
- Au cours de l'automne 2007, la direction de l'UQAM a notamment cherché à mettre de l'avant des mesures n'affectant pas ou peu les individus composant la communauté uqamienne. Il n'est donc pas surprenant que peu de nouvelles mesures aient été proposées puisque la masse salariale représente 78 % des charges totales. 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.
- En l'absence de communications de cibles et objectifs clairs par la direction de l'UQAM à son personnel, les travaux de PwC au cours de l'automne 2007 afin d'élargir le spectre des champs d'intervention et viser l'atteinte d'un retour à l'équilibre se sont avérés vains. PwC en est venu à réviser les dossiers en appui aux mesures préparés par l'UQAM et à attendre la venue d'une nouvelle direction et des orientations qu'elle prendrait.
- À la suite de son entrée en poste, la nouvelle direction a pris connaissance :
 - des champs d'intervention qui avaient été non ou seulement partiellement abordés dans le plan de redressement;
 - des projections financières mises à jour qui montraient que le déficit de fonctionnement avant les frais financiers continuait de croître sans cesse et que les mesures de redressement proposées étaient insuffisantes.
- La direction s'est alors fixé une série d'objectifs à l'égard de plusieurs champs d'intervention. Ces objectifs ne sont pas encore appuyés par des mesures concrètes et n'ont pas été intégrés aux projections financières ci-jointes. Des changements sont requis dans l'offre académique, l'organisation du travail et les conventions collectives, et les parties concernées doivent être consultées et donner leur accord.

3.6 Champs d'intervention identifiés par PwC et des interventions effectuées par l'UQAM

Les commentaires détaillés de PwC et les réactions de l'UQAM sur 31 des champs d'intervention identifiés dans le tableau ci-dessous se trouvent à la Section 6 de ce rapport

Nature et postes de résultats affectés	Description sommaire	Mesures proposées	Décision reportée	Statu quo recommandé	Non analysé par l'UQAM	No. commentaire à la Section 6
PRODUITS						
Subventions						
Développement, création, ouverture de programme	Ajout de programmes financièrement viables résultant en une augmentation des effectifs étudiants, particulièrement aux cycles supérieurs	√				
Hausse des contingents de programme	Augmentation des effectifs étudiants	√				
Modification/fermeture de programme en difficulté	Relance de programmes avec peu d'effectifs étudiants ou fermeture		X			1
Choix pédagogiques	Révision et optimisation de choix pédagogiques institutionnels (dont la méthode d'apprentissage par problèmes et les stages) non favorisés par la formule de financement				√	2
Accroissement des EETP	Instauration d'un centre de renseignements sur les études à l'UQAM	√				
– EETP locaux	Expansion et ouverture de centres régionaux/formation en ligne		√			3
– Recrutement d'étudiants étrangers	Implantation d'un centre du recrutement étudiant à Paris		√			4
Reconnaissance d'espaces par le MELS	Obtention des subventions applicables de fonctionnement et de construction	√				
Formule de financement des universités	Analyse pour réterminer s'il y a effectivement sous-financement des universités et si l'UQAM obtient sa juste part tant dans les subventions de base que dans les réinvestissements				√	5
Étudiants						
Droits de scolarité - Étudiants étrangers	Augmentation des droits de scolarité des étudiants étrangers	√				
Frais afférents	Application/augmentation de divers frais institutionnels	X				6
Autres produits						
Frais indirects de recherche	Augmentation des frais indirects et des quotes-parts retournées au fonds consolidé	√				
Revenus locatifs	Maximisation des revenus provenant des espaces non utilisés à des fins académiques	√				
Entreprises auxiliaires	Maximisation des revenus nets des entreprises auxiliaires					
– Repro-UQAM		√				
– Résidences				√		7
– Stationnements		√				
– Espaces commerciaux		√				
Discontinuation d'activités	Cessation d'activités non essentielles à la mission académique et non rentables					
– Services alimentaires			X			8
– Bureauphile		√				
Campagne de financement	Effort de collection accru afin de soutenir la mission de l'UQAM			√		9
Programme de commandites/vente d'espaces publicitaires	Recherche de nouvelles sources de revenus à l'instar de nombreuses autres maisons d'enseignement				√	

√ Position de l'UQAM pour les champs d'interventions identifiés

X La direction de l'UQAM s'est engagée pour les champs ainsi identifiés à bonifier la mesure déjà proposée ou à statuer rapidement sur une intervention ou à procéder à l'analyse du champ identifié pour pertinence et prise en compte potentielle.

3.6 Champs d'intervention identifiés par PwC et des interventions effectuées par l'UQAM (suite)

Les commentaires détaillés de PwC et les réactions de l'UQAM sur 31 des champs d'intervention identifiés dans le tableau ci-dessous se trouvent à la Section 6 de ce rapport

Nature et postes de résultats affectés	Description sommaire	Mesures proposées	Décision reportée	Statu quo recommandé	Non analysé par l'UQAM	No. commentaire à la Section 6
CHARGES D'EXPLOITATION						
Masse salariale						
Salaires	Réduction des échelles salariales ou du taux de majoration des salaires				√	10
Avantages sociaux	Modification des conditions de travail, autres que les salaires, dont les primes de retraite	√				
Tâche professorale	Renforcement des contrôles assurant le respect de l'intégralité de la tâche professorale et modulation de la tâche pour les professeurs n'assumant pas l'ensemble des composantes				X	11
Charges d'enseignement	Accroissement des charges d'enseignement assumées par des professeurs réguliers				√	12
Dégrèvements de charges d'enseignement ¹	Réévaluation des dégrèvements d'enseignement pour fonctions administratives, recherche ou création, et insertion de nouveaux professeurs				√	13
Facultarisation/encadrement	Imputabilité de la gestion et de la rentabilité de la faculté à un cadre	X				
Organisation du travail	Renégociation de clauses restrictives dans des conventions collectives qui nuisent à l'optimisation des ressources		X			14
Fusion/fermeture de départements académiques	Synergies et optimisation des ressources départementales				X	15
Soutien à la recherche	Réévaluation des fonctions et du mode de financement du personnel en soutien à la recherche dans les facultés				X	16
Structure départementale ¹	Réévaluation de la structure départementale en fonction des besoins réels en ressources pour appuyer l'enseignement				X	17
Réduction des effectifs ¹	Coupures de poste afin de réduire de façon permanente la masse salariale				X	18
Taille des groupes-cours ¹	Implantation de mesures favorisant l'accroissement des groupes-cours				√	19
Téluq	Intégration de la formation sur campus et à distance dans une seule entité afin de générer des économies d'échelle		X			20
Recours à la sous-traitance	Cession en sous-traitance de certaines activités non essentielles à la mission de l'UQAM, comme c'est le cas pour la sécurité, l'entretien ménager et la gestion des résidences				√	21
Autres charges						
Compressions budgétaires	Réduction volontaire de l'enveloppe budgétaire, autre que la masse salariale, des unités administratives	√				
Remplacement des ordinateurs des professeurs	Report du remplacement et réduction de l'offre	√				
Entente de partage de coûts avec partenaires	Révision du coût des protocoles ou ententes avec les écoles, instituts et autres partenaires externes				√	22

¹ Mesures proposées affectent marginalement ces éléments

√ Position de l'UQAM pour les champs d'interventions identifiés

X La direction de l'UQAM s'est engagée pour les champs ainsi identifiés à bonifier la mesure déjà proposée ou à statuer rapidement sur une intervention ou à procéder à l'analyse du champ identifié pour pertinence et prise en compte potentielle.

3.6 Champs d'intervention identifiés par PwC et des interventions effectuées par l'UQAM (suite)

Les commentaires détaillés de PwC et les réactions de l'UQAM sur 31 des champs d'intervention identifiés dans le tableau ci-dessous se trouvent à la Section 6 de ce rapport

Nature et postes de résultats affectés	Description sommaire	Mesures proposées	Décision reportée	Statu quo recommandé	Non analysé par l'UQAM	No. commentaire à la Section 6
FRAIS FINANCIERS ET DÉPENSES EN CAPITAL						
Désinvestissements	Vente de propriétés non utilisées à des fins académiques et non stratégiques au développement de l'UQAM					
Propriétés vendues (5)	Pavillon Saint-Alexandre (ancien pavillon des Sciences), pavillon La Patrie, 221-223 Sainte-Catherine Est, Manoir Seigneurial de Mascouche, Bibliothèque Saint-Sulpice	√				
Centre Pierre-Péladeau	Évaluer les besoins institutionnels en faveur du maintien ou de la cession du CPP		X			23
La Huardière	Évaluer les besoins institutionnels en faveur du maintien ou de la cession du centre écologique		X			24
Résidences étudiants (2)	Évaluation de la pertinence de la vente des deux résidences			√		25
Stationnements (3)	Évaluation de la pertinence de la vente des stationnements ou de leur droit d'utilisation (exploitation en concession)			√		26
Centre sportif	Paiement des versements hypothécaires à même les excédents dégagés par le centre sportif ou par les usagers				X	27
Investissements	Révision des besoins de fonds pour le maintien des infrastructures et ressources académiques					
SIG (Systèmes d'information de gestion)	Dépassement anticipé du budget de développement accordé à confirmer		X			28
SITEL (Service de l'informatique et des télécommunications)	Risques importants de rupture à évaluer et plan de mise à niveau à financer				X	29
Bibliothèques	Sous-investissement chronique en ressources documentaires à combler	√				
Terrains et bâtiments	Sous-investissement possible en entretien préventif dû aux décisions de financement de projets précédents				√	30
MAO (Mobilier, appareils et outillage)	Sous-investissement possible en mise à niveau dû aux décisions de financement de projets précédents				√	31

√ Position de l'UQAM pour les champs d'interventions identifiés

X La direction de l'UQAM s'est engagée pour les champs ainsi identifiés à bonifier la mesure déjà proposée ou à statuer rapidement sur une intervention ou à procéder à l'analyse du champ identifié pour pertinence et prise en compte potentielle.

Section 4

Mesures de redressement proposées

4.1 Sommaire des mesures de redressement – Impact financier pour l'exercice 2011-12

	Selon UQAM			Selon PwC		Statut des mesures UQAM selon PwC			
	15 juin 2007	Variation	31 janv 2008	31 janv 2008	Écart	Implantée	Réaliste	Conditionnelle	Total
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Académique	18.0	(4.7)	13.3	10.0	(3.3)	3.5	1.3	8.5	13.3
Vice-rectorat à la vie académique et vice-rectorat exécutif	0.4	-	0.4	0.4	-	0.2	-	0.2	0.4
Vice-rectorat aux études et à la vie étudiante	0.1	-	0.1	0.1	-	0.1	-	-	0.1
Vice-rectorat ressources humaines	0.3	-	0.3	0.3	-	-	0.3	-	0.3
Vice-rectorat aux affaires publiques et au développement et secrétariat général	0.1	-	0.1	0.1	-	-	0.1	-	0.1
Vice-rectorat aux services académiques et au développement technologique	-	(0.6)	(0.6)	(0.6)	-	-	(0.6)	-	(0.6)
Ressources humaines	2.5	3.0	5.5	4.3	(1.2)	-	2.1	3.4	5.5
Terrains et bâtiments	2.7	(0.3)	2.4	2.5	0.1	0.3	1.6	0.5	2.4
Vice-rectorat aux affaires administratives et financières	1.6	0.2	1.8	1.3	(0.5)	1.0	0.3	0.5	1.8
Augmentation des frais afférents	5.3	1.3	6.6	6.6	-	6.3	0.3	-	6.6
Révision de l'organisation administrative de l'UQAM	1.2	(0.6)	0.6	0.6	-	-	0.6	-	0.6
	32.2	(1.7)	30.5	25.6	(4.9)	11.4	6.0	13.1	30.5

	Classification des mesures par poste de l'état des résultats								
	Produits				Charges			Total	
	MELS	Fédéral	Étudiants	Autres	Total	Salaire	Autres		Total
M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	
Total au 31 janvier 2008 selon UQAM	8.2	0.1	8.2	3.1	19.6	9.4	1.5	10.9	30.5
Total au 31 janvier 2008 selon PwC	5.6	0.1	8.2	3.2	17.1	7.5	1.0	8.5	25.6
Écart	(2.6)	-	-	0.1	(2.5)	(1.9)	(0.5)	(2.4)	(4.9)

4.2 Évaluation des mesures de redressement proposées

- Une analyse détaillée des mesures de redressement proposées par l'UQAM et de notre appréciation de ces dernières se trouvent à l'Annexe 3.
- Ci-dessous une brève description des mesures pour lesquelles notre évaluation pour l'année 2011-12 diffère des valeurs soumises par l'UQAM.

Mesure	UQAM	PwC	Écart	Motif
Développement, création, ouverture de programmes	2,1	0,8	(1,3)	Provision de 30 % des produits anticipés, car les EETP prévisionnels nous apparaissent optimistes
Employés de soutien et cadres – non-remplacement par suite d'un départ (retraite et divers)	1,3	-	(1,3)	Cette mesure risque d'occasionner des coûts plus élevés liés à l'efficacité et au transfert de connaissances
Atteinte ou dépassement des contingents	3,5	2,3	(1,2)	Provision de 25 % des produits anticipés, car les EETP prévisionnels nous apparaissent optimistes
Application rigoureuse de la moyenne cible au 1 ^{er} cycle	2,4	1,8	(0,6)	Base de référence différente pour l'établissement des économies, tant pour les charges de cours que les effectifs étudiants
Analyse des pistes de réorganisation – services alimentaires	0,5	-	(0,5)	Pistes de solutions identifiées par un consultant externe non concluantes
Réorganisation administrative des unités académiques	0,4	0,3	(0,1)	Provision pour tenir compte de l'incertitude liée à la sécurité d'emploi des personnes visées
Imputation graduelle vers 15 % de frais de gestion des Chaires du Canada	0,2	0,1	(0,1)	Ajustement PwC pour tenir compte des hausses de primes attribuées aux titulaires de Chaires dans la proposition de l'UQAM
Terrains et bâtiments	2,4	2,5	0,1	Ajustement PwC sur revenus de location du Complexe des sciences
Valeur de l'ajustement PwC aux projections 2011-12 de l'UQAM			(4,9)	

Section 5

Projections financières 5 ans – 2007-08 à 2011-12

5.1 Principales hypothèses du statu quo (sans mesures de redressement)

15 juin 2007	31 janvier 2008 (récents changements)
<ul style="list-style-type: none"> Les projections pour l'année de départ 2007-08 sont établies à partir de résultats estimatifs pour l'année 2006-07 préparés en mars 2007. 	<ul style="list-style-type: none"> Les projections pour l'année de départ 2007-08 sont établies à partir des résultats financiers projetés au 30 novembre 2007 pour l'année 2007-08
<ul style="list-style-type: none"> Les effectifs étudiants augmentent de 1 % par année sur la base des effectifs étudiants prévus pour 2007-08 (25 135). 	<ul style="list-style-type: none"> Les effectifs étudiants baissent de 2,3 % en 2007-08 versus 2006-07 (24 638) et aucune augmentation n'est prévue pour la période projetée.
<ul style="list-style-type: none"> L'étalon d'enseignement 2007-08 (3 230,44 \$) augmente de 1,9 % par année pour la période projetée. 	
<ul style="list-style-type: none"> L'étalon de soutien 2007-08 (1 598,75 \$) augmente de 1,81 % par année pour la période projetée. 	
<ul style="list-style-type: none"> Le montant du réinvestissement provincial après 2008-09 est intégré à la base et est évalué à 3,3 M\$ non indexé à compter de 2009-10. 	<ul style="list-style-type: none"> La quote-part de l'UQAM du réinvestissement provincial intégré à la base et non indexé est réévaluée à 5 M\$ dès 2009-10.
<ul style="list-style-type: none"> Les droits de scolarité augmentent de 3,33 \$ par crédit par année à compter de l'automne 2007, sans ponction pour l'aide financière aux études. 	<ul style="list-style-type: none"> Une ponction pour l'aide financière aux études de 25 % est appliquée par le gouvernement à l'augmentation des droits de scolarité.
<ul style="list-style-type: none"> Les autres revenus sont stables dans le temps, sur la base des autres revenus estimatifs 2007-08. 	<ul style="list-style-type: none"> Le réinvestissement fédéral de 6,6 M\$ à compter de 2008-09, récurrent et indexé au taux de 3 %, est inclus dans le statu quo révisé.
<ul style="list-style-type: none"> Les salaires avant avantages sociaux augmentent de 3 % par année sur la base des salaires estimatifs 2007-08, soit des prévisions de 2 % pour hausse des échelles en accord avec la Loi 142 (effectif les 1^{er} avril 2006, 2007, 2008 et 2009) et de 1 % pour progression dans les échelles. 	
<ul style="list-style-type: none"> Les avantages sociaux représentent 19,5 % des salaires en 2007-08 et 2008-09 et augmentent de 0,2 % par année par la suite. 	<ul style="list-style-type: none"> Les avantages sociaux sur la base des coûts observés 2007-08 représentent 19 % des salaires en 2007-08 et augmentent de 0,2 % par année par la suite.
<ul style="list-style-type: none"> Les autres coûts (excluant les frais financiers) augmentent de 2 % par année sur la base des autres coûts estimatifs 2007-08. Les frais financiers sont calculés au taux d'intérêt de 5 % sur la marge de crédit et des taux en vigueur sur les autres emprunts. 	

5.2 Déficits et endettement prévisionnels 2007-08 à 2011-12 – Statu quo révisé

	Réel	Projections					
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	
31 janvier 2008	Produits	320.8	321.8	323.8	328.4	334.8	341.3
	Charges	328.9	341.0	351.7	360.2	372.0	382.6
	Déficit d'exploitation	(8.1)	(19.2)	(27.9)	(31.8)	(37.2)	(41.3)
	Frais financiers	18.7	20.5	23.6	24.3	27.6	31.5
	Excédent (déficit)	(26.8)	(39.7)	(51.5)	(56.1)	(64.8)	(72.8)
	Excédent (déficit) - Cumulé	<u>(43.7)</u>	<u>(83.4)</u>	<u>(134.9)</u>	<u>(191.0)</u>	<u>(255.8)</u>	<u>(328.6)</u>
	Endettement total						
	Augmentation (diminution)		28.6	3.4	63.6	74.5	80.3
	Endettement total - Fin	<u>406.2</u>	<u>434.8</u>	<u>438.1</u>	<u>501.7</u>	<u>576.2</u>	<u>656.5</u>
	15 juin 2007	Produits	321.6	315.6	321.5	330.9	340.6
Charges		327.2	337.5	348.3	358.6	369.3	380.3
Déficit d'exploitation		(5.6)	(21.9)	(26.8)	(27.7)	(28.7)	(29.8)
Frais financiers		18.6	21.7	22.2	24.7	27.6	30.7
Excédent (déficit)		(24.2)	(43.6)	(49.0)	(52.4)	(56.3)	(60.5)
Excédent (déficit) - Cumulé		<u>(41.1)</u>	<u>(84.7)</u>	<u>(133.7)</u>	<u>(186.1)</u>	<u>(242.4)</u>	<u>(302.9)</u>
Endettement total							
Augmentation (diminution)			(13.4)	42.6	54.7	59.2	64.4
Endettement total - Fin		<u>386.8</u>	<u>373.4</u>	<u>416.0</u>	<u>470.7</u>	<u>529.9</u>	<u>594.3</u>
Écart		Produits	(0.8)	6.2	2.3	(2.5)	(5.8)
	Charges	(1.7)	(3.5)	(3.4)	(1.6)	(2.7)	(2.3)
	Déficit d'exploitation	(2.5)	2.7	(1.1)	(4.1)	(8.5)	(11.5)
	Frais financiers	(0.1)	1.2	(1.4)	0.4	-	(0.8)
	Excédent (déficit)	(2.6)	3.9	(2.5)	(3.7)	(8.5)	(12.3)
	Excédent (déficit) - Cumulé	<u>(2.6)</u>	<u>1.3</u>	<u>(1.2)</u>	<u>(4.9)</u>	<u>(13.4)</u>	<u>(25.7)</u>
	Endettement total						
	Écart de la variation		(42.0)	39.2	(8.9)	(15.3)	(15.9)
	Endettement total - Fin	<u>(19.4)</u>	<u>(61.4)</u>	<u>(22.1)</u>	<u>(31.0)</u>	<u>(46.3)</u>	<u>(62.2)</u>

5.3 Déficits et endettement prévisionnels 2007-08 à 2011-12 – Mesures de redressement

	Réel	Projections					
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	
31 janvier 2008	Produits	-	6.2	13.6	17.4	18.9	19.6
	Charges	-	(5.7)	(9.9)	(10.2)	(10.9)	(10.9)
	Déficit d'exploitation	-	11.9	23.5	27.6	29.8	30.5
	Frais financiers	-	(0.2)	(1.2)	(2.6)	(4.1)	(5.8)
	Excédent (déficit)	-	12.1	24.7	30.2	33.9	36.3
	Excédent (déficit) - Cumulé	-	12.1	36.8	67.0	100.9	137.2
	Endettement total						
	Augmentation (diminution)		(12.2)	(24.7)	(30.0)	(33.8)	(36.1)
	Endettement total - Fin	-	(12.2)	(36.9)	(66.9)	(100.7)	(136.8)
	15 juin 2007	Produits	-	6.6	15.6	20.1	21.8
Charges		-	(6.1)	(8.1)	(9.0)	(9.8)	(9.9)
Déficit d'exploitation		-	12.7	23.7	29.1	31.6	32.1
Frais financiers		-	0.1	(2.0)	(3.6)	(5.3)	(7.2)
Excédent (déficit)		-	12.6	25.7	32.7	36.9	39.3
Excédent (déficit) - Cumulé		-	12.6	38.3	71.0	107.9	147.2
Endettement total							
Augmentation (diminution)			(25.1)	(29.7)	(32.6)	(36.9)	(39.3)
Endettement total - Fin		-	(25.1)	(54.8)	(87.4)	(124.3)	(163.6)
Écart		Produits	-	(0.4)	(2.0)	(2.7)	(2.9)
	Charges	-	(0.4)	1.8	1.2	1.1	1.0
	Déficit d'exploitation	-	(0.8)	(0.2)	(1.5)	(1.8)	(1.6)
	Frais financiers	-	0.3	(0.8)	(1.0)	(1.2)	(1.4)
	Excédent (déficit)	-	(0.5)	(1.0)	(2.5)	(3.0)	(3.0)
	Excédent (déficit) - Cumulé	-	(0.5)	(1.5)	(4.0)	(7.0)	(10.0)
	Endettement total						
	Écart de la variation		(12.9)	(5.0)	(2.6)	(3.1)	(3.2)
	Endettement total - Fin	-	(12.9)	(17.9)	(20.5)	(23.6)	(26.8)

5.4 Déficits et endettement prévisionnels 2007-08 à 2011-12 – Redressé

	Réel	Projections					
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	
31 janvier 2008	Produits	320.8	328.0	337.4	345.8	353.7	360.9
	Charges	328.9	335.3	341.8	350.0	361.1	371.7
	Déficit d'exploitation	(8.1)	(7.3)	(4.4)	(4.2)	(7.4)	(10.8)
	Frais financiers	18.7	20.3	22.4	21.7	23.5	25.7
	Excédent (déficit)	(26.8)	(27.6)	(26.8)	(25.9)	(30.9)	(36.5)
	Excédent (déficit) - Cumulé	(43.7)	(71.3)	(98.1)	(124.0)	(154.9)	(191.4)
	Endettement total						
	Augmentation (diminution)		16.4	(21.4)	33.5	40.8	44.1
	Endettement total - Fin	406.2	422.6	401.3	434.8	475.5	519.7
	15 juin 2007	Produits	321.6	322.2	337.1	351.0	362.4
Charges		327.2	331.4	340.2	349.6	359.5	370.4
Déficit d'exploitation		(5.6)	(9.2)	(3.1)	1.4	2.9	2.3
Frais financiers		18.6	21.8	20.2	21.1	22.3	23.5
Excédent (déficit)		(24.2)	(31.0)	(23.3)	(19.7)	(19.4)	(21.2)
Excédent (déficit) - Cumulé		(41.1)	(72.1)	(95.4)	(115.1)	(134.5)	(155.7)
Endettement total							
Augmentation (diminution)			(38.5)	12.9	22.1	22.3	25.1
Endettement total - Fin		386.8	348.3	361.2	383.3	405.6	430.7
Écart		Produits	(0.8)	5.8	0.3	(5.2)	(8.7)
	Charges	(1.7)	(3.9)	(1.6)	(0.4)	(1.6)	(1.3)
	Déficit d'exploitation	(2.5)	1.9	(1.3)	(5.6)	(10.3)	(13.1)
	Frais financiers	(0.1)	1.5	(2.2)	(0.6)	(1.2)	(2.2)
	Excédent (déficit)	(2.6)	3.4	(3.5)	(6.2)	(11.5)	(15.3)
	Excédent (déficit) - Cumulé	(2.6)	0.8	(2.7)	(8.9)	(20.4)	(35.7)
	Endettement total						
	Écart de la variation		(54.9)	34.3	(11.4)	(18.5)	(19.0)
	Endettement total - Fin	(19.4)	(74.3)	(40.1)	(51.5)	(69.9)	(89.0)

5.5 Répartition des déficits et de l'endettement prévisionnels 2007-08 à 2011-12 entre le fonds de fonctionnement, le Complexe des sciences et l'Îlot Voyageur

		en M\$					
		Réal	Prévisionnel				
		2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
DÉFICITS	Fonds de fonctionnement						
	Excédent (déficit) d'exploitation lié au fonds de fonctionnement		(5.3)	(7.3)	(7.4)	(11.0)	(14.4)
	Frais financiers		(5.5)	(5.8)	(4.9)	(6.0)	(7.4)
	Total déficit fonds de fonctionnement		(10.8)	(13.1)	(12.3)	(17.0)	(21.8)
	Complexe des sciences						
	Revenus nets - Stationnement		0.6	0.6	0.7	0.8	0.9
	Revenus nets - Résidences		1.4	1.4	1.4	1.5	1.5
	Revenus nets - Espaces commerciaux		0.3	1.0	1.4	1.6	1.6
	Déficit de fonctionnement des autres espaces		(1.1)	(0.1)	(0.3)	(0.3)	(0.4)
	Frais financiers		(10.6)	(11.5)	(11.4)	(11.8)	(12.3)
	Total déficit Complexe des sciences		(9.4)	(8.6)	(8.2)	(8.2)	(8.7)
	Îlot Voyageur						
	Frais professionnels et autres		(3.2)	-	-	-	-
	Frais financiers (excluant la rente emphytéotique Busac)		(4.2)	(5.1)	(5.4)	(5.7)	(6.0)
	Total déficit Îlot Voyageur		(7.4)	(5.1)	(5.4)	(5.7)	(6.0)
Excédent (déficit) global		(27.6)	(26.8)	(25.9)	(30.9)	(36.5)	
ENDETTEMENT	Endettement (excluant Complexe des sciences et Îlot Voyageur)						
	Diminution (augmentation) - Déficit		(10.8)	(13.1)	(12.3)	(17.0)	(21.8)
	Diminution (augmentation) - Autres		20.0	29.8	(7.6)	(9.7)	(7.6)
	Début		(135.8)	(126.6)	(109.8)	(129.7)	(156.4)
	Fin	(135.8)	(126.6)	(109.8)	(129.7)	(156.4)	(185.8)
	Complexe des sciences						
	Diminution (augmentation) - Déficit		(9.4)	(8.6)	(8.2)	(8.2)	(8.7)
	Diminution (augmentation) - Autres		6.8	18.3	(0.1)	(0.1)	(0.1)
	Début		(207.8)	(210.4)	(200.6)	(208.9)	(217.3)
	Fin	(207.8)	(210.4)	(200.6)	(208.9)	(217.3)	(226.0)
	Îlot Voyageur (excluant BVE et règlements)						
	Diminution (augmentation) - Déficit		(7.4)	(5.1)	(5.4)	(5.7)	(6.0)
	Diminution (augmentation) - Autres		(15.6)	-	-	-	-
	Début		(62.6)	(85.7)	(90.8)	(96.2)	(101.9)
	Fin	(62.6)	(85.7)	(90.8)	(96.2)	(101.9)	(107.9)
Excédent (déficit) global		(406.2)	(422.6)	(401.3)	(434.8)	(475.5)	(519.7)

Section 6

Autres mesures potentielles

Commentaires sur les champs d'intervention identifiés et non traités dans les mesures de redressement proposées

1 Modification/fermeture de programmes en difficulté

Commentaires de PwC

Une liste de 91 programmes présentant des problèmes de viabilité avec priorité d'action a été établie par les doyens et les unités académiques concernées. Néanmoins, peu d'actions concrètes ayant un impact sur la situation financière de l'UQAM ont été entreprises depuis qu'elle est en redressement.

L'UQAM ne peut maintenir tous ces programmes dans la situation financière actuelle. Elle devrait établir ses priorités et faire des choix.

Pour certains programmes, des ententes interuniversités devraient être envisagées.

La masse critique pour le maintien d'un programme devrait être établie et des actions concrètes entreprises lorsque non atteinte.

Des troncs communs devraient être envisagés lorsque possible.

2 Révision et optimisation de choix pédagogiques institutionnels non favorisés par la formule de financement

Commentaires de PwC

Certains choix pédagogiques, tels que la méthode d'apprentissage par problèmes, les stages et autres, ont un impact sur la contribution marginale des départements concernés, car ces choix ne sont pas ou que partiellement pris en compte par la formule de financement qui est basée sur les coûts moyens observés des universités québécoises pour des programmes similaires.

Réactions de l'UQAM

Les facultés procéderont, à court terme, en conformité aux critères et aux indicateurs actualisés par la Commission des études aux fins de cet exercice, à une revue de leurs programmes en fonction de cette politique d'évaluation révisée et rendre leur avis sur les programmes devant être maintenus, fusionnés, modifiés ou supprimés. La priorité sera donnée au traitement des programmes connaissant des problèmes sévères, académiques et financiers. Il importera aussi d'élaborer les outils de mesure (tableaux de bord) appropriés visant à suivre l'évolution des programmes à partir des mêmes critères et indicateurs.

Réactions générales de l'UQAM relativement à la contribution marginale lourdement déficitaire de certains départements :

Les facultés auront le mandat, sous la responsabilité du prochain vice-recteur à la Vie académique, accompagné du vice-recteur aux Ressources humaines par intérim, de préparer un plan de rapprochement de l'équilibre budgétaire des départements. L'objectif de cette opération ne vise pas l'abolition de départements mais plutôt leur consolidation. La cible retenue est de réduire le déficit actuel d'environ de moitié, soit de 4 M\$, d'ici 2011-12.

Cette opération devra aussi se faire en tenant compte de diverses variables, telles que le taux de réussite, le cheminement de carrière des professeurs des départements visés, de la programmation et de la contribution de la recherche. Bref, il nous faudra d'abord convenir d'une liste de critères et d'indicateurs à retenir aux fins de l'exercice en complément des produits et charges.

Commentaires sur les champs d'intervention identifiés et non traités dans les mesures de redressement proposées (suite)

3 Accroissement des EETP locaux par l'expansion et l'ouverture de centres régionaux et de formation en ligne

Commentaires de PwC

La forte concurrence entre les universités québécoises pour les effectifs étudiants encourage l'expansion hors de la zone géographique de l'institution centrale et le développement d'autres modes de formation en ajout à la formation sur campus. La situation financière de l'UQAM oblige le report de toute décision quant à ces développements faute de capitaux, ce qui risque de nuire au développement de l'institution à court et plus long terme sur le territoire québécois.

4 Recrutement d'étudiants étrangers par l'implantation d'un centre de recrutement étudiant à Paris

Commentaires de PwC

Considérant la baisse prévue des effectifs dans les collèges et cégeps du Québec à partir de 2009 et l'absence de cursus de transition à l'UQAM qui empêche l'admission des candidats francophones canadiens hors Québec aux programmes de baccalauréat, l'UQAM prévoit que le maintien ou une éventuelle hausse des effectifs étudiants ne pourra venir que de l'étranger. À cet effet, la France semble être un bassin extrêmement intéressant pour l'UQAM. L'UQAM a dressé une liste d'actions potentielles pour l'implantation d'un centre de recrutement étudiant à Paris. Une décision quant aux modalités d'implantation sera prise ultérieurement lorsqu'un ou des partenaires seront confirmés. Il nous semble toutefois approprié de s'entendre au préalable avec le gouvernement du Québec sur ce mode de développement, considérant la faible rentabilité résultant de l'accord de réciprocité entre la France et le Québec sur les droits de scolarité, la faible contribution des étudiants au coût des études universitaires et les besoins particuliers des étudiants étrangers.

Réactions de l'UQAM

La situation des centres régionaux doit également être appréciée à la lumière des mesures qui pourront être prises par la CREPUQ ou le gouvernement pour baliser l'expansion territoriale des universités. Par ailleurs, l'UQAM entend s'engager davantage dans le développement de la formation en ligne.

Pour l'heure, l'UQAM se limite à participer, à coûts modestes, à un projet expérimental de recrutement en France du réseau de l'Université du Québec. Suivant l'évaluation des résultats, d'autres décisions pourront être prises ultérieurement. Par ailleurs, l'évolution de la population étudiante de l'UQAM ne dépend pas exclusivement de l'évolution des effectifs dans les collèges, environ la moitié de ses étudiants étant des étudiants à temps partiel, souvent sur le marché du travail.

Commentaires sur les champs d'intervention identifiés et non traités dans les mesures de redressement proposées (suite)

5 Déterminer s'il y a effectivement un sous-financement des universités et si l'UQAM obtient sa juste part tant dans les subventions de base que dans les réinvestissements

Commentaires de PwC

Le protocole de septembre 2007 entre l'UQAM, l'UQ et le gouvernement du Québec prévoit que l'analyse de l'évolution du financement gouvernemental et de la quote-part relative de l'UQAM au cours des dernières années est reportée à un second volet qui doit être complété par PwC seulement après la production du présent rapport.

6 Augmentation des frais afférents en sus des mesures déjà annoncées et en accord avec le plan d'encadrement des frais institutionnels annoncé par la ministre Courchesne

Commentaires de PwC

L'UQAM a été très hésitante à accroître ces frais vu sa mission d'accessibilité. Néanmoins, étant donné sa situation financière et le fait que les frais qu'elle impose sont considérablement inférieurs à la moyenne de l'ensemble des universités québécoises, il serait à propos pour l'UQAM d'instaurer les augmentations annuelles maximales annoncées et permises par la ministre. Les revenus additionnels potentiels en sus de ce qui est prévu au plan de redressement actuel seraient de l'ordre de 3 M\$ en 2011-12.

Réactions de l'UQAM

Le recteur a annoncé le 29 janvier 2008 la création d'un Comité d'experts indépendants pour identifier, entre autres, 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. Ce Comité doit faire rapport pour le 31 mai 2008.

L'UQAM appliquera les modifications aux règles budgétaires des universités relativement à l'encadrement des frais institutionnels obligatoires dès que la Ministre Courchesne en confirmera la teneur à la suite de l'avis qu'elle a demandé pour le 17 mars 2008 au Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études (CCAFE).

Une fois cet avis connu ainsi que la version définitive des règles ministérielles, la direction procédera à des échanges avec les associations étudiantes.

Commentaires sur les champs d'intervention identifiés et non traités dans les mesures de redressement proposées (suite)

7 Révision des revenus générés par les résidences étudiants

Commentaires de PwC

Notre revue n'a pas révélé de potentiel important de hausse des revenus nets à court terme. Le prix des loyers est comparable à celui d'autres résidences étudiantes similaires, et la gestion a été impartie à une firme spécialisée à la suite d'un appel d'offres en 2005.

8 Discontinuation des activités des services alimentaires génératrices de déficits d'exploitation récurrents

Commentaires de PwC

L'UQAM devrait revoir la mission des services alimentaires, et ce, au-delà des améliorations et des changements proposés par son consultant Gescona et inclus dans les mesures de redressement proposées.

Les ventes des cafétérias et bars sont à la baisse depuis 2003-04, malgré une augmentation du nombre d'étudiants.

Dans les cafétérias, le coût des aliments (50 %) est trop élevé comparativement aux autres institutions en Amérique du Nord.

Les taux salariaux sont 25 % à 50 % plus élevés que la moyenne canadienne en milieu syndical semblable et en moyenne 55 % plus élevés que dans les établissements privés du Québec.

Les données ci-dessus et la forte concurrence à proximité nous portent à conclure que la contribution marginale négative de 500 k\$ par an avant les frais d'occupation ne sera jamais résorbée.

Dans le contexte actuel de rationalisation et de réduction de coûts, les services alimentaires devraient être impartis ou assurés par des concessions. Les cafétérias autogérées sont l'exception dans le milieu universitaire canadien.

Le Code du travail du Québec en matière de sous-traitance et d'accréditation syndicale, ainsi que la sécurité d'emploi des employés de l'UQAM rendent de telles avenues difficiles à mettre en application.

L'UQAM pourrait cependant graduellement réduire la portée des services alimentaires et alléger les structures des services auxiliaires connexes.

Réactions de l'UQAM

L'UQAM est d'accord avec cette analyse.

L'UQAM prend bonne note des orientations mises de l'avant par PwC.

Commentaires sur les champs d'intervention identifiés et non traités dans les mesures de redressement proposées (suite)

9 Campagne de financement

Commentaires de PwC

Nous ne croyons pas qu'une campagne de financement pour renflouer l'UQAM soit à propos dans les circonstances actuelles. Une telle campagne cannibaliserait les efforts de la Fondation de l'UQAM et risque de connaître un succès mitigé, car les donateurs préfèrent financer les études, la recherche et la création plutôt que de réparer les erreurs du passé.

La Fondation de l'UQAM a effectué des contributions de 6,1 M\$ en 2006-07

<i>– Bourses aux étudiants</i>	<i>1,4 M\$</i>
<i>– Soutien aux études, à la recherche et à la création</i>	<i>3,7</i>
<i>– Contributions diverses aux fonds des immobilisations et au fonctionnement de l'UQAM</i>	<i><u>1,0</u></i>
	<i>6,1 M\$</i>

En contrepartie, l'UQAM a prodigué une aide financière importante à la Fondation au cours des dernières années pour la soutenir dans son démarrage. Cette aide financière a diminué considérablement au cours des dernières années et représentera en 2007-08 environ 425 k\$ en salaires d'employés et contributions forfaitaires ainsi que l'occupation sans frais des locaux. La plupart des universités québécoises prodiguent de l'assistance financière à leur Fondation.

10 Réduction des échelles salariales ou du taux de majoration des salaires

Commentaires de PwC

L'UQAM pratique une politique salariale relativement homogène entre les groupes d'emploi et applique les paramètres de la politique salariale du gouvernement dans les secteurs public et parapublic. Faute de mesures de redressement suffisantes pour un retour à l'équilibre financier, l'UQAM pourrait considérer un gel des salaires ou une réduction des hausses prévues pour certains ou tous les groupes d'emploi.

Réactions de l'UQAM

L'UQAM est d'accord avec cette analyse.

L'orientation générale qui a guidé les propositions d'économie de la masse salariale vise essentiellement la protection des salaires et le maintien des effectifs à un niveau tel qu'il permet à l'Université, malgré tout, de remplir sa mission.

Le principe d'équité intergroupes a guidé ces propositions et sera recherché dans l'application des mesures d'économie.

Tel qu'il est souhaité publiquement par la ministre, l'Université entend continuer d'appliquer les paramètres gouvernementaux et agir par d'autres moyens sur la masse salariale. Dans les gestes que l'Université aura à poser, elle tiendra compte des données de balisage réunies par PwC sur la question des salaires pour l'ensemble du personnel.

Commentaires sur les champs d'intervention identifiés et non traités dans les mesures de redressement proposées (suite)

11 Renforcement des contrôles assurant le respect de l'intégralité de la tâche professorale et l'équité de la tâche pour les professeurs n'assumant pas l'ensemble des composantes

Commentaires de PwC

La charge annuelle de travail du professeur comprend normalement, quoique dans des proportions variables, les composantes suivantes :

- l'enseignement de quatre activités de trois crédits;
- la charge de travail liée à la recherche ou à la création;
- la charge de travail liée au service à la collectivité.

L'UQAM devrait pouvoir faire la démonstration que la charge annuelle de travail est atteinte par ses professeurs ainsi que la proportion de chaque composante.

Toute déviation à la charge annuelle définie à la convention collective ou autrement devrait être prise en compte.

L'information ainsi obtenue permettrait d'apporter des correctifs aux clauses restrictives de la convention collective, dans un objectif d'optimisation du rendement des professeurs.

L'établissement d'une pondération, bien que théorique entre les trois composantes, permettrait d'attribuer une valeur plus représentative à une charge d'enseignement pour l'institution (une activité d'enseignement se transige actuellement à approximativement 8 100 \$).

Réactions de l'UQAM

La direction s'engage à inscrire dans le processus des prochaines négociations avec le Syndicat des professeures et des professeurs des demandes visant à assurer une plus grande équité dans les tâches professorales et une responsabilisation accrue des assemblées départementales à cet égard.

Dans l'évaluation de la tâche de recherche ou de création, les départements tiennent compte des données sur le financement et des indications sur les productions de recherche et de création (publications et autres types de production) suivant le système d'évaluation par les pairs et les normes habituellement reconnues dans les diverses disciplines ou champs d'études. Les professeurs chercheurs et créateurs ont déjà été, la plupart du temps, soumis à des évaluations externes par des organismes indépendants pour le financement de leurs projets et pour leurs publications ou autres réalisations.

Commentaires sur les champs d'intervention identifiés et non traités dans les mesures de redressement proposées (suite)

12 Accroissement des charges d'enseignement assumées par des professeurs réguliers

Commentaires de PwC

L'analyse des produits et charges par unité académique a démontré une corrélation entre le nombre de charges d'enseignement assumé par des professeurs réguliers et la contribution marginale de l'unité. L'UQAM devrait viser l'accroissement des charges d'enseignement assumées par des professeurs réguliers (dont la moyenne est évaluée à 2,8 en 2006-07) afin de redresser les unités académiques présentant des contributions marginales déficitaires.

13 Réévaluation des dégrèvements d'enseignement pour les fonctions administratives, de recherche ou de création, et d'insertion de nouveaux professeurs

Commentaires de PwC

Bien que certaines mesures de redressement proposées par l'UQAM abordent un certain nombre de dégrèvements d'enseignement, nous croyons que l'exercice n'est pas complet, et ce, particulièrement pour les dégrèvements payés à même les subventions. En fait, ceci remet en cause le coût de la recherche devant être appuyé par le fonds de fonctionnement. L'information sur la contribution financière de la recherche universitaire nous semble déficiente. Le coût d'un dégrèvement payé par une subvention est approximativement de 8 100 \$. Cependant, la valeur réelle engagée pour un tel dégrèvement par l'université n'est pas connue, si ce n'est le coût de remplacement de la charge par un chargé de cours.

Réactions de l'UQAM

Se reporter au commentaire fait au point 2.

À travers la recherche de solutions, l'UQAM demeure préoccupée par son ratio professeur/étudiants comparativement à d'autres universités, tel qu'il a été évoqué dans l'étude de balisage de PwC.

Toutes les universités canadiennes ont un problème non résolu par le gouvernement relativement au financement des frais indirects de la recherche, actuellement reconnus à moins de 50 % des coûts réels. Toutes les universités canadiennes sont par ailleurs tenues de contribuer au soutien de leur mission de recherche à même leurs fonds de fonctionnement.

À propos des dégrèvements aux fins de la recherche, quelques remarques s'imposent. Ces dégrèvements permettent aux professeurs d'aller chercher des financements de recherche ou de création permettant de soutenir financièrement les étudiants aux cycles supérieurs. Il faut donc les considérer comme un investissement plutôt que comme une dépense dans l'économie générale de la mission universitaire.

Par ailleurs, si l'intention du commentaire de PwC est d'accroître la contribution des fonds de recherche au financement des dégrèvements de recherche, il est à craindre qu'une telle pratique ne soit pas reconnue par les organismes subventionnaires.

Commentaires sur les champs d'intervention identifiés et non traités dans les mesures de redressement proposées (suite)

14 Organisation du travail

Commentaires de PwC

Les énormes difficultés financières de l'UQAM imposent une revue en profondeur des clauses restrictives de la convention collective avec le SEUQAM. L'UQAM a besoin d'une marge de manœuvre accrue pour contrôler/réduire ses coûts en cette période de stagnation/réduction de ses effectifs étudiants et de ses revenus. Les modifications ou accommodements proposés au SEUQAM devraient être arrimés, au préalable, au plan de redressement approuvé par l'UQ et le MELS de façon à rendre possible/faciliter l'implantation des diverses mesures de redressement, particulièrement la révision de l'organisation du travail dans les différents départements.

15 Fusion/fermeture de départements académiques afin d'optimiser les ressources départementales

Commentaires de PwC

Chaque département se voit alloué des ressources afin d'assurer son soutien administratif. Les critères et indicateurs pour ces allocations devraient être revus afin d'assurer l'équité dans la répartition de la charge de travail. Des fusions ou des fermetures de départements pour redéploiement au sein d'autres unités pourraient résulter de cette analyse afin d'optimiser les ressources départementales.

Réactions de l'UQAM

La direction de l'UQAM 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.

Se reporter au commentaire fait au point 2.

L'UQAM est constituée d'un ensemble de disciplines et de champs d'études dont l'organisation repose sur des assemblées départementales. L'enjeu n'est pas l'abolition de départements, mais plutôt de fournir à ceux-ci un soutien proportionné à leur taille et à leurs activités. Il s'agit de favoriser la rationalisation et le partage des infrastructures administratives et d'optimiser le fonctionnement de celles-ci.

Commentaires sur les champs d'intervention identifiés et non traités dans les mesures de redressement proposées (suite)

16 Réévaluation des fonctions et du mode de financement du personnel en soutien à la recherche dans les facultés

Commentaires de PwC

Nous n'avons pu obtenir la liste du personnel de soutien financé par le fonds de fonctionnement au sein des facultés dont le rôle premier consiste à soutenir la recherche. L'UQAM devrait évaluer l'ensemble des produits et charges générés par la recherche et présentés dans ses résultats de fonctionnement. Tout déficit devrait être encadré et lorsque souhaitable, des sources de financement externe devraient être identifiées.

17 Réévaluation de la structure départementale en fonction des besoins réels en ressources pour appuyer l'enseignement

Commentaires de PwC

Certaines unités académiques présentant une contribution marginale lourdement déficitaire encourent des charges salariales, que ce soit pour les professeurs ou le personnel de soutien, qui peuvent sembler disproportionnées par rapport aux EETP de l'unité. L'UQAM devrait procéder à une évaluation objective des besoins en ressources de ces unités afin d'appuyer l'enseignement et d'aborder les problématiques sous-jacentes à ces déséquilibres.

Réactions de l'UQAM

Une première analyse réalisée à l'UQAM démontre que ces ressources génèrent en moyenne 200 % de leur coût en financement externe de recherche. L'UQAM reconnaît cependant que la gestion de ces ressources devrait être examinée.

Se reporter au commentaire fait au point 15.

Commentaires sur les champs d'intervention identifiés et non traités dans les mesures de redressement proposées (suite)

18 Coupures de poste afin de réduire de façon permanente la masse salariale

Commentaires de PwC

Malgré la légère diminution de 0,1 % des EETP au cours de la période 2003-04 à 2007-08, les charges des chargés de cours ont crû de 4,1 %, les postes de professeurs de 1,7 % et les postes d'employés de soutien et de cadres de 5,6 %. Le plan de redressement actuel prévoit une réduction de seulement 11 postes d'employés, excluant ceux affectés aux activités qui seraient discontinuées. Un retour aux ratios de 2003-04 permettrait d'économiser environ 7 M\$.

19 Implantation de mesures favorisant l'accroissement des groupes-cours

Commentaires de PwC

L'accroissement des groupes-cours augmente de façon presque proportionnelle les revenus. Des informations fragmentaires indiquent cependant qu'à quelques exceptions près, les moyennes obtenues à l'UdeM sont supérieures à celles de l'UQAM. Dans le respect des besoins académiques et des limites en matière de salles de cours, l'UQAM devrait éliminer toutes contraintes qui l'empêchent d'accroître la taille de ses groupes-cours.

Réactions de l'UQAM

La direction estime que la croissance des ressources professorales devrait être légèrement supérieure à l'augmentation des effectifs étudiants au cours des prochaines années en vue d'améliorer son ratio professeurs/étudiants.

La direction est d'accord pour réduire le nombre d'employés et de cadres par attrition, dans le cadre d'une réorganisation de l'organisation du travail, en vue de ramener à terme le niveau de ces ressources à celui de 2003-04. Cet objectif représente environ 77 postes ou 5,3 % des effectifs et une économie d'environ 4 M\$ annuellement à terme.

L'UQAM s'est engagée dans divers moyens relativement à la question des groupes-cours. Ainsi, elle a retenu des mesures visant à atteindre et à maintenir la moyenne de 41 étudiants par groupe/cours en 2008-09. Elle compte également implanter une quatrième plage horaire à compter de 2009-10. Afin d'accueillir davantage de grands groupes, elle explore les possibilités d'aménagement de grandes salles (dont elle ne dispose pas actuellement en nombre suffisant, même avec l'ajout d'une quatrième plage horaire). L'UQAM souligne par ailleurs que les comparaisons de moyennes de groupes-cours entre établissements doivent être faites avec grand soin, plusieurs situations particulières pouvant justifier des écarts.

Commentaires sur les champs d'intervention identifiés et non traités dans les mesures de redressement proposées (suite)

20 Intégration de la formation sur campus et à distance (Téluq) au sein d'une seule entité afin de générer des économies d'échelle

Commentaires de PwC

Même si la Téluq est officiellement rattachée à l'UQAM depuis 2005, l'intégration de la formation sur campus et à distance ne s'est pas faite, ni n'est en voie de se faire, que ce soit d'un point de vue académique ou administratif. L'intégration de la Téluq générerait possiblement des économies d'échelles importantes. L'UQAM devrait se référer aux objectifs initiaux du rattachement et revoir les synergies possibles tant d'un point de vue académique qu'administratif. Dans l'hypothèse où le rattachement effectif ne peut se faire, ou n'est plus souhaitable, un plan de contingence devrait être mis en place et annoncé promptement afin de ne pas nuire au développement de l'UQAM en matière de formation à distance.

21 Cession en sous-traitance de certaines activités non critiques à la mission de l'UQAM

Commentaires de PwC

Certaines activités sont déjà sous-traitées à des firmes spécialisées, notamment en sécurité, en entretien ménager et en gestion des résidences. Des études approfondies seraient nécessaires pour confirmer le bien-fondé de sous-traiter d'autres activités de l'UQAM, telles les systèmes d'information de gestion, la paie ou certains services techniques. Nous n'avons pas identifié de cas évidents où la sous-traitance serait nettement avantageuse, outre les services alimentaires. Par surcroît, les dispositions du Code du travail et les clauses de sécurité d'emploi pourraient rendre ces avenues non réalisables ou non avantageuses.

Réactions de l'UQAM

La direction s'engage à prendre position sur la question de l'intégration d'ici la fin 2008. Des ajustements financiers sont prévus d'ici là : Téluq devra assumer le coût du loyer du Pavillon SU à compter de l'exercice financier 2007-08. Elle paiera un loyer de 300 k\$ et l'UQAM conservera en plus la subvention de Terrain et Bâtiments que versera le MELS à compter de l'exercice financier 2008-09.

De plus, l'UQAM demande à l'UQ de transférer une part de 4 M\$ plus intérêts depuis novembre 2005 pour la construction du Pavillon SU au Complexe des sciences. En effet, l'UQ a reçu un montant de 11 M\$ pour la rénovation de l'Édifice Henri-Julien pour tous les établissements du réseau UQ qui y logeaient. La Téluq a déménagé au pavillon SU en novembre 2005 lors de son intégration à l'UQAM. Le montant estimé correspond à l'espace qui était proportionnellement occupé par la Téluq à l'Édifice Henri-Julien.

L'UQ devrait aussi rembourser la subvention Terrain et Bâtiments pour laquelle elle a conservé 200 000 \$ des 300 000 \$ de subvention versée par le MELS pour la période de novembre 2005 jusqu'au 31 mai 2008.

L'UQAM prend acte des commentaires de PwC.

Commentaires sur les champs d'intervention identifiés et non traités dans les mesures de redressement proposées (suite)

22 Révision du coût des protocoles ou ententes avec les écoles, instituts et autres partenaires externes

Commentaires de PwC

L'UQAM devrait établir la liste de toutes ces ententes de services avec date d'expiration et s'assurer lors du renouvellement que l'ensemble des intervenants internes, particulièrement les facultés et les finances, sont consultés sur la pertinence et l'évaluation des coûts/bénéfices de ces dernières pour l'université. Toute entente ne respectant pas certains critères à être convenus devrait être refusée.

23 Évaluer les besoins institutionnels en faveur du maintien ou de la disposition du Centre Pierre-Péladeau

Commentaires de PwC

L'UQAM est propriétaire du CPP depuis mars 2006. La vocation est plus culturelle qu'académique (l'UQAM a utilisé le CPP 20 jours au cours de 2006-07).

Les employés du CPP seront bientôt intégrés aux syndicats des employés de l'UQAM. La subvention de fonctionnement du MELS devrait permettre d'annuler la perte d'exploitation. La mise à niveau du bâtiment et de l'équipement nécessite des investissements d'environ 0,9 M\$. Le maintien ou la cession de cet immeuble devrait être analysée.

Réactions de l'UQAM

Ce processus est en cours et l'UQAM entend le rendre à terme.

L'UQAM s'engage à prendre position sur ce dossier d'ici le 31 décembre 2008 après qu'une opération de rationalisation des salles de diffusion consacrées à la formation dans les différents domaines des arts aura été faite avec la faculté des Arts. Selon les résultats de ce travail, la salle pourra éventuellement être mise en vente par la suite.

Commentaires sur les champs d'intervention identifiés et non traités dans les mesures de redressement proposées (suite)

24 Évaluer les besoins institutionnels en faveur du maintien ou de la cession du centre écologique La Huardière

Commentaires de PwC

Située à proximité de Saint-Michel-des-Saints, la vocation de la Huardière est d'être un centre écologique privilégiant à la fois les activités de recherche et d'enseignement en biologie, en sciences de l'environnement, en géographie et en kinanthropologie. L'Auberge offre aussi des services d'hébergement, de restauration et récréatifs. Sa valeur estimative n'est que d'environ 500 k\$, mais sa vente amènerait des économies annuelles récurrentes équivalentes à son déficit d'exploitation de 0,2 M\$ en 2006-07.

La Huardière est située sur des terrains loués au gouvernement du Québec, et une vente éventuelle serait assujettie à des conditions de transfert.

25 Évaluation de la pertinence de la vente des deux résidences

Commentaires de PwC

L'UQAM détient deux résidences étudiantes pour un total de 940 oreillers, soit :

- 504 oreillers au 2100, rue Saint-Urbain;*
- 436 oreillers au 303, boul. René-Lévesque Est.*

Notre analyse des évaluations obtenues par l'UQAM au montant d'environ 50 M\$ et des perspectives d'exploitation conclut que la vente de ces propriétés ne serait pas avantageuse pour l'UQAM tant financièrement que stratégiquement, principalement en raison de la fiscalité municipale avantageuse applicable aux universités.

De plus, la vente serait assujettie à plusieurs restrictions qui pourraient influencer sur le prix de vente ou les services offerts aux étudiants.

Réactions de l'UQAM

La Huardière pourra être mise en vente dès que la question du transfert des activités pédagogiques pourra être réglée, vraisemblablement à compter de 2009-10.

Une demande de subvention sera faite à la Fondation canadienne pour l'Innovation (FCI) pour transférer les activités de recherche au mont Sutton dans le cadre d'une association conclue avec la Société canadienne pour la conservation de la nature, un organisme à but non lucratif.

L'UQAM prend acte des commentaires de PwC.

Commentaires sur les champs d'intervention identifiés et non traités dans les mesures de redressement proposées (suite)

26 Évaluation de la pertinence de la vente des stationnements ou de leur droit d'utilisation (opération en concession)

Commentaires de PwC

L'UQAM exploite trois stationnements intérieurs pour un total de 960 places.

Le plan de redressement prévoit que les revenus nets augmenteront de 600 k\$ sur quatre ans à la suite des hausses prévues de tarifs (dont 10 % en juin 2007) et de l'augmentation d'achalandage du stationnement Saint-Urbain.

Une vente serait difficile à compléter sur le plan juridique et les indications de valeur marchande obtenues montrent que les économies en intérêts seraient inférieures aux revenus nets présentement générés.

27 Paiement des frais financiers sur hypothèque à même les excédents dégagés par le centre sportif ou les usagers

Commentaires de PwC

Depuis 2002, l'UQAM prend en charge les intérêts de l'ordre de 616 k\$ par an relativement au Centre sportif. Ces frais pourraient être graduellement assumés par les usagers ou le Centre sportif, lequel a réalisé un surplus de 275 k\$ en 2006-07.

Réactions de l'UQAM

L'UQAM prend acte des commentaires de PwC.

Le Centre sportif a accumulé depuis l'exercice financier 2000-01 un fonds de réserve de 782 863 \$ accumulé à raison d'environ 250 000 \$ annuellement. Parallèlement, l'UQAM absorbe un déficit de près de 400 000 \$ annuellement, attribuable principalement au paiement de l'hypothèque.

Nous proposons les mesures suivantes :

- que le Centre sportif paie à même son fonds de réserve les caméras qu'il faudra installer au cours du présent exercice financier, soit environ 200 000 \$;
- qu'il continue d'absorber les primes de séparation des employés;
- qu'il assume les aménagements, les réaménagements et les rénovations majeures et l'acquisition des équipements à même le fonds de réserve;
- que les surplus annuels du Centre sportif accumulés à partir de l'exercice financier 2007-08 soient partagés à parts égales entre le Centre sportif et l'UQAM jusqu'à ce que l'hypothèque soit remboursée.

Commentaires sur les champs d'intervention identifiés et non traités dans les mesures de redressement proposées (suite)

28 Système d'information de gestion (« SIG ») – Dépassement anticipé du budget de développement accordé à confirmer

Commentaires de PwC

En septembre 2004, une enveloppe budgétaire de 18 M\$ était autorisée par le conseil d'administration pour le projet de renouvellement des SIG. La situation financière du projet en février 2008 indique que des ajouts budgétaires pouvant aller jusqu'à 3,3 M\$ sont nécessaires pour la réussite du projet. Les échéanciers du projet sont aussi prolongés d'un an, soit jusqu'en 2010-11.

L'UQAM devrait procéder à une évaluation du projet par des consultants externes spécialisés dans la gestion de projets informatiques de cette envergure afin d'éviter toute surprise additionnelle tout en assurant le succès de l'implantation.

29 SITEL – Risques importants de rupture à évaluer et plan de mise à niveau à financer

Commentaires de PwC

Le SITEL souffre de sous-investissement depuis plusieurs années et les risques de rupture de services et de désuétude technologique croissent sans cesse.

Un plan directeur s'avère nécessaire. Des budgets additionnels ou une réallocation des ressources disponibles devraient être prévus.

Réactions de l'UQAM

La direction est d'accord pour faire le point sur l'avancement du projet avec l'appui de PwC, afin d'identifier les thèmes d'un appel d'offres en vue de procéder rapidement à une évaluation par des consultants externes spécialisés dans la gestion de projet de cette envergure, pour un déploiement en fonction de l'imminence des points de rupture.

Le Comité de suivi du projet pour les aspects communs a approuvé une proposition d'un plan de vérification interne et externe sur l'ensemble du cycle de vie du projet et a soumis sa requête au Comité de vérification de l'UQAM.

La direction s'engage à prioriser dans ses prochains budgets les besoins associés à la prévention des points de rupture des systèmes informatiques et à pallier la désuétude des équipements, selon les éléments qui seront identifiés dans un document de planification de renouvellement de ces équipements préparé par le SITEL. Allocation de ces ressources en fonction de ce plan directeur.

Commentaires sur les champs d'intervention identifiés et non traités dans les mesures de redressement proposées (suite)

30 Terrains et bâtiments – Sous-investissement apparent en entretien préventif attribuable aux décisions de financement de projets antérieurs

Commentaires de PwC

Le service Terrains et bâtiments est relativement important : environ 145 employés réguliers sans compter les surnuméraires, une masse salariale de 11 M\$ en 2006-07 et d'autres charges d'exploitation de 20 M\$.

Notre revue sommaire a noté l'absence de données sur les coûts d'exploitation par bâtiment, des systèmes inadéquats de contrôle de la main-d'œuvre et des matériaux et des dépenses en entretien courant en apparence inférieurs aux normes depuis plusieurs années.

L'état des installations devrait être recensé et un plan quinquennal de travaux requis devrait être préparé de façon à éviter les surprises qui pourraient mettre en péril l'atteinte de l'équilibre financier, notamment les travaux de rattrapage résultant d'entretien différé.

Réactions de l'UQAM

L'UQAM prend acte des commentaires de PwC.

31 Mobilier agencement et outillage (« MAO ») – Sous-investissement apparent en mise à niveau attribuable aux décisions de financement de projets antérieurs

Commentaires de PwC

Depuis le début des travaux au Complexe des sciences en 2003, les enveloppes budgétaires du MELS d'environ 6 M\$ par année alloués aux améliorations et rénovations majeures ainsi qu'à l'équipement scientifique, informatique, audio-visuel et documentaire ont été amputées de près de moitié. Les sommes ainsi économisées ont été utilisées par l'UQAM pour financer des constructions ou acquisitions de projets immobiliers.

Le mobilier, l'agencement et l'outillage souffrent de sous-financement et le rattrapage éventuel pour leur mise à niveau pourrait avoir un impact négatif sur l'atteinte de l'équilibre budgétaire.

Les budgets à l'égard de ce poste sont probablement insuffisants et une revue de la situation s'impose pour éviter les surprises futures.

L'UQAM prend acte des commentaires de PwC.

Annexe 1

Restrictions et réserves quant à la portée de notre travail et l'utilisation de ce rapport

Restrictions et réserves quant à la portée de notre travail et l'utilisation de ce rapport

Portée du travail

1. Dans le cadre de ce mandat, nous nous sommes fiés aux renseignements, aux données financières et aux autres informations auxquels nous avons eu accès. Nous avons présumé que ces renseignements étaient exacts et complets. Par conséquent, nous n'avons vérifié ni leur degré d'exactitude, ni leur intégralité, ni la fidélité de leur présentation.
2. Nous nous réservons le droit, sans obligation de notre part, de réviser les analyses, les calculs et les conclusions présentés dans ce rapport ou les annexes ou ceux auxquels nous pouvons nous référer à la suite de l'obtention de faits ou d'informations n'ayant pas été portés à notre attention à la date du présent rapport.
3. Les projections de résultats et de trésorerie de ce rapport et des annexes ont trait à des événements futurs et reposent sur des hypothèses établies par la direction. Par conséquent, les résultats réels varieront des résultats projetés et les écarts pourraient être importants.
4. Notre travail ne constitue pas une vérification effectuée selon les normes de vérification généralement reconnues, ni une revue des contrôles internes ou toute autre mission de certification ou revue selon les normes établies par l'Institut des comptables agréés du Canada (« ICCA »). Par conséquent, nous n'exprimons aucune opinion ou autre forme d'assurance sur les états financiers de l'UQAM ou toute autre information financière ou autre, ni sur ses contrôles internes et d'exploitation.

Utilisation du rapport

5. Notre rapport a été préparé spécifiquement et exclusivement dans le cadre du protocole convenu par l'UQAM, l'Université du Québec et le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Ce rapport a pour but une évaluation complète et rigoureuse de la situation financière de l'UQAM, comportant le parachèvement du plan de redressement de juin 2007 ainsi que la détermination de mesures permettant d'atteindre l'équilibre budgétaire sans compromettre la mission de l'UQAM.
6. Le protocole prévoit également que ce rapport, incluant les annexes et les commentaires de l'UQAM, sera remis à Ernst & Young pour validation et à un comité de sages nommés par le gouvernement du Québec quant aux suites à donner au rapport, incluant le cas échéant, un plan d'action conditionnel à l'accord des parties au protocole.
7. Notre rapport, incluant les annexes, n'est pas destiné à être utilisé à des fins autres que celles mentionnées précédemment, à moins que nous en ayons été préalablement informés et que nous ayons autorisé, par écrit, son utilisation à ces autres fins. Nous nous dégageons de toute responsabilité pour les préjudices que pourraient subir les parties impliquées ou toute autre tierce partie à la suite de la publication, de la distribution, de la reproduction ou de toute autre utilisation de notre rapport à des fins autres que celles indiquées dans la présente.
8. Ce rapport doit être considéré en entier, avec les annexes, et les analyses de certaines parties, sans prendre en compte l'ensemble des facteurs, pourraient mener à de mauvaises interprétations.

Annexe 2

Plan de redressement préparé par l'UQAM au
31 janvier 2008

Annexe 2 - Plan de redressement préparé par l'UQAM au 31 janvier 2008

UQAM
ÉTATS PRÉVISIONNELS CONSOLIDÉS DES RÉSULTATS
POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
PLAN DE REDRESSEMENT
(non vérifié - voir rapport d'accompagnement)

	Réel	Prévisionnel				
	M\$	M\$				
	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
PRODUITS						
Subventions						
MELS						
Enseignement		150.9	156.4	160.0	163.7	167.1
Soutien		39.8	41.2	41.9	42.9	43.7
Autres		39.5	37.7	37.5	37.4	37.4
	226.8	230.2	235.3	239.4	244.0	248.2
Gouvernement fédéral	4.2	4.2	4.2	4.2	4.2	4.2
	231.0	234.4	239.5	243.6	248.2	252.4
Étudiants						
Droits de scolarité		49.3	52.2	54.6	57.1	59.6
Frais afférents		6.8	8.7	9.6	9.8	9.9
Cotisations et autres frais étudiants		6.6	6.6	6.6	6.6	6.6
	57.3	62.7	67.5	70.8	73.5	76.1
Autres	32.5	30.9	30.4	31.4	32.0	32.4
	320.8	328.0	337.4	345.8	353.7	360.9
CHARGES						
Salaires et avantages sociaux		258.8	269.5	276.5	286.0	295.0
Autres		76.5	72.2	73.5	75.0	76.8
	328.9	335.3	341.8	350.0	361.1	371.7
Excédent (déficit) avant frais financiers	(8.1)	(7.3)	(4.4)	(4.2)	(7.4)	(10.8)
Frais financiers	18.7	20.3	22.4	21.7	23.5	25.7
EXCÉDENT (DÉFICIT)	(26.8)	(27.6)	(26.8)	(25.9)	(30.9)	(36.5)
DÉFICIT AU DÉBUT	(16.9)	(43.7)	(71.3)	(98.1)	(124.0)	(154.9)
DÉFICIT À LA FIN	(43.7)	(71.3)	(98.1)	(124.0)	(154.9)	(191.4)

Excédent (déficit) avant frais financiers					
Fonds de fonctionnement et autres	(5.3)	(7.3)	(7.4)	(11.0)	(14.4)
Complexe des Sciences	1.2	2.9	3.2	3.6	3.6
Îlot Voyageur	(3.2)	-	-	-	-
	(7.3)	(4.4)	(4.2)	(7.4)	(10.8)
Frais financiers					
Fonds de fonctionnement et autres	(5.5)	(5.8)	(4.9)	(6.0)	(7.4)
Complexe des Sciences	(10.6)	(11.5)	(11.4)	(11.8)	(12.3)
Îlot Voyageur	(4.2)	(5.1)	(5.4)	(5.7)	(6.0)
	(20.3)	(22.4)	(21.7)	(23.5)	(25.7)
Excédent (déficit)					
Fonds de fonctionnement et autres	(10.8)	(13.1)	(12.3)	(17.0)	(21.8)
Complexe des Sciences	(9.4)	(8.6)	(8.2)	(8.2)	(8.7)
Îlot Voyageur	(7.4)	(5.1)	(5.4)	(5.7)	(6.0)
	(27.6)	(26.8)	(25.9)	(30.9)	(36.5)

Annexe 2 - Plan de redressement préparé par l'UQAM au 31 janvier 2008

UQAM
ÉTATS PRÉVISIONNELS CONSOLIDÉS DES RÉSULTATS
POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
STATU QUO
(non vérifié - voir rapport d'accompagnement)

	Réel	Prévisionnel				
	M\$	M\$				
	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
PRODUITS						
Subventions						
MELS						
Enseignement		150.8	153.1	154.8	157.7	160.7
Soutien		39.8	40.4	40.8	41.6	42.3
Autres		39.2	37.3	37.1	37.0	37.0
	226.8	229.8	230.8	232.7	236.3	240.0
Gouvernement fédéral	4.2	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1
	231.0	233.9	234.9	236.8	240.4	244.1
Étudiants						
Droits de scolarité		49.3	51.9	54.3	56.8	59.3
Frais afférents		1.8	2.0	2.0	2.0	2.0
Cotisations et autres frais étudiants		6.6	6.6	6.6	6.6	6.6
	57.3	57.7	60.5	62.9	65.4	67.9
Autres	32.5	30.2	28.4	28.7	29.0	29.3
	320.8	321.8	323.8	328.4	334.8	341.3
CHARGES						
Salaires et avantages sociaux		262.8	277.9	285.0	295.2	304.4
Autres		78.2	73.7	75.2	76.7	78.3
	328.9	341.0	351.7	360.2	372.0	382.6
Excédent (déficit) avant frais financiers	(8.1)	(19.2)	(27.9)	(31.8)	(37.2)	(41.3)
Frais financiers	18.7	20.5	23.6	24.3	27.6	31.5
EXCÉDENT (DÉFICIT)	(26.8)	(39.7)	(51.5)	(56.1)	(64.8)	(72.8)
DÉFICIT AU DÉBUT	(16.9)	(43.7)	(83.4)	(134.9)	(191.0)	(255.8)
DÉFICIT À LA FIN	(43.7)	(83.4)	(134.9)	(191.0)	(255.8)	(328.6)

Excédent (déficit) avant frais financiers					
Fonds de fonctionnement et autres	(17.2)	(30.0)	(34.4)	(40.2)	(44.3)
Complexe des Sciences	1.2	2.1	2.6	3.0	3.0
Îlot Voyageur	(3.2)	-	-	-	-
	(19.2)	(27.9)	(31.8)	(37.2)	(41.3)
Frais financiers					
Fonds de fonctionnement et autres	(5.7)	(7.0)	(7.4)	(10.0)	(13.1)
Complexe des Sciences	(10.6)	(11.5)	(11.5)	(11.9)	(12.4)
Îlot Voyageur	(4.2)	(5.1)	(5.4)	(5.7)	(6.0)
	(20.5)	(23.6)	(24.3)	(27.6)	(31.5)
Excédent (déficit)					
Fonds de fonctionnement et autres	(22.9)	(37.0)	(41.8)	(50.2)	(57.4)
Complexe des Sciences	(9.4)	(9.4)	(8.9)	(8.9)	(9.4)
Îlot Voyageur	(7.4)	(5.1)	(5.4)	(5.7)	(6.0)
	(39.7)	(51.5)	(56.1)	(64.8)	(72.8)

Annexe 2 - Plan de redressement préparé par l'UQAM au 31 janvier 2008

UQAM
ÉTATS PRÉVISIONNELS CONSOLIDÉS DES RÉSULTATS
POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
MESURES DE REDRESSEMENT
(non vérifié - voir rapport d'accompagnement)

	Prévisionnel				
	M\$				
	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
PRODUITS					
Subventions					
MELS					
Enseignement	0.1	3.3	5.2	6.0	6.4
Soutien	-	0.8	1.1	1.3	1.4
Autres	<u>0.3</u>	<u>0.4</u>	<u>0.4</u>	<u>0.4</u>	<u>0.4</u>
	0.4	4.5	6.7	7.7	8.2
Gouvernement fédéral	<u>0.1</u>	<u>0.1</u>	<u>0.1</u>	<u>0.1</u>	<u>0.1</u>
	<u>0.5</u>	<u>4.6</u>	<u>6.8</u>	<u>7.8</u>	<u>8.3</u>
Étudiants					
Droits de scolarité	-	0.3	0.3	0.3	0.3
Frais afférents	5.0	6.7	7.6	7.8	7.9
Cotisations et autres frais étudiants	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
	<u>5.0</u>	<u>7.0</u>	<u>7.9</u>	<u>8.1</u>	<u>8.2</u>
Autres	<u>0.7</u>	<u>2.0</u>	<u>2.7</u>	<u>3.0</u>	<u>3.1</u>
	<u>6.2</u>	<u>13.6</u>	<u>17.4</u>	<u>18.9</u>	<u>19.6</u>
CHARGES					
Salaires et avantages sociaux	(4.0)	(8.4)	(8.5)	(9.2)	(9.4)
Autres	<u>(1.7)</u>	<u>(1.5)</u>	<u>(1.7)</u>	<u>(1.7)</u>	<u>(1.5)</u>
	<u>(5.7)</u>	<u>(9.9)</u>	<u>(10.2)</u>	<u>(10.9)</u>	<u>(10.9)</u>
Excédent (déficit) avant frais financiers	<u>11.9</u>	<u>23.5</u>	<u>27.6</u>	<u>29.8</u>	<u>30.5</u>
Frais financiers	<u>(0.2)</u>	<u>(1.2)</u>	<u>(2.6)</u>	<u>(4.1)</u>	<u>(5.8)</u>
EXCÉDENT (DÉFICIT)	<u>12.1</u>	<u>24.7</u>	<u>30.2</u>	<u>33.9</u>	<u>36.3</u>
DÉFICIT AU DÉBUT	<u>-</u>	<u>12.1</u>	<u>36.8</u>	<u>67.0</u>	<u>100.9</u>
DÉFICIT À LA FIN	<u>12.1</u>	<u>36.8</u>	<u>67.0</u>	<u>100.9</u>	<u>137.2</u>
Excédent (déficit) avant frais financiers					
Fonds de fonctionnement et autres	11.9	22.7	27.0	29.2	29.9
Complexe des Sciences	0.0	0.8	0.6	0.6	0.6
Îlot Voyageur	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
	<u>11.9</u>	<u>23.5</u>	<u>27.6</u>	<u>29.8</u>	<u>30.5</u>
Frais financiers					
Fonds de fonctionnement et autres	0.2	1.2	2.5	4.0	5.7
Complexe des Sciences	-	-	0.1	0.1	0.1
Îlot Voyageur	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
	<u>0.2</u>	<u>1.2</u>	<u>2.6</u>	<u>4.1</u>	<u>5.8</u>
Excédent (déficit)					
Fonds de fonctionnement et autres	12.1	23.9	29.5	33.2	35.6
Complexe des Sciences	-	0.8	0.7	0.7	0.7
Îlot Voyageur	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
	<u>12.1</u>	<u>24.7</u>	<u>30.2</u>	<u>33.9</u>	<u>36.3</u>

Annexe 2 - Plan de redressement préparé par l'UQAM au 31 janvier 2008

UQAM
PLAN DE REDRESSEMENT
SOMMAIRE
POUR L'EXERCICE 2011-2012
(000's \$)

	Mesures au 15 juin 2007	Mesures au 31 janvier 2008 (UQAM)	Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Mesures au 31 janvier 2008 (PwC)	Augmentation (diminution) PwC vs. UQAM
Académique	18,024	13,208	(4,816)	9,944	(3,264)
Rectorat	40	40	-	40	-
Vice-rectorat à la vie académique et vice-rectorat exécutif	378	413	35	413	-
Vice-rectorat aux études et à la vie étudiante	92	57	(35)	57	-
Vice-rectorat à la recherche et à la création	5	5	(0)	5	-
Vice-rectorat aux ressources humaines	283	281	(2)	281	-
VRAPDSG	78	58	(20)	58	-
VRSADT	17	(556)	(573)	(556)	-
Ressources humaines	2,500	5,539	3,039	4,267	(1,272)
Terrains et bâtiments	2,704	2,431	(273)	2,503	72
VRAAF	1,565	1,821	256	1,321	(500)
Augmentation des frais afférents	5,324	6,591	1,267	6,591	-
Révision de l'organisation administrative - Télusq	1,200	640	(560)	640	-
	32,210	30,529	(1,681)	25,564	(4,965)

Déploiement académique

UQAM
 PLAN DE REDRESSEMENT
 REDÉPLOIEMENT ACADÉMIQUE
 POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
 (000's \$)

# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats						Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC
				R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé		
Redéploiement de la programmation											
3.1	Développement, création, ouverture de programme	OUI	OUI	200	1,000	1,600	1,900	2,100	6,800	(4,783)	Conditionnelle
3.1.5	Création d'un programme de gestion des échanges internationales	OUI	OUI	-	1,358	1,358	1,358	1,358	5,432	32	Implantée
3.1.75	Ristourne Télucq	OUI	OUI	200	-	-	-	-	200	(300)	Implantée
3.2	Création d'un profil « honours »	OUI	OUI	-	-	650	650	650	1,950	-	Réaliste
3.2	Incitation des détenteurs de bacc à s'inscrire dans programme de 2e cycle vs. certificat	OUI	OUI	-	-	-	-	-	-	(2,100)	
3.2	Transformation de bacc spécialisés en majeurs	OUI	OUI	-	-	-	-	-	-	(768)	
3.3	Révision des contingents de programme et de cours	OUI	OUI	-	1,400	2,500	3,200	3,500	10,600	(2,610)	Conditionnelle
3.30	Incitation des détenteurs de bacc à s'inscrire dans programme de 2e cycle vs. certificat	OUI	OUI	-	-	-	-	-	-	(2,800)	
3.31	Évaluation de la viabilité des programmes par la mise en place d'un processus d'analyse des produits et des charges	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
3.4	Révision de la banque de cours - Clarder	OUI	OUI	-	325	325	325	325	1,300	-	Conditionnelle
3.5	Moratoire sur la création de nouveaux programmes avec coûts conditionnel à l'analyse des produits et charges, création d'un fonds d'urgence	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
3.6	Réorganisation de programmes de formation à l'enseignement	OUI	OUI	-	50	50	50	50	200	(245)	Réaliste
3.7	Fermeture du programme UQAM-Génération	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
3.8	Analyse financière des programmes délocalisés à l'étranger	OUI	OUI	-	118	118	118	118	472	232	Implantée
3.9	Révision des protocoles d'enseignement	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
				<u>400</u>	<u>4,251</u>	<u>6,601</u>	<u>7,601</u>	<u>8,101</u>	<u>26,954</u>	<u>(13,342)</u>	

Déploiement académique *(suite)*

UQAM PLAN DE REDRESSEMENT REDÉPLOIEMENT ACADÉMIQUE POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012 (000's \$)				Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats						Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC
# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé		
Développement et restructuration organisationnels											
3.10	Réorganisation administrative des unités académiques	OUI	NON	-	352	417	430	441	1,640	1,640	Réaliste
Organisation académique											
3.11	Application avec rigueur des principes et procédures pour les unités de programmes : récupération de dégrèvements	OUI	OUI	-	75	65	81	81	302	(814)	Conditionnelle
3.12	Révision du seuil pour obtenir un 2e dégrèvement pour la direction de programme aux cycles supérieurs	OUI	OUI	-	-	-	-	-	-	(227)	
3.13	Application rigoureuse de la moyenne au premier cycle et changement des pratiques	OUI	OUI	432	2,381	2,381	2,381	2,381	9,956	5,312	Conditionnelle
3.14	Mise en place d'une règle pour atteindre une moyenne cible aux cycles supérieurs par programme plutôt que par secteur	OUI	OUI	-	-	-	-	-	-	(1,737)	
3.15	Abolition ou hausse de la règle de 50 dans le calcul des charges et des allocations spéciales	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
3.16	Révision de la règle de dédoublement des charges pour un groupe à 120 et plus	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
3.17	Évaluation des impacts sur la taille des groupes-cours, des moyennes et des locaux à la suite de la révision des contingents	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
3.18	Utilisation des salles de diffusion à des fins d'enseignement	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
3.19	Ajout d'une 4e plage-horaire d'enseignement à évaluer	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
3.20	Implantation d'un système d'évaluation des enseignements par internet- économie de fournitures et traitement	OUI	OUI	-	-	27	27	27	81	(87)	Réaliste
3.21	Réduction du nombre de dégrèvements accordés pour la direction des centres de recherche en fonction de la masse critique et du niveau d'activités	OUI	OUI	-	84	84	84	84	336	-	Conditionnelle
				432	2,540	2,557	2,573	2,573	10,675	2,448	
Gestion et encadrement des effectifs étudiants											
	Augmentation de la diplomation	OUI	OUI	-	-	-	-	-	-	(2,500)	
3.22	Instauration d'un monitorat de programme obligatoire : 1 % d'augmentation de la persistance	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
3.23	Mise en œuvre de mesures pour augmenter de 1 % par année les taux de diplomation dans les programmes de bacc.	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
3.24	Mise en œuvre de mesures pour augmenter significativement les taux de diplomation dans les programmes de maîtrise	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
3.25	Récupération primes diplomation	OUI	NON	-	145	-	-	-	145	145	Réaliste

Déploiement académique *(suite)*

UQAM
 PLAN DE REDRESSEMENT
 REDÉPLOIEMENT ACADÉMIQUE
 POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
 (000's \$)

# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats						Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC
				R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé		
3.26	Mise en place d'un centre de renseignements sur les études	OUI	NON	-	(220)	(180)	(180)	(180)	(760)	(760)	Réaliste
3.27	Admission en ligne	OUI	NON	-	(120)	(120)	(120)	(120)	(480)	(480)	Réaliste
3.28	Augmentation des frais d'admission	OUI	OUI	250	700	700	700	700	3,050	-	Implantée
3.29	Assouplissement des interprétations locales de la politique de reconnaissance des acquis	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
				<u>250</u>	<u>505</u>	<u>400</u>	<u>400</u>	<u>400</u>	<u>1,955</u>	<u>(3,595)</u>	
Optimisation des ressources											
3.32	Identification des modalités d'analyse du développement de la programmation	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
3.33	Révision des processus entourant la mise en place des DESS	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
3.34	Report de l'embauche de professeurs	OUI	OUI	1,159	-	-	-	-	1,159	-	Implantée
3.34.5	Mesure visant à réduire la masse salariale actuelle des professeurs	NON	NON	-	-	-	-	-	-	-	
3.35	Intégration des professeurs sous octroi dans le plancher d'emploi SPUQ	OUI	OUI	-	-	-	-	-	-	(4,500)	
3.36	Intégration des titulaires externes des Chaires du Canada dans le plancher d'emploi SPUQ	OUI	OUI	-	-	-	-	-	-	(746)	
3.37	Analyse des dégrèvements	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
3.38	Révision des modes de valorisation de l'enseignement aux cycles supérieurs	OUI	OUI	-	276	276	276	276	1,104	0	Implantée
3.39	Identifier des cours de plus de 3 crédits ne justifiant pas l'octroi de plus de 3 crédits de tâche	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
3.40	Vérifier les stages, leur allocation de crédits en fonction des supervisions	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
3.41	Réévaluation des crédits accordés pour certains types de cours sans ajout de tâche	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	

Déploiement académique *(suite)*

UQAM
 PLAN DE REDRESSEMENT
 REDÉPLOIEMENT ACADÉMIQUE
 POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
 (000's \$)

# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats						Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC
				R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé		
3.42	Élaboration et application d'une politique de frais d'analyse et de frais d'usagers pour les équipements scientifiques	OUI	OUI	-	-	-	-	-	-	(100)	
3.43	Réévaluation de la politique des frais indirects et augmentation des quote-part retournés au fonds consolidé	OUI	OUI	233	259	259	259	259	1,269	5	Implantée
3.43.5	Réévaluation de la politique des frais indirects et augmentation des quote-part retournés au fonds consolidé - SRI	OUI	OUI	125	126	126	134	138	649	649	Implantée
3.44	Imputation graduelle vers 15 % de frais de gestion des Chaires du Canada	OUI	OUI	-	114	119	148	157	538	(522)	Réaliste
3.45	Réinvestissement dans les facultés de recherche	NON	NON	-	(250)	(250)	(250)	(250)	(1,000)	(1,000)	Implantée
3.46	Augmentation des frais indirects du Fédéral	OUI	OUI	89	89	89	89	89	445	(721)	Implantée
3.47	Augmentation des frais indirects du Provincial	NON	NON	117	117	117	117	117	585	585	Implantée
3.48	Réévaluation des frais administratifs imputés aux étudiants	OUI	OUI	-	192	192	212	212	808	(174)	Réaliste
3.49	300 \$ pour étudiants hors délais aux cycles supérieurs	NON	NON	350	500	500	500	500	2,350	2,350	Implantée
3.50	Mise en application d'une politique de frais pour droits d'auteur	OUI	OUI	-	268	230	220	195	913	73	Implantée
				<u>2,073</u>	<u>1,691</u>	<u>1,658</u>	<u>1,705</u>	<u>1,693</u>	<u>8,820</u>	<u>(4,101)</u>	
				<u>3,155</u>	<u>9,339</u>	<u>11,633</u>	<u>12,709</u>	<u>13,208</u>	<u>50,044</u>	<u>(16,951)</u>	
	Redéploiement académique										

Rectorat

UQAM
 PLAN DE REDRESSEMENT
 RECTORAT
 POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
 (000's \$)

# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats						Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC
				R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé		
Rectorat - autres dépenses											
1.1	Compression budgétaire - autres	OUI	OUI	34	34	34	34	34	170	-	Implantée
1.2	Compression budgétaire - centre du design	OUI	OUI	3	3	3	3	3	15	-	Implantée
1.3	Compression budgétaire - galerie de l'UQAM	OUI	OUI	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>15</u>	-	Implantée
				<u>40</u>	<u>40</u>	<u>40</u>	<u>40</u>	<u>40</u>	<u>200</u>	-	

VRVA/VREX

UQAM
 PLAN DE REDRESSEMENT
 VRVA / VREX
 POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
 (000's \$)

# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats						Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC
				R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé		
Bureau des ressources académiques											
1.5	Mesures volontaires, non récurrentes - masse salariale	OUI	OUI	17	-	-	-	-	17	5	Implantée
1.5	Autres dépenses (divers, récurrent)	OUI	OUI	5	5	5	5	5	25	-	Implantée
				<u>22</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>42</u>	<u>5</u>	
Bureau de la recherche institutionnelle											
1.6	Masse salariale - Projet Entrepôt de données	OUI	OUI	(47)	(88)	(108)	(108)	(108)	(458)	(418)	Implantée
1.6	Autres dépenses (divers - récurrent)	OUI	OUI	3	3	3	3	3	15	-	Implantée
				<u>(44)</u>	<u>(85)</u>	<u>(105)</u>	<u>(105)</u>	<u>(105)</u>	<u>(443)</u>	<u>(418)</u>	
Service des relations internationales											
1.7	Mesures volontaires, non récurrentes - masse salariale	OUI	OUI	12	-	-	-	-	12	(1)	Implantée
1.7	Divers (récurrent)	OUI	OUI	1	1	1	1	1	3	(2)	Implantée
				<u>13</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>15</u>	<u>(2)</u>	
Service aux collectivités											
1.8	Divers (récurrent)	OUI	OUI	5	5	5	5	5	25	16	Implantée
1.8	Crédits de formation (article 10,13 SPUQ) (à négocier)	OUI	OUI	-	-	-	-	-	-	(76)	
				<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>25</u>	<u>(60)</u>	
VRVA et VREX											
1.4	Mesures volontaires, non récurrentes - masse salariale	OUI	OUI	8	-	-	-	-	8	(9)	Implantée
1.4	Non remplacement d'un poste	OUI	OUI	109	-	-	-	-	109	7	Implantée
1.4	Autres dépenses (divers, récurrent)	OUI	OUI	1	1	1	1	1	6	-	Implantée
				<u>118</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>123</u>	<u>(2)</u>	
Budgets normés et centraux des unités académiques											

VRVA/VREX (suite)

UQAM
 PLAN DE REDRESSEMENT
 VRVA / VREX
 POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
 (000's \$)

# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats					
				R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé
Budgets normés et centraux des unités académiques									
1.9	Masse salariale - Budget de BSER- ajouts du 30 novembre 2006	OUI	OUI	92	212	212	212	212	939
1.9	Manque à gagner sur les économies salariales des facultés	OUI	OUI	11	-	-	-	-	11
1.9	Budgets normés des départements, moins 3 %	OUI	OUI	60	60	60	60	60	302
1.9	Budgets normés des facultés, moins 3 %	OUI	OUI	13	13	13	13	13	66
1.9	Abandon du programme de retour sur économies aux cycles supérieurs	OUI	OUI	97	97	97	97	97	485
				<u>274</u>	<u>382</u>	<u>382</u>	<u>382</u>	<u>382</u>	<u>1,803</u>
Faculté des arts									
1.10	Mesures volontaires, non récurrentes - masse salariale	OUI	OUI	6	-	-	-	-	6
1.10	Masse salariale - sumuméraires BSER	OUI	OUI	72	-	-	-	-	72
1.10	Autres dépenses (divers - récurrent)	OUI	OUI	27	-	-	-	-	27
				<u>104</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>104</u>
Faculté des sciences de l'Éducation									
1.11	Mesures volontaires, non récurrentes - masse salariale	OUI	OUI	23	-	-	-	-	23
1.11	Masse salariale - sumuméraires BSER	OUI	OUI	43	-	-	-	-	43
				<u>66</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>66</u>

VRVA/VREX (suite)

UQAM

PLAN DE REDRESSEMENT

VRVA / VREX

POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012

(000's \$)

Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats

# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé	Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC
Faculté de communication											
1.12	Mesures volontaires, non récurrentes - masse salariale	OUI	NON	4	-	-	-	-	4	4	Implantée
1.12	Autres dépenses (divers - récurrent)	OUI	OUI	42	-	-	-	-	42	(168)	Implantée
				<u>46</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>46</u>	<u>(164)</u>	
Faculté des sciences											
1.13	Mesures volontaires, non récurrentes - masse salariale	OUI	OUI	40	-	-	-	-	40	(69)	Implantée
1.13	Masse salariale - BSER	NON	NON	79	-	-	-	-	79	79	Implantée
1.13	Auxiliaires d'enseignement	OUI	OUI	44	-	-	-	-	44	(0)	Implantée
				<u>162</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>162</u>	<u>10</u>	
École des sciences de la gestion											
1.14	Économie de masse salariale	OUI	OUI	71	-	-	-	-	71	(19)	Implantée
1.14	Mesures volontaires (non récurrent)	NON	NON	20	-	-	-	-	20	20	Implantée
1.14	Autres dépenses (divers - récurrent)	OUI	OUI	11	-	-	-	-	11	(44)	Implantée
				<u>101</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>101</u>	<u>(43)</u>	
Faculté des sciences humaines											
1.15	Économie de masse salariale	OUI	OUI	105	-	-	-	-	105	(1)	Implantée
1.15	Mesures volontaires (non récurrent)	NON	NON	13	-	-	-	-	13	13	Implantée
				<u>118</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>118</u>	<u>12</u>	

VRVA/VREX (suite)

UQAM
 PLAN DE REDRESSEMENT
 VRVA / VREX
 POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
 (000's \$)

# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats						Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC
				R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé		
Facultés de sciences politiques et de droit											
1.16	Économie de masse salariale	OUI	OUI	31	-	-	-	-	31	5	Implantée
1.16	Mesures volontaires (non récurrent)	NON	NON	-	-	-	-	-	-	-	
				<u>31</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>31</u>	<u>5</u>	
École de langues											
1.17	Économie de sumuméraire	OUI	OUI	<u>20</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>20</u>	<u>(90)</u>	Implantée
Instituts et autres											
1.09	Budgets normés écoles et instituts, moins 3 %	OUI	OUI	9	9	9	9	9	47	(0)	Implantée
1.09	Budget d'auxiliaires d'enseignement	NON	NON	114	114	114	114	114	570	570	Implantée
1.19	Budget récurrent de fonctionnement, Institut Santé et Société	OUI	OUI	<u>4</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>4</u>	<u>0</u>	Implantée
				<u>127</u>	<u>123</u>	<u>123</u>	<u>123</u>	<u>123</u>	<u>620</u>	<u>570</u>	
Vice-rectorat à la vie académique et vice-rectorat exécutif				<u>1,164</u>	<u>432</u>	<u>413</u>	<u>413</u>	<u>413</u>	<u>2,834</u>	<u>301</u>	

VREVE

UQAM
 PLAN DE REDRESSEMENT
 VREVE
 POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
 (000's \$)

				Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats								
# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé	Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC	
Bureau de l'enseignement et des programmes												
1.21	Réserve pour réimpression	OUI	OUI	35	-	-	-	-	35	(140)	Implantée	
1.21	Budget de fonctionnement	OUI	OUI	11	2	2	2	2	19	(1)	Implantée	
1.21	Initiatives aux cycles supérieurs	OUI	OUI	-	-	-	-	-	-	(10)	Implantée	
1.21	Programme d'Initiatives académiques	OUI	OUI	10	15	15	15	15	70	10	Implantée	
				<u>56</u>	<u>17</u>	<u>17</u>	<u>17</u>	<u>17</u>	<u>124</u>	<u>(141)</u>		
Formation continue												
1.22	Masse salariale	OUI	OUI	26	-	-	-	-	26	1	Implantée	
1.22	Compression budgétaire - publicité (dépliants - région)	OUI	OUI	19	19	19	19	19	95	(0)	Implantée	
				<u>44</u>	<u>19</u>	<u>19</u>	<u>19</u>	<u>19</u>	<u>120</u>	<u>0</u>		
Recrutement												
1.23	Compression budgétaire - frais de déplacement et séjour	OUI	OUI	27	21	21	21	21	111	-	Implantée	
1.20	Masse salariale	NON	NON	4	-	-	-	-	4	-	Implantée	
				<u>31</u>	<u>21</u>	<u>21</u>	<u>21</u>	<u>21</u>	<u>115</u>	<u>-</u>		
Vice-rectorat aux études et à la vie étudiante				<u>132</u>	<u>57</u>	<u>57</u>	<u>57</u>	<u>57</u>	<u>360</u>	<u>(141)</u>		

VVRC

UQAM
 PLAN DE REDRESSEMENT
 VVRC
 POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
 (000's \$)

# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats						Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC
				R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé		
Vice-rectorat											
1.24	Compression budgétaire - budget de fonctionnement	OUI	OUI	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>4</u>	-	Implantée
Service de la recherche et de la création											
1.25	Compression budgétaire - budget de fonctionnement	OUI	OUI	1	1	1	1	1	4	-	Implantée
1.25	Compression budgétaire - comité des publications	OUI	OUI	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>8</u>	-	Implantée
				<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>12</u>	-	
Services des partenariats											
1.26	Compression budgétaire - budget de fonctionnement	OUI	OUI	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>4</u>	-	Implantée
Animalerie											
1.27	Compression budgétaire - budget de fonctionnement animalerie	OUI	OUI	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>4</u>	-	Implantée
Vice-rectorat à la recherche et à la création				<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>23</u>	-	

VRRHU

UQAM
 PLAN DE REDRESSEMENT
 VRRHU
 POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
 (000's \$)

# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats						Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC
				R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé		
Bureau de la vice-rectrice											
1.33	Masse salariale	OUI	OUI	102	-	-	-	-	102	59	Implantée
1.33	Autres	OUI	OUI	3	20	20	20	20	83	8	Réaliste
				<u>105</u>	<u>20</u>	<u>20</u>	<u>20</u>	<u>20</u>	<u>185</u>	<u>67</u>	
Sécurité											
1.34	Contrat de gardiennage	OUI	OUI	-	-	120	248	248	616	116	Réaliste
1.34	Autre	OUI	OUI	-	13	13	13	13	52	(38)	Implantée
				<u>-</u>	<u>13</u>	<u>133</u>	<u>261</u>	<u>261</u>	<u>668</u>	<u>78</u>	
Vice-rectorat aux ressources humaines				<u>105</u>	<u>33</u>	<u>153</u>	<u>281</u>	<u>281</u>	<u>853</u>	<u>145</u>	

VRAPDSG

UQAM
 PLAN DE REDRESSEMENT
 VRAPDSG
 POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
 (000's \$)

# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats						Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC
				R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé		
Secrétariat des instances											
1.40	Compression budgétaire - surmunéraire secrétariat des instances	OUI	OUI	5	5	5	5	5	25	(30)	Implantée
1.40	Autres dépenses	NON	NON	10	5	5	5	5	30	30	Implantée
				<u>15</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>55</u>	<u>0</u>	
Bureau de la qualité de la langue											
1.41	Autres dépenses	OUI	OUI	3	3	3	3	3	15	3	Implantée
Service des communications											
1.42	Rationalisation (colloques, etc.)	OUI	OUI	-	45	45	45	45	180	(80)	Réaliste
VRAPDSG				<u>18</u>	<u>58</u>	<u>58</u>	<u>58</u>	<u>58</u>	<u>250</u>	<u>(77)</u>	

VRSADT

UQAM
 PLAN DE REDRESSEMENT
 VRSADT
 POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
 (000's \$)

# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats						Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC
				R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé		
Bibliothèque											
1.28	Réorganisation du travail - bibliothèque	OUI	OUI	226	195	201	207	213	1,040	23	Réaliste
1.28	Achat de documents	OUI	OUI	-	(500)	(750)	(750)	(750)	(2,750)	-	Réaliste
				<u>226</u>	<u>(305)</u>	<u>(549)</u>	<u>(543)</u>	<u>(537)</u>	<u>(1,710)</u>	<u>23</u>	
SITel											
1.29	Réorganisation du travail	OUI	OUI	-	66	66	66	66	264	(111)	Conditionnelle
1.29	Mesures volontaires (non récurrent)	NON	NON	56	-	-	-	-	56	56	Implantée
1.29	Masse salariale - sumuméraires	NON	NON	48	-	-	-	-	48	48	Implantée
1.29	Contrats d'entretien non renouvelés et autres	OUI	OUI	143	253	50	(50)	(250)	146	(1,109)	Conditionnelle
1.29	Report d'un an des remplacements d'ordinateurs pour les professeurs et réduction de l'enveloppe	OUI	OUI	600	-	150	150	150	1,050	-	Conditionnelle
				<u>847</u>	<u>319</u>	<u>266</u>	<u>166</u>	<u>(34)</u>	<u>1,564</u>	<u>(1,116)</u>	
Audio-visuel											
1.30	Masse salariale - audio visuel	OUI	OUI	107	-	-	-	-	107	-	Implantée
SIG											
1.31	Autres dépenses - SIG	OUI	OUI	16	16	16	16	16	78	(2)	Implantée
VRSADT				<u>1,196</u>	<u>29</u>	<u>(268)</u>	<u>(362)</u>	<u>(556)</u>	<u>39</u>	<u>(1,095)</u>	

RH

UQAM
PLAN DE REDRESSEMENT
RH
POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
(000's \$)

# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats						Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC
				R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé		
Masse salariale											
1.35	Réduction des primes de retraite	OUI	OUI	-	1,977	1,599	1,926	1,926	7,428	(2,797)	Conditionnelle
1.355	Employés de soutien et cadres - organisation du travail	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
1.355	Employés de soutien et cadres - classification des postes	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
1.355	Employés de soutien et cadres - non affichage de postes permanents	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
1.355	Employés de soutien et cadres - non-remplacement suite à un départ (retraite et divers)	OUI	NON	-	1,217	1,115	1,180	1,272	4,784	4,784	Conditionnelle
1.355	Employés de soutien et cadres - diminution des primes de disponibilité et autres	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
1.355	Employés de soutien et cadres - prise de vacances obligatoire avant retraite	OUI	NON	-	153	134	153	169	609	609	Conditionnelle
1.355	Employés de soutien et cadres - temps supplémentaire en temps	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
1.355	Employés de soutien et cadres - mesures de réduction du temps de travail	OUI	NON	85	210	216	223	229	964	964	Réaliste
1.36	Non renouvellement et abolition de postes de cadres	OUI	NON	-	72	342	418	431	1,263	1,263	Réaliste
1.37	Radiation de la réserve 2006/2007 pour perfectionnement	OUI	NON	405	225	225	225	225	1,305	1,305	Réaliste
1.38	Réduction des employés hors plan effectifs	OUI	NON	443	797	1,101	1,249	1,287	4,876	4,876	Réaliste
1.39	Radiation d'une charge salariale envers les cadres - erreur de traitement des augmentations salariales	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
				<u>933</u>	<u>4,650</u>	<u>4,732</u>	<u>5,374</u>	<u>5,539</u>	<u>21,229</u>	<u>11,004</u>	

Terrains et bâtiments

UQAM
 PLAN DE REDRESSEMENT
 TERRAINS ET BÂTIMENTS
 POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
 (000's \$)

# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats						Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC
				R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé		
Terrains et bâtiments à vendre											
2.10	176-182, Ste-Catherine E. (La Patrie)	OUI	OUI	57	62	62	62	62	305	(18)	Implantée
2.11	1200, St-Alexandre (ancien pavillon des sciences)	OUI	OUI	100	150	150	150	150	700	(1,052)	Implantée
2.12	Domaine Seigneurial de Mascouche	OUI	OUI	-	(116)	(116)	(116)	(116)	(464)	400	Implantée
2.13	221-223, Ste-Catherine Est	OUI	OUI	(31)	(47)	(47)	(47)	(47)	(219)	(47)	Implantée
2.14	1700, St-Denis (Bibliothèque St-Sulpice)	OUI	OUI	15	53	53	53	53	227	(106)	Implantée
2.15	Vente de La Huardière suite à l'approbation du c.a.	OUI	OUI	-	101	201	201	201	704	(124)	Conditionnelle
				141	203	303	303	303	1,253	(947)	
Centre Pierre-Péladeau											
2.17	Augmentation de l'utilisation à des fins académiques	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	Conditionnelle
2.17	Vente	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	Conditionnelle
				-	-	-	-	-	-	-	
Complexe des sciences											
2.18	Reconnaissance par le MELS	OUI	OUI	122	122	122	122	122	610	-	Implantée
2.18	Travaux d'aménagement	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
2.18	Reconnaissance par le MELS du pavillon SU	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
2.18	Travaux d'aménagement (financés par subvention de location)	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	
2.19	Location des 4e, 5e et 6e étages du pavillon SB à des tiers	OUI	OUI	-	828	1,318	1,357	1,476	4,979	(810)	Réaliste
				122	950	1,440	1,479	1,598	5,589	(810)	

Terrains et bâtiments *(suite)*

UQAM
 PLAN DE REDRESSEMENT
 TERRAINS ET BÂTIMENTS
 POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
 (000's \$)

# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats						Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC
				R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé		
Espaces locatifs											
2.20	COOP UQAM - Pavillon J	NON	NON	10	26	28	30	32	126	126	Implantée
2.21	SIQ - Mascouche	NON	NON	139	-	-	-	-	139	139	Implantée
2.22	COOP UQAM - Sciences juridiques	NON	NON	12	7	8	8	8	44	44	Implantée
2.23	Foire Alimentaire au PK	NON	NON	10	30	60	90	90	280	280	Réaliste
2.24	Canal Savoir	NON	NON	18	25	31	32	-	106	106	Implantée
2.25	CPE Évangéline	NON	NON	7	7	7	15	15	51	51	Implantée
				<u>196</u>	<u>95</u>	<u>134</u>	<u>175</u>	<u>145</u>	<u>746</u>	<u>746</u>	
Espaces occupés à titre gracieux											
2.27	Location d'espaces commerciaux - pavillon B	OUI	OUI	-	80	80	80	80	320	(10)	Conditionnelle
2.28	Location d'espaces commerciaux - pavillon DC	OUI	OUI	-	58	115	115	115	403	29	Conditionnelle
2.29	Location d'espaces commerciaux - pavillon V	OUI	OUI	-	190	190	190	190	760	(23)	Conditionnelle
				<u>-</u>	<u>328</u>	<u>385</u>	<u>385</u>	<u>385</u>	<u>1,483</u>	<u>(4)</u>	
Terrains et bâtiments				<u><u>459</u></u>	<u><u>1,576</u></u>	<u><u>2,262</u></u>	<u><u>2,342</u></u>	<u><u>2,431</u></u>	<u><u>9,071</u></u>	<u><u>(1,015)</u></u>	

VRAAF

**PLAN DE REDRESSEMENT
VRAAF
POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
(000's \$)**

		Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats									
# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé	Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC
Services alimentaires											
2.2	Analyse des pistes de réorganisation	OUI	OUI	-	250	500	500	500	1,750	150	Conditionnelle
2.2	Quantifier location potentielle de certains locaux	OUI	OUI	-	-	-	-	-	-	(400)	s/o
				-	250	500	500	500	1,750	(250)	
Repro-UQAM											
2.3	Augmentation de la rentabilité (investissement)	OUI	OUI	15	15	15	15	15	75	-	Réaliste
Le Bureauphile											
2.4	Analyse des pistes de réorganisation	OUI	OUI	-	254	319	332	345	1,251	1,051	Réaliste
2.4	Quantifier location potentielle de certains locaux	OUI	OUI	-	-	-	-	-	-	(200)	s/o
				-	254	319	332	345	1,251	851	
Stationnements											
2.5	Augmentation des tarifs	OUI	OUI	180	300	450	600	600	2,130	-	Implantée
2.5	Évaluer concession (obtenir offres)	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	s/o
2.5	Évaluer juste valeur marchande	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	s/o
2.5	Évaluer impact sur la Fondation UQAM	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	s/o
				180	300	450	600	600	2,130	-	

VRAAF (suite)

**PLAN DE REDRESSEMENT
VRAAF
POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
(000's \$)**

				Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats								
# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé	Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC	
Résidences												
2.6	Évaluer la possibilité d'augmenter les revenus	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	s/o	
2.6	Évaluer juste valeur marchande	OUI	NON	-	-	-	-	-	-	-	s/o	
				-	-	-	-	-	-	-		
Service des immeubles et bâtiments												
2.7	Compression budgétaire - service des immeubles et bâtiments	OUI	OUI	344	344	344	344	344	1,720	-	Implantée	
2.8	Autres dépenses	NON	NON	11	11	11	11	11	55	55	Implantée	
				355	355	355	355	355	1,775	55		
Divers												
2.1	Compression budgétaire - divers (vice-rectorat / Huardière / Carte UQAM)	OUI	OUI	16	6	6	6	6	40	5	Implantée	
VRAAF				566	1,180	1,645	1,808	1,821	7,021	661		

Autres

UQAM
 PLAN DE REDRESSEMENT
 AUTRES
 POUR LES EXERCICES 2007-2008 À 2011-2012
 (000's \$)

# RÉF UQAM	MESURES	Identifié au 15-06-07	Quantifié au 15-06-07	Impacts des mesures révisées au 31 janvier 2008 sur les résultats						Augmentation (diminution) vs. juin 2007	Évaluation mesure par PwC
				R2008	R2009	R2010	R2011	R2012	Total révisé		
2.33	Augmentation des frais d'inscription	OUI	OUI	1,664	2,019	2,926	3,024	3,125	12,758	2,695	Implantée
2.34	Application de frais technologiques	OUI	OUI	2,704	3,031	3,091	3,153	3,216	15,195	(160)	Implantée
2.35	10 % étudiants étrangers	NON	NON	-	250	250	250	250	1,000	1,000	Réaliste
2.36	Révision de l'organisation administrative de l'UQAM - Téluc	OUI	OUI	-	765	639	639	640	2,682	(2,118)	Réaliste
				<u>4,368</u>	<u>6,065</u>	<u>6,906</u>	<u>7,066</u>	<u>7,231</u>	<u>31,635</u>	<u>1,417</u>	

Annexe 3

Analyse détaillée des mesures de redressement proposées

3.1 Sommaire des mesures de redressement – Impact financier pour l'exercice 2011-12

	Selon UQAM			Selon PwC		Statut des mesures UQAM selon PwC			
	15 juin 2007	Variation	31 janv 2008	31 janv 2008	Écart	Implantée	Réaliste	Conditionnelle	Total
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Académique	18.0	(4.7)	13.3	10.0	(3.3)	3.5	1.3	8.5	13.3
Vice-rectorat à la vie académique et vice-rectorat exécutif	0.4	-	0.4	0.4	-	0.2	-	0.2	0.4
Vice-rectorat aux études et à la vie étudiante	0.1	-	0.1	0.1	-	0.1	-	-	0.1
Vice-rectorat aux ressources humaines	0.3	-	0.3	0.3	-	-	0.3	-	0.3
Vice-rectorat aux affaires publiques et au développement et secrétariat général	0.1	-	0.1	0.1	-	-	0.1	-	0.1
Vice-rectorat aux services académiques et au développement technologique	-	(0.6)	(0.6)	(0.6)	-	-	(0.6)	-	(0.6)
Ressources humaines	2.5	3.0	5.5	4.3	(1.2)	-	2.1	3.4	5.5
Terrains et bâtiments	2.7	(0.3)	2.4	2.5	0.1	0.3	1.6	0.5	2.4
Vice-rectorat aux affaires administratives et financières	1.6	0.2	1.8	1.3	(0.5)	1.0	0.3	0.5	1.8
Augmentation des frais afférents	5.3	1.3	6.6	6.6	-	6.3	0.3	-	6.6
Révision de l'organisation administrative de l'UQAM	1.2	(0.6)	0.6	0.6	-	-	0.6	-	0.6
	32.2	(1.7)	30.5	25.6	(4.9)	11.4	6.0	13.1	30.5

	Classification des mesures par poste de l'état des résultats								
	Produits				Charges			Total	
	MELS	Fédéral	Étudiants	Autres	Total	Salaire	Autres		Total
M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	
Total au 31 janvier 2008 selon UQAM	8.2	0.1	8.2	3.1	19.6	9.4	1.5	10.9	30.5
Total au 31 janvier 2008 selon PwC	5.6	0.1	8.2	3.2	17.1	7.5	1.0	8.5	25.6
Écart	(2.6)	-	-	0.1	(2.5)	(1.9)	(0.5)	(2.4)	(4.9)

3.2.1 Mesures académiques

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	15 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Redéploiement de la programmation	11.1	(2.9)	8.2	5.7	(2.5)
Développement et restructuration organisationnelle	-	0.4	0.4	0.3	(0.1)
Organisation académique	1.7	0.8	2.5	1.9	(0.6)
Gestion et encadrement des effectifs étudiants	1.9	(1.5)	0.4	0.4	-
Optimisation des ressources	3.3	(1.6)	1.7	1.6	(0.1)
Mesures académiques totales	18.0	(4.8)	13.2	9.9	(3.3)

3.2.1 Mesures académiques

3.2.1.1 Redéploiement de la programmation

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	15 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Atteinte ou dépassement des contingents	3.6	(0.1)	3.5	2.3	(1.2)
Développement, création, ouverture de programmes	3.8	(1.7)	2.1	0.8	(1.3)
Programmes en « difficulté »	-	-	-	-	-
	<u>7.4</u>	<u>(1.8)</u>	<u>5.6</u>	<u>3.1</u>	<u>(2.5)</u>

- Les montants prévus au plan de redressement du mois de juin 2007 ont été révisés à la baisse au cours des dernières semaines afin de ne refléter que les éléments les plus pertinents.
- Le redéploiement académique reflète des mesures ayant trait à l'*Atteinte et/ou le dépassement des contingents* (« Contingents ») ainsi que le *Développement, création, ouverture de programmes* (« Nouveaux programmes »).
- Les tableaux sommaires de ces mesures sont présentés à l'Annexe 4.
- Le plan de redressement ne reflète aucun montant concernant les programmes en difficulté, ceux-ci étant considérés globalement dans l'objectif de réduction budgétaire des départements de 4 M\$ fixé par l'UQAM (référence p. 6)
- L'UQAM a toutefois identifié 91 programmes en difficulté selon des critères basés principalement sur le nombre d'inscriptions. L'UQAM prévoit, sur une période de 5 ans, réviser ces programmes et mettre en place les mesures nécessaires afin de corriger la situation.
- À titre d'exemple, le baccalauréat en musique, considéré en difficulté depuis une dizaine d'années, générerait une contribution marginale annuelle négative d'environ 1,0 M\$.

3.2.1 Mesures académiques

3.2.1.1 Redéploiement de la programmation *(suite)*

Principaux facteurs de risque

Échéancier :

- Le plan de redressement prévoit que les mesures ayant trait au redéploiement académique généreront des produits nets additionnels dès 2008-09 pour tous les programmes à l'exception de la maîtrise en foresterie durable (2009-10).
- Les inscriptions, plus particulièrement en ce qui concerne les baccalauréats, doivent se faire au cours des prochaines semaines.
- À ce jour, le statut (approbations requises par les différents intervenants) des programmes visés par le redéploiement académique ne nous a pas été communiqué et ne semble supporté par aucune documentation.

EETP :

- Atteinte des EETP prévus pour chacun des programmes.
- Historiquement, la capacité de l'UQAM à prévoir les EETP s'est avérée faible (re : il existe près d'une centaine de programmes en difficulté identifiés selon le nombre d'inscriptions).

Charges :

- Les charges prévisionnelles ont été établies en quasi-totalité selon une approche de « coût marginal », même pour les programmes de 2^e et 3^e cycles pour lesquels une analyse spécifique aurait été plus appropriée compte tenu du nombre limité d'EETP prévu pour ces programmes.
- Selon la direction, le redéploiement académique n'entraîne aucun dégrèvement additionnel ni création de postes de soutien additionnels. Nous n'avons pas corroboré cette affirmation aux ententes en vigueur.
- Augmentation réelle des charges pourraient être supérieure aux prévisions selon les conclusions des négociations avec les employés.

Gestion :

- Gestion, suivi et mesures correctrices qui pourraient devoir être prises si le nombre d'inscriptions ne permet pas d'atteindre les moyennes cibles (plus particulièrement pour les nouveaux cours créés dans le cadre des nouveaux programmes). L'UQAM a historiquement et continue toujours d'avoir de la difficulté à réagir en temps opportun lorsqu'un programme n'attire pas le nombre prévu d'EETP.

3.2.1 Mesures académiques

3.2.1.1 Redéploiement de la programmation (suite)

Constatations et commentaires

- Le fait que les mesures ayant trait au redéploiement académique, quantifiées à ce jour, soient axées exclusivement sur une augmentation des produits et ne reflètent aucune réduction des charges les rend plus difficiles à apprécier.
- De plus, l'impact financier réel de ces mesures pourrait être difficile à évaluer compte tenu de la capacité actuelle de l'UQAM de générer ces données.
- Compte tenu, entre autres, de ce qui précède (principales hypothèses, facteurs de risque, etc.), nous croyons pertinent de refléter une provision générale d'un montant de 2,5 M\$ aux mesures ayant trait au redéploiement académique. Cette provision résulte essentiellement des EETP prévisionnels que nous jugeons optimistes.
- Conséquemment, l'impact financier annuel révisé est le suivant.

CONTINGENTS / NOUVEAUX PROGRAMMES

(non vérifié - voir rapport d'accompagnement)

	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	Total
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Atteinte ou dépassement des contingents						
– Produits	-	1.9	3.5	4.5	4.9	14.8
– Charges	-	0.5	1.0	1.3	1.4	4.2
	-	1.4	2.5	3.2	3.5	10.5
Moins : Provision générale (25 % des produits)	-	(0.5)	(0.9)	(1.1)	(1.2)	(3.7)
	-	0.9	1.6	2.1	2.3	6.8
Développement, création, ouverture de programmes						
– Produits	0.3	1.9	3.1	3.7	4.1	13.3
– Charges	0.2	1.0	1.5	1.9	2.1	6.6
	0.2	1.0	1.6	1.9	2.1	6.6
Moins : Provision générale (30 % des produits)	(0.1)	(0.6)	(0.9)	(1.1)	(1.2)	(4.0)
	0.2	0.4	0.6	0.8	0.8	2.7
Sommaire						
– Produits	0.3	3.9	6.6	8.2	9.0	28.0
– Charges	0.2	1.5	2.5	3.1	3.5	10.8
	0.2	2.4	4.1	5.1	5.5	17.2
Moins : Provision générale	(0.1)	(1.1)	(1.8)	(2.2)	(2.5)	(7.7)
	0.2	1.3	2.3	2.8	3.1	9.5

3.2.1 Mesures académiques

3.2.1.1 Redéploiement de la programmation (suite)

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	15 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Incitation des détenteurs de bacc à s'inscrire dans un programme de 2 ^e cycle	0.7	(0.7)	-	-	-
Création d'un profil « Honours »	0.7	-	0.7	0.7	-
Transformation de bacc spécialisés en majeures	0.2	(0.2)	-	-	-

Incitation des détenteurs de baccalauréat à s'inscrire dans un programme de 2^e cycle

- Cette mesure est abandonnée car elle n'est pas quantifiable, l'UQAM ne possédant pas les renseignements requis pour la quantifier. En pratique, cette mesure est toutefois maintenue. Chaque étudiant de 2^e cycle procure des revenus additionnels d'environ 7 000 \$ par rapport à un étudiant de 1^{er} cycle.

Création d'un profil « Honours »

- Les revenus que pourrait rapporter cette mesure ont été estimés à partir du nombre moyen d'étudiants de 1^{er} cycle ayant une moyenne académique de plus de 3,8 après une année d'étude au cours des cinq dernières années. Les revenus additionnels sont calculés en multipliant la différence de financement d'un étudiant de 1^{er} et 2^e cycle par le nombre d'étudiants pouvant être intéressés à ce profil.
- Aucune dépense pour la mise en place de cette mesure n'a été budgétée. L'UQAM reconnaît qu'il y aura des coûts mais estime qu'ils seront minimes.
- Les revenus additionnels représentent le maximum qui pourrait être atteint. Un étudiant de 1^{er} cycle ne pourra s'inscrire à plus de 3 cours de 2^e cycle mais pourrait en prendre moins. Une moyenne de deux cours par étudiant au lieu de trois utilisés pour le calcul des revenus liés à la mesure réduirait les revenus additionnels de 0,2 M\$.

3.2.1 Mesures académiques

3.2.1.1 Redéploiement de la programmation *(suite)*

Création d'un profil « Honours » *(suite)*

- De plus, les crédits de 2^e cycle qu'un étudiant inscrit au profil « Honours » obtiendra seront déduits du nombre de crédit requis pour l'obtention de son diplôme de 2^e cycle, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur les revenus de 2^e cycle à plus long terme. L'UQAM estime que les étudiants du profil « Honours » ont plus de chances de poursuivre leurs études dans des maîtrises de recherche avec mémoire pour lesquelles le nombre de crédits de cours n'a aucune incidence sur le mode de financement reçu du MELS, donc l'effet serait négligeable.

Transformation de bacc spécialisés en majeures

- La mesure de 0,3 M\$ visant à transformer des baccalauréats spécialisés en majeures et ainsi éliminer certains cours a été révisée à zéro. À ce stade-ci, l'UQAM a identifié huit baccalauréats spécialisés pouvant être transformés mais n'a pas fait de travail supplémentaire pour déterminer quels cours seraient abolis et les économies qui pourraient en découler. Ces baccalauréats spécialisés avaient d'ailleurs été identifiés en 2002. De plus, il semble que cette mesure soit complémentaire à une autre mesure inscrite au plan dans la section organisation académique visant l'application rigoureuse de la moyenne cible au premier cycle et n'apporterait pas d'économies supplémentaires. La mesure a donc été retirée du plan.

3.2.1 Mesures académiques

3.2.1.1 Redéploiement de la programmation (suite)

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	15 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Création d'un programme de gestion des échanges internationaux	1.4	-	1.4	1.4	-
Ristourne Télug	0.2	(0.2)	-	-	-

Création d'un programme de gestion des échanges internationaux

- Cette mesure, impliquant la mise en place de programmes courts pour y inscrire les étudiants libres provenant de l'étranger et ainsi obtenir le financement équivalent à un étudiant québécois, a été mise en place à l'automne 2007. Il semble toutefois que peu d'étudiants se soient inscrits à rebours aux programmes et les retombées seront minimales pour 2007-08. Le succès de la mesure dépend en grande partie des contrôles et du suivi en place à l'UQAM pour s'assurer que les étudiants s'inscrivent aux programmes courts dès leur admission et ce, dès l'automne 2008.
- Les revenus additionnels liés à cette mesure ont été estimés à partir du nombre d'EETP étrangers à l'UQAM en 2004-05. Ce nombre est passé de 625 à 466 en 2006-07 selon l'information disponible au registrariat. En utilisant les hypothèses de revenus de l'UQAM, cette diminution aurait un effet négatif de 546 k\$ sur le montant inscrit au plan de redressement. L'UQAM associe cette diminution d'effectifs au financement peu avantageux du MELS pour les étudiants libres provenant de l'extérieur du Canada qui, conséquemment, réduit les incitatifs d'attirer ces étudiants. Avec la mise en place de cette mesure, l'UQAM compte mettre les efforts pour ré-augmenter le nombre d'étudiants étrangers aux niveaux précédents.

Ristourne Télug

- Un montant non-récurrent de 0,2 M\$ a été approuvé pour 2007-08.

3.2.1 Mesures académiques

3.2.1.1 Redéploiement de la programmation (suite)

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	15 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Révision de la banque de cours	0.3	-	0.3	0.3	-
Autres	0.2	-	0.2	0.2	-

Révision de la banque de cours (« Clarder »)

- Le MELS a imposé au mois de juin dernier un moratoire sur les changements de Clarder afin d'étudier les pratiques dans les universités québécoises et élaborer une ligne de conduite adéquate pour l'ensemble des universités. Étant donné le moratoire, l'UQAM a suspendu l'identification de cours spécifiques pour lesquels un changement de Clarder pourrait rapporter plus de revenus.
- Le montant des revenus additionnels a été estimé en prenant 50 % de la moyenne des revenus additionnels obtenus par changement de Clarder lors de la révision du printemps dernier multiplié par 50 cours, soit l'estimé du nombre de cours pour lesquels l'UQAM croit pouvoir réviser la pondération.
- Le montant de 0,3 M\$ est donc très hypothétique et la mise en place de la mesure dépend de la décision finale du MELS concernant les révisions de Clarder.

Autres (analyse financière des programmes délocalisés)

- Les gestionnaires de ces programmes retourneront un montant additionnel au fonds consolidé. Pour que cette mesure soit valide, les gestionnaires de ces programmes devront maintenir le nombre de programmes délocalisés et appliquer les règles de gestion entérinées pas l'ESG-UQAM.

3.2.1 Mesures académiques

3.2.1.2 Développement et restructuration organisationnels

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	15 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Réorganisation administrative des unités académiques	-	0.4	0.4	0.3	(0.1)

Réorganisation administrative des unités académiques

- Cette mesure vise à revoir la structure de certains départements et propose l'abolition de huit postes. Les employés occupant ces postes ayant la sécurité d'emploi, ils devront être replacés. Les économies ne seront donc réelles que si le remplacement est compensé par un départ.

3.2.1 Mesures académiques

3.2.1.3 Organisation académique

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	15 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Application des principes et procédures pour les unités de programme	0.1	-	0.1	0.1	-
Révision du seuil pour obtenir un 2e dégrèvement (direction de programme)	0.1	(0.1)	-	-	-

Application des principes et procédures pour les unités de programme

- Cette mesure vise à fusionner certaines unités de programmes afin de réduire le nombre de dégrèvements octroyés pour diriger des unités avec un faible taux d'inscription, les économies prévues devraient être réalisées.

Révision du seuil pour obtenir un 2^e dégrèvement (direction de programme)

- Cette mesure, visant à réduire le nombre de dégrèvements accordés pour la direction de programme, a été revue à zéro en attendant la phase 2 de révision des principes et procédures pour les unités de programmes.

3.2.1 Mesures académiques

3.2.1.3 Organisation académique (suite)

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	15 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Application rigoureuse de la moyenne cible au 1 ^{er} cycle	1.1	1.3	2.4	1.8	(0.6)
Mise en place d'une règle pour atteindre une moyenne cible (cycles supérieurs)	0.4	(0.4)	-	-	-

Application rigoureuse de la moyenne cible au 1^{er} cycle

- Cette mesure vise à augmenter à 41 le nombre d'étudiants moyen par cours. La moyenne est à 39,5 pour 2007-08 et était de 39,3 en 2006-07.
- Pour supporter cette mesure d'économie, l'UQAM nous a fourni un calcul qui prouve que, mathématiquement, l'atteinte de l'objectif de 41 rapporterait, net des dépenses de 0,3 M\$ pour la mise en place de la 4^e plage horaire, 2,4 M\$ ainsi que certaines pistes pour atteindre cet objectif, soit :
 - l'abolition ou 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^e plage horaire afin de libérer les grands locaux pour un cours supplémentaire par jour;
 - l'utilisation des salles de diffusion.
- L'UQAM ne nous a toutefois pas démontré quelles économies de charges la mise en place de chacune de ces mesures pourrait rapporter.

3.2.1 Mesures académiques

3.2.1.3 Organisation académique *(suite)*

Application rigoureuse de la moyenne cible au 1^{er} cycle *(suite)*

- La mise en place d'une 4^e plage horaire nous avait été exposée à l'automne comme étant un changement organisationnel majeur qui pourrait avoir des effets pervers si la clientèle de l'UQAM n'acceptait pas ce changement. Le plan d'action qui nous avait été remis à ce moment recommandait, entre autres, de lancer une opération évaluative et consultative avec les services concernés, une évaluation approfondie des coûts directs et indirects ainsi que des conséquences académiques et administratives, et une consultation des facultés concernées. La mise en place de cette 4^e plage horaire ne pouvait se faire qu'à l'été 2009, au plus tôt. Alors qu'aucune de ces évaluations n'a été complétée, il nous apparaît peu probable de mettre en place une 4^e plage horaire et ce, dès 2008-09. La direction nous a informé, après que les projections financières furent complétées et juste avant l'émission de ce rapport, que la 4^e plage ne serait pas implantée en 2008-09. Nos données n'ont pas été amendées pour tenir compte de cette nouvelle information.
- Les coûts budgétés de 0,3 M\$ pour mettre en place la 4^e plage horaire ne sont qu'un estimé sommaire. Aucun estimé des bénéfices directement liés à la mise en place de cette mesure n'a été préparé. Il est précipité, dans le contexte d'un plan de redressement, d'approuver une mesure sans avoir l'assurance que les bénéfices seront supérieurs aux coûts.
- L'écart entre notre calcul et celui de l'UQAM provient de deux différences entre les hypothèses utilisées :
 - L'UQAM fait son calcul en comparaison avec le nombre de charges réalisées en 2006-07, soit 5 306 charges. Par contre, notre base comparative étant le budget 2007-08 avec 5 265 charges, l'économie, selon nous, est de 0,3 M\$ moindre que celle de l'UQAM.
 - Le nombre d'étudiants/cours utilisé par l'UQAM est basé sur le chiffre réel de 2006-07 moins une perte de 2,3 % du nombre d'étudiants/cours alors que notre calcul est basé sur 204 808 étudiants/cours, soit le nombre réel inscrit au 24 janvier 2008. L'UQAM défend son chiffre en expliquant que des étudiants abandonneront des cours d'ici la fin de l'année et que la moyenne-cible sera déterminée selon la moyenne en fin de session. Ceci explique 0,2 M\$ de différence, ou 27 charges.
- En conclusion, l'atteinte de la moyenne cible représente un potentiel d'économies intéressant et les moyens proposés pour y arriver sont réalistes. Par contre, le travail effectué à ce jour demeure préliminaire et nous ne pouvons conclure que les économies calculées par l'UQAM se matérialiseront dans les années à venir.

Mise en place d'une règle pour atteindre une moyenne cible (cycles supérieurs)

- L'UQAM verra à étudier cette question mais pour l'instant, cette mesure ne peut donc amener de revenus additionnels.

3.2.1 Mesures académiques

3.2.1.4 Gestion et encadrement des effectifs étudiants

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	15 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Augmentation de la diplomation	0.5	(0.5)	-	-	-
Récupération primes de diplomation	-	-	-	-	-

Augmentation de la diplomation

- Dans son plan du 15 juin, l'UQAM s'était donnée comme objectif d'augmenter ses revenus étudiants de 0,5 M\$. Trois pistes avaient alors été identifiées et ont été subséquemment analysées afin de documenter ces mesures. Au 31 janvier 2008, l'UQAM ne peut supporter l'économie du montant inscrit au plan du 15 juin.

Récupération de primes de diplomation

- Cette mesure est non récurrente. La demande a été faite et l'UQAM est en attente du paiement de ces primes de diplomation.

3.2.1 Mesures académiques

3.2.1.4 Gestion et encadrement des effectifs étudiants (suite)

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	15 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Augmentation des frais d'admission	0.7	-	0.7	0.7	-
Incitation des détenteurs de bacc à s'inscrire dans un programme de 2e cycle	0.7	(0.7)	-	-	-
Autres	-	(0.3)	(0.3)	(0.3)	-

Augmentation des frais d'admission

- L'UQAM a augmenté les frais de demande d'admission, ce qui devrait rapporter 0,7 M\$ et mis en place un centre de renseignements sur les études (nouvelles charges de 0,2 M\$ incluses dans « Autres »).

Incitation des détenteurs de bacc à s'inscrire dans un programme de 2^e cycle

- Cette mesure de 0,7 M\$ visant à inciter les détenteurs de baccalauréat à s'inscrire dans un programme de 2^e cycle à l'instar d'un certificat avait été inscrite à deux endroits dans le plan du 15 juin, ce qui explique la diminution pour cette catégorie.

Autres

- Charge de 0,2 M\$ pour mettre en place un centre de renseignements sur les études et de 0,1 M\$ pour la mise en place d'un système d'admission en ligne.

3.2.1 Mesures académiques

3.2.1.5 Optimisation des ressources

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	15 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	
Report de l'embauche de professeurs	-	-	-	-	-
Intégration des professeurs sous octroi (plancher d'emploi)	1.5	(1.5)	-	-	-
Intégration des titulaires externes des Chaires du Canada (plancher d'emploi)	0.2	(0.2)	-	-	-
Révision des modes de valorisation (cycles supérieurs)	0.3	-	0.3	0.3	-

Report de l'embauche de professeurs

- Mesure non récurrente dont les bénéficiaires sont inscrits en 2007-08.

Intégration des professeurs sous octroi et des titulaires externes des Chaires du Canada (plancher d'emploi)

- Au 15 juin, l'UQAM avait identifié deux mesures totalisant 1,7 M\$ visant à intégrer des professeurs sous octroi et des titulaires externes de Chaires du Canada dans le plancher d'emploi du SPUQ. Le salaire de ces professeurs est présentement payé par les subventions de recherche liées à la Chaire qu'ils occupent. Lorsque la subvention vient à échéance, ces professeurs, s'ils ont obtenu leur permanence, doivent être intégrés au corps professoral de l'UQAM. Par contre, la convention collective ne permet pas que ces professeurs puissent prendre un poste vacant. Un poste doit donc être créé afin d'intégrer ces professeurs. Cette mesure a été retirée du plan de redressement en attendant le dénouement des négociations avec le SPUQ.

Révision des modes de valorisation (cycles supérieurs)

- Récupération de dégrèvements via l'abolition de ce programme.

3.2.1 Mesures académiques

3.2.1.5 Optimisation des ressources (suite)

	UQAM			PwC	Écart
	15 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	
Politique de frais d'analyse et d'usagers pour les équipements scientifiques	0.1	(0.1)	-	-	-
Réévaluation des frais indirects et de la quote-part du fonds consolidé	0.3	0.1	0.4	0.4	-
Imputation graduelle vers 15 % de frais de gestion des Chaires du Canada	0.2	-	0.2	0.1	(0.1)
Augmentation des frais indirects du fédéral	0.2	(0.1)	0.1	0.1	-
Augmentation des frais indirects du provincial	-	0.1	0.1	0.1	-
Réinvestissement dans les facultés de recherche	-	(0.3)	(0.3)	(0.3)	-

Politique de frais d'analyse et d'usagers pour les équipements scientifiques

- L'UQAM avait prévu charger des frais aux utilisateurs externes de ses équipements scientifiques. Des revenus de 0,1 M\$ étaient inclus au plan de juin pour ces nouveaux frais. Par contre, à ce stade-ci, l'UQAM ne peut supporter ce chiffre, il ne s'agit que d'une estimation sans fondements concrets.

Réévaluation des frais indirects et de la quote-part du fonds consolidé

- La mesure de 0,4 M\$ pour réévaluation de la politique des frais indirects consiste à revoir le partage des frais indirects entre les différents départements et le fonds consolidé. Il ne s'agit pas d'une mesure apportant des revenus additionnels à l'UQAM mais bien une réduction des frais indirects de recherche redistribués aux départements. Le succès de cette mesure dépendra de la capacité des départements affectés à respecter leur budget révisé en réduisant leurs activités. Les taux de contribution révisés ont été mis en place. L'apport de cette contribution a été revue à la hausse de 0,1 M\$ depuis le plan de juin.

3.2.1 Mesures académiques

3.2.1.5 Optimisation des ressources (suite)

Frais administratifs de recherche (suite)

Imputation graduelle vers 15 % de frais de gestion des Chaires du Canada

- L'UQAM compte revoir à la hausse les frais de gestion qu'elle perçoit sur les subventions de recherche remises aux détenteurs de Chaires de recherche du Canada. Ces frais, présentement entre 5 % et 8 % du montant de la subvention, passeraient à 15%. De plus, le fonds consolidé conserverait 50 % de ces frais, comparativement à 25 % présentement. Comparativement au budget 2007-08, le montant de frais de gestion perçu par le fonds consolidé serait de 0,2 M\$ plus élevé.
- Par contre, la proposition présentée aux facultés voit les primes et le nombre de dégrèvements attribués aux titulaires de Chaires augmenter, ce qui coûterait à l'université près de 0,2 M\$ de plus qu'en 2007-08. Au net, la mesure rapporterait donc 52 k\$.
- La différence entre le chiffre de PwC et celui de l'UQAM vient de l'exclusion des hausses de primes dans le calcul de l'UQAM.
- Cette mesure sera mise en place graduellement au fur et à mesure que les Chaires se renouvelleront.

Augmentation des frais indirects du fédéral et du provincial

- Ces mesures ne sont pas vraiment des mesures de redressement, il ne s'agit que de l'augmentation annuelle de la contribution des gouvernements fédéral et provincial pour couvrir les frais indirects de recherche.
- Depuis le plan de juin, l'UQAM a reçu confirmation du montant versé par le fédéral pour 2007-08, ce dernier ne sera plus élevé que de 0,1 M\$ comparativement à 2006-07, soit 0,2 M\$ de moins que prévu en juin, inflation incluse pour 2011-12.
- La hausse de la subvention du gouvernement provincial (0,1 M\$) a été ajoutée depuis le plan de juin.

Réinvestissement dans les facultés

- L'UQAM a alloué un montant de 0,3 M\$ en dépenses pour réinvestissement dans les facultés. Cette mesure vise à pallier aux conséquences négatives que pourrait avoir la baisse de la redistribution de frais indirects de recherche dans les départements et facultés de l'UQAM.
- Ce réinvestissement de 0,3 M\$ a été approuvé par le CDR.

3.2.1 Mesures académiques

3.2.1.5 Optimisation des ressources (suite)

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	15 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	
Réévaluation des frais administratifs imputés aux étudiants	0.3	(0.1)	0.2	0.2	-
300 \$ pour étudiants hors délais aux cycles supérieurs	-	0.5	0.5	0.5	-
Mise en application d'une politique de frais pour droits d'auteur	0.2	-	0.2	0.2	-

Réévaluation des frais administratifs imputés aux étudiants

- La mesure de réévaluation des frais administratifs imputés aux étudiants devrait être mise en place sous peu et adoptée par le C. A. pour assurer que la nouvelle tarification entre en vigueur dès 2008-09. À moins d'une réduction des demandes des étudiants, les prévisions de revenus additionnels devraient être atteintes basées sur le nombre de demandes de l'année dernière. Cette mesure a été réévaluée à la baisse de 0,1 M\$ comparativement au plan de juin.

300 \$ pour étudiants hors délais aux cycles supérieurs

- Cette mesure estimée à 0,5 M\$ annuellement est maintenant incluse au plan du 31 janvier. Elle consiste à augmenter de 70 \$ à 300 \$ les frais de pénalité pour les étudiants aux cycles supérieurs en retard sur la durée normale de leur cycle d'étude. Basé sur les résultats de 2006-07, l'UQAM peut supporter une diminution de 10 % des étudiants en retard avant que les prévisions de revenus additionnels doivent être revues à la baisse. Le nombre d'étudiants en retard à la session d'automne 2007 est légèrement en baisse (3 %) comparativement à la session d'automne 2006. Toutefois, bien qu'une réduction du nombre d'étudiants en retard amènerait une diminution de ces revenus additionnels, la réduction des coûts qu'engendre ces retards supporterait probablement cette baisse de revenus.

Mise en application d'une politique de frais pour droits d'auteur

- L'UQAM a aussi adopté une mesure selon laquelle des frais de 0,63 \$ par crédit seront chargés aux étudiants pour couvrir les licences de droits d'auteur payées à Copibec. Cette hausse a été décidée par la direction en juin 2007 mais n'aurait pas encore été mise en vigueur.

3.2.2 Vice-rectorat à la vie académique et vice-rectorat exécutif

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	30 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Réduction du budget de surnuméraires (BSER)	0.1	0.1	0.2	0.2	-
Réduction du budget d'auxiliaires d'enseignement	-	0.1	0.1	0.1	-
Autres	0.3	(0.2)	0.1	0.1	-

Réduction du budget de surnuméraire

- Cette mesure est une compression budgétaire relativement aux surnuméraires dans les unités académiques qui a pour effet d'annuler en partie l'augmentation accordée en 2006-07.

Réduction du budget d'auxiliaire d'enseignement

- Représente une compression budgétaire liée aux auxiliaires d'enseignement.

3.2.3 Vice-rectorat aux ressources humaines

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	30 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	<i>M\$</i>	<i>M\$</i>	<i>M\$</i>	<i>M\$</i>	<i>M\$</i>
Réduction au contrat de gardiennage	0.3	-	0.3	0.3	-
Autres	-	-	-	-	-

Réduction de services de gardiennage

- Remplacement de la présence d'agents de sécurité par la mise en place de systèmes intégrés de sécurité au pavillon K et au Centre sportif.
- L'investissement estimé à 300 000 \$ est prévu être complété d'ici le 31 mai 2008 et sera payé à même les économies réalisées sur une période d'environ un an et demi. Par la suite, les économies seront de l'ordre de 250 000 \$ sur une base annuelle.

3.2.4 Vice-rectorat aux services académiques et au développement technologique

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	30 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Réorganisation du travail - bibliothèque	0.2	-	0.2	0.2	-
Achat de documents	(0.8)	-	(0.8)	(0.8)	-
Contrats d'entretien non renouvelés et autres	0.3	(0.6)	(0.3)	(0.3)	-
Report d'un an des remplacements d'ordinateurs pour les professeurs et réduction de l'enveloppe	0.2	-	0.2	0.2	-
Autres	0.1	-	0.1	0.1	-

Réorganisation du travail - bibliothèque

- Économies salariales récurrentes liées à des mesures volontaires de réduction du temps de travail, aux vacances temporaires de postes lors de départs ou réaffectations et à une compression du budget de surnuméraires.
- L'atteinte des économies salariales visées serait facilitée par l'augmentation de la mobilité de certains employés. Des modifications à la convention collective des employés touchés sont à négocier afin de permettre une augmentation de la mobilité.

Achat de document

- Augmentation de l'enveloppe budgétaire dédiée à l'achat de documents.

Contrats d'entretien non renouvelés, contrats renégociés et autres

- Économies en date du 15 juin 2007 évaluées à environ 350 k\$ découlant de diminutions du niveau de service de certains contrats, de renégociations d'ententes de services et de contrats, et de changements de certains fournisseurs.
- Mesure ajustée à la baisse pour refléter la perte prévue des revenus d'accès Internet et autres revenus d'ici le 31 mai 2012.

Report d'un an des remplacements d'ordinateurs pour les professeurs et réduction de l'enveloppe

- À partir de 2009-10, diminution de l'enveloppe budgétaire annuelle pour fins de remplacement des ordinateurs des professeurs de 750 k\$ à 600 k\$. Cette mesure nécessite une modification à la convention collective du SPUQ.

3.2.5 Ressources humaines

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	30 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Cible pour les mesures - ressources humaines	2.5	(2.5)	-	-	-
Réduction des primes de retraite	-	1.9	1.9	1.9	-
Employés de soutien et cadres - non-remplacement suite à un départ (retraite et divers)	-	1.3	1.3	-	(1.3)
Employés de soutien et cadres - prise de vacances obligatoire avant retraite	-	0.2	0.2	0.2	-
Employés de soutien et cadres - mesures de réduction du temps de travail	-	0.2	0.2	0.2	-
Non renouvellement et abolition de postes de cadres	-	0.4	0.4	0.4	-
Radiation de la réserve 2006/2007 pour perfectionnement et réduction du budget de perfectionnement pour les années subséquentes	-	0.2	0.2	0.2	-
Réduction des employés hors plan d'effectifs	-	1.3	1.3	1.3	-

Réduction des primes de retraite

- Les employés de l'UQAM sont, sous certaines conditions, admissibles à une prime de retraite lorsqu'ils prennent leur retraite avant l'âge de 65 ans. Le maximum de cette prime sera réduite de 12 à 9 mois de salaire.
- Cette mesure doit être négociée avec les syndicats et les associations de personnel.
- Les valeurs annuelles de cette mesure ont été établies à partir d'hypothèses de retraite émises par les actuaires du régime de retraite de l'UQ.

Employés de soutien et cadres - non-remplacement suite à un départ (retraite et divers)

- Lors de vacances de postes suite à une retraite, à une absence prolongée ou pour d'autres raisons, le service des ressources humaines de concert avec les responsables concernés feront un effort pour laisser le poste vacant pour une période de trois mois. En 2011-12, l'économie est projetée à 1,3 M\$ par l'UQAM.
- Nous avons évalué cette mesure à zéro car elle risque d'occasionner des coûts plus élevés liés à l'efficacité et au transfert de connaissances.

3.2.5 Ressources humaines *(suite)*

Employés de soutien et cadres - prise de vacances obligatoire avant retraite

- Cette mesure vise à inciter les personnes prenant leur retraite d'utiliser leur banque de vacances avant leur départ.

Non renouvellement et abolition de postes de cadres

- Trois postes de cadres seront abolis. L'un de ces postes sera aboli suite à un départ graduel à la retraite. Les deux autres postes sont occupés par des cadres contractuels et seront abolis à la fin de leur contrat respectif. Un des contrats expire à la fin de l'année 2007-08, tandis que l'autre en 2008-09.

Employés de soutien et cadres - mesures de réduction du temps de travail

- Cette mesure consiste à une réduction volontaire du temps de travail par les employés. Malgré que cette économie salariale est récurrente depuis maintes années, la base budgétaire 2007-08 n'incluait pas d'économies prévues à cet effet.

Radiation de la réserve 2006-07 pour perfectionnement et réduction du budget de perfectionnement pour les années subséquentes

- La radiation de la réserve 2006-07 pour perfectionnement a été réalisée.
- De plus, des réductions de 225 k\$ aux enveloppes de perfectionnement ont été appliquées à partir de 2008-09.

Réduction des employés hors plan d'effectifs

- Cette mesure représente les économies salariales liées à la réduction du nombre d'employés dans le poste budgétaire « employés hors plan d'effectifs ».
- La réduction du nombre d'employés découlera de prises de retraite, d'ententes individuelles, de replacements vers des postes budgétés suite à de la formation.

3.2.6 Terrains et bâtiments

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	15 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
176-182, Ste-Catherine E. (La Patrie)	0.1	-	0.1	0.1	-
1200, St-Alexandre (Ancien Pavillon des Sciences)	0.5	(0.4)	0.1	0.1	-
Domaine Seigneurial de Mascouche	(0.2)	0.1	(0.1)	(0.1)	-
221-223, Ste-Catherine E.	(0.1)	-	(0.1)	(0.1)	-
1700, St-Denis (Bibliothèque St-Sulpice)	0.1	-	0.1	0.1	-
La Huardière	0.2	-	0.2	0.2	-

Terrains et bâtiments à vendre

- Révision à la baisse (0,3 M\$) des économies liées à la vente de l'ancien pavillon des sciences au 1200 St-Alexandre et de la perte de revenus (0,1 M\$) liée à la disposition du domaine Seigneurial à Mascouche.
- L'UQAM est en train d'évaluer les retombées de la vente de La Huardière évaluées à 0,2 M\$ au plan de juin.

Centre Pierre-Péladeau

- Cette mesure est toujours en cours d'évaluation afin de déterminer si l'UQAM vendra ou gardera le Centre Pierre-Péladeau.

3.2.6 Terrains et bâtiments – Complexe des sciences

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	15 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Reconnaissance par le MELS	0.1	-	0.1	0.1	-
Location des 5e, 6e et 7e étages à des tiers	1.6	(0.1)	1.5	1.6	0.1
Espaces occupés à titre gracieux	0.4	-	0.4	0.4	-
Renouvellement de baux	-	0.1	0.1	0.1	-

Complexe des Sciences

- Révision à la baisse des revenus de location des 5^e, 6^e et 7^e étages du Complexe. Les revenus seront fixes pour les cinq premières années de certains baux.

Espaces occupés à titre gracieux

- Nous n'avons pas eu la documentation complète pour supporter ces revenus de location totalisant 0,4 M\$, ils semblent élevés.
- De plus, certains occupants de locaux inclus dans cette mesure n'ont toujours pas été avisés de leur relocation, ce qui pourrait retarder le processus de mise en place.

Renouvellement de baux

- L'UQAM a identifié des locaux pour lesquels elle pourrait retirer des revenus de loyer additionnels. Cette mesure additionnelle représente des revenus de 0,1 M\$ non identifiés au plan de juin.

3.2.7 Vice-rectorat aux affaires administratives et financières

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	30 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Analyse des pistes de réorganisation - services alimentaires	0.5	-	0.5	-	(0.5)
Analyse des pistes de réorganisation - bureauphile	0.1	0.2	0.3	0.3	-
Augmentation des tarifs de stationnement	0.6	-	0.6	0.6	-
Compression budgétaire - service des immeubles et bâtiments	0.3	-	0.3	0.3	-
Autres	0.1	-	0.1	0.1	-

Analyse des pistes de réorganisation – Services alimentaires

- Le plan détaillé de mise en œuvre de cette mesure doit être finalisé par un consultant externe au cours des prochaines semaines, et par conséquent, nous avons quantifié cette mesure à zéro en date de notre rapport.
- Les pistes de solutions identifiées par le consultant externe et décrites dans son premier rapport font état entre autres de :
 - réduction potentielle du coût des aliments dont le niveau actuel est de 50 % du chiffre d'affaires. Ce ratio pourrait être abaissé à environ 40 %;
 - les taux salariaux sont 25 à 50 % plus élevés que la moyenne canadienne en milieu syndical semblable et en moyenne 55 % plus élevés que dans les établissements privés du Québec.

Analyse des pistes de réorganisation – Bureauphile

- Les activités du Bureauphile seront réduites, à partir du début de 2008-09, aux opérations internes. Suite à l'arrêt des ventes externes, un local sera libéré et disponible pour location et la majorité des employés seront réaffectés à d'autres postes au sein de l'UQAM.

Augmentation des tarifs de stationnement

- Cette mesure consiste à hausser annuellement d'environ 10 % l'ensemble des tarifs. La première hausse qui a eu lieu en juin 2007 sera suivie de deux hausses subséquentes en juin 2008 et 2009. Ceci résultera en une augmentation de 600 000 \$ des revenus nets à partir de 2010-11.
- En plus, au cours des prochaines années le revenu moyen par place de stationnement du St-Urbain, qui n'était que de 1 164 \$ en 2006-07, devrait augmenter à un niveau d'au moins 2 000 \$ par place de stationnement. Ce stationnement est en opération depuis moins de trois ans et n'a pas encore atteint un niveau d'achalandage normalisé. En contrepartie, l'effet de cette augmentation additionnelle pourrait être annulé suite à l'ouverture récente et prévue d'autres stationnements à proximité des trois stationnements de l'UQAM.

Compression budgétaire – Service des immeubles et bâtiments

- Cette mesure représente une compression budgétaire à la base 2007-08. Malgré cette mesure de redressement, la base budgétaire redressée de 2007-08 demeure supérieure aux résultats réels de 2006-07.

3.2.8 Augmentation des frais afférents et autres

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	30 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Augmentation des frais généraux	2.1	1.0	3.1	3.1	-
Application de frais technologiques	3.2	-	3.2	3.2	-
Augmentation de 10 % des frais aux étudiants étrangers	-	0.3	0.3	0.3	-

Augmentation des frais généraux

- Lors de sa réunion du 24 mai 2007, le conseil d'administration de l'UQAM a adopté une augmentation des frais généraux de 20 \$ à 40 \$ par étudiant-session, et ce, à partir de la session d'automne 2007.
- Le C. A. a également convenu d'augmenter ces frais en fonction de la variation de l'IPC pour les années subséquentes.
- En plus de ces augmentations, l'UQAM a l'intention de fixer les frais généraux à 55 \$ par étudiant-session à partir de 2009-10.

Application de frais technologiques

- Lors de sa réunion du 24 mai 2007, le C. A. a aussi adopté l'instauration de frais technologiques de 4 \$/ crédit, et ce, à partir de la session d'automne 2007.
- Ces frais augmenteront également, à compter de l'année 2008-09, en fonction de la variation de l'IPC.

Augmentation des frais aux étudiants étrangers

- Cette mesure doit être complétée d'ici le 31 mars 2008.
- Elle représente l'augmentation de 10 % des droits de scolarité chargés aux étudiants étrangers, telle que permise par le MELS, moins une partie de ces revenus additionnels à être réinvestis dans les services aux étudiants étrangers.

3.2.9 Révision de l'organisation administrative de l'UQAM et des frais chargés à la Téluc

Exercice financier 2011-12	UQAM			PwC	Écart
	30 juin 2007	Variation	31 janv. 2008	31 janv. 2008	
	M\$	M\$	M\$	M\$	
Révision de l'organisation administrative de l'UQAM et des frais chargés à la Téluc	1.2	(0.6)	0.6	0.6	-

Révision de l'organisation administrative de l'UQAM et de la contribution Téluc

- Cette mesure est composée de quatre éléments, soit :
 - une charge additionnelle de 459 k\$ en 2011-12 associée à la création de postes de doyens cadres académiques;
 - une économie de 359 k\$ en 2011-12 générée par la coupure d'un poste de vice-recteur et par la réorganisation des vice-rectorats en cours;
 - le remboursement intégral par la Téluc des coûts d'entretien pour les espaces qu'elle occupe est supposé générer une économie de coûts de 713 k\$ en 2011-12;
 - une réduction des avantages consentis au Recteur projetée à 27 000 \$ en 2011-12.
- La réduction de 600 k\$ résulte du report de la décision d'harmoniser les pratiques entre l'UQAM et la Téluc.

Annexe 4

Tableaux sommaires des contingents / nouveaux programmes

Principales hypothèses

	CONTINGENTS	NOUVEAUX PROGRAMMES
Produits		
EETP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bassin potentiel : Demandes d'inscription acceptées et refusées pour lesquelles l'étudiant s'est inscrit dans une autre université ▪ Cohorte annuelle ▪ Nombre de crédits du programme ▪ Taux d'abandon 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1^{er} cycle : étude de marché, demandes, tendances ▪ DESS : étude de marché, demande ▪ 2^e et 3^e cycles : 1^{er} cycle, demandes, marché, tendances ▪ Cohorte annuelle ▪ Nombre de crédits du programme ▪ Taux d'abandon
EETPP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pondération réelle des étudiants inscrits en 2006-07 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pondération prévisionnelle selon les cours prévus par programme
Produits / EETP		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enseignement ▪ Soutien et fixe ▪ Droits de scolarité ▪ Frais afférents ▪ Graduation 	<p>3 287 \$</p> <p>1 657 \$</p> <p>1 438 \$</p> <p>200 \$</p> <p>1^{er} cycle : 141 \$, 2^e cycle : 585 \$, 3^e cycle : 876 \$</p>	<p>3 287 \$</p> <p>1 657 \$</p> <p>1 438 \$</p> <p>200 \$</p> <p>1^{er} cycle : 141 \$, 2^e cycle : 585 \$, 3^e cycle : 876 \$</p>
Charges	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approche : coût marginal ▪ Correspond en moyenne à 30 % des charges / EETP observées au cours de 2006-07 ▪ Charges de cours additionnelles seront, ultimement, données par des chargés de cours ▪ Augmentation des EETP permet d'atteindre les moyennes cibles (nombre d'étudiants par charges de cours) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approche : coût marginal ▪ Correspond à 50 % des charges / EETP observées au cours de 2006-07 pour des programmes similaires ▪ Charges de cours additionnelles seront, ultimement, données par des chargés de cours ▪ Étudiants inscrits dans les nouveaux programmes suivront aussi des cours donnés dans d'autres programmes (plus particulièrement au 1^{er} cycle)

Redéploiement de la programmation – Atteinte ou dépassement des contingents

	Éducation	Politique / Droit			Communications			Arts			Total		
	Bacc.	Bacc.			Bacc.	Maîtrise		Bacc.	Maîtrise	Doctorat			
	Adaptation scolaire et social	Relations et droit int'l	Droit	Gestion publique	Sous-total	Comm.	Comm.	Sous-Total	Éducation des Arts	Arts visuels et Média.	Arts visuels et Média.	Sous-Total	
Produits													
EETP	223	30	30	75	135	116	17	133	26	11	8	45	536
Produits / EETP (\$)													
- MELS	7,090	5,775	6,367	5,545	5,779	6,268	16,771	7,613	9,490	16,771	23,603	13,831	7,457
- Étudiants	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638
	8,728	7,413	8,005	7,183	7,417	7,906	18,409	9,251	11,128	18,409	25,241	15,469	9,095
MELS	1,582	173	191	416	780	726	285	1,011	244	191	189	624	3,997
Étudiants	365	49	49	123	221	190	28	217	42	19	13	74	878
	1,947	222	240	539	1,001	915	313	1,228	286	210	202	698	4,874
Charges													
Charges moyennes / EETP (\$)	8,406	5,996	7,047	6,133	6,306	7,536	17,997	8,876	13,355	21,293	20,089	16,554	8,679
Charges additionnelles estimatives / EETP (%)	0.27	0.37	0.27	0.40	0.36	0.31	0.25	0.30	0.36	0.25	0.25	0.30	0.30
Charges marginales ciblées / EETP (\$)	2,296	2,243	1,927	2,426	2,274	2,373	4,499	2,644	4,850	5,323	5,022	4,986	2,603
EETP	223	30	30	75	135	116	17	133	26	11	8	45	536
	512	67	59	181	307	275	76	351	124	61	40	225	1,395
Contribution (\$)	1,435	155	181	358	694	640	237	877	162	149	162	473	3,479

Redéploiement de la programmation – Nouveaux programmes

	Sc. Humaines	Éducation	Pol / Droit	ESG			Sciences					Total	
	Doctorat	Maîtrise	Doctorat	Cert.	DESS		Maîtrise		Doctorat				
	Philo Sciences Cognitives	Ortho	Droit	Plaisirs Gastro- nomiques	Pratique Comptable CGA	Gestion de projet	Sous- total	Sciences Techno et soc.	Foresterie Durable	Chimie	Sciences Techno et soc.	Sous- Total	
Produits													
EETP	2	26	15	53	20	45	118	23	7	24	12	65	227
Produits / EETP (\$)													
- MELS	23,570	13,286	23,570	6,029	9,184	9,184	7,778	22,884	33,140	37,671	37,671	32,103	16,628
- Étudiants	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638
	25,208	14,924	25,208	7,667	10,822	10,822	9,416	24,522	34,778	39,309	39,309	33,741	18,266
MELS	47	351	354	317	187	413	916	515	232	904	450	2,101	3,769
Étudiants	3	43	25	86	33	74	193	37	11	39	20	107	371
	50	394	378	403	220	487	1,109	552	243	943	470	2,208	4,140
Charges													
Charges moyennes / EETP (\$)	25,060	17,462	25,060	7,145	13,043	13,043	10,415	22,841	21,342	38,683	25,060	31,413	18,397
Charges additionnelles estimatives / EETP (%)	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
Charges marginales ciblées / EETP (\$)	12,530	8,731	12,530	3,573	6,522	6,522	5,203	11,420	10,671	19,342	12,530	15,707	9,198
EETP	2	26	15	53	20	45	118	23	7	24	12	65	227
	25	231	188	188	132	293	613	258	75	464	231	1,028	2,085
Contribution (\$)	25	163	190	215	88	194	496	294	168	479	239	1,180	2,055

Annexe 5

Évolution comparative de la masse salariale et certains indicateurs clés de 2002-03 à 2006-07

Constatations sur l'évolution de la masse salariale et certains indicateurs clés de 2002-03 à 2006-07 (fonds de fonctionnement incluant les fonds CFNZK)

Professeurs

- Le taux de croissance annuel composé (TCAC) de la masse salariale pour la période 2003-07 est de 4,0 % (croissance de 9,2 % entre 2003-04 attribuable principalement au redressement salarial de 4,6 % et du déblocage des échelons au 1^{er} juin 2003 lors du renouvellement de la convention collective).
- Le salaire moyen des professeurs (avant avantages sociaux) a crû à un TCAC de 3,1 % durant 2003-07. Le taux calculé en fonction des heures travaillées n'est cependant que de 1,1 % pour la même période. L'écart s'explique par l'accroissement significatif des postes comblés (à titre d'exemple, entre 2005-06 et 2006-07, les postes comblés sont passés de 992,5 à 1 024, soit un accroissement de 31,5 postes).
- 35 postes équivalents ont été créés durant les 4 années terminées le 31 mai 2007, soit un TCAC de 0,8 %.
- Les charges d'enseignement des professeurs réguliers ont crû à un TCAC de 0,1 % durant la même période.

Chargés de cours

- Le taux de croissance annuel composé de la masse salariale pour la période 2003-07 est de 7,5 %.
- Les charges d'enseignement des chargés de cours ont crû à un TCAC de 4,0 % durant la même période.
- Par différence, l'impact des échelles de traitement est de 3,5 % annuellement.

Personnel de soutien

- Le taux de croissance annuel composé de la masse salariale pour la période 2003-07 est de 4,0 %, dont 5,3 % pour les Techniques et 4,5 % pour les Professionnels.
- Ajout de 93 postes entre 2003-07, principalement Techniques (41) et Professionnels (39), soit un TCAC de 1,8 %.
- Le salaire moyen du personnel de soutien (avant avantages sociaux) a crû à un TCAC de 2,1 % durant 2003-07.
- L'augmentation du personnel de soutien n'est pas compensée par une réduction des dépenses en surnuméraires qui ont crû à un TCAC de 3,1 % entre 2003-07.

Constatations sur l'évolution de la masse salariale et certains indicateurs clés de 2002-03 à 2006-07 (fonds de fonctionnement incluant les fonds CFNZK) *(suite)*

Cadres

- Le taux de croissance annuel composé 2003-07 de la masse salariale est de 3,9 %, dont 2,1 % pour l'ajout d'effectifs et 1,8 % pour l'indexation des salaires (incluant le renouvellement de la masse salariale).

Autres

- Le taux de croissance annuel composé des charges d'enseignement a crû plus rapidement durant la période 2003-07 que les EETP, soit de 2,4 % vs. 1,8 %.
- Les charges d'enseignement assumées par les professeurs réguliers ont été restreintes en 2005-06 afin d'appliquer les termes de la convention collective quant au respect d'un maximum de 9 crédits en réserve ou d'un maximum de 15 000 \$ en fonds de recherche.
- Le taux de croissance annuel composé des revenus durant la période 2003-07 est de 4,3 %, alors que la croissance de l'ensemble de la masse salariale (incluant avantages sociaux) est de 5,2 % (4,5 % en excluant les primes de retraite et avantages sociaux). Les revenus reflètent en 2003-04 l'impact de la hausse des effectifs étudiants et en 2006-07, le réinvestissement du MELS de 6,0 M\$.
- Les primes de retraite versées ont crû au TCAC de 22,2 % pour la période 2003-07. Elles ont plus que doublé entre 2002-03 et 2006-07, soit de 2,3 M\$ à 5,1 M\$.
- Le taux de croissance annuel composé des avantages sociaux est de 7,8 % pour la période 2003-07 ce qui est supérieur au TCAC de la masse salariale de 4,5 %.
- Les inducteurs de cette croissance sont principalement le R.R.U.Q., les assurances collectives (incluant l'ajout des employés à statut particulier depuis le 1^{er} janvier 2004) et le R.Q.A.P. effectif depuis le 1^{er} janvier 2006.

Évolution des revenus et de la masse salariale de 2002-03 à 2006-07 (fonds de fonctionnement, incluant les fonds CFNZK)

REVENUS	2002-03		2003-04		2004-05		2005-06		2006-07		2003-07
	000\$	000\$	Var (%)	000\$	Var (%)	000\$	Var (%)	000\$	Var (%)	TCAC	
Sources											
MELS	192,531	209,798	9.0	212,535	1.3	212,104	(0.2)	226,827	6.9		4.2
Droits de scolarité	42,760	45,711	6.9	46,890	2.6	47,693	1.7	48,391	1.5		3.1
Sous-total	235,291	255,509	8.6	259,424	1.5	259,797	0.1	275,219	5.9		4.0
Autres	35,514	39,539	11.3	39,028	(1.3)	42,575	9.1	45,580	7.1		6.4
Revenus totaux	270,805	295,048	9.0	298,453	1.2	302,373	1.3	320,799	6.1		4.3
MASSE SALARIALE											
	000\$	000\$	Var (%)	000\$	Var (%)	000\$	Var (%)	000\$	Var (%)	TCAC	
Cadres	11,502	11,780	2.4	12,090	2.6	12,868	6.4	13,430	4.4		3.9
Doyens et primes	1,729	1,758	1.7	1,799	2.3	1,813	0.8	1,765	(2.7)		0.5
Professeurs	72,997	79,695	9.2	80,986	1.6	82,013	1.3	85,539	4.3		4.0
Chargés de cours	24,339	27,402	12.6	30,116	9.9	30,259	0.5	32,522	7.5		7.5
Auxiliaires	4,707	4,815	2.3	4,831	0.3	5,261	8.9	5,330	1.3		3.2
Professionnels	19,878	20,821	4.7	21,884	5.1	23,032	5.2	23,683	2.8		4.5
Techniques	11,040	11,719	6.2	12,279	4.8	12,666	3.2	13,589	7.3		5.3
Bureau	18,362	18,923	3.1	20,078	6.1	20,705	3.1	20,858	0.7		3.2
Métiers et services	5,220	5,368	2.8	5,301	(1.3)	5,423	2.3	5,645	4.1		2.0
Surnuméraires	5,223	5,712	9.4	6,515	14.0	5,792	(11.1)	5,903	1.9		3.1
Temps supplémentaire	610	713	16.7	776	8.9	649	(16.3)	634	(2.4)		0.9
Contractuels	2,517	2,621	4.1	2,863	9.2	2,683	(6.3)	3,154	17.5		5.8
Sous-total masse salariale	178,125	191,328	7.4	199,516	4.3	203,165	1.8	212,051	4.4		4.5
Primes de retraite	2,309	2,805	21.5	3,349	19.4	4,533	35.4	5,146	13.5		22.2
Avantages sociaux	29,423	33,256	13.0	34,706	4.4	38,030	9.6	39,716	4.4		7.8
Total masse salariale et avantages sociaux	209,857	227,389	8.4	237,571	4.5	245,728	3.4	256,913	4.6		5.2
<i>Soutien</i>	54,501	56,832	4.3	59,541	4.8	61,826	3.8	63,775	3.2		4.0

Évolution des effectifs employés¹ des EETP et des charges d'enseignement de 2002-03 à 2007-08 (fonds de fonctionnement, incluant les fonds CFNZK)

Université du Québec à Montréal

Évolution des effectifs de 2002-2003 à 2006-2007¹ (fonds de fonctionnement, incluant les fonds CFNZK)

EFFECTIFS EMPLOYÉS	2002-03		2003-04		2004-05		2005-06		2006-07		2003-07		2007-08		2004-08	
	#	#	Var	#	Var	#	Var	#	Var	#	Var	TCAC	#	Var	TCAC	
Cadres	102	103	1	109	6	109	-	111	2	2.1%	112	1	2.1%			
Professeurs (incl. doyens)	1,076	1,092	16	1,106	14	1,112	7	1,111	(1)	0.8%	1,111	-	0.4%			
Professionnels	309	320	11	332	12	345	13	348	3	3.0%	347	(1)	2.0%			
Techniques	249	265	16	272	6	278	7	290	12	3.9%	295	5	2.7%			
Bureau	533	537	4	544	7	547	3	546	(1)	0.6%	543	(3)	0.3%			
Métiers et services	147	144	(3)	146	1	148	2	147	(1)	0.0%	150	3	1.0%			
Total effectifs	2,417	2,462	45	2,508	46	2,539	31	2,554	15	1.4%	2,558	4	1.0%			
<i>Soutien</i>	1,239	1,267	28	1,293	27	1,318	25	1,332	14	1.8%	1,335	3	1.3%			

¹ Postes autorisés au 1er juin de l'année fiscale

CHARGES D'ENSEIGNEMENT	2002-03		2003-04		2004-05		2005-06		2006-07		2003-07		2007-08		2004-08	
	#	#	Var (%)	#	Var (%)	#	Var (%)	#	Var (%)	#	Var (%)	TCAC	#	Var (%)	TCAC	
Professeurs réguliers	2,820	2,826	0.2	2,850	0.8	2,749	(3.5)	2,827	2.8	0.1%	2,855	1.0	0.3%			
Chargé de cours	3,641	3,983	9.4	4,222	6.0	4,263	1.0	4,265	-	4.0%	4,145	(2.8)	1.0%			
Charges totales	6,461	6,809	5.4	7,071	3.8	7,012	(0.8)	7,091	1.1	2.4%	7,000	(1.3)	0.7%			

EFFECTIFS ÉTUDIANTS	2002-03		2003-04		2004-05		2005-06		2006-07		2003-07		2007-08		2004-08	
	#	#	Var (%)	#	Var (%)	#	Var (%)	#	Var (%)	#	Var (%)	TCAC	#	Var (%)	TCAC	
EETP	23,441	24,666	5.2	25,370	2.9	25,427	0.2	25,215	(0.8)	1.8%	24,638	(2.3)	0.0%			

Annexe 6

Étude de balisage

Cette section a été préparée au cours des mois d'octobre et de novembre 2007 et faisant partie de notre projet de rapport intérimaire sur la situation financière et le plan de redressement daté du 4 décembre 2007. Ce projet de rapport intérimaire ne sera pas émis sous forme finale puisque la majeure partie est devenue périmée suite à la production de ce rapport définitif.

Nous avons, par conséquent, reproduit dans cette annexe l'étude de balisage sans y effectuer aucune mise à jour des données.

6.1 L'UQAM en bref

6.1.1 Données générales 2005-2006

- Les effectifs étudiants :
 - 41 000 étudiants, dont approximativement 16% aux cycles supérieurs
 - Plus de 25 000 EEETP ^[1] équivalant à environ 46 000 EEETPP ^[2] en 2005-2006
 - 48% des étudiants sont à temps partiel
 - 62% des étudiants sont des femmes
- Le corps professoral :
 - Près de 1 000 professeurs,
 - Plus de 1 800 chargés de cours
- La structure académique :

Une offre variée avec plus de 180 programmes de premier cycle et plus de 110 de cycles supérieurs dispensés avec l'appui de :

 - 35 départements, regroupés en 7 facultés :
 - > École des sciences de la gestion (ESG UQAM)
 - > Faculté de communication
 - > Faculté de science politique et de droit
 - > Faculté des arts
 - > Faculté des sciences
 - > Faculté des sciences de l'éducation
 - > Faculté des sciences humaines
 - Plus de 2000 employés de soutien
- La recherche :
 - 6 instituts,
 - 18 centres de recherche institutionnels,
 - 27 chaires de recherche du Canada,
 - 23 chaires institutionnelles
- L'université à distance : la TÉLUQ
 - Rattachée à l'UQAM depuis octobre 2005,
 - Une formule d'études souple, qui rend accessible les études universitaires à près de 8 000 étudiants par année (≈ 3000 EEETP) en offrant 65 programmes d'études et 360 cours à distance
- La mission d'accessibilité de l'UQAM se caractérise dans chacune de ces précédentes dimensions :
 - Un effectif d'étudiants diversifié dans son régime d'étude
 - Une offre de programmes variée dans tous les cycles d'étude
 - Une recherche innovatrice et accessible à la fois aux étudiants et aux citoyens

^[1] Effectif étudiant équivalent au temps plein (tous cycles confondus)

^[2] Effectif étudiant équivalent au temps plein pondéré en fonction du cycle d'étude
Source: Présentation de l'UQAM, 7 février 2007 - Commission de l'éducation

6.1 L'UQAM en bref

6.1.2 Les effectifs étudiants 2005-2006

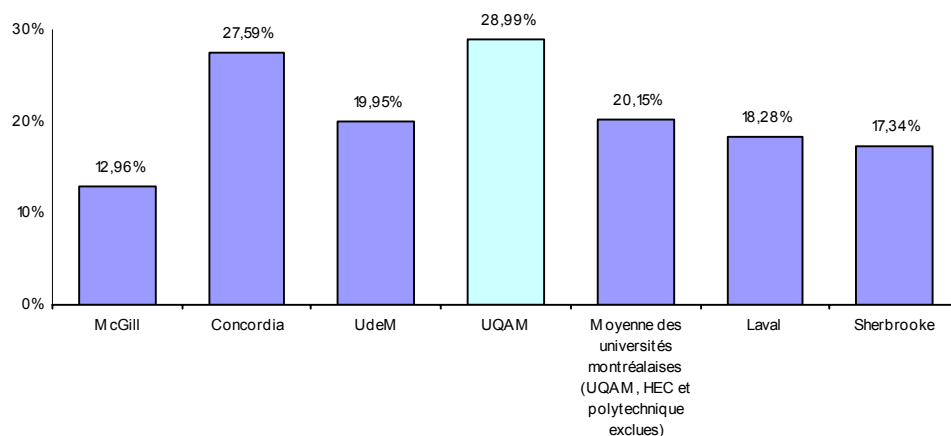
	McGill	Concordia	UdM ^[2]	UQAM ^[3]	Moyenne des universités montréalaises (UQAM exclue)	Laval	Sherbrooke
EEETP ^[1]	23 618,6	24 028,9	31 831,4	25 527,0	26 937,2	27 766	15 003,8
Effectif étudiant en nombre absolu	31 024,0	31 897,0	39 258,0	41 440,0	34 059,7	38 310	21 854,0
Effectif étudiant 1er cycle à temps plein	19 052,0	16 795,0	19 283,0	18 435,0	18 376,7	19 816	10 009,0
Effectif étudiant 1er cycle à temps partiel	4 647,0	10 324,0	9 738,0	15 455,0	8 236,3	8 749	3 923
Effectif étudiant aux 2e et 3e cycles	7 325,0	5 085,0	10 237,0	6 610,0	7 549	9 745	7 823
Effectif étudiant aux 2e et 3e cycles en %	24,0%	15,9%	26,1%	16,0%	22,2%	25,4%	35,8%
Effectif étudiant étranger	5 467	3 646	3 133	3 492	4 082	2 302	2 189
Effectif étudiant étranger en %	18,0%	11,4%	8,0%	8,4%	12,0%	6,0%	10,0%

Source : Assemblée Nationale - Commission de l'éducation, Indicateurs des suivis des affaires universitaires

^[1] Les EEETP de McGill et de l'UdM n'étant pas disponibles dans les documents soumis à la Commission de l'éducation, leurs EEETP proviennent de GDEU, rapport EEETP de fonctionnement (données officielles - dernière version 1er octobre 2007).

^[2] UdM exclut HEC et Polytechnique. ^[3] UQAM exclut Téléq.

Proportion des étudiants temps partiel 2005-2006



Source: GDEU, Rapport des EEETP de fonctionnement (données officielles - dernière version 1er octobre 2007).
Le total inclut les résidents en médecine pour les universités de Laval, Sherbrooke, Montréal, McGill.
Montréal exclut Polytechnique et HEC

Note : Les EEETP peuvent varier d'une source à une autre et dépendent de la date à laquelle ils ont été relevés

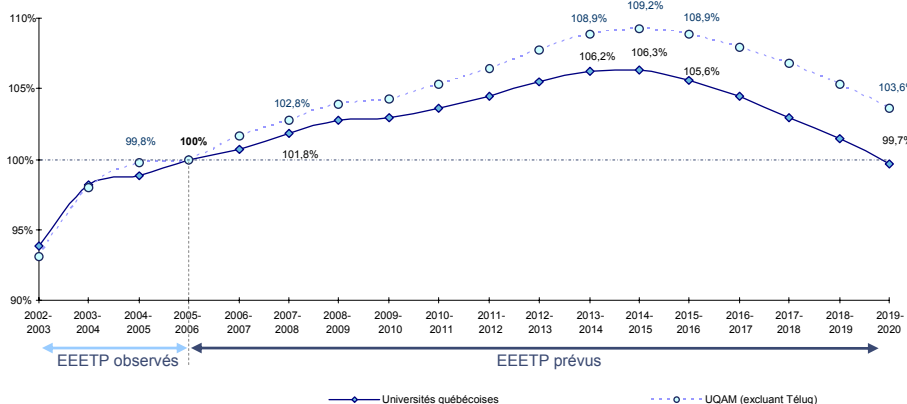
- En nombre absolu, l'UQAM compte 21% plus d'étudiants que la moyenne des autres universités montréalaises.
- L'UQAM compte la plus grande proportion d'étudiants à temps partiel parmi les grandes universités québécoises soit 46% de ses effectifs étudiants de 1^{er} cycle et 29% de ses EEETP totaux (tous cycles confondus). Les EEETP constitués d'étudiants à temps partiel entraînent généralement des coûts académiques et administratifs plus élevés, notamment au chapitre de tous les services directs et indirects aux étudiants.
- Les étudiants de cycles supérieurs, pour lesquels les subventions du MELS sont plus élevées, représentent 16% de ses effectifs étudiants comparativement à une moyenne de 22,2% pour les autres universités montréalaises.

6.1 L'UQAM en bref

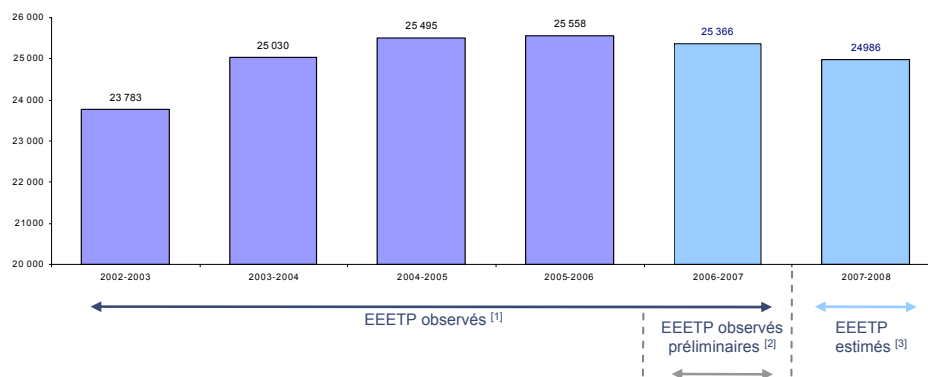
6.1.3 Les perspectives de croissance 2006-2020

Conformément aux caractéristiques d'une démographie québécoise vieillissante, une diminution des EEETP est prévue dans les universités à compter de 2015. Une légère diminution s'est cependant amorcée à l'UQAM en 2006-2007

Évolution des prévisions des EEETP entre 2003 et 2020



Évolution des EEETP observés 2003-2008 à l'UQAM



Source: MELS - Direction de la recherche, des statistiques et des indicateurs, 15 juin 2007.

Source: [1] Pour les EEETP 2003-2006, MELS - Direction de la recherche, des statistiques et des indicateurs, 15 juin 2007.

[2] Pour les EEETP observés préliminaires 2006-2007, régisariat UQAM.

[3] L'UQAM estime une diminution de 1,5% de ses EEETP pour 2007-2008, sur la base des EEETP observés de l'été et l'automne 2007 et de la tendance pour l'hiver 2008

- D'ici à 2015, les universités québécoises verront leur EEETP croître de près de 0,7% par an en moyenne, alors que ceux de l'UQAM croîtront d'environ 1% par an en moyenne.
- À partir de 2015, les prévisions annoncent une baisse de la fréquentation des universités, incluant l'UQAM, ce qui entrainera une baisse des revenus et nécessitera une baisse des coûts.

- Les EEETP observés à l'UQAM ont crû de 0,3% en 2005-2006 et ont décliné de 0,7% en 2006-2007. Basé sur les résultats à ce jour, l'UQAM estime une baisse de 1,5% en 2007-2008 (dans une fourchette de 1% à 2%).
- Ces baisses vont à l'encontre des projections du MELS ci-contre d'environ 1% par an en moyenne.

6.1 L'UQAM en bref

6.1.4 Le corps professoral 2005-2006

	McGill	Concordia	UdM ^[1]	UQAM ^[2]	Moyenne des universités montréalaises (UQAM exclue)	Laval	Sherbrooke
Nombre de professeurs total	2 371	897	1 465	990	1 578	1 548	879
a) Nombre de professeurs réguliers	1 485	792	1 383	968	1 220	1 455	868
b) Nombre de professeurs subventionnés ou suppléants	886	105	82	22	358	106	11
Ratio chargé de cours/professeur total	0,22	1,15	1,13	1,83	0,68	0,75	1,86
Nombre de chargés de cours	532	1 029	1 655	1 814	1 072	1 155	1 634
Ratio étudiants temps plein 1er cycle / professeur	12,80	23,43	13,90	18,60	11,65	12,80	11,40
Ratio étudiants 2e et 3e cycles / professeur	4,90	3,35	7,00	6,70	4,78	6,30	8,90
Ratio EEETP/professeur ^[5]	9,96	26,79	21,73	25,80	16,79	17,94	17,07
Ratio EEETP/chargé de cours ^[6]	44,40	23,35	19,23	14,07	24,71	24,04	9,18
Cours donnés par les professeurs (%) ^[3]	64,5%	59,8%	61,0%	46,8%	61,8%	57,0%	49,8%
Cours donnés par les chargés de cours (%) ^[3]	26,9%	40,2%	23,0%	53,2%	30,0%	40,0%	50,2%
Cours donnés par d'autres intervenants (%) ^{[3][4]}	8,6%	-	16,0%	-	8,20%	3,0%	-

Source : Assemblée Nationale - Commission de l'éducation, Indicateurs des suivis des affaires universitaires.

^[1] UdM exclut HEC et Polytechnique. ^[2] UQAM exclut Téléuq.

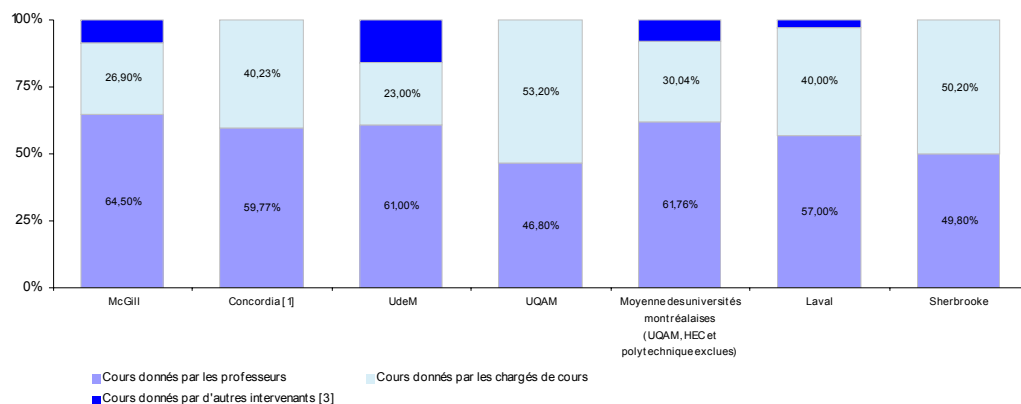
^[3] La donnée 2005-2006 n'étant pas disponible pour l'UdM, la donnée 2004-2005 a été utilisée.

^[4] Les autres intervenants incluent les professeurs invités, les superviseurs de stage, les bénévoles, etc.

^[5] Ratio calculé à partir des EEETP, présentés à la section 6.1.2, divisés par le nombre de chargé de cours

^[6] Pour McGill et UdM, les ratios ont été recalculés à partir des EEETP de la section 6.1.2, car ils étaient non disponibles dans les documents soumis à la Commission de l'éducation

Répartition des cours dispensés dans les grandes universités québécoises



- L'UQAM emploie davantage de chargés de cours que les autres universités montréalaises. L'UQAM compte 1,83 chargés de cours/professeur alors que le ratio moyen pour les autres universités montréalaises est de 0,68.
- Les professeurs dispensent 47% des cours à l'UQAM versus une moyenne de 61,8% dans les autres universités montréalaises.
- Le ratio de 25,8 EEETP/professeur comparativement à 23,02 à l'UdM, 17,94 à Laval et 17,07 à Sherbrooke, peut indiquer un accès plus restreint des étudiants aux professeurs.

6.2 Provenance des revenus

6.2.1 L'UQAM a une plus grande dépendance aux subventions de fonctionnement du MELS et aux droits de scolarité, sur lesquels elle a peu ou pas de contrôle

Revenus du fonds de fonctionnement 2005-2006	Concordia	Laval	McGill	Montréal	HEC Montréal	Sherbrooke	Moyenne des universités québécoises ^[1] comparables	UQAM
Subvention MELS-ES	65,35%	77,37%	64,63%	76,73%	68,74%	72,17%	71,59%	76,16%
Droits de scolarité	15,84%	13,12%	10,91%	12,28%	20,57%	11,04%	12,95%	15,26%
Total subventions MELS-ES et droits de scolarité	81,19%	90,49%	75,54%	89,01%	89,31%	83,20%	84,54%	91,42%
Forfaitaires étudiants étrangers et canadiens non résidents au Québec	8,90%	1,03%	7,53%	1,57%	3,01%	0,65%	3,80%	1,87%
Autres subventions fédérales et provinciales	1,34%	0,12%	3,97%	0,17%	0,86%	3,44%	1,60%	1,81%
Dons et revenus provenant du fonds de dotation ou de fondations	0,08%	0,32%	4,14%	0,42%	0,06%	0,37%	1,10%	0,00%
Revenus d'intérêts et placements	0,26%	0,98%	1,78%	1,34%	0,43%	0,25%	1,00%	0,04%
Admissions, inscriptions et amendes	3,71%	1,71%	2,39%	1,61%	3,49%	1,79%	2,23%	1,57%
Cotisations des étudiants	2,30%	1,79%	2,39%	1,29%	2,06%	1,28%	1,82%	1,66%
Recouvrement des coûts indirects	0,44%	1,26%	2,25%	4,59%	0,77%	2,21%	2,26%	0,75%
Autres revenus	1,78%	2,31%	0,00%	0,00%	0,01%	6,81%	1,65%	0,88%
Sous-total avant ventes aux étudiants et ventes externes	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ventes aux étudiants ^[2]	2,22%	1,10%	12,76%	0,00%	0,26%	1,13%	3,42%	0,41%
Ventes externes ^[2]	6,45%	9,59%	18,87%	11,64%	5,34%	5,35%	10,81%	8,16%

^[1] Concordia, McGill, U. de Montréal, HEC, Laval, Sherbrooke. ^[2] Les ventes aux étudiants et les ventes externes sont évaluées par rapport aux sous-totaux avant ventes aux étudiants et ventes externes

Note : Les montants présentés peuvent ne pas avoir été déclarés de façon uniforme entre les établissements et doivent être utilisés avec prudence.

Sources : Rapport financier annuel des universités québécoises, 2005-2006 (Les données UQAM ont été redressées en fonction des revenus transmis par le MELS)

- 91,42% des revenus de l'UQAM proviennent des *subventions du MELS et des droits de scolarité*, contre 84,54% pour la moyenne des autres universités comparables.
- Le fonds de fonctionnement de l'UQAM ne tire aucun revenu de dons. La moyenne de 1,1% en revenus de dons pour les universités québécoises comparables est dopée par les résultats de McGill. Néanmoins toutes les universités, à l'exception de Concordia, font substantiellement mieux que l'UQAM à cet égard.
- Le fonds de fonctionnement de l'UQAM tire 0,04% des ses revenus en revenus d'intérêts et de placements comparativement à une moyenne de 1,0% pour les autres universités québécoises comparables. La situation financière précaire de l'UQAM l'oblige à utiliser sa marge de crédit en permanence.
- La moyenne de 2,26% en recouvrement de coûts indirects est dopée par les importants coûts indirects recouverts par les facultés de médecine de Laval, McGill, Montréal et Sherbrooke. Le ratio de l'UQAM de 0,75% se compare à celui des HEC Montréal et est supérieur à celui de Concordia.

6.2 Provenance des revenus

6.2.2 Les frais afférents du réseau des Universités du Québec sont inférieurs à ceux des autres universités québécoises

Ventilation sommaire des frais institutionnels obligatoires imposés aux étudiants par les universités, 1^{er} cycle - 2006-2007
(à l'exclusion des frais exclusifs à une faculté ou à un programme)

	Rang	Frais annualisés ^[1] à fréquence sessionnelle						Sous-total	Frais ponctuels annualisés ^[4]	Total
		Frais généraux ^[2]	Frais de technologie	Services aux étudiants	Droits d'auteur	Vie étudiante	Frais divers ^[3]			
McGill	1	203 \$	199 \$	414 \$	20 \$		36 \$	872 \$	20 \$	892 \$
Concordia	2	310 \$		375 \$				685 \$	34 \$	719 \$
Bishop's	3	80 \$		581 \$				661 \$	50 \$	711 \$
HEC	4	60 \$	270 \$	231 \$	17 \$		17 \$	595 \$	42 \$	637 \$
U. de Montréal	5	161 \$	120 \$	210 \$				491 \$	27 \$	518 \$
Polytechnique	6	100 \$	115 \$	150 \$	15 \$			380 \$	63 \$	443 \$
Laval	7	150 \$	50 \$	227 \$				426 \$	10 \$	436 \$
Sherbrooke	8	60 \$		231 \$	18 \$			308 \$	23 \$	332 \$
UQO	9	50 \$		183 \$	19 \$			253 \$	10 \$	263 \$
UQAM	10	40 \$		184 \$				224 \$	18 \$	242 \$
UQAC	11	40 \$		155 \$	18 \$			213 \$	10 \$	223 \$
UQTR	12	40 \$		120 \$	22 \$		4 \$	186 \$	12 \$	198 \$
UQAR	13	50 \$		67 \$	17 \$	40 \$	4 \$	178 \$	10 \$	188 \$
ETS	14	50 \$		120 \$				170 \$	13 \$	183 \$
UQAT	15	40 \$		67 \$	18 \$	40 \$		165 \$	10 \$	175 \$

Source: Site Internet du MELS: (<http://www.meq.gouv.qc.ca/consultation/index.asp?page=donneeQc>)

[1] Pour un étudiant résident du Québec, inscrit à temps plein aux sessions d'automne et d'hiver, c'est-à-dire à des cours totalisant 30 crédits.

[2] Les frais généraux regroupent plusieurs types de frais dont la terminologie diffère selon les universités : frais d'inscription, de service, de gestion; droits administratifs, etc.

[3] Les frais divers regroupent les frais de relevés de notes, de notes de classe, d'assurance accidents, etc.

[4] Les frais ponctuels correspondent aux frais qu'un étudiant doit payer une seule fois au cours de ses études, par exemple les frais d'admission, de stages, de diplomation, de carte d'identité, etc. Ils ont été ramenés sur une base annuelle (divisé par trois), ce qui correspond à la durée usuelle d'un programme de 90 crédits.

- Pour la session d'automne 2007, l'UQAM a imposé des frais de technologie annualisés de 120 \$, et augmenté les frais ponctuels d'environ 7 \$ sur une base annualisée
- Même en tenant compte de ces augmentations, les frais afférents de l'UQAM demeurent toujours les plus bas comparativement aux autres grandes universités québécoises.

6.2 Provenance des revenus

6.2.3 Les subventions de fonctionnement accordées par le MELS aux universités québécoises sont normées et font l'objet d'une base de répartition stricte

Catégorie	Subventions du MELS versées à l'ensemble du réseau universitaire 2006-2007		Base de répartition	Quote-part UQAM 2006-2007	
	M \$	%		M \$	%
Enseignement	1 343 \$	67,93%	EEETP pondérés	146 \$	10,85%
Soutien variable	299 \$	15,12%	EEETP	40 \$	13,32%
Terrains et bâtiments	195 \$	9,86%	m ² reconnus	23 \$	11,61%
Autres	97 \$	4,91%	Divers	ND	ND
	1 977 \$	100%			

Source: MELS - Règles budgétaires révisées 2006-2007, tableau D - Subventions normées 2006-2007

- > Les EEETP sont pondérés pour chaque établissement en fonction des cycles d'études et selon les familles de programmes d'études proposées. Ces pondérations, dont la valeur varie entre 1 et 10,69 sont revues périodiquement par le MELS en fonction des coûts observés pour chacune des 23 familles de financement et permettent d'établir l'effectif financé par le MELS de chaque établissement.
- > Les données de l'effectif étudiant en équivalence au temps plein (EEETP) proviennent du système d'information GDEU et font l'objet d'un examen par des vérificateurs externes, conformément au mandat déterminé par le Ministère.
- > Les EEETP de chaque établissement sont répartis dans 23 familles de financement en fonction des codes de disciplines (CLARDER) associés par chaque établissement à chacune des activités qu'il offre.

- Environ 68% des subventions de fonctionnement du MELS sont accordées sur la base des EEETP pondérés. Par conséquent, la pondération de 82% accordée à l'UQAM par rapport à ses EEETP bruts (voir page suivante) a un impact défavorable important sur sa quote-part des subventions reçues du MELS.
- La pondération des EEETP est plus faible pour l'UQAM en raison notamment de l'absence de facultés de médecine, paramédicales et de génie, et d'une proportion plus faible d'étudiants aux cycles supérieurs, dont les codes CLARDER sont plus élevés. La revue en cours de la pondération attribuable à la famille de programmes en administration, lesquels comptent un tiers des effectifs étudiants de l'UQAM, pourrait être avantageuse pour l'UQAM.
- Seuls les terrains et bâtiments reconnus par le MELS donnent lieu à des subventions normées. De nombreux immeubles acquis par l'UQAM au cours des cinq dernières années ne sont pas reconnus par le MELS. En outre, une partie du Complexe des sciences n'est toujours pas reconnu.

6.2 Provenance des revenus

6.2.4 Portrait des subventions de fonctionnement normées des principales universités québécoises pour 2006-2007

	Enseignement			Soutien ^[1]			Ratio de pondération des EEETP (A)/(B)	Total enseignement et soutien		
	3172,88 \$/EEETP Pondéré			1570,30 \$/EEETP				Total enseignement et soutien	Ratio de subventions enseignement et soutien/EEETP	Proportion vis-à-vis de la moyenne des universités
	EEETP financés	(A)	k\$	EEETP financés	(B)	k\$		k\$	k\$	
Concordia	43 343,7	10,24%	137 524,4	23 198,2	12,18%	36 427,9	0,84	173 952,26	7,50	0,87
Laval	69 469,2	16,42%	220 417,4	28 530,0	14,98%	44 799,7	1,10	265 217,14	9,30	1,08
McGill	67 946,5	16,06%	215 586,1	26 143,5	13,73%	41 053,0	1,17	256 639,09	9,82	1,14
UdM	81 940,8	19,37%	259 988,3	31 377,7	16,48%	49 272,3	1,18	309 260,63	9,86	1,14
Sherbrooke	34 830,9	8,23%	110 514,3	14 473,0	7,60%	22 726,9	1,08	133 241,17	9,21	1,07
Total UQ	98 057,7	23,17%	311 125,3	52 316,3	27,47%	82 151,9	0,84	393 277,22	7,52	0,87
Total autres universités ^[2]	27 532,5	6,51%	87 359,2	14 391,3	7,56%	22 599,3	0,86	109 958,50	7,64	0,89
Total	423 121,3	100,0%	1 342 515,0	190 430,0	100,0%	299 031,0	1,0	1 641 546,0	8,62	1,0
UQAM	45 969,3	10,86%	145 855,1	25 369,8	13,32%	39 838,2	0,82	185 693,27	7,32	0,85

Note : Pour les subventions de soutien, seul les montants variables sont inclus. Une subvention d'un montant fixe de 2193,3 k\$ est alloué à chaque établissement pour le soutien. De plus, les subventions de terrains et bâtiments ne sont pas présentées

Source: MELS - Règles budgétaires révisées 2006-2007, tableau D - Subventions normées 2006-2007

^[1] Le soutien regroupe : l'informatique, les bibliothèques, l'audiovisuel et l'administration.

^[2] Le total des autres universités regroupe HEC, Polytechnique et Bishop.

Source EEETP: voir section Indicateurs sur la clientèle et le corps professoral présentés à commission de l'Éducation 05-06.

Pondération des EEETP liée à l'enseignement

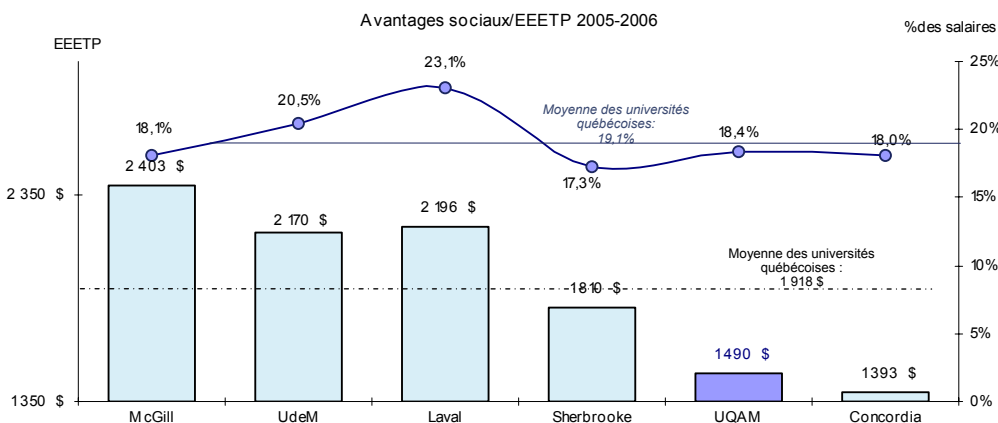
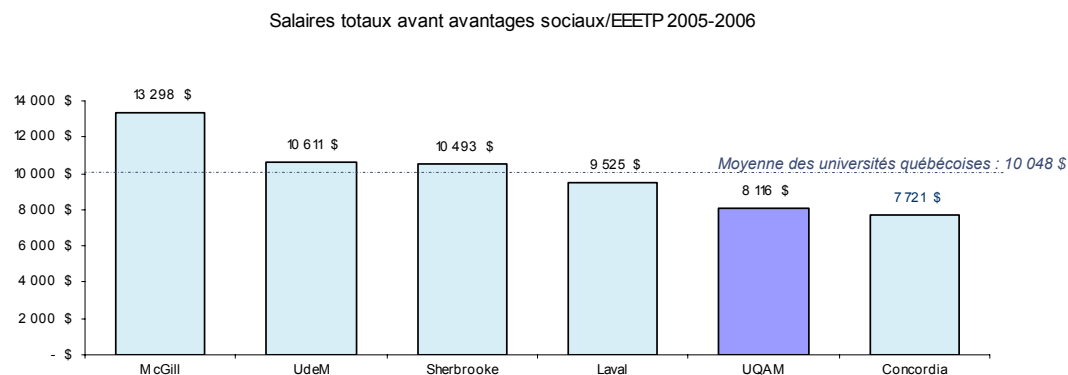
- La septième colonne de ce tableau illustre l'impact de la pondération des EEETP pour l'attribution des subventions de fonctionnement liées à l'enseignement. Les EEETP de l'UQAM reçoivent une pondération de 82%.
- Les universités comptant des facultés de médecine, paramédicale et/ou de génie ont des pondérations supérieures à 1, tandis que les autres universités (Bishop, Concordia, HEC, UQ) ont des pondérations inférieures à 1.

Pondération globale des EEETP liée à l'enseignement et au soutien

- La dernière colonne à l'extrême droite de ce tableau illustre l'impact de la pondération globale des EEETP pour l'attribution des subventions de fonctionnement du MELS, à l'exception des subventions terrains et bâtiments et des subventions à des fins spécifiques.
- La quote-part de l'UQAM dans ces subventions correspond à 85% de sa quote-part des EEETP.

6.3 Comparaison des principales charges de fonctionnement

6.3.1 La masse salariale représente près de 80% des dépenses de fonctionnement de l'UQAM excluant les frais financiers

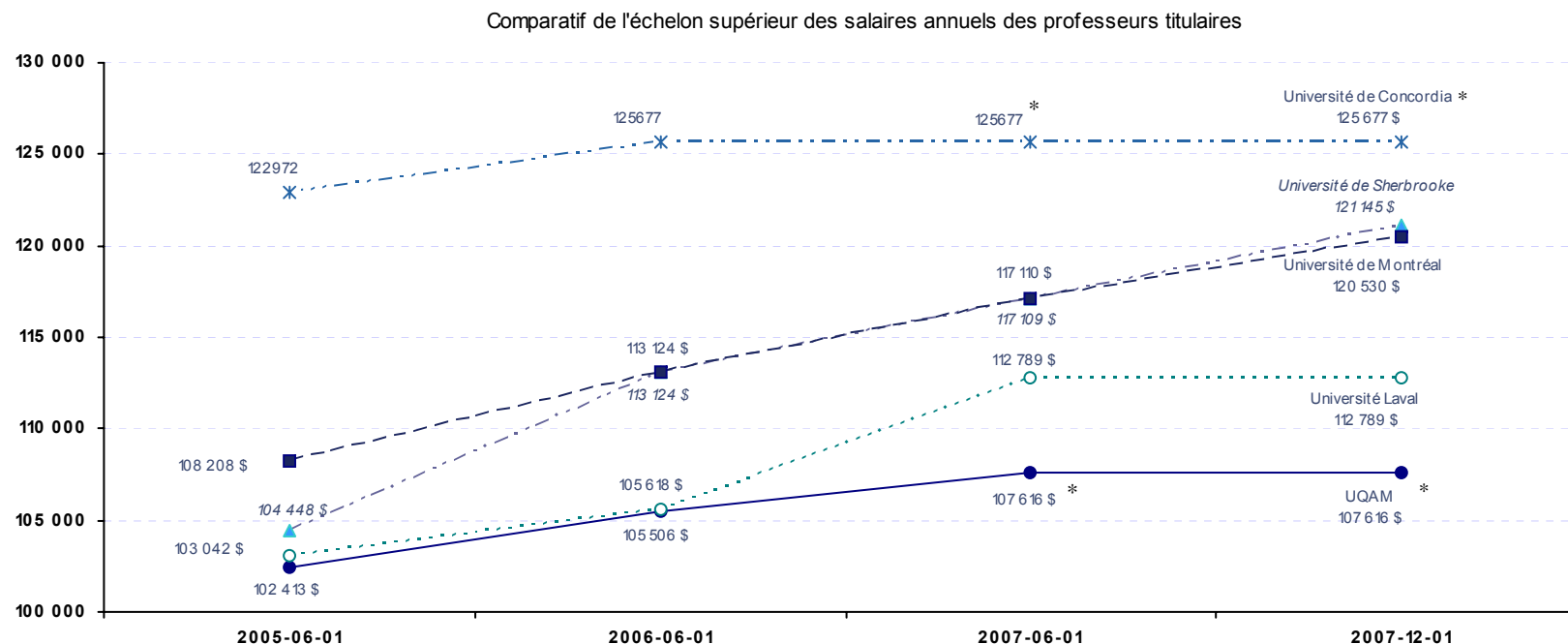


Source: SIFU 2005-2006, tableau 02 Masse salariale du fonds de fonctionnement. Pour les dépenses salariale, tableau 03 dépenses Fonds de fonctionnements par les dépenses en avantages sociaux EEETP, voir section 6.1.2 et EEETPP, voir section 6.2.4

- La masse salariale de l'UQAM de 8 116 \$ par EEETP est parmi les plus basses des universités québécoises, à 81% de celle de la moyenne des universités québécoises de 10 048\$ et à 77% de celle de l'Université de Montréal.
- Compte tenu que les coûts salariaux par EEETP varient en fonction des cycles d'études et des familles de programmes, il nous apparaît cependant pertinent de mettre ce ratio de 81% en parallèle au ratio de pondération globale de 85% établi à la page précédente, et accordé à l'UQAM par le MELs dans l'attribution de ses subventions de fonctionnement liées à l'enseignement et au soutien.
- Comparativement aux autres universités, les subventions de fonctionnement liées à l'enseignement et au soutien reçues de l'UQAM sont relativement plus élevées (85%) que ses coûts en masse salariale (81%). L'écart s'explique principalement parce que les subventions couvrent d'autres charges que la masse salariale et pour lesquelles il y a peu ou pas de pondération.
- Les avantages sociaux de l'UQAM représentent 18,4% des salaires et se situent donc légèrement en dessous de la moyenne des universités québécoises de 19,1% et dans le bas de la fourchette de 17 à 23%.
- En dollars absolus, le coût des avantages sociaux de 1 490 \$ par EEETP est le second plus bas des grandes universités québécoises, légèrement supérieur à celui de Concordia.
- Les avantages sociaux de l'UQAM ont augmenté de 17,1% en 2004-2005 à 18,4% en 2005-2006 suite à l'augmentation des contributions de l'employeur au régime de retraite ainsi qu'à la bonification des avantages offerts aux chargés de cours.
- Un pourcentage de 19,0% est prévu pour l'exercice 2007-2008 en raison de hausses importantes dans la tarification des diverses couvertures d'assurance offertes au personnel du réseau de l'UQ.

6.3 Comparaison des principales charges de fonctionnement

6.3.1 La masse salariale (suite)



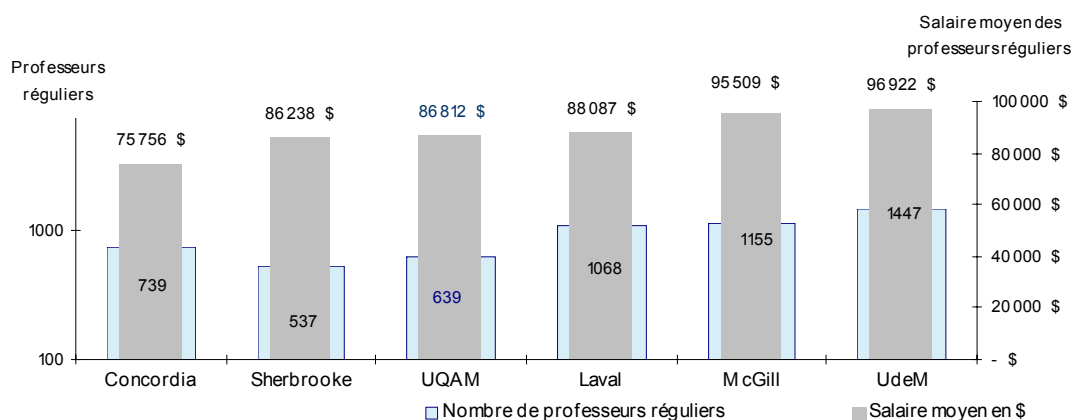
* Convention expirée au 31 mai 2007

Source : S.E.R.S.I. - S.R.P., UQAM (30-11-2007)

- La convention collective régissant les conditions de travail des professeurs à l'Université de Montréal se termine le 31 mai 2008. Dans la lettre d'entente prolongeant cette convention jusqu'à cette date, l'Université s'est engagée à établir un mécanisme de suivi des salaires et des revenus des dix grandes universités canadiennes et en informer le SGPUM des résultats sur une base régulière.
- L'Université de Sherbrooke, dans l'entente de principe renouvelant la convention collective pour 3 ans (2010), a formulé cet énoncé : « L'Université établit la rémunération des professeurs et des professeurs en fonction de la moyenne des grandes universités francophones québécoises de manière à recruter et de retenir les meilleurs talents professoraux. Dans le respect de son cadre budgétaire et de son autonomie institutionnelle, l'Université ne saurait rester à la remorque d'une autre université... ».

6.3 Comparaison des principales charges de fonctionnement

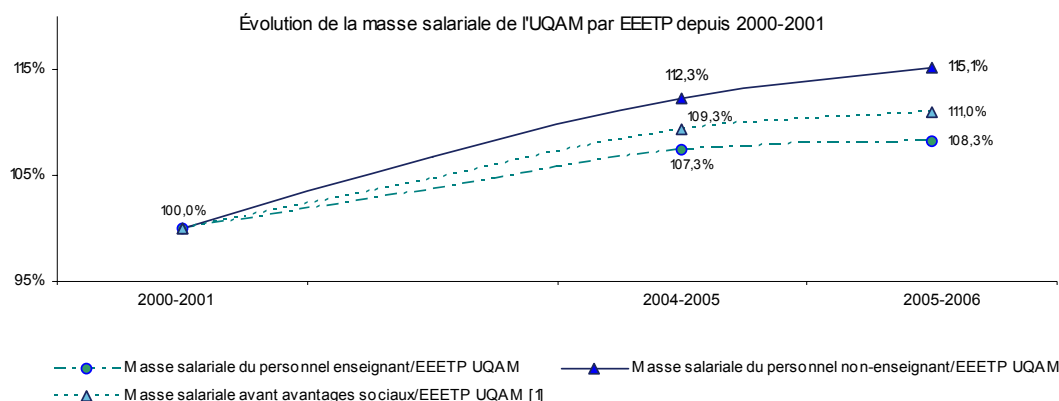
6.3.1 La masse salariale (suite)



Source: CREPUQ - Faits saillants de l'enquête sur le personnel enseignant (EPE) 2005-2006, tableau 20

- Les données disponibles pour l'année 2005-2006 indiquent que le salaire moyen des professeurs réguliers (*) de l'UQAM se situait légèrement sous la moyenne des grandes universités québécoises, malgré le fait que l'âge moyen des professeurs de l'UQAM, de 51 ans, était de deux ans supérieur à la moyenne des universités québécoises.
- Le salaire moyen de 86 812\$ à l'UQAM était de 9,66% inférieur à celui de l'UdeM (96 922\$). L'UQAM indique que l'écart s'est accru suite au renouvellement de la convention collective de l'UdeM.
- L'UQAM dit rencontrer des difficultés de recrutement et perdre régulièrement des professeurs.

(*) Groupe homogène constitué avec des professeurs à temps complet (sabbatiques et perfectionnements exclus), n'ayant pas de fonctions administratives, de titre professionnel (i.e. médecins, dentistes) et détenteur d'un rang académique (1 à 4) – EPE 2005-2006.



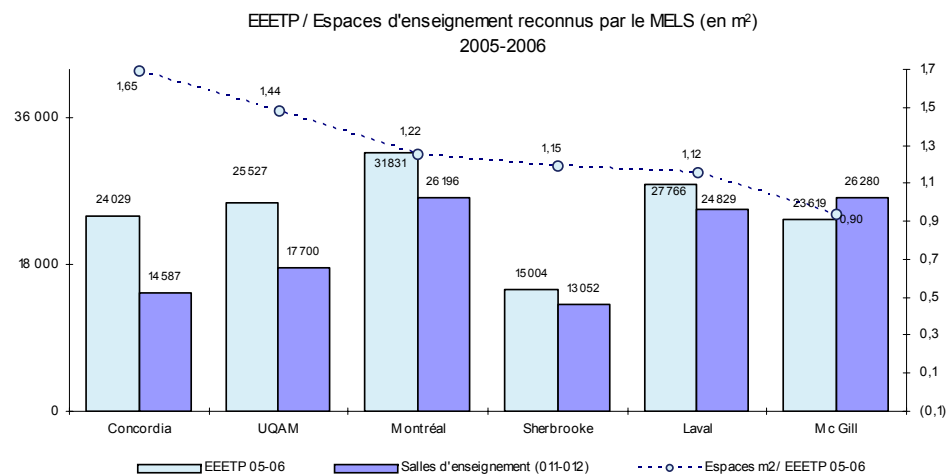
Sources: SIFU 2004-2005, 2005-2006, tableau 02 masse salariale du fonds de fonctionnement
 EEETP, voir section 6.1.2
 EEETPP, MELS - Tableau D des règles budgétaires révisées 2006-2007
 [1] Inklus le personnel enseignant et le personnel non-enseignant

- Au cours de la période de cinq ans terminée en 2005-2006, la masse salariale par EEETP avant avantages sociaux a augmenté de 11%, soit 2,2% par année.
- La masse salariale du corps professoral par EEETP a augmenté de seulement 8,3%, ou 1,66% par an, notamment en raison d'un recours accru aux chargés de cours dont le coût est inférieur aux professeurs.
- La masse salariale du personnel non-enseignant par EEETP a augmenté de 15,1% ou 3% par an. Le pourcentage de 3% correspond au pourcentage moyen de 2% prévu à la politique salariale du gouvernement du Québec et au pourcentage moyen de 1% de progression dans les échelons.

6.3 Comparaison des principales charges de fonctionnement

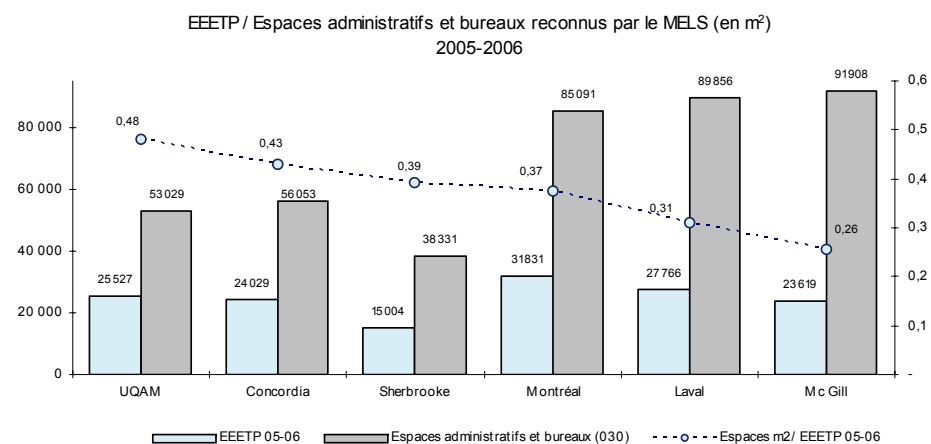
6.3.2 La gestion des espaces

Les frais d'occupation représentent environ 7 % des dépenses de fonctionnement de l'UQAM excluant les frais financiers. Au chapitre de l'optimisation des espaces, l'UQAM se compare avantageusement aux autres universités



Espaces d'enseignement

- L'UQAM arrive au second rang des grandes universités québécoises, juste derrière Concordia, au chapitre du nombre de EEETP par mètre carré d'espaces d'enseignement.
- Les données 2005-2006 incluent la majeure partie du Complexe des sciences de l'UQAM mais pas les nouvelles facultés de génie et de commerce de Concordia. Suite aux nouvelles constructions de Concordia, il est probable que l'UQAM deviendra celle qui dispose du moins d'espace d'enseignement disponible par EEETP.



Espaces administratifs et de bureaux

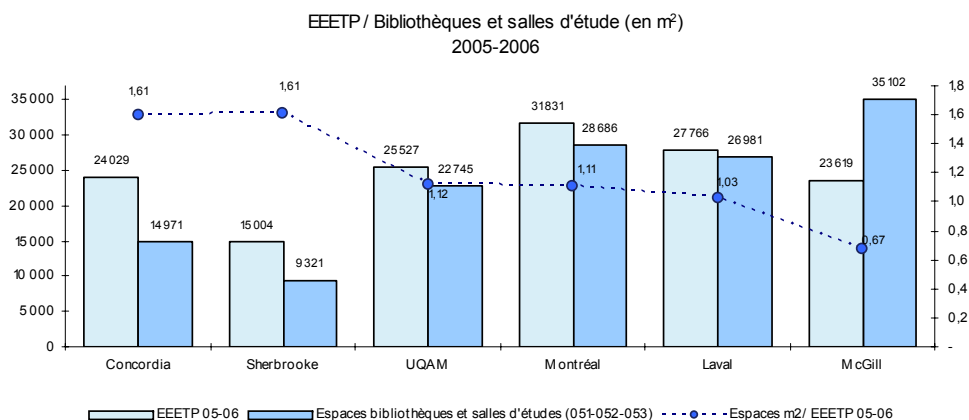
- L'UQAM arrive en tête des grandes universités québécoises pour la gestion de ses espaces administratifs et de bureaux avec le plus grand nombre d'EEETP par mètre carré d'espace reconnu par le MELS, ce qui signifie la meilleure optimisation de ses espaces administratifs et de bureaux.

Sources: EEETP, voir section 6.1.2
Espaces reconnus au calcul de la VRESP MELS, 2006
Pour l'UQAM, les étages 1,2 et 3 du pavillon des sciences sont inclus
Note: Dans les légendes, les codes entre parenthèses sont les codes espaces du MELS

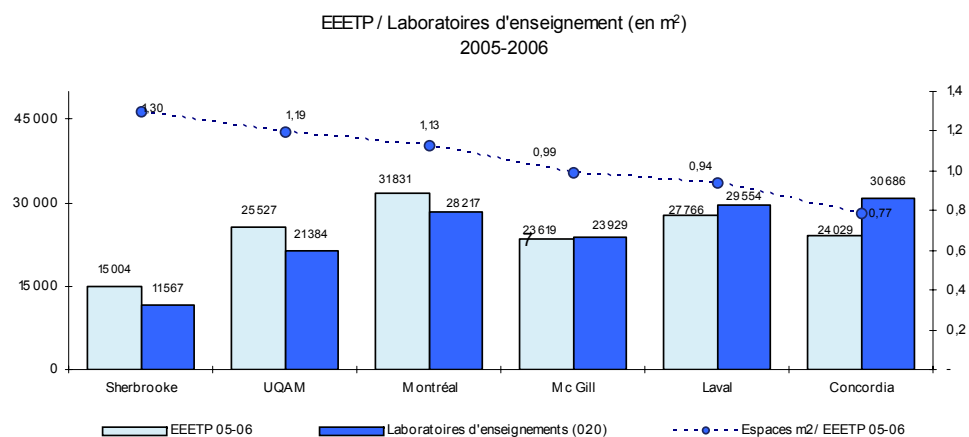
6.3 Comparaison des principales charges de fonctionnement

6.3.2 La gestion des espaces (suite)

Bibliothèques et salles d'étude



- L'UQAM se classe en milieu de peloton des grandes universités québécoises pour l'optimisation de ses espaces de bibliothèques et salles d'étude.



Laboratoires d'enseignement

- L'UQAM arrive au second rang derrière Sherbrooke pour l'optimisation de ses espaces de laboratoires d'enseignement.

Sources: EEETP, voir section 6.1.2
Espaces reconnus au calcul de la VRESP MELS, 2006
Pour l'UQAM, les étages 1,2 et 3 du pavillon des sciences sont inclus
Note: Dans les légendes, les codes entre parenthèses sont les codes espaces du MELS

6.3 Comparaison des principales charges de fonctionnement

6.3.3 Les dépenses de bibliothèque

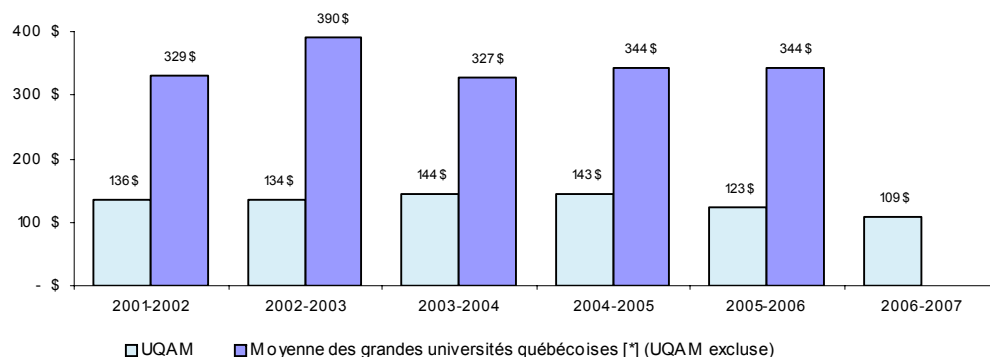
L'UQAM investit moins en ressources documentaires que toutes les autres grandes universités

	Nombre d'étudiants par employé	Nombre d'étudiants par bibliothécaire	% du budget institutionnel 2005
Sherbrooke	177,6	652,3	3,9
UQAM	141,6	563	4,3
Concordia	150,1	658,6	5,1
Laval	126,8	520,9	5,7
Montréal	102,2	381,2	5,8
McGill	92,1	408,6	6,9
Moyenne des grandes universités (UQAM exclue)	129,76	524,32	5,48

Source: CREPUQ. Statistiques générales des bibliothèques universitaires québécoises 2005- 2006. Tableaux 4 et 9.

- Les dépenses relatives au fonctionnement des bibliothèques de l'UQAM représentent 4,3% de son budget global de fonctionnement comparativement à la moyenne de 5,48% pour les autres grandes universités. Seule Sherbrooke dépense moins avec 3,9% de son budget.
- Les ratios étudiants par employé et par bibliothécaire de l'UQAM sont légèrement supérieurs à la moyenne des autres grandes universités.
- Tel qu'indiqué à la page précédente, l'UQAM est dans la moyenne pour l'optimisation des espaces réservés aux bibliothèques par EEETP.

Dépenses en ressources documentaires par EEETP de 2001 à 2007



[*] Concordia, McGill, Udm, Laval et Sherbrooke

Source: CREPUQ. Statistiques générales des bibliothèques universitaires québécoises 2005- 2006, Tableau 11.

- Depuis 2001, les dépenses en ressources documentaires par étudiant de l'UQAM sont non seulement toujours les plus faibles parmi les autres grandes universités québécoises mais nettement inférieures à la moyenne.
- Depuis les 3 dernières années, les dépenses par étudiant sont à la baisse. Cet état de sous-investissement se perpétue en 2007-2008 malgré une augmentation prévue de 750 k\$ ou 30\$/EEETP des budgets en ressources documentaires.