

*Vérification particulière concernant
l'Université du Québec à Montréal (UQAM)*

Partie II – Principaux facteurs responsables des pertes de l'UQAM

Décret et objectif de ce rapport

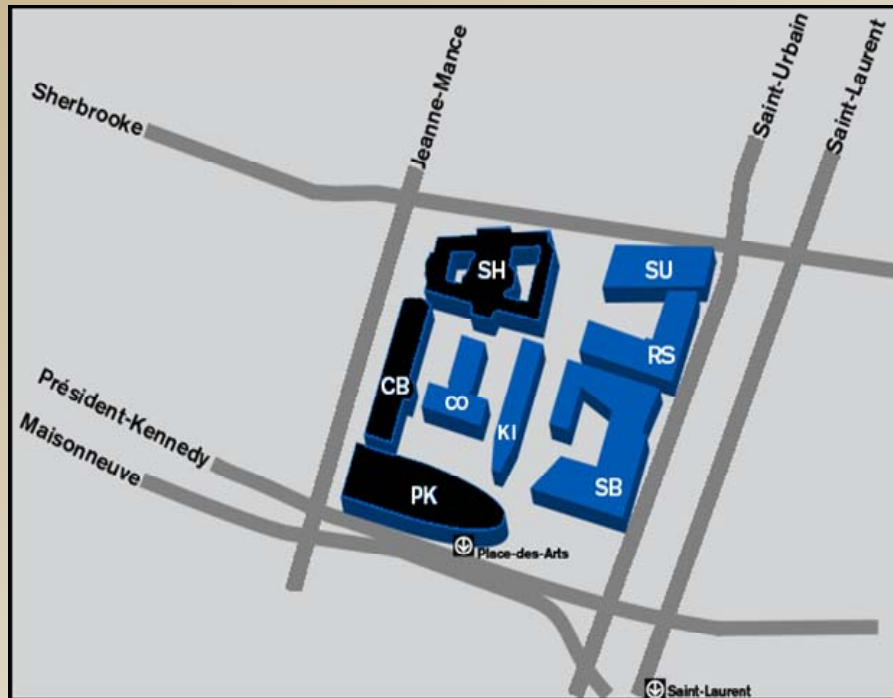
Vérification particulière concernant (décret 353-2007) :

- les principaux facteurs responsables des pertes occasionnées à l'UQAM par les projets du Complexe des sciences Pierre-Dansereau et de l'Îlot Voyageur (partie II);
- l'impact des pertes sur la situation financière de l'UQAM (partie I).

Objectif de ce rapport (partie II)

- Déterminer les principaux facteurs responsables des pertes de l'Université en examinant les points suivants :
 - Gestion des projets immobiliers;
 - Gouvernance des projets immobiliers.

Complexe des sciences



Phase I (en noir sur la figure)

CB	Pavillon de Chimie et Biochimie
PK	Pavillon Président-Kennedy
SH	Pavillon Sherbrooke

Phase II (en bleu sur la figure)

CO	Pavillon Cœur des sciences
KI	Pavillon 145 du Président-Kennedy
RS	Résidences universitaires
SB	Pavillon des Sciences biologiques et stationnement
SU	Pavillon 100 Sherbrooke Ouest (pavillon institutionnel de la Télé-université)

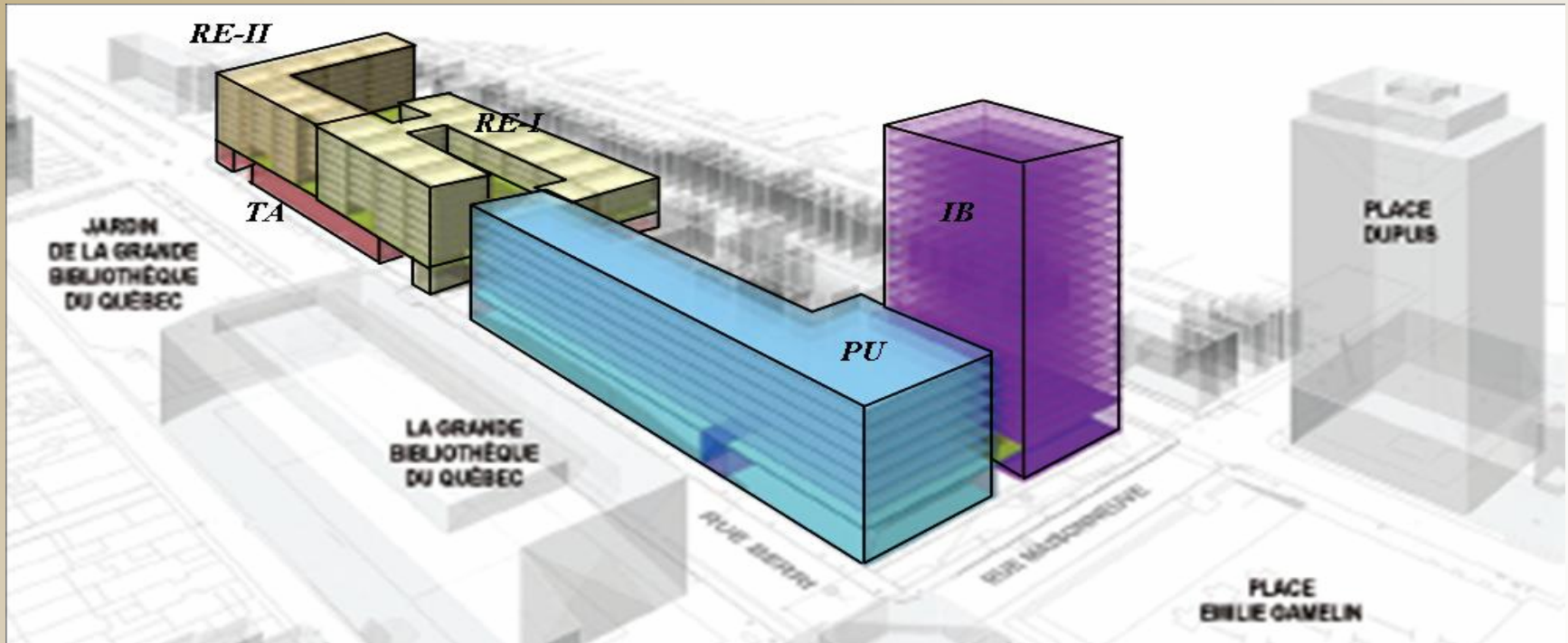
(figure 1)

Complexe des sciences (suite)

- Projet en grande partie commercial, qui ajoute peu de superficies pour répondre aux besoins d'enseignement.
- Aucune approbation demandée au CA (projet, budget et plupart des modifications ultérieures).
- Projet continuellement modifié : le budget passe de 59,5 M\$ en novembre 2002 à 165,8 M\$ en octobre 2005. Les dépenses réelles totalisent 217,4 M\$.
- Financement du projet à même la marge de crédit (101 M\$) et l'émission d'obligations. Les revenus autogénérés sont insuffisants pour payer les intérêts. Le MELS a versé 25 M\$ pour le projet, mais le recteur espérait recevoir une subvention plus élevée.
- Suivi du projet déficient; information inexacte au CA.

Îlot Voyageur

Cinq composantes



IB	Immeuble de bureaux	ST	Stationnement (au-dessous du TA)
PU	Pavillon universitaire	TA	Terminus d'autobus
RE	Résidences – phases I et II		

(figure 2)



Îlot Voyageur (suite)

Historique du projet – dates importantes

- Voir annexe 3 du rapport

Îlot Voyageur (suite)

- Développement majoritairement commercial : 20 % consacré à l'enseignement.
- Négociation de gré à gré avec Busac, une entreprise privée, qui a une option d'achat sur les terrains convoités (pas d'appel d'offres public).
- En mars 2005, budget de 332,8 M\$ incomplet; certains coûts exclus ou non chiffrés.
- En mai 2005, estimation des coûts à 389,8 M\$ par le promoteur, excluant encore certains coûts.
- Le financement prévu par l'UQAM inclut une subvention de 75 M\$ du MELs.
- Une analyse de rentabilité du projet est réalisée par un cabinet externe.
- L'UQAM assume la plus grande part des risques du projet.
- Rémunération de Busac complexe et en grande partie basée sur les coûts du projet (estimation 90 M\$ en mai 2005).

(paragr. 123, 125, 131, 133, 134, 146, 147, 152, tableau 8)

Îlot Voyageur (suite)

- Absence d'une analyse rigoureuse des coûts, de la rentabilité des parties commerciales, du financement et des risques globaux liés au projet.
- Plusieurs failles dans l'analyse de rentabilité du cabinet externe: hypothèses peu réalistes pour les revenus et les dépenses et calcul de la rentabilité sans la totalité des coûts.
- Taux de rendement inférieur au seuil demandé sur le marché privé.
- Suivi du projet par l'UQAM et son CA : déficient.

Conclusion

Trois grands facteurs responsables des pertes :

- Mauvaise gestion des projets immobiliers par le recteur et deux gestionnaires de l'UQAM;
- Manque de respect du recteur et de deux gestionnaires à l'égard des instances;
- Gouvernance inefficace par les instances impliquées dans ces projets :
 - CA de l'UQAM;
 - UQ;
 - MELS.

Premier facteur *Une mauvaise gestion des projets immobiliers*

Le recteur de l'époque n'a pas agi en respect de ses responsabilités :

- Propose des projets qui ne s'inscrivent pas dans des plans stratégique et immobilier approuvés par le CA;
- Pas de plan de financement crédible;
- Pas de structure de gestion adaptée aux projets ni d'équipe compétente pour les suivre;
- Décisions prises sans souci de leurs conséquences sur la situation financière de l'UQAM et sans approbation du CA.

Premier facteur *Une mauvaise gestion des projets immobiliers* *(suite)*

Le vice-recteur aux ressources humaines et aux affaires administratives n'a pas joué son rôle de premier gardien de la santé financière de l'UQAM :

- Ne s'est pas assuré de la capacité financière de l'UQAM de faire face à ses engagements;
- N'a pas analysé l'étude du cabinet externe sur la rentabilité du projet de l'Îlot Voyageur;
- N'a pas évalué l'impact financier des contrats signés et des changements effectués aux projets par le recteur et le DI;
- N'a pas présenté au CA, à l'UQ et au MELs une information financière concise, pertinente et rigoureuse.

Premier facteur *Une mauvaise gestion des projets immobiliers* *(suite)*

Le directeur des investissements n'a pas accompli les actions nécessaires permettant d'assurer une saine gestion des projets :

- A pris des décisions contraires à celles du CA, sans s'assurer que les modifications avaient été approuvées;
- N'a pas assuré le respect des budgets présentés au CA;
- A produit pour le vice-recteur et le CA des documents inexacts.

Deuxième facteur

Un manque de respect à l'égard des instances

De la part du recteur, du vice-recteur et du directeur des investissements :

- Ne demandent pas d'approbation aux instances :
 - Modifications importantes aux projets,
 - Dates de retrait permettant de mettre fin au projet de l'Îlot Voyageur ou d'exclure certaines composantes;
- Pressent le CA de l'UQAM et l'assemblée des gouverneurs de l'UQ d'approuver rapidement le projet de l'Îlot Voyageur;
- Donnent tardivement des informations en réponse aux demandes des instances et ces informations sont souvent inexactes;
- Placent les instances devant le fait accompli (veulent révéler les ajouts à la fin du projet);
- Ce manque de respect a réduit la capacité des instances (CA de l'UQAM, UQ et MELS) à jouer leur rôle de gouvernance.

Troisième facteur *Une gouvernance inefficace par les instances impliquées*

Le CA de l'UQAM n'a pas joué adéquatement son rôle :

- N'a pas obtenu les garanties nécessaires relativement au financement espéré avant d'approuver les projets;
- N'a pas analysé la qualité des hypothèses de coûts et de rentabilité présentées dans les documents en appui aux projets;
- N'a pas fait de suivi approprié des budgets ni évalué l'impact des projets si le financement et la rentabilité ne se matérialisaient pas;

Troisième facteur *Une gouvernance inefficace par les instances impliquées (suite)*

L'UQ n'a pas répondu adéquatement à son rôle :

- A approuvé le projet immobilier de l'Îlot Voyageur sans en faire une analyse significative et critique (documentation sans aucune valeur ajoutée);
- A approuvé des contrats sans s'assurer du respect du budget des projets immobiliers;
- N'a pas effectué de suivi attentif des projets ni ne s'est inquiétée de l'endettement accéléré de l'UQAM.

Troisième facteur *Une gouvernance inefficace par les instances impliquées (suite)*

Le MELS n'a pas mis en place un encadrement adéquat qui aurait pu lui permettre d'intervenir auprès de l'UQAM :

- N'attribue pas ses subventions pour les immobilisations selon des critères pertinents et prévisibles;
- N'a pas accompagné l'UQAM dans la gestion de ses projets immobiliers;
- N'a pas fait de suivi adéquat de la situation financière de l'UQAM, même si les informations disponibles, tant internes qu'externes, montraient une détérioration importante de sa situation financière.