

Conférence de presse de M. Renaud Lachance, Vérificateur général du Québec

Dépôt du rapport concernant la vérification particulière menée auprès de l'Université du Québec à Montréal

Le mercredi 4 juin 2008

(Onze heures treize minutes)

M. Lachance (Renaud): Mesdames et messieurs, bonjour. Ce matin, le président de l'Assemblée nationale a remis aux députés un rapport dans lequel je présente les résultats d'une vérification particulière effectuée à l'UQAM. Ceci m'avait été demandé par le gouvernement au moyen d'un décret. En novembre 2007, nous avons rendu compte de la situation financière de l'UQAM dans un rapport distinct. Ce deuxième rapport a pour objet de déterminer les principaux facteurs responsables des pertes de l'université. Pour ce faire, nous avons voulu nous assurer, d'une part, de la bonne gouvernance des projets immobiliers et, d'autre part, de leur saine gestion.

Nos travaux de vérification révèlent que ces pertes n'ont pu être évitées à cause de trois grands facteurs. Le premier facteur consiste en une mauvaise gestion des projets par le recteur et deux gestionnaires de l'UQAM qui étaient en fonction à l'époque. Il était de la responsabilité première du recteur de proposer des projets bien définis accompagnés d'un plan de financement crédible et d'une analyse sérieuse de leur rentabilité, de s'assurer de la capacité financière de l'université de les réaliser et d'en faire un suivi approprié. Il devait aussi s'assurer d'en confier la réalisation à une équipe de gestionnaires compétents en tenant compte de l'envergure des projets et des rôles qu'il leur attribuait. Nous avons conclu à partir de plusieurs faits que le recteur n'a pas agi en respect de ses responsabilités. Par exemple, il n'a pas mis en place de structure de gestion de projet adaptée à l'ampleur et à la complexité de ceux-ci ni confié leur réalisation à des gestionnaires ayant toutes les compétences nécessaires pour remplir les rôles qui leur étaient attribués et en assurer un suivi rigoureux.

Le vice-recteur aux ressources humaines et aux affaires administratives et le directeur des investissements avaient aussi des rôles importants à exercer dans la gestion des projets immobiliers soumis par le recteur. Concernant le vice-recteur, ce dernier n'a pas joué son rôle de premier gardien de la santé financière de l'UQAM. Il ne s'est pas assuré de la capacité financière de l'université à faire face à ses engagements si les subventions attendues n'étaient pas reçues et si les hypothèses de coûts et de revenus ne se réalisaient pas. De même, il n'a pas analysé la rigueur des données financières obtenues par le directeur des investissements pour le suivi des coûts du projet. En ce qui concerne le directeur des investissements, à titre de maître d'ouvrage des projets, il a outrepassé les délégations de pouvoir qui lui étaient accordées en prenant des décisions contraires à celles du conseil d'administration lors de la réalisation de composantes du projet de l'îlot Voyageur. De plus, il ne s'est pas assuré que les autorisations requises du conseil d'administration pour ces modifications avaient été obtenues par ses supérieurs. Il n'a pas non plus assuré le respect des budgets présentés au conseil d'administration, il ne s'est pas suffisamment préoccupé de la gestion des risques. Enfin, il a produit

pour le vice-recteur des documents qui comportaient des inexactitudes importantes. Ces documents étaient à l'intention du conseil d'administration.

Le deuxième facteur responsable des pertes occasionnées à l'UQAM est l'attitude irrespectueuse de la part du recteur, du vice-recteur et du directeur des investissements à l'égard des instances de l'UQAM, de l'Université du Québec et du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Ces trois dirigeants secondaient le conseil d'administration dans ses fonctions d'approbation et de suivi des projets. Ils avaient également informé adéquatement l'Université du Québec et le ministère de l'Éducation. Or, ils ont manqué de transparence et ont fourni une information incomplète et souvent inexacte et ont fourni... et ils sont aussi pressés pour obtenir des décisions rapides ou encore ils les ont mis devant les faits accomplis. Ce comportement a certainement réduit la capacité des instances à jouer pleinement leur rôle.

Enfin, le troisième facteur que nous avons relevé consiste en une gouvernance déficiente par le conseil d'administration de l'UQAM et son comité de vérification, l'Assemblée des gouverneurs de l'Université du Québec et le ministère de l'Éducation. Une meilleure gouvernance de leur part aurait pu empêcher ou limiter les déboires financiers résultant des projets immobiliers de l'UQAM. Ils partagent donc, ainsi, à des degrés divers, selon leurs rôles respectifs, la responsabilité des pertes occasionnées par ces projets immobiliers.

D'abord, le conseil d'administration de l'UQAM, incluant son comité de vérification, n'a pas joué adéquatement son rôle. En voici des exemples. Il a approuvé les projets sans avoir obtenu les garanties nécessaires relativement au financement espéré et s'est montré trop confiant dans la capacité de la direction de l'UQAM de l'obtenir. Il n'a pas fait de suivi approprié des budgets associés au projet immobilier ni évalué leur impact sur la situation financière actuelle et future de l'université si le financement et la rentabilité espérés, tout comme les prévisions de coûts, ne se matérialisaient pas. L'Université du Québec n'a pas non plus joué adéquatement son rôle dans l'approbation et le suivi des projets immobiliers les plus importants et inhabituels dans l'histoire de sa constituante, l'UQAM. La loi de cette université lui accordait pourtant des responsabilités importantes à cet égard.

Parmi les déficiences relevées à l'égard des actions accomplies par l'Assemblée des gouverneurs, mentionnons les suivantes: elle a approuvé le projet immobilier de l'îlot Voyageur sans en faire une analyse significative et critique; elle n'a pas effectué de suivi attentif des projets ni ne s'est inquiétée de l'endettement accéléré de l'UQAM.

Enfin, le ministère de l'Éducation, qui intervient en bout de processus, n'a pas mis en place un encadrement adéquat en respect de ses responsabilités à l'égard des projets immobiliers des universités. Un tel encadrement aurait pu lui permettre d'intervenir pour sensibiliser l'UQAM à la nécessité d'une gestion plus efficiente de ses projets et à l'importance de leur impact sur sa situation financière. Nous avons noté les lacunes suivantes à l'égard de l'intervention du ministère de l'Éducation. D'abord, ce dernier n'attribue pas ses subventions aux universités pour les immobilisations destinées à l'enseignement selon des critères pertinents et prévisibles. Il n'a pas accompagné l'UQAM dans la gestion de ses projets immobiliers pour lesquels elle demandait pourtant des subventions. Enfin, il n'a pas fait de suivi rigoureux de la situation financière de l'UQAM en utilisant toutes les informations tant internes qu'externes qui lui étaient disponibles. L'UQAM est toujours en situation financière précaire. Dans ce contexte, nous recommandons de nouveau à tous les intervenants liés à l'Université du Québec à Montréal, qu'ils soient internes ou externes, de travailler en collaboration dans la recherche de solutions pour assainir la situation financière de l'université de façon à assurer sa pérennité et le respect de sa mission.

En terminant, je remercie tous les membres de mon personnel qui ont participé à la réalisation de cette vérification particulière. Je suis maintenant à votre disposition pour répondre à vos questions.

Le Modérateur (M. Alexis Deschênes): ...procéder à la période de questions. On commence avec Martin Ouellet.

M. Ouellet (Martin): Oui. M. le Vérificateur, bon, on voit que les trois gestionnaires en question sont visés principalement, mais quelle est la part de responsabilité que vous attribuez au gouvernement? Vous dites... Ils en assument certainement une part, là, concernant la gouvernance, mais vous l'évaluez à combien? Comment la quantifier, cette responsabilité-là?

M. Lachance (Renaud): Je pense qu'il faut la mettre un peu en ordre relatif. Le premier facteur, comme on l'a mentionné, c'est la direction, les dirigeants de l'UQAM concernés: le recteur, le vice-recteur, le directeur des immobilisations - une mauvaise gestion immobilière. Le deuxième facteur, c'est le fait qu'ils ont eu, ces trois-là, une attitude de non-respect à l'égard des instances décisionnelles. Et enfin on tombe dans le troisième facteur. Dans le troisième facteur, c'est une mauvaise gouvernance. Il y avait divers pare-feux qui auraient pu limiter ou empêcher ces déboires, qui n'ont pas fonctionné. Donc, le premier pare-feu, c'est le conseil d'administration de l'UQAM; le deuxième pare-feu, c'est l'Assemblée des gouverneurs de l'UQ; et le troisième pare-feu, c'est le ministère de l'Éducation qui, lui, par un meilleur suivi des projets immobiliers des universités, par un meilleur suivi de la situation financière des universités et également en réagissant, tenant compte des informations qu'il avait autant à l'interne qu'à l'externe, aurait pu réagir pour sensibiliser l'UQAM, ses dirigeants, ses administrateurs, je dirais, à la détérioration rapide de leur situation financière puis à la mauvaise gestion immobilière dans le cas des deux projets qui sont là.

M. Ouellet (Martin): Mais il ne l'a pas fait, donc il a fait preuve de laxisme, de négligence.

M. Lachance (Renaud): Je dirais qu'il y avait certainement des lacunes dans l'administration du ministère de l'Éducation par rapport au suivi de la situation financière. Écoutez, le ministère de l'Éducation ne fait pas un vrai suivi de la situation financière. Donc, quand on veut évaluer l'endettement d'une université, il faut regarder si sa marge de crédit augmente, si elle prend des engagements financiers importants. Les agences de notation et de crédit avaient relevé, fin décembre 2005, l'importance de l'endettement de l'UQAM qui résultait de son projet de l'îlot Voyageur, avaient lancé des signaux clairs que ça s'en allait vers une détérioration de sa situation financière. Le ministère de l'Éducation ne fait pas un suivi de ces rapports des agences de notation de crédit. Donc, en bout de piste, je le disais, le train a continué son chemin pour se retrouver dans une situation difficile que l'on connaît aujourd'hui.

M. Ouellet (Martin): Il y avait déjà eu les signaux nécessaires pour pouvoir agir avant, dès 2005. C'est ça?

M. Lachance (Renaud): Il y avait... à la fin de 2005, au début de 2006, il y avait des notes internes au ministère de l'Éducation qui montraient que les projets immobiliers de l'UQAM, dans le cas de l'îlot Voyageur, mettaient en péril sa situation financière. On soulevait également des inquiétudes par rapport à ça. Il y avait des agences de notation de crédit qui l'ont dit publiquement, qui ont décoté l'UQAM, en plus de dire que l'UQAM devenait la deuxième université la plus endettée au Canada, dont ils faisaient le suivi. Alors, je crois qu'il y avait des signaux là qui auraient pu amener le ministère de l'Éducation, s'il avait eu un bon suivi rigoureux de la situation financière des universités,

à réagir par rapport à ce qu'il entendait.

Le Modérateur (M. Alexis Deschênes): Sébastien Bovet.

M. Bovet (Sébastien): Dans tout ce dossier-là, est-ce qu'on a affaire à des gens incompetents ou des gens de mauvaise foi?

M. Lachance (Renaud): Je crois que, dans le cas des trois dirigeants, malheureusement, je dois dire, c'est un peu les deux. C'est-à-dire je pense qu'il y avait clairement... ils n'avaient pas la compétence pour des projets d'une telle ampleur. Sinon, pourquoi on n'a pas évalué les impacts financiers sur la situation financière de l'UQAM? Donc, je ne crois pas qu'il y avait des gens nécessairement mal intentionnés, mais, de toute évidence, on n'a pas pris conscience des enjeux financiers importants. Il faut comprendre. Ce sont deux projets immobiliers majeurs qui ont été réalisés quasiment un à la suite de l'autre. Donc, déjà, le premier projet immobilier, il dérape, met en péril un peu l'autre, met en difficulté la situation financière de l'UQAM, qu'on se lance dans un autre projet immobilier, à partir d'une étude remplie de failles, comme on a relevé dans le rapport, et on autorise un projet de 300... presque 330 millions. Quelque deux mois plus tard, quelqu'un dit: Ce n'est pas 330 millions, c'est 390 millions. Donc, on voit très bien qu'on n'a pas pris le temps, on n'a vraiment pas pris le temps d'asseoir comme il faut les projets, de savoir qu'est-ce qu'était exactement le projet dans le cas du Complexe des sciences, dans le cas de l'îlot Voyageur, de se dire: Si ça ne fonctionne pas exactement comme prévu, est-ce qu'on va se mettre dans le trouble? Personne ne regarde ça, vraiment. On avance, on avance, on avance, puis, quand ça commence à montrer que les hypothèses ne se tiennent pas, que l'argent ne rentre pas puis que ça coûte plus cher que prévu, qu'on va louer l'immeuble à bureaux à un prix plus faible que ce qu'on avait prévu, tenant compte qu'en plus de ça l'UQAM vivait, dans ses opérations courantes, une situation financière difficile, vous ajoutez tous les problèmes un à la suite de l'autre et vous dites: Ça n'arrivera pas, mais c'est ça qui s'est passé dans le dossier de l'UQAM.

M. Bovet (Sébastien): Sauf erreur, corrigez-moi si je me trompe, là, mais tous les intervenants qui sont visés, ils vous répondent, sauf Roch Denis. Est-ce que M. Denis a collaboré? Et, si oui, comment il explique le fiasco?

M. Lachance (Renaud): Je ne voudrais pas parler pour M. Denis. Je peux vous dire que, si M. Denis n'a pas réagi, c'est parce qu'il... S'il avait été contre nos propos, il aurait probablement jugé nécessaire de l'écrire dans notre rapport, quand on lui a offert cette possibilité-là. Nous l'avons rencontré, il a lu notre rapport puis il a eu amplement l'occasion de réagir par rapport à ça.

M. Bovet (Sébastien): Diriez-vous qu'il a collaboré à l'enquête?

M. Lachance (Renaud): Moi, je dirais oui. M. Denis a accepté de venir nous rencontrer. À chaque fois qu'on l'a appelé, il est venu nous rencontrer.

Le Modérateur (M. Alexis Deschênes): Gérard Deltell.

M. Deltell (Gérard): Bonjour, M. Lachance. Vous avez parlé, tout à l'heure, des avertissements qui

avaient été donnés, des signaux manifestés dès 2005, 2006. Tout à l'heure, la ministre, à cet effet-là, a dit que ce n'était que du oui-dire, que c'était basé sur du oui-dire. Partagez-vous son opinion ou au contraire que les signaux étaient beaucoup plus fermes que du oui-dire?

M. Lachance (Renaud): Bien, écoutez, je pense qu'on a documenté dans notre rapport qu'il y avait des notes internes du ministère de l'Éducation qui ont été écrites en mai 2005, en juin 2005 puis une analyse des projets immobiliers qui a été faite en août 2005. Donc, on ne parle pas de oui-dire, là, on parle de notes internes du ministère et d'analyses internes du ministère. En plus de ça, les rapports des agences de crédit, ce sont des documents publics. Donc, ces rapports ont été publiés en décembre 2005, début 2006. Donc, on parle de documents, là, très concrets, là, donc, je dirais, dont on peut voir l'existence aujourd'hui. Merci.

Le Modérateur (M. Alexis Deschênes): Denis Lessard.

M. Lessard (Denis): Deux questions. La première, c'est: Est-ce qu'on peut mettre un chiffre sur cette aventure-là? Est-ce que, si on parle à terme de 500 millions, un trou de 500 millions, de 800 millions... Je regarde dans les coupures de presse. Toutes sortes de chiffres ont circulé. Est-ce que vous avez une estimation de ce dérapage-là, comment ça va coûter aux fonds publics?

M. Lachance (Renaud): Dans cette partie de rapport, on n'a pas évalué l'impact financier, c'était dans la première partie de rapport qu'on l'a fait. Je pense que présentement il est assez difficile d'évaluer l'impact parce qu'on parle d'un projet qui a été commencé et qui est présentement arrêté. Donc, l'évaluation de l'impact pourrait tenir compte de si on lançait... on complétait la totalité du projet ou on arrête ou à telle phase du projet. Donc, présentement, cet estimé-là est fonction d'à quelle place on arrête le projet.

M. Lessard (Denis): Deuxième question. Il y a beaucoup de... Bien, on voit qu'il y a eu beaucoup de cachotteries, hein, de gens qui n'ont pas dit tout ce qu'ils savaient au conseil ou au ministère, des choses comme ça, on voit des contrats qui ont été fractionnés pour passer en dessous de la barre du 100 000 \$. On voit, je ne sais pas, moi, 25 millions de taxes qui sont inclus par Busac dans le prix du projet, qu'on ne pourra pas récupérer. C'est ce que je comprends. Puis c'est un peu comme des évidences, là. Est-ce qu'on s'interroge sur les motivations des gens derrière ça? Je sais que votre bureau a pris contact avec la police ou est en cours d'enquête. Est-ce qu'il va y avoir des suites judiciaires ou est-ce qu'il va y avoir un examen policier de ces situations-là?

M. Lachance (Renaud): L'objectif de notre rapport n'était pas d'identifier des fraudes en tant que telles, l'objectif du rapport, c'était plutôt d'identifier les facteurs expliquant pourquoi l'UQAM s'était retrouvée dans cette situation-là. Donc, on a fait certains travaux pour voir, je dirais, s'il avait pu y avoir des fraudes. Ces travaux-là n'ont pas été concluants. Dans ces travaux-là, on a rencontré la Sûreté du Québec. Si d'autres gestes devaient être posés par les dirigeants, c'est à l'UQAM et puis à d'autres instances de décider de telles actions. Moi, je peux vous dire que, dans la gestion immobilière de l'UQAM, quand vous dites : Des contrats fractionnés et puis des ententes signées, il faut comprendre que l'UQAM, à ce moment-là, avait une gestion immobilière que je qualifierais un peu d'artisanale, c'est-à-dire confiée à une seule personne, le directeur des investissements, qui, lui, dans les faits faisait bien des choses, négociait l'entente avec Busac, faisait des calculs des estimations

financières, était sur le chantier avec ses bottes de travail, discutait des contrats avec Busac, en faisant une reddition de comptes, qu'il nous dit, régulière au recteur. Donc, ça n'a pas été, tenant compte de l'ampleur des projets - c'est ça qu'on a soulevé - je dirais, une équipe de gestion, là, qui aurait pu être composée de deux, trois personnes qui faisaient une reddition de compte rigoureuse puis un suivi de la planification très précis. Concentrés essentiellement sur les épaules d'un petit nombre de personnes, pour l'ampleur des projets, nous, on...

M. Lessard (Denis): Pourquoi on ne disait pas toute la vérité finalement au conseil, au gouvernement, tout ça? Est-ce qu'il y avait une motivation derrière ça? Est-ce que... Dans quel intérêt? Quel intérêt ils servaient, là? Ce n'est pas... Moi, je pense qu'il y avait affaire, là...

M. Lachance (Renaud): Il est clair que le recteur de l'UQAM et les gens qui l'ont appuyé désiraient les projets très fort. Donc, dans le cas de l'îlot Voyageur, le recteur s'est montré intéressé au projet rapidement puis a mandaté le directeur des investissements à mettre en place le projet. Donc, il y avait là un empressement très grand. D'ailleurs, on a un peu bousculé les instances décisionnelles en leur disant d'approuver le projet. Je parle du conseil d'administration de l'UQAM, je parle, par exemple, de l'Assemblée des gouverneurs de l'Université du Québec, en disant qu'il fallait approuver le projet rapidement parce que l'option d'achat du terrain de Busac était pour s'expirer. Or, cette option d'achat là avait déjà fait l'objet de renouvellement. Donc, on aurait pu prendre notre temps, certainement notre temps pour bien planifier le projet, savoir, je dirais, vérifier la véracité des hypothèses de rentabilité qui, peu de temps après, se sont révélées fausses.

M. Lessard (Denis): Du point de vue des entrepreneurs, Busac, c'est un projet extrêmement rentable?

M. Lachance (Renaud): Busac est une entreprise du secteur privé. Elle s'est lancée dans des discussions avec l'UQAM, mais elle n'a jamais forcé la main à l'UQAM à signer les contrats que l'UQAM a accepté de signer. L'UQAM avait des conseillers légaux, elle avait, je dirais, là... faisait des études. L'UQAM a signé volontairement les contrats. Busac par ailleurs, je dirais, comprenait très bien, je dirais, là, dans quoi elle se lançait. Je ne suis pas sûr que les représentants de l'UQAM le savait autant.

Le Modérateur (M. Alexis Deschênes): Kathleen Lévesque.

Mme Lévesque (Kathleen): Oui. Dites-moi, concernant Busac, est-ce que l'entreprise a touché les honoraires qui étaient prévus au début de l'entente et dont vous faites la liste au tableau 9, là, si je ne me trompe pas? Est-ce qu'effectivement Busac a touché des millions de dollars?

M. Lachance (Renaud): Busac a commencé à recevoir... déjà reçu une partie de la rémunération prévue dans les ententes qu'elle a avec l'UQAM, oui, mais pas la totalité.

Mme Lévesque (Kathleen): Combien?

M. Lachance (Renaud): Autour de 26 millions, présentement. Là, au moment où on a fait notre rapport.

Mme Lévesque (Kathleen): Sur les 50 quelques millions, là?

M. Lachance (Renaud): La rémunération de Busac a différentes variables, différents facteurs. Donc, on ne peut pas dire nécessairement : 50 millions. C'était fonction en partie du coût du projet. Donc, plus le projet coûtait cher et plus la rémunération de Busac, je dirais, était influencée, donc.

Mme Lévesque (Kathleen): Donc, Busac avait intérêt à ce qu'il y ait une augmentation des coûts du projet l'îlot Voyageur.

M. Lachance (Renaud): Moi, je vous dirais, le premier intérêt était celui de l'UQAM. L'UQAM supportait les coûts du projet, donc l'UQAM avait intérêt à avoir un projet bien planifié, dont les coûts étaient bien estimés d'abord, peu importe comment la rémunération de Busac fonctionne. Donc, il aurait fallu que, le projet, particulièrement dans le cas de l'îlot Voyageur, qu'on prenne le temps. C'est parce que, vous voyez, que la première entente entre Busac et l'UQAM est en décembre 2004, et le conseil d'administration approuve le projet en mars 2005, après une période d'analyse très courte. Donc, en moins de trois mois, là, pour faire une étude sérieuse d'un projet de presque 3... c'était 330 millions qui étaient évalués à l'époque, en moins de trois mois, pour une documentation, je dirais, de plus de 400 pages à approuver dans un conseil d'administration, documentation technique, complexe, je pense que ça vaut la peine de prendre le temps puis peut-être de vérifier l'étude qui appuyait, je dirais, le projet, du moins montrait sa rentabilité. Nous, lorsqu'on a regardé cette étude, on a constaté que l'étude reposait sur une location des immeubles à bureaux à 20 \$ le pied carré, alors que tout le monde nous ont dit rapidement : Dans le secteur, ça n'existe pas 20 \$ le pied carré, dans le secteur. Donc, n'importe quelle personne qui analysait le moindrement le secteur aurait conclu que 20 \$, ce n'est pas possible. Donc, c'est quand même le chiffre qui a été récupéré dans l'étude pour montrer la rentabilité de l'immeuble à bureaux. On ne fait pas non plus d'analyse de sensibilité, c'est-à-dire on prend 20 \$, alors que certaines personnes pouvaient dire : Au plus 15 à 20. Donc, on aurait pu prendre 17,50 ou en faire une analyse de sensibilité. On ne fait pas ça. Donc, de toute évidence, l'étude à l'appui du projet de l'îlot Voyageur aurait mérité qu'on l'analyse un peu plus, tenant compte de l'importance du projet. Or, ce n'est pas ça qui s'est passé.

Mme Lévesque (Kathleen): C'est une analyse imprudente?

M. Lachance (Renaud): Moi, je dirais que l'approbation du projet de l'îlot Voyageur a été une approbation qui s'est faite trop rapidement. À la défense du conseil d'administration, les dirigeants qui poussaient le projet ont, je dirais, demandé une approbation assez rapide, tenant compte de l'option d'achat d'actions... du terrain, excusez-moi, qui pouvait expirer. Mais la réalité de ça, c'est qu'elle avait déjà été renouvelée. Si on avait voulu faire les choses rigoureusement, il n'y avait absolument rien qui empêchait ceci, mais les premières personnes qui devaient le faire rigoureusement, c'est le recteur et les deux dirigeants concernés. On a soulevé les lacunes à la gouvernance autant du conseil d'administration de l'UQAM qu'à l'UQ. Mais il demeure que le premier facteur, c'est que, lorsque les dirigeants ne font pas un travail rigoureux, font un travail pressé, donnent une information plus ou moins complète, plus ou moins exacte aux décideurs, ça limite nécessairement, là, je dirais, le pouvoir d'intervention des autres. Nous, on est allés plus loin, on a regardé, mais malgré tout ça est-ce qu'ils pouvaient faire quelque chose? On en a conclu que oui. Le conseil d'administration aurait dû quand même ne pas se laisser mettre devant des, je dirais, des faits accomplis par son recteur puis

dire à son recteur: Un instant, on va prendre le temps d'analyser les choses sérieusement. Ils avaient mandaté le comité de vérification de faire un suivi du projet de l'îlot Voyageur, il ne s'est jamais réuni pour en discuter.

Le secrétaire général du conseil d'administration n'a même pas fait le suivi des décisions du conseil d'administration. Si le conseil d'administration disait: On aimerait que vous reveniez nous voir, nous demander notre approbation avant les dates de retrait... Vous savez qu'il y avait des dates de retrait du projet. Aucun suivi de ces décisions-là n'a été fait. Donc, le projet a continué au moment où on savait qu'on venait de signer un bail avec le locataire du Terminus Voyageur déficitaire, alors qu'au départ il devait être, je dirais, au minimum neutre, on savait que l'immeuble à bureaux n'était pas loué, alors que l'hypothèse de départ, irréaliste, c'était qu'il soit loué à 100 %, dès le jour un, on savait aussi que ce n'était pas 20 \$ le pied carré qu'on pourrait avoir, que c'était impossible d'avoir ce prix-là, donc c'était plus 13, 15 \$ environ.

Donc, il y avait des gens conscients que l'immeuble à bureaux était à perte, que le terminus était à perte, que le projet avait été changé, donc que le stationnement était moins payant, que les résidences universitaires faisaient l'objet d'aucune entente pour trouver des locataires suffisants, et pourtant le recteur et les dirigeants ont continué le projet sans aller devant le conseil d'administration. Donc, on ne peut pas, certainement pas, je dirais, ne pas tenir compte du fait que la responsabilité première revient à l'équipe de dirigeants, à cette époque-là, qui ont géré les projets.

Mme Lévesque (Kathleen): Une dernière question, si vous permettez, sur la gouvernance: Est-ce que vous iriez jusqu'à dire que la gouvernance particulière, la gestion collective qu'on voit à l'UQAM et dans le réseau UQ de toute façon... Est-ce que le gouvernement doit questionner cette façon de faire? Est-ce qu'on doit réviser ça?

M. Lachance (Renaud): Écoutez, nous, avant de conclure sur le rôle du conseil d'administration, tenant compte, je vous dirais, de ce que je vous ai mentionné, de la mauvaise information ou l'information inexacte qu'il avait, on a regardé un peu le fonctionnement du conseil pour d'abord se questionner sur sa composition. Le conseil d'administration de l'UQAM est composé majoritairement d'acteurs au quotidien de la vie de cette université. En plus de ça, on accepte des observateurs qui ont droit de parole au conseil d'administration. Il y a après ça des administrateurs qui viennent des représentants socioéconomiques. Donc, essayez de vous mettre dans une salle où il y a à peu près, je dirais, 15 à 20 personnes, où la majorité d'entre eux sont des gens qui vivent le quotidien de l'université; il est clair que l'intérêt vis-à-vis des divers sujets peut être teinté, on peut parfois se questionner sur c'est quoi, notre rôle. Vous êtes quelqu'un de l'extérieur, vous participez à des discussions sur la gestion quotidienne de l'université régulièrement, sur de longues réunions; arrive un sujet stratégique majeur qui est, je dirais, l'îlot Voyageur, on a peut-être un peu de misère à comprendre l'importance relative du sujet parce que dans le fond on a discuté de bien des choses qui concernent un peu la gestion quotidienne.

Donc, nous, on a voulu montrer... Parce qu'on a remarqué dans les procès-verbaux qu'il y avait certains administrateurs qui ont quand même soulevé des questions que, nous, on trouve pertinentes. La question, c'est: Pourquoi ces questions-là pertinentes qui montraient un certain doute n'ont pas cheminé, je dirais, pour dans le fond amener un questionnement encore plus grand de la part du conseil d'administration? Puis on croit que cette composition-là, qui représente, je dirais, les intérêts collectifs de la communauté, est tout à fait appropriée pour certaines questions, je vous dirais, là, reliées à la gestion interne de l'UQAM, mais, lorsque vient le temps de discuter, je dirais, des enjeux comme un projet immobilier, d'un suivi d'un projet immobilier, d'un travail d'un comité de

vérification, d'une juste reddition de comptes pour suivre combien ça coûte par rapport à ce que ça devait coûter, dans un univers où on est 20, 25 autour de la table, puis il y a beaucoup d'acteurs au quotidien, on invite, je vous dirais, certainement les gens à se poser la question: Est-ce que c'est la meilleure façon de fonctionner? Puis ces pratiques-là de gouvernance ne fonctionnent pas seulement à l'UQAM. Ce modèle-là, où on va chercher des gens de l'extérieur avec beaucoup d'acteurs au quotidien, on l'a également dans le secteur de la santé, au niveau des établissements hospitaliers, je vous dirais, au niveau d'autres, des écoles par exemple. Donc, ça fait en sorte que ces conseils d'administration là, qui sont composés d'acteurs au quotidien majoritairement, avec des acteurs socioéconomiques... quand on est une personne de l'externe, c'est un peu normal peut-être qu'on se pose la question: Au juste, c'est quoi, mon rôle? Est-ce que c'est d'être un grand conseiller ou d'être un administrateur puis de conseiller de ces acteurs au quotidien?

Si on garde un tel fonctionnement, nous, on trouve qu'il est important, puis on l'écrit dans le rapport, qu'il y ait une formation, que, quand quelqu'un, par exemple, vient, parce qu'il représente les professeurs, qu'il ait une formation de comprendre que, lorsqu'il est au conseil d'administration, sa fonction, bien sûr c'est certainement d'être sensible aux questions qui intéressent les professeurs mais aussi prendre bien conscience qu'il a les intérêts supérieurs de son institution à défendre, et ces intérêts supérieurs là, ça veut dire de peut-être relativiser les questions. Quand on parle d'un projet de 330 millions, normalement on aurait peut-être pu y consacrer encore plus de temps puis demander au recteur: Un instant, on ne l'approuvera pas en une semaine; même si vous nous dites que c'est pressé, c'est trop dangereux pour les équilibres financiers de l'université, on va prendre le temps. Mais, lorsqu'on a, je vous dirais, un contexte où beaucoup d'acteurs au quotidien, c'est approprié pour certaines questions, ça pourrait être aussi approprié pour les enjeux stratégiques, mais il est bien important que ces gens-là comprennent très bien leur rôle, que, dans un conseil d'administration, eh bien, on en est là au niveau des enjeux stratégiques, et ce conseil-là doit y porter beaucoup d'attention. Et ce modèle-là, je vous dirais, peut amener, je vous dirais, là, une certaine incompréhension de son rôle, d'où l'idée, qu'on a écrite dans le rapport, d'une excellente formation des administrateurs sur ces conseils à l'UQAM, comme dans d'autres instances de ce genre.

M. Deschênes (Alexis): M. Lachance, vous parlez d'informations inexactes transmises au conseil d'administration, un conseil d'administration placé aussi devant le fait accompli, mais vous dites que les membres de la haute direction n'étaient pas nécessairement mal intentionnés. Qu'est-ce qui vous convainc de ça?

M. Lachance (Renaud): Il faut comprendre un peu. C'est : pour qu'une gouvernance fonctionne, comme on l'a écrit, il faut que chacun comprenne son rôle, qu'un administrateur comprenne ses rôles. Puis, je l'ai répondu longuement, mais il faut aussi que la direction accepte de comprendre qu'elle a des patrons en haut d'elle qui est un conseil d'administration, et cette compréhension-là, là, dans l'évolution du concept de gouvernance, elle n'est pas encore, je dirais, là, complète. Donc, il faut qu'un dirigeant se dise: J'ai un conseil d'administration, et c'est le conseil qui doit décider ultimement des enjeux stratégiques. Dans la, je dirais, dans la culture de certaines organisations, puis, je dirais, pas plus l'UQAM que pour d'autres organisations, il faut parfois que les dirigeants se disent: Bien, le conseil d'administration est mon patron. Et, si ça, ce n'est pas fait, bien les dirigeants continuent en se disant: Bien, c'est peut-être nous qui devons décider, bien on va en informer, éventuellement. C'est dans ce sens-là que ça joue.

Le Modérateur (M. Alexis Deschênes): Reprise à Denis Lessard, ensuite à...

M. Lessard (Denis): Juste une courte. Vous avez fait beaucoup des ces enquêtes-là, de ces vérifications-là qui sont lourdes, là. Ça, c'est un cas lourd, là, tu sais. Mais jamais vous n'avez pris... qu'est-ce qui... Vous avez pris contact avec la police à un moment donné, dans l'enquête. Qu'est-ce qui... Quels faits vous ont incité à dire: «Bon, bien là c'est assez grave, peut-être qu'il faut que je parle à la direction des crimes économiques»? Il y a eu quelque chose qui a déclenché, là, ce n'est pas... Habituellement, ça ne déclenche pas, ça, puis ça, ça a déclenché.

M. Lachance (Renaud): Oui. Lorsqu'on s'est lancés dans la vérification, là, du dossier de l'UQAM, c'est un grand projet immobilier, puis les gens avaient soulevé sur la place publique que la décision avait été prise rapidement puis n'avait, à partir des différents indices... peut-être pas une bonne décision. Donc, nous, on a regardé tous - on a essayé en tout cas de regarder en partie - tous les éléments qui auraient peut-être pu mener à une décision plus rapide, dont celle, je dirais, d'une forme de collaboration quelconque. C'est dans ce sens-là. Puis on s'est également...

M. Lessard (Denis): Qui? Entre Busac et la direction?

M. Lachance (Renaud): Différentes hypothèses. Donc, dans la réalité de ça, c'est qu'on a voulu voir un peu, dans un projet immobilier de cette importance, tenant compte, je dirais, des informations qui disaient que le projet dès le départ chavirait, comment on devait regarder un tel projet. C'était plus une rencontre exploratoire qu'autre chose.

Le Modérateur (M. Alexis Deschênes): Kathleen.

Mme Lévesque (Kathleen): Pour ce point-là, M. Lachance, encore, quand vous parlez de collaboration entre Busac et certaines personnes, est-il vrai que le directeur des investissements avait des bureaux dans les locaux du promoteur immobilier?

M. Lachance (Renaud): Écoutez, je ne voudrais pas qu'on décode notre vérification... que notre vérification avait l'objectif, là, d'identifier des situations, là, incorrectes. On a fait... On s'est concentrés, nous, sur l'identification des facteurs, qu'est-ce qui explique qu'un projet... que des projets immobiliers tournent mal, mettent l'université en situation financière difficile, que les dirigeants, qui en ont cette responsabilité, et les instances décisionnelles qui ont la responsabilité de suivre ces situations-là, tout ceci n'a pas fonctionné. C'est dans ce sens-là qu'on est allés en vérification.

Mme Lévesque (Kathleen): Vous avez constaté tout de même que M. Bueno avait... pouvait être joint dans les locaux de Busac?

M. Lachance (Renaud): Notre vérification s'est concentrée sur les facteurs expliquant les pertes immobilières de l'UQAM.

M. Lessard (Denis): ...vous avez constaté, c'est intéressant, ça. Est-ce que...

M. Lachance (Renaud): On n'a pas fait d'observation là-dessus dans le rapport. Donc, on s'est vraiment concentrés sur les facteurs expliquant les pertes immobilières de l'UQAM.

M. Dougherty (Kevin): Vous devez passer en anglais. As it stands, in Quebec, universities are autonomous. Should they be? Because, you know, on one hand they know... well, they should know what they're doing. But, you know, ultimately it's the taxpayers who are going to, you know, if something goes wrong... who pay. So, do you think, you know, when they do something like the «îlot projet», do they have the capacity to do that, to take that kind... make that kind of commitment or should there be more consultations with the Government at that point?

M. Lachance (Renaud): You know that there is a lot of real estate projects that were very good in the past. So it is not because these ones were bad that all real estate projects are bad. So what we wrote in our report is to say that when one university wants some public money for its projects, it is important for the Education Department to offer to it a good support, and that support must be related to the importance of the public money put in the project. So, I agree that the universities are autonomous, and it is very important, but when you ask for public money, I think the Education Department has a role in these projects.

M. Dougherty (Kevin): Will there be changes in the way things...

M. Lachance (Renaud): I think last year there were changes in these rules. I think it is now a public debate, and our MNAs will discuss about that.

M. Dougherty (Kevin): Another question on governance. I mean, any time governance, I think, is a very tricky thing. I think you have made some proposals because, I mean, even the Cabinet, you know, the Quebec Cabinet, do they really know what are the... what's at stake, you know? How do you... How would you do that? Because you talked about, you know, training people on... who were on boards to know... because that's... Our whole system works... the Cabinet works like that, a board of university works like that, I'm sure that to some extent it works like that within your office. You know, there's a certain consultation. How do you do that? How do you get people who are in... how do you get governance to work so people know what the issues are, what to do?

M. Lachance (Renaud): Yes, I agree with you, governance is a very complex matter, but governance, it's first to identify clearly what is the responsibility of each person in a topic. So, for us, what is important in the UQAM case, it's the board members of UQAM and the governance of the Université du Québec and the Education Department. They know exactly, right at the beginning, what are exactly their responsibilities. And to know that, it's first to discuss and to agree that the dean of a university is not the only boss in the university. There is a board of directors, there is also the link between the Université du Québec and the Université du Québec à Montréal. So, that link must be clarified, and this is what we said in our report.

M. Grant (John): You said several times that in spite of the fact that the information coming from the managers was incomplete, or inaccurate, or whatever, that there should have been fire walls that prevented this from happening. Do you understand now why those fire walls were down, or not operating, or... It seems to me that, for you, it was obvious, they should have worked, so what happened?

M. Lachance (Renaud): First, about the board of governors of l'Université du Québec and the board of directors of UQAM, I think the first reason is: it is difficult to know exactly what is the responsibility of each of it. So the board of governors, in our audit, we found that they didn't have any value added in their analysis about the îlot Voyageur, so it is difficult to have good governors when we don't know exactly what is our role. So, first, this one reason. About the Education Department, I think that, as we said, there was a bad follow-up of the financial position of all the university, not only about UQAM. So they need to improve that follow-up, and they need to clarify it again with the universities, what is the role exactly of the Education Department in their real estate projects for our universities.

M. Shum (David): ...question: In terms of governance, how much emphasis would you put on, you know, the blame on the Government, especially on the Education Minister, in such a fiasco like this? How much blame can they get?

M. Lachance (Renaud): It is the third factor of three. So the first one is the manager, the second one is the attitude of «non-respect», and the last one is the governance.

M. Shum (David): So do you feel that the Education Minister basically wasn't aware of these issues, wasn't... so to speak?

M. Lachance (Renaud): The Education Department had a bad follow-up of the financial position of the universities, UQAM also, the Education Department has a bad follow-up of the real estate projects when they subsidize a project, and the Education Department has not a good way to give subsidies to the projects. We don't know exactly what is the criteria used to give subsidies for projects. You know, the dean of UQAM wanted more than \$60 million for the Complexe des sciences, but they received only \$25 million. It is... why they received only \$25 million, why we give money for a project, \$25 million and \$40 million for another one? So it is difficult for board members and for the managers to predict what amount they will get for a real estate project if there is no criteria known and foreseeable.

(Fin à 11 h 51)

